

Милинд Леле

# Абсолютное оружие

Как **убить конкуренцию:**  
захват и удержание рынка



Милинд Леле

**Абсолютное оружие.  
Как убить конкуренцию:  
захват и удержание рынка**

«Коммерсантъ»

**Леле М.**

Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию: захват и удержание рынка / М. Леле — «Коммерсантъ»,

Автор развенчивает один из постулатов современного делового мира – концепцию устойчивого конкурентного преимущества, и показывает, что получать прибыль выше средней по отрасли могут только те компании, которые имеют монополию. В книге анализируются две главные составляющие монополии (монопольное пространство и монопольный период) и рассматриваются основные виды монополий (монополия на актив и ситуативная монополия). Книга заинтересует представителей компаний, работающих на высококонкурентных рынках, сотрудников регулирующих органов, а также студентов экономических вузов и бизнес-школ.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Часть 1. ПРАВДА О МОНОПОЛИЯХ	9
Глава 1. Вход запрещен	10
Монополия Honda на мини-вэны	10
Монопольное пространство и монопольный период	11
Глава 2. Два элемента монополии	14
Контролируемое пространство...	14
Монопольное пространство, не замеченное крупными игроками	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Милинд Леле**

**Абсолютное оружие. Как убить  
конкуренцию: захват и удержание рынка**

*Посвящается Блэр, которой я благодарен за терпение,  
проявленное во время написания этой книги,  
а также Хари, Гите, Гиридже и Евангелине*

## ВВЕДЕНИЕ

Принято считать, что бизнес – это производство лучших продуктов по самым низким ценам, поиск устойчивых конкурентных преимуществ и переманивание клиентов других компаний, расположенных по соседству или по всему миру. Одним словом, бизнес – это **конкуренция**.

Но что, если перевернуть это расхожее мнение с ног на голову и сказать, что бизнес не конкуренция, а **монополия**? Вы удивлены? Стоит это сделать, и нам откроется тайная реальность бизнеса – законы монополии. Законы монополии позволяют взглянуть на причины успеха одних компаний и неудач других с совсем иной точки зрения. Они объясняют, почему некогда великие компании часто пренебрегают очевидными возможностями, а новички используют свой шанс и добиваются господства в отрасли. Наконец, они раскрывают малоизвестные факторы, определяющие рыночную стоимость компаний.

Из начального курса экономики, читаемого первокурсникам университетов, вы, вероятно, знаете, что монополии противоестественны, незаконны и встречаются крайне редко. Чушь, чушь и еще раз чушь! На самом деле все не так. Монополии вполне естественны, обычно действуют в рамках закона и широко распространены.

Вот вам простой пример. В кинокомплексе Эванстона (штат Иллинойс), где я смотрю последние новинки, большая порция газировки стоит \$3,95. Не считая цены, это тот же самый напиток, что продается в соседнем «Макдоналдсе» за 99 центов. Он изготовлен из того же сиропа, произведенного той же компанией, подается в таком же стаканчике, с кусочками льда, сделанными из такой же водопроводной воды. Так почему же в кинотеатре кока-кола стоит в четыре раза дороже, чем в «Макдоналдсе»? Очень просто: кинокомплекс обладает монополией, потому что существует правило – все, что вы едите и пьете на территории кинотеатра, должно быть куплено здесь же. Если вы, в течение двух часов сидя в зале, вдруг захотите пить, у вас не будет выбора. Администрация кинотеатра знает об этом и устанавливает соответствующие цены.

Подобные монополии окружают нас повсюду. Номер в отеле Hilton около аэропорта О'Харе стоит много дороже такого же номера в гостинице, расположенной в двух милях от аэропорта. Почему? Да потому что Hilton – единственный отель, до которого можно дойти пешком от главного аэропорта Чикаго. До других отелей придется шагать как минимум еще милю, то есть вы должны будете взять такси или сесть в автобус со всеми вытекающими отсюда последствиями. У деловых людей, когда им нужно быстро добраться до аэропорта – допустим, на самолет, вылетающий рано утром, – нет другого выхода, кроме как останавливаться в Hilton.

Производители струйных картриджей для принтера Hewlett-Packard (HP) тоже монополисты, как и те, кто разрабатывает аксессуары с эмблемами Harley-Davidson, Cabbage Patch Kids<sup>1</sup> или приложения для Microsoft Windows.

