

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
П60

Переводчик И. Минервин  
Научный редактор О. Нижельская

**Портер М.**

П60 Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 453 с.

ISBN 978-5-9614-5752-0

В книге представлен анализ конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов, наличие продуктов-заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. Автор подробно описывает структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, а также особенности развития отрасли и конкурентной стратегии на различных этапах отраслевой эволюции.

На базе приведенного анализа автор предлагает модели конкурентных действий компаний и их руководителей с целью сохранения наилучших позиций их бизнеса. Ценность книги состоит в том, что она содержит не только теоретические положения, получившие распространение и признание во всем мире, но также и многочисленные практические советы относительно поведения фирмы и ее менеджеров в зависимости от конкретных рыночных условий.

Книга предназначена для руководителей компаний, ученых-исследователей, менеджеров-практиков, преподавателей и студентов управленческих вузов и специальностей, а также для широкого круга людей, интересующихся вопросами управления.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [nylib@alpina.ru](mailto:nylib@alpina.ru).*

© The Free Press, 1998.  
All rights reserved.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2015  
Опубликовано с разрешения Free Press, a Division  
of Simon & Schuster, Inc.

ISBN 978-5-9614-5752-0 (рус.)  
ISBN 0-684-84148-7 (англ.)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
Предисловие.....	19
Введение к первому изданию.....	23
<b>Часть I. ОБЩИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ .....</b>	<b>35</b>
Глава 1. СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛЕЙ.....	37
Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции.....	39
Структурный анализ и конкурентная стратегия .....	67
Структурный анализ и определения отрасли .....	70
Глава 2. БАЗОВЫЕ ВАРИАНТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ .....	72
Три варианта базовой стратегии .....	73
Застывание на середине.....	80
Риски базовых вариантов стратегий.....	83
Глава 3. МЕТОДИКА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТА .....	87
Компоненты анализа конкурента.....	89
Сведение воедино четырех компонентов — характеристика реакции конкурента .....	109
Анализ конкурентов и прогнозирование отрасли .....	113
Необходимость системы получения информации .....	114

Глава 4. СИГНАЛЫ РЫНКА.....	117
Типы сигналов рынка .....	118
История как дополнительное средство определения сигналов.....	129
Может ли работа над сигналами отвлекать внимание?.....	129
Глава 5. КОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ.....	131
Нестабильность отрасли: вероятность конкурентных битв .....	133
Конкурентные действия .....	134
Обязательство .....	144
Фокусные точки .....	150
Замечание относительно информации и секретности.....	151
Глава 6. СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ .....	153
Выбор покупателей .....	153
Стратегия закупочной деятельности .....	169
Глава 7. ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ.....	173
Направления конкурентной стратегии .....	174
Стратегические группы .....	176
Стратегические группы и прибыльность фирм.....	190
Выводы для формулирования стратегии.....	197
Карта стратегических групп как аналитический инструмент.....	201
Глава 8. ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ.....	205
Основные концепции эволюции отрасли .....	206
Эволюционные процессы.....	214
Ключевые взаимосвязи в эволюции отрасли.....	236

## **Часть II. БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ     ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ .....**

241

Глава 9. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ .....	243
Причины низкого уровня концентрации отрасли.....	248
Преодоление раздробленности .....	253
Приспособление к условиям дробной структуры.....	259
Потенциальные стратегические ловушки .....	263
Формулирование стратегии.....	266

Глава 10. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ .....	268
Структурные условия функционирования .....	269
Проблемы, ограничивающие развитие отрасли .....	274
Рынки для нового продукта на раннем и последующих этапах .....	278
Стратегический выбор.....	283
Методы прогнозирования .....	288
В какую отрасль войти.....	290
Глава 11. ПЕРЕХОД К ЗРЕЛОСТИ.....	291
Изменения отрасли в переходный период .....	292
Некоторые стратегические последствия переходного периода .....	295
Стратегические ловушки переходного этапа .....	301
Организационные последствия зрелости .....	304
Переходный этап и руководитель высшего звена.....	307
Глава 12. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА.....	309
Структурные факторы конкуренции на этапе спада.....	310
Стратегические альтернативы периода отраслевого спада .....	323
Выбор стратегии в фазе спада .....	327
Ловушки на этапе спада .....	330
Подготовка к фазе спада .....	331
Глава 13. КОНКУРЕНЦИЯ В ГЛОБАЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ.....	332
Источники и препятствия глобальной конкуренции.....	334
Эволюция и превращение отрасли в глобальную.....	345
Конкуренция в глобальных отраслях .....	350
Стратегические альтернативы в глобальных отраслях .....	353
Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию .....	354
<b>Часть III. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>359</b>
Глава 14. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ .....	361
Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции .....	363
Особые проблемы стратегии интеграции последующих этапов производства.....	377

Особые проблемы стратегии интеграции предшествующих этапов производства.....	380
Долгосрочные контракты и экономия на основе интеграции.....	381
Иллюзии в отношении вертикальной интеграции.....	384
Глава 15. НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ.....	387
Элементы решения о наращивании мощностей.....	388
Причины избыточных мощностей .....	391
Стратегии опережения.....	400
Глава 16. ВХОЖДЕНИЕ В НОВЫЙ БИЗНЕС.....	404
Вхождение путем внутреннего развития .....	405
Вхождение путем приобретения.....	416
Поэтапное вхождение.....	422
Приложение А. ПОРТФЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ .....	427
Матрица «рост / доля рынка» .....	428
Матрица «позиция компании / привлекательность отрасли» .....	431
Приложение Б. КАК ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ .....	434
Стратегия анализа отрасли .....	435
Анализ отрасли и конкурентов на основе публикуемых источников.....	438
Анализ отрасли на основе сбора данных на местах .....	442
Список основных источников .....	449