

Введение

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены, и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Рост конкуренции сдерживался непосредственным вмешательством правительств и картелей.

Когда мы ассоциируем конкуренцию с развивающейся экономикой, мы часто забываем, как много перемен произошло в государствах, занимающих ведущие позиции в мировой экономике. Распад картелей и мощных экономических блоков, с одной стороны, и усиление конкуренции — с другой, связаны с известным экономическим рывком Германии и Японии после второй мировой войны. Наиболее конкурентоспособные сегодня отрасли экономики Японии, такие как электроника и машиностроение, развились благодаря усилению внутренней конкуренции. В то же время развитие большей части экономики этой страны, в частности химической промышленности, розничной торговли и сферы финансовых услуг, сдерживается ограничениями конкуренции.

Даже в Соединенных Штатах Америки, где в течение XX века отмечен самый высокий рост конкуренции, огромные секторы экономики до недавнего времени были подчинены строгому регулированию. В то же время телекоммуникация, транспорт, энергетика и другие отрасли экономики служат яркими примерами мощи конкуренции, обуславливающей постоянные инновации и беспрецедентно быстрые темпы их развития.

Очень немногие отрасли экономики сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость

конкуренции. Они должны постараться понять и освоить искусство конкурентной борьбы.

Изучением конкуренции во всем ее многообразии я занимаюсь вот уже два десятилетия. Будучи экономистом и погружаясь в эту дисциплину все глубже и глубже, я пришел к выводу о необходимости изучения сложных процессов, происходящих как в отдельных компаниях, так и в экономике в целом, способом, который одновременно развивает теорию и позволяет использовать ее на практике. Цель моих изысканий (научно точных, с одной стороны, и полезных — с другой) — дать представление о конкуренции, которое позволит устранить пропасть, разделяющую теорию и практику. Достичь этой цели нелегко, и успех подчас изменяет мне. Единственный выход, который я нашел для себя в этой ситуации, — проверять свои идеи на практике. Такая проверка выявляет и устраняет все неясности и сомнения в моих рассуждениях, поднимает новые вопросы и дает новый материал для моей последующей работы.

В настоящей книге впервые собраны 13 уже известных и новых работ, написанных мною о конкуренции. В этих работах конкуренция рассматривается на многих уровнях и в различных условиях, но их объединяет общая цель и структура книги.

Большая часть представленных здесь статей впервые появилась в *Harvard Business Review*. Несмотря на то что мои работы публиковались достаточно широко, *Review*, на мой взгляд, является лучшим изданием, ориентированным на практиков. Редакторы издания приложили массу усилий, чтобы помочь мне изложить мои идеи в более понятной и доступной форме.

Тем не менее я не мог устоять перед соблазном включить сюда и две мои новые статьи, специально написанные для этого сборника. В одной из них рассматриваются вопросы, связанные со стратегическими группировками, или кластерами (важнейшая концепция, представленная в моей работе о конкурентном преимуществе стран), вторая посвящена глобальной стратегии и отражает мои последние размышления по этому поводу.

Книга состоит из трех частей. Тема первой части — конкуренция и стратегия компаний, начиная с монопрофильных компаний и заканчивая компаниями мультибизнеса, или диверсифицированными компаниями. Структура и развитие экономики и способы, которыми компании достигают конкурентного преимущества, являются сутью теории конкуренции. Четкое понимание этих посылок служит основой, на которой базируется вся наука о конкуренции. Диверсификацию, т.е. разветвление

деятельности компании, невозможно понять, если не связать это явление непосредственно с конкуренцией и отдельными отраслями экономики.

Часть II посвящена роли местоположения в конкуренции. Интерес к конкурентоспособности наций, стран и городов возрастает по мере распространения и усиления конкуренции. Традиционно конкурентоспособность является предметом заботы для правительств. Более того, многие теоретики утверждали, что привязка к местоположению уменьшает значимость таких факторов, как мобильность капитала и развитие технологий, и поэтому деятельность компаний становится более глобальной. В части II опровергаются эти утверждения. Здесь я показываю, как преуспевание компаний и стран зависит от условий местного окружения, в котором развивается конкуренция. Осознание влияния местоположения на конкуренцию показывает новую роль компаний в формировании конкурентных условий, или контекста конкуренции, необходимость установления нового типа взаимоотношений между экономикой, правительством и локальными институтами и новый образ мышления в отношении политики правительства. Понимание роли местоположения и идей, изложенных в первой части книги, весьма важно при разработке глобальной стратегии.

Часть III базируется на материале предыдущих частей книги и затрагивает многие важные социальные проблемы. Окружающая среда, проблема бедности в городах, здравоохранение, неравномерное распределение доходов обычно считаются социальными проблемами. Однако (и это показано в главах третьей части книги) перечисленные проблемы неразрывно связаны с экономикой и, в частности, с конкуренцией. Эта часть не только даст вам представление о проблеме конкуренции в этом контексте, но и вооружит вас четкими и эффективными подходами и решениями.

Конкуренция и стратегия: основные концепции

Сборник начинается со статьи “Как конкурентные силы формируют стратегию” (*How Competitive Forces Shape Strategy*, 1979). Это одна из моих первых работ и попыток увязать мои исследования с практикой. В этой статье, касающейся вопросов влияния стратегии на развитие экономики промышленности, представлена общая схема для понимания структуры отраслей и характера происходящих в них изменений. [1] Деятельность любой компании может быть охарактеризована двумя показателями: первый относится к средней производительности всех конкурентов отрасли

и второй — к тому, является ли конкретная компания производителем выше или ниже среднего уровня в отрасли. В данной статье я сосредоточил внимание в основном на первой части, т.е. на серьезных и объективных различиях в прибыльности различных отраслей. Используя пять составляющих структуры, включающих рыночную власть покупателей, позволяющую отстаивать свои интересы; рыночную власть поставщиков; угрозу вторжения новых участников; опасность появления продуктов или услуг-заменителей; усиление конкуренции, — я описал предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли и способы, с помощью которых компании могут держать ее под контролем.

“Что такое стратегия?” — ответ на этот вопрос является второй частью уравнения рентабельности, описывающего разницу в прибыльности между различными конкурентами. Прежде [2] я уже проработал вопрос позиционирования, или достижения преимущества в конкурентной борьбе, но статья “Что такое стратегия?”, впервые опубликованная в 1996 г., включает мои последние исследования по этому вопросу. В ней я оспариваю утверждение, что компания достигает высшей прибыли в своей отрасли либо за счет более высоких цен, либо за счет снижения издержек по сравнению с конкурентами. Различия в этих ценах или издержках между конкурентами могут быть двух типов. Первый обусловлен различиями в операционной эффективности, т.е. в достижении лучшего метода организации производственных работ, второй — различиями в стратегиях позиционирования. И операционную эффективность, и стратегию позиционирования можно понять лучше, если рассматривать фирмы с различными видами деятельности и абстрактными экономическими процессами, имеющими место в любом бизнесе в условиях конкуренции. Я представил подход к систематизированному исследованию видов деятельности и их связи с конкурентным преимуществом, который назвал *цепочкой ценности* в своей работе “Конкурентное преимущество” (*Competitive Advantage*).

Компании должны постоянно повышать операционную эффективность всех видов деятельности, но устойчивые различия в производительности будут зависеть от наличия отличной стратегической позиции. Различия в стратегии опираются, в свою очередь, на такие различия в деятельности, как, например, порядок обработки, сборки, разработка изделий, обучение персонала и т.п. Стратегия — материя довольно гибкая и жизнеспособная, поскольку фирмы постоянно стоят перед компромиссом, т.е. необходимостью выбора одних ценностей и отказа от других. И конкурентное

преимущество, и описанные компромиссы зависят не только от отдельных видов деятельности, но определяются зачастую целым их рядом.

Первые две статьи в части I обеспечат вас аналитическими основами для развития стратегии на уровне отдельной отрасли бизнеса: структурой отрасли и конкурентным преимуществом/видами деятельности. Следующие две статьи этой части — “Роль информации в достижении конкурентного преимущества” (*How Information Gives You Competitive Advantage*) и “Стратегии выхода для отраслей, находящихся на завершающей стадии развития” (*End-Game Strategies for Declining Industries*) — расширяют рамки анализа, представленного в предыдущих работах, и посвящены важнейшим вопросам стратегии конкуренции. Первая из названных выше статей (датированная 1985 г.) освещает роль информационной технологии в конкуренции. И я, и мой соавтор Виктор Миллар, полагаем, что информационная технология оказывает влияние и на структуру отрасли, и на конкурентное преимущество. Совокупность пяти перечисленных выше факторов обеспечивает структуру анализа влияния отрасли, в то время как виды деятельности и цепочка ценности позволяют оценить эффект конкурентного преимущества. Несмотря на то что эти статьи были написаны более десяти лет назад, тема, которую они раскрывают, остается актуальна и сегодня. В современных условиях невозможно игнорировать роль Internet, систем автоматизированного проектирования (САПР), современных технологий производства и повсеместного внедрения информационных систем. Материал этой статьи предлагает подход к пониманию сути конкуренции последних поколений информационных систем и программного обеспечения.

В статье “Стратегии выхода для отраслей, находящихся на завершающей стадии развития” (1983 г.) мы с Кэтрин Хэрриган на основе структуры отрасли и конкурентного преимущества анализируем устойчивое снижение темпов развития отдельных отраслей, связывая это с появлением на рынке более совершенных производств, способных их заменить, сокращением соответствующей категории потребителей или другими причинами. Поскольку замедление развития отдельных отраслей ни в коем случае не является неизбежным, эта статья поднимает вопросы разработки стратегического подхода к конкуренции в отрасли, способного противостоять наметившимся негативным тенденциям экономического спада. Знание промышленной структуры поможет фирмам предсказать, сможет ли их отрасль остаться прибыльной при том, что она сокращается, и целесообразна ли их дальнейшая деятельность в этой от-

расли. Логика конкурентного преимущества подскажет компаниям, какие выгодные позиции им следует занять в сокращающихся отраслях промышленности. В любой экономике значительное число отраслей будут всегда испытывать серьезные трудности, в то время как другие будут развиваться успешно. Мои исследования показывают, что очень часто компании наносят себе непоправимый ущерб только потому, что отказываются от стратегического мышления, обнаружив, что их отрасль начинает пробуксовывать.

Первые четыре статьи первой части книги посвящены стратегии в отдельном бизнесе, которую я называю *конкурентной стратегией*. Отдельная отрасль — это основной уровень стратегии, потому что именно на этом уровне определяется прибыльность отрасли и компании либо достигают конкурентного преимущества, либо уступают его. В статье “От конкурентных преимуществ — к корпоративной стратегии” (*From Competitive Advantage To Corporate Strategy*) описан другой важный уровень — общая стратегия корпорации, развивающей более чем один бизнес. Я называю его *корпоративной стратегией*. Многие рассматривают диверсификацию как отдельный вопрос, не связанный с корпоративной стратегией. Это ошибочное разделение объясняет низкую эффективность большинства компаний в диверсификации за последние три десятилетия, наглядно проиллюстрированную данными, представленными в моей статье. Проблемы неизбежны в компаниях, которые пытаются отделить диверсификацию от стратегии конкуренции в различных направлениях бизнеса.

В этой статье предлагается другой подход и подчеркивается, что, несмотря на то что корпоративная стратегия отличается от конкурентной стратегии, обе должны быть тесно связаны. Корпоративная стратегия, подобно конкурентной стратегии, включает вопросы, касающиеся и отрасли промышленности, и конкурентного преимущества. На уровне корпораций, однако, эти вопросы несколько различаются. С точки зрения перспектив отрасли, корпоративная стратегия связана с выбором отраслей, в которых компании следует конкурировать, и тем, каким образом она должна заявить о себе в них. С точки зрения конкурентного преимущества, основной вопрос на корпоративном уровне связан с расширением конкурентного преимущества отдельных направлений бизнеса.

Статья “От конкурентных преимуществ — к корпоративной стратегии” исследует эти вопросы с применением концепций отраслевой структуры и цепочки ценности. В ней показано, как понятие отрасли может быть использовано для понимания стратегической логики диверсифика-

ции и как корпоративная стратегия должна быть связана с организацией и практикой менеджмента.

Интерес компаний к диверсификации не уменьшился с тех пор, как была опубликована эта статья, и проблема, связанная с анализом этого процесса, все еще остается нерешенной. Новые понятия, предложенные авторитетными специалистами и критиками, заменили дискредитировавшие себя модели в управлении диверсификацией, но на практических результатах это мало отразилось. Эти новые идеи выглядят достаточно неопределенно и отделены от относительной стоимости и дифференциации. Опыт показал, что диверсификация, не связанная непосредственно с устойчивым конкурентным преимуществом на уровне отдельной единицы бизнеса, часто негативно отражается на экономической выгоде.

Конкурентоспособность регионов

Основные концепции конкурентной и корпоративной стратегии обеспечивают основу для оценки любой ситуации, связанной с конкуренцией. Однако масштабы роста конкуренции выходят за географические границы отдельных стран. Фирмы ведут состязание, используя национальные, региональные и глобальные стратегии. Успех международной стратегии требует развития двух концепций. Первая связана с определением роли местоположения в конкуренции. В условиях расширения конкуренции в международных масштабах фирмы стремятся получить возможность размещать свой бизнес где угодно. В связи с этим международная стратегия должна быть основана на понимании того, как местоположение влияет на конкурентное преимущество. Вторая концепция теории международной конкуренции связана с возможностью достижения конкурентного преимущества посредством координации деятельности за границей с помощью организации региональной или глобальной сети.

Часть II книги начинается с рассмотрения вопроса местоположения. В статье “Национальное конкурентное преимущество” (*The Competitive Advantages of Nations*, 1990) я развиваю новую теорию конкурентоспособности стран, штатов и других географических регионов. Конкурентоспособность зиждется либо на макроэкономической политике (дефицит бюджета управления, валютная политика, открытие рынков и приватизация), либо на сравнительных преимуществах, обеспечиваемых за счет таких источников, как трудовые ресурсы, природное сырье или капитал. Моя статья основана на совершенно другом подходе и утверждении, что

конкурентоспособность, связанная с местоположением, главным образом обусловлена характером промышленного окружения. Наличие рабочей силы, капитала или сырья не определяет успех компании, поскольку указанные ресурсы стали широкодоступными. Конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой фирмы на местах используют мощности для производства товаров и услуг. Более того, производительность и преуспевание в заданной местности определяются не тем, в каких отраслях конкурируют фирмы, а тем, *каким образом* они ведут конкурентную борьбу. Традиционные различия между высокой технологией и низкой технологией, между сферой производства и обслуживанием имеют мало отношения к экономике, в которой практически все отрасли могут использовать передовые технологии и высококвалифицированный персонал для достижения высокого уровня производительности.

Применительно к конкуренции корни производительности лежат в национальном и региональном окружении. В статье “Национальное конкурентное преимущество” я акцентирую внимание на влиянии местоположения на конкуренцию. Это влияние графически представлено в виде ромба, состоящего из четырех граней: условия для факторов; состояние спроса; контекст для стратегии и соперничества; родственные и поддерживающие отрасли. Метафора, использующая ромб, стала общепринятой при ссылках на мою теорию. Государственная политика может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на все четыре “грани”. Статья исследует эти предпосылки конкуренции, их изменение и причастность к ним правительств и компаний. Теория ромба — это не только инструмент для менеджеров, но и основанный на макроэкономике подход к экономическому развитию для форм управления, который тесно связан с фактической конкуренцией.

“Кластеры и конкуренция: новые программы для компаний, правительств и организаций”, одна из двух статей, специально написанных для этого сборника, посвящена одной из важнейших идей моей теории конкуренции — концепции кластеров. Кластеры — это географические сосредоточения фирм, поставщиков, связанных отраслей и специализированных институтов, которые играют особую роль в отдельных нациях, странах и городах. Эта новая статья объединяет все знания, полученные мною как из теоретических, так и из практических исследований в рамках теории кластеров, раскрывает роль кластеров в конкуренции и их влияние на государственную политику, а также поведение компаний и институтов. Кластеры являются характерной особенностью любой хорошо развитой экономи-

ки, и формирование кластеров — существенная составляющая экономического развития. Кластеры обуславливают новый взгляд на экономику и ее развитие, новые роли бизнеса, правительства и институтов и новые способы структурировать взаимоотношения типа бизнес-правительство или бизнес-институты. Десятки инициатив, выдвинутых кластерами, подхвачены во многих частях мира, и данная статья обобщает опыт, полученный на основе наблюдений как за экономикой стран, занимающих лидирующие позиции, так и за экономикой развивающихся стран.

Статья “Секреты успеха глобальных компаний” (*How Global Companies Win Out*, 1982) начинается с рассмотрения вопроса влияния местоположения на роль корпоративных глобальных сетей. В этой статье Томас Хаут, Эйлин Рудден и я даем некоторые из основных характеристик глобальной компании и объясняем, почему настоящая глобальная компания представляет собой нечто большее, чем просто компания, действующая во многих странах. В статье указан ряд способов, посредством которых координация действий между странами расширяет конкурентное преимущество. Эти способы проиллюстрированы описанием трех исследований, проведенных в отношении крупных конкурентов.

Заключительная статья части II “Конкуренция на локальных рынках: наращивание конкурентных преимуществ с помощью глобальной стратегии” (*Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy*) является последней из написанных мною для этого сборника. Она сводит воедино два аспекта международной стратегии — местоположение и глобальные сети. Концепция видов деятельности, столь важная для понимания конкурентного преимущества вообще, обеспечивает и основную структуру для международной стратегии. Когда конкуренция выходит за географические границы, фирмы распространяют свою деятельность на многие регионы, чтобы использовать свои локальные преимущества, в то время как координация разрозненных видов деятельности базируется на преимуществах сети.

Статья “Конкуренция на локальных рынках” развивает эти идеи применительно к глобальной стратегии отдельных видов бизнеса. Глобальная стратегия использует новые преимущества локального производства, деятельность которого контролируется местной штаб-квартирой корпорации, и применяет их в локальных кластерах, распространяя тем временем другие производства на другие регионы в поисках низких издержек и возможности доступа к зарубежным рынкам. Посредством координации совокупность разрозненных видов деятельности контролируется глобальной сетью. Су-

ществовавшие прежде теории глобальной стратегии, предметом которых являлись исключительно глобальные компании и сети, были слишком просты. Цель этой новой статьи — поднять теорию глобальной стратегии на следующий уровень. Очевидно, глобальная стратегия — это частный случай общей практики международной конкуренции. То же справедливо в отношении местного производителя, стремящегося стать производителем национального масштаба.

Конкурентные решения социальных проблем

Глубокое понимание внутренней и международной конкуренции позволяет проникнуть в суть широкого ряда социальных проблем. Часть III начинается статьей об окружающей среде “Безопасные и конкурентоспособные: как вырваться из порочного круга” (*Green and Competitive: Ending the Stalemate*), написанной мною в соавторстве с Клаасом ван дер Линде. Проблема улучшения окружающей среды часто рассматривается как не имеющая отношения к экономической конкуренции, поскольку соблюдение экологических стандартов обходится недешево для бизнеса. Однако эта точка зрения является отражением сильно упрощенного подхода к конкуренции. В этой же статье мы утверждаем, что представление “окружающая среда против конкурентоспособности” — ложное.

В соответствии с новым мышлением, конкурентоспособность основана на повышении производительности в использовании ресурсов. Совершенствование в производительности — процесс бесконечный. В связи с этим практически все формы повсеместного загрязнения окружающей среды являются проявлением экономической расточительности, примером которой служит неэффективное использование ресурсов или истощение источников ценного сырья. В то же время более бережное и совершенное использование ресурсов посредством новых технологий и методов часто повышает производительность и компенсирует (полностью или частично) расходы на усовершенствования. Таким образом, политика в отношении окружающей среды должна быть сфокусирована, с одной стороны, на снижении себестоимости транзакций собственно регулирования, которые не имеют отношения ни к окружающей среде, ни к экономике, а с другой — на совершенствовании процессов и продуктов производства. Компании должны расценивать проблему окружающей среды не как сдерживающий фактор, а как существенную составляющую повышения производительности и конкурентоспособности.

Статья “Конкурентное преимущество старой части города” (*The Competitive Advantage Of The Inner City*, 1995) посвящена проблеме экономического истощения американских городских центров. Урбанизация рассматривалась прежде как социальная проблема, и предлагаемые решения были направлены на выявление насущных потребностей людей, населяющих крупные города. Но это также и экономическая проблема. Без доступной работы и предпосылок для повышения благосостояния социальные инвестиции представляются совершенно неэффективными в плане достижения стабильного благополучия. Более того, несмотря на предпринимаемые усилия по развитию городских центров, законы рынка игнорировались слишком часто. Исходя из презумпции, что “внутренние города”, как местоположение бизнеса, неизбежно сталкиваются со многими конкурентными недостатками, “экономическое” развитие центров зачастую заключалось в создании некоммерческих и перемещаемых с места на место правительственных организаций. В качестве альтернативы использовались большие субсидии, чтобы повлиять на выбор компаниями своего местоположения.

Не сосредоточиваясь на конкурентных недостатках, статья “Конкурентное преимущество старой части города” апеллирует к здравому смыслу. Одним из ее важнейших положений выступает утверждение, что залогом жизнестойкости экономического развития служит достижение конкурентного преимущества. Обращаясь к одной из работ на тему конкурентоспособности, я излагаю основные принципы преимущества центральных районов городов, которые убедительно демонстрируют многие сотни и даже тысячи процветающих компаний, работающих в подобном окружении в самых крупных городах по всей стране. Подход, который основан на этих преимуществах и успешно может использоваться для преодоления конкурентных недостатков, связанных с размещением бизнеса в крупных городских центрах, предлагает новую модель для направления развития самых бедных групп населения. Существующие проблемы вполне преодолимы, нужно только сместить акцент в борьбе с бедностью на создание новых рабочих мест, повышение доходов и уровня благосостояния.

Забота о здоровье — вторая насущная социальная проблема, стоящая перед нацией. Высокая цена на услуги здравоохранения и большое количество людей, не охваченных медицинским страхованием, являются темой непрекращающихся дебатов по поводу того, как лучше всего реструктурировать существующую систему. В статье “Как активизировать

конкуренцию в здравоохранении” (*Making Competition in Health Work*, 1994 г.) Элизабет Тайсберг, Грегори Браун и я берем на себя смелость утверждать, что уменьшение стоимости медицинского обслуживания и управление здравоохранением не обеспечивают требуемого эффекта. Контролировать стоимость услуг здравоохранения без его лимитирования и ущерба для качества можно только посредством постоянных инноваций в лечении и формах обеспечения им населения.

В статье показано, как ложные стимулы породили форму конкуренции, которая повышает качество, но приводит к росту стоимости. Недавние революционные изменения в управлении здравоохранением и переход к системе исчисления, основанной на учете единицы населения (т.е. к системе исчисления “с головы”), привели к другому перекосу в решении проблемы — нормированному медицинскому обслуживанию и снижению его качества. Кроме того, эта новая структура создает барьеры для каких-либо новаций. В данной статье мы предлагаем новую стратегию, призываем к переоценке стимулов, настаиваем на необходимости широкой доступности информации о результатах деятельности службы здравоохранения и четкой ориентации на инновации.

Заключительная статья части III “Неблагоприятное положение капитала: слабость американской системы распределения инвестиций” (*Capital Disadvantage: America’s Failing Capital Investment System*, 1992 г.) посвящена полемическому вопросу: как влияют американские рынки капитала и корпоративная управленческая практика на процветание нашей экономики с точки зрения долгосрочной перспективы? На первый взгляд кажется очевидным, что американские рынки капитала, самые эффективные в мире, вносят огромный вклад в повышение производительности экономики страны. Но если отнестись к этой проблеме серьезнее, несложно выявить более сложные взаимоотношения. Понятно, что американская система способствует эффективному использованию капитала ввиду постоянного давления, оказываемого с целью повышения прибыли. Это давление обеспечило краткосрочные преимущества экономике Америки, выразившиеся наиболее ярко в создании барьеров и препятствий для повышения эффективности экономики в Европе и Японии.

Вопрос в том, обеспечивает ли американская система с ее современной структурой соответствующий уровень капиталовложений, рассчитанный на длительный период, в такие направления экономики, как производство передовых средств производства, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, развитие рынка и повышение

квалификации работников. Отсутствие высокого уровня капиталовложений в каждого рабочего и в обучение приведет к тому, что компании будут не в состоянии сохранить конкурентные преимущества, а низкоквалифицированные рабочие окажутся перед фактом отсутствия каких-либо перспектив и собственной несостоятельности.

Быстроразвивающаяся торговля акциями, превалирование интереса к ценам на бирже в ближайшее время, наряду с отсутствием стимулов мониторинга долгосрочных перспектив для компаний, поднимают вопросы о связи между оценкой фондовой биржи и источниками конкурентного преимущества компаний. Примечательно, что легендарная американская система рискованного капитала имеет структуру, совершенно отличную от основных рынков капитала, — с терпеливыми инвесторами, активным мониторингом и долгосрочным владением большими контролируруемыми долями капитала.

В статье “Неблагоприятное положение капитала” я привожу исследования других ученых и рассматриваю вопрос, почему американская система с распределением капитала в некоторых отношениях превосходит по эффективности аналогичные системы других стран, уступая в других отношениях. Ввиду серьезных проблем, которые переживают сейчас Европа и Азия, трудно удержаться от соблазна заявить о безусловном превосходстве американской системы. Однако признаки анемичности в экономическом развитии Соединенных Штатов наряду с усилением неравенства обуславливают необходимость серьезного анализа эффективности этой системы. [3]

Статьи части III представляют теоретические основы интеграции экономики и социальной политики. Традиционно экономика и социальная политика рассматривались по отдельности или противопоставлялись друг другу. Экономическая политика поглощена проблемами создания благоприятных условий за счет обеспечения движущих стимулов, накопления капитала и инвестиций и минимизации правительственного вмешательства. Социальная политика сосредоточена на вопросах государственного образования и других человеческих потребностях, помощи социально слабым группам людей, защите граждан посредством различных форм регулирования и, в последнее время, сохранением окружающей среды. Социальная политика весьма зависима от влияния рынка, субсидий и перераспределения.

Социологи рассматривают рынок как проблему и, следовательно, пытаются оказать на него влияние. Экономисты, в свою очередь, озабочены

вмешательством правительства. Социальные группы защиты представляют в качестве проблемы бизнес. Предприниматели относятся к социальным целям как к не имеющим отношения к их сфере деятельности и лучшей социальной программой считают сильную экономику, освобожденную от непроизводительных влияний.

Эти хорошо известные и укоренившиеся попытки размежевания искусственны и выступают отражением устаревших взглядов. Противоречия между социальными и экономическими целями, в конечном счете, не являются неразрешимыми. Рост производительности экономики невозможен без наличия образованных, здоровых, защищенных, обеспеченных приличными жилищно-бытовыми условиями рабочих, мотивированных осознанием открывающихся перед ними возможностей. Требование экономической конкурентоспособности не должно идти вразрез с проблемой сохранения окружающей среды, потому что общее загрязнение — это результат непродуктивного использования ресурсов. Реальный конфликт кроется в мышлении. Предпринимаемые усилия в достижении социальных целей через перераспределение, субсидии, перекося рынка обычно терпят поражение и влекут за собой серьезные экономические последствия. Точно так же обречены на провал попытки форсирования роста прибыли при пренебрежении вопросами повышения квалификации рабочих, их мотивации и чувства уверенности в завтрашнем дне.

Вместо подобных бесперспективных подходов мы нуждаемся в таком решении указанной выше проблемы, которое основано на согласовании одновременно и экономических, и социальных целей. Реализовать эту идею можно, только сосредоточив внимание на нововведениях и конкуренции — работая при этом на рынок, а не против него. Социальные программы должны предусмотреть подготовку специалистов для успешной практической работы непосредственно в системе рынка, но ни в коем случае не отдельно от нее. Усилия, направленные на решение таких социальных вопросов, как загрязнение окружающей среды и высокая стоимость медицинского обслуживания, должны опираться на реформы и конкуренцию, а не перекладывать бремя расходов на другие социальные группы.

Статьи части III иллюстрируют эти принципы на примерах вопросов здравоохранения, окружающей среды и истощения городских центров. Однако те же принципы справедливы и в отношении других областей социологии, включая образование, социальное обеспечение и жилищное строительство. Компания *Fannie Mae*, например, достигла больше, чем какая-либо социальная программа в плане обеспечения доступным жиль-

ем людей с небольшим доходом, сохранив при этом прибыльность предприятия. Сократив расходы финансирования и найдя разумный подход к оценке кредитоспособности, что позволило отказаться от традиционных показателей (таких как уровень доходов и большой размер задатка), *Fannie Mae* расширила домовладения эффективным и жизнеспособным образом, который к тому же показал людям с невысокими доходами, стремящимся получить собственное жилье, как лучше распоряжаться своими финансами.

Статья “Неблагоприятное положение капитала” также тесно связана с затронутыми выше вопросами. В ней показано, как искусственное давление, обусловленное стремлением к быстрому получению прибыли, заставляет компании искать компромиссное решение между их собственными и долгосрочными социальными интересами. Таким образом, ревизия нашей системы рынка капитала играет важную роль в создании условий для достижения как социальных, так и экономических целей.

Расширение границ

Как следует из описания содержания книги, моя работа основана на целом ряде идей относительно конкуренции, рассчитанных на перспективу. Однако мои идеи непрерывно развиваются и дополняются, отражая новые объективные условия. Структура промышленности, представление о конкурентном преимуществе, основанное на отрасли, и моя последняя теория о роли местоположения в конкуренции представляют три краеугольные концепции, которые красной нитью проходят через всю книгу. Мое понимание каждой из них и их взаимосвязи постоянно углубляется и расширяется.

Исследование одного вопроса, связанного с конкуренцией и стратегией, влечет за собой другой вопрос и т.д. Например, в результате размышлений о конкуренции и стратегии в отдельной отрасли промышленности я задумался над влиянием диверсификации на конкуренцию в отрасли. Более ранняя работа, посвященная проблеме позиционирования, послужила обоснованием для взгляда на фирму с точки зрения ее деятельности. Работая над этой темой, я задумался о процессах глобализации, что, в свою очередь, привело меня к вопросу о значении местоположения. Занимаясь проблемой местоположения, я рассмотрел также роль правительства в конкуренции, а не только компаний. Ну и, конечно же,

в ходе этой работы я не мог оставить без внимания проблемы экономического развития, городских центров и окружающей среды.

Со временем мои исследования были расширены за счет включения новых единиц для анализа. Моя первоначальная работа была сосредоточена на отрасли, поскольку в это время именно фирма как единица анализа была преобладающей. От идей о фирме как таковой я логически перешел к рассмотрению *видов деятельности*. Затем в свои последующие работы я включил рассмотрение *кластера* и *географического местоположения*.

По мере возникновения новых вопросов и развития новых идей я подвергал ревизии мои прежние научные изыскания. Представление о фирме с точки зрения отдельных видов деятельности побудило меня расширить и конкретизировать мои прежние выводы в отношении общих стратегий. Моя последняя работа, посвященная различиям в операционной эффективности и стратегии (“Что такое стратегия” (*What Is Strategy?*)), основана на прежних моих разработках и в то же время существенно дополняет их. Новая теория позволила углубить мои представления о позиционировании и прочнее связать их с вопросом видов деятельности. В этой новой работе я также развил теорию видов деятельности, включив в нее концепции *компромиссов* и *выгоды*.

Разграничение вопросов операционной эффективности и позиционирования пролило свет на целый ряд других проблем. Финансовое давление рынка, например, может быть, с одной стороны, действенным стимулом для совершенствования операционной эффективности, а с другой — часто ставит компании перед компромиссом между уникальными стратегическими позициями и ростом в сегментах, где они не имеют реальных преимуществ. Еще один пример — оценка роли информационной технологии в конкуренции. Большинство информационных технологий направлено прежде всего на улучшение методов организации производственной деятельности — операционной эффективности, — нежели на создание возможности уникального позиционирования. Скрытая угроза, связанная с новым поколением средств информационной технологии, заключается в том, что многие компании применяют их таким же образом, как и раньше. Это чревато эффектом гомогенизации (равномерности) конкуренции, ограничением возможностей выбора для покупателя и взаиморазрушающим соперничеством.

Исследования проблемы местоположения вынесли на повестку дня и другие связанные вопросы. Самый очевидный из них — развитие концепции глобальной стратегии. В то же время местоположение, безусловно, влияет на структуру отрасли и конкурентное преимущество, в частно-

сти, позволяя определить возможные формы конкуренции. Структура ромба и размер кластера могут укрепить или ослабить барьеры для проникновения в отрасль, увеличить или уменьшить силу влияния потребителей и поставщиков, усовершенствовать или ухудшить состав продукции и создать угрозу появления субституты (заменителей). Факторы местоположения оказывают также влияние на формы соперничества, существующие в стране или штате, начиная с подражания и ценовой конкуренции в экономике развивающихся стран и заканчивая инновациями и дифференциацией в экономике стран, занимающих лидирующие позиции. В первых странах недостатки в местоположении означают, что местные фирмы сталкиваются с серьезными трудностями в попытках проникнуть в привлекательные для них отрасли и избежать разрушительной ценовой конкуренции. В то же время вмешательство правительства и дефицит капитала часто сдерживают силы конкуренции и сохраняют монополии.

Местоположение сильно влияет и на конкурентное преимущество, и на выбор типов стратегии, которые фирмы могут успешно реализовать. Состояние местной инфраструктуры, квалификация местных работников и другие параметры ромба непосредственно воздействуют на операционную эффективность. Основные параметры ромба, такие как локальная “искусственность” спроса, особые пулы специалистов и локальное наличие родственных отраслей, могут также влиять на выбор стратегических позиций и разнообразия для выбранного потребительского сегмента. Бизнес-окружение определяет не только выбор стратегии, но и способность провести ее в жизнь. На уровне отраслей также очевидно, что доступность многих ресурсов, мощностей и квалифицированных работников, обуславливающая уникальность фирмы, во многом зависит от характера местного окружения.

Местоположение связано и с корпоративной стратегией. Факторы ромба определяют типы корпоративной добавочной стоимости, которые, в свою очередь, оказывают определяющее воздействие на конкурентное преимущество. В экономике развивающихся стран стоимость создается за счет способности родительской корпорации обеспечить доступ к капиталу и предоставить профессиональный менеджмент. Именно этим объясняется преобладание многоотраслевых групп в экономике, находящейся на стадии становления. [4]

Один момент относительно связи между вопросом о местоположении и моими предыдущими теоретическими идеями вызывает очевидное недоумение. Схема структуры отрасли показывает, как мощное влияние

потребителей и поставщиков и усиливающееся соперничество могут подавлять прибыль, в то время как из теории ромба следует, что локальная конкуренция, потребительский спрос и опытные местные поставщики способствуют росту конкурентоспособности за счет стимулирования и поддержки высокой производительности и оперативных нововведений. Как же разрешить это противоречие? Во-первых, следует различать отрасль в отдельном месте и отрасль вообще. Благоприятные факторы местоположения одних фирм, включая сильную локальную конкуренцию, позволяют им достичь высокого уровня производительности и развиваться быстрее, чем фирмам, расположенным в других местах. Прибыльность локального рынка может быть ниже, но общая доходность расположенных здесь фирм будет выше. Во-вторых, необходимо осознавать, что условия ромба будут влиять на возможность фирм, расположенных в данном месте, добиться конкурентного преимущества над фирмами, расположенными где-либо в другом месте. Глобально, средний уровень доходности отрасли будет зависеть от средней структуры отрасли.

В статье о роли местоположения подчеркнута значение важности динамического повышения конкурентного преимущества. Здесь показано, насколько быстрая модернизация и нововведения необходимы для создания устойчивого преимущества в высокоразвитой экономике. В противоположность этому отраслевая структура и виды деятельности не претерпели изменений и остаются актуальны для любого момента времени. Более ранние мои исследования во многом носили перекрестный характер (в них я рассматривал, например, такие вопросы, как: почему в определенные периоды одни отрасли промышленности прибыльнее других или почему доходы одного конкурента выше другого). Эти вопросы были прежде всего логического характера. В моей последней работе об операционной эффективности и позиционировании, однако, вопросы позиционирования, местоположения и динамического улучшения тесно связаны между собой. В статье подчеркивается важность постоянного повышения операционной эффективности, при этом особый акцент делается на необходимости целостности и последовательности стратегии наряду с неустанным совершенствованием способов ее реализации. И операционная эффективность, и стратегия в основном определяются местоположением.

Наконец, глубокое понимание вопроса конкуренции, получившего свое развитие в моей работе о местоположении, дает возможность для исследования взаимосвязи между конкуренцией и социальными вопросами. Я одним из первых открыл эту взаимосвязь и продолжаю ее изучать.

Новые взаимосвязи ждут исследования, и я не намерен прекращать свою работу в ближайшее время. Однако и сейчас у меня есть основания утверждать: не подлежит сомнению тот факт, что конкуренция и впредь будет основным залогом нашего процветания и развития и предметом, постоянно занимающим наши умы. Если этот сборник в состоянии донести только одну мысль до аудитории, я хотел бы, чтобы это было осознание ошеломляющей созидательной мощи конкуренции — и для отдельных компаний, и для общества в целом.

Примечания

1. Эта статья стала первой главой моей книги *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
2. Мою более раннюю работу о позиционировании можно найти в *Competitive Strategy*, глава 2, и *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
3. В 1995 году я был сопредседателем двухпартийной группы бизнесменов, финансистов и лидеров правительства, которая провела дальнейшее исследование этих вопросов. Ее отчет “Lifting All Boats” послужит хорошим дополнением к моей статье. См. “Lifting All Boats: Increasing the Payoff from Private Investment in the U.S. Economy”, отчет Главной подкомиссии распределения (Capital Allocation Subcouncil) (Robert Denham и Michael Porter, сопредседатель) для Совета по стратегии конкурентоспособности (Competitiveness Policy Council), сентябрь 1995 г.
4. Эти и другие аспекты роли корпоративных групп в экономике развивающихся стран рассмотрены в работе Т. Кана (T. Khanna) и К. Палепу (K. Palepu) “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, 75, N 4 (1997): 41-51.