Да, обычно мы не называем их монополистами. Большинство людей считают монополию чем-то вроде старой телефонной компании Bell, сети железных дорог Amtrak или региональной энергетической компании, то есть крупной корпорацией, деятельность которой обычно строго регулируется государством и которая выступает единственным поставщиком необходимой услуги, отвечающей нуждам потребителей. Однако стойка с газированной водой, отель при аэропорте и другие приведенные мной примеры – это настоящие монополии: их клиенты могут либо платить запрашиваемую цену, либо уходить восвояси.

---

<sup>1</sup> Cabbage Patch Kids – одна из самых популярных в США в 1980-е годы игрушек: кукла, голова которой напоминает кочан капусты (прим. перев.).

Более того, как будет показано в этой книге, каждая компания, стремящаяся к долгосрочному успеху и высокой гарантированной прибыли, должна обладать какой-либо монополией. Лоток с газировкой в кинотеатре приносил бы гораздо меньше прибыли, если бы порция напитка там стоила 99 центов. Точно так же, если бы в непосредственной близости от терминалов аэропорта О'Нэга стояли три отеля, если бы использование картриджа другого производителя не лишало потребителя гарантии на принтер HP, а любой производитель мог бы предлагать кожаные куртки с логотипом Harley, то прибыли Hilton, HP и Harley-Davidson были бы значительно ниже.

На самом деле большинство великих компаний процветают за счет той или иной монополии. Объяснения этого у преуспевающих бизнесменов чаще всего поверхностны: «сильный бренд», «качественные продукты», «талантливые руководители», «низкие затраты». Но стоит только разобраться, какой монополией пользуется компания, и вы получите совсем иные и куда более осмысленные ответы. В частности, у American Express великолепный бренд. Однако истинной причиной 25-летнего успеха компании является монополия на платежные карты, порожденная законами, ограничивающими ставки процента по потребительским кредитам.

Компания Dell Computer успешно производит и продает персональные компьютеры. Но этим занимаются многие. Успех Dell основан на десятилетней монополии – периоде, когда компания была единственным производителем ПК, осуществлявшим прямые поставки компьютеров, собранных на заказ, корпоративным клиентам.

Как и другие компании, занимающиеся прокатом автомобилей, компания Enterprise имеет огромный парк автомобилей в хорошем состоянии, предлагаемых по доступным ценам. Однако Enterprise стала крупнейшей компанией Северной Америки в этом сегменте, потому что является монополией: это единственное крупное агентство, предлагающее автомобили для использования на месте, а не для поездок на дальние расстояния.

С этой точки зрения перспективы и стратегии компании предстают уже в ином свете. Прежде всего в фокусе внимания оказывается **цель**, а не **средства**. Вместо того чтобы заикливаться на стратегиях разработки продуктов, финансирования, маркетинга и продаж в надежде, что они (каким-то образом) принесут прибыль, руководителю компании следует задаться главным вопросом: какой монополии может добиться его компания? Стратегии хороши только как способ достижения истинной цели – монополии, **гарантирующей** прибыльность компании.

Осознать значение монополии особенно важно сейчас. Достаточно вспомнить о некоторых тенденциях, проявившихся в начале нового тысячелетия. За это время прибыли производителей ПК в Северной Америке не выросли. Объем продаж музыкальных CD упал на 20 %. Две крупные авиакомпании начали процедуру банкротства. Трудные времена переживают многие розничные сети. Эксперты по технологиям покидают Силиконовую долину, словно беженцы, спасающиеся из зоны бедствия. Американские предприятия ликвидировали сотни тысяч рабочих мест.

Все это нельзя объяснить только лопнувшим мыльным пузырем фондового рынка, терроризмом, интернет-пиратством или длительным экономическим спадом. Эти тенденции – предвестники самых масштабных и разрушительных изменений экономики со времен промышленной революции. В совокупности они возвещают приход новой эпохи, которую я называю эпохой новой конкуренции.

В эпоху новой конкуренции традиционные источники монополии, скажем владение природными ресурсами, государственное регулирование, тайные соглашения и патентованные технологии, быстро теряют свое значение. Большинство монополий на природные ресурсы ликвидировано. Государство уже не создает новые регулируемые законом монополии, а отказывается от контроля. Тайные соглашения практически невозможны, да и запрещены законом. Нако-

нец, патентованные технологии устаревают, копируются или заменяются новыми быстрее, чем когда-либо. Новая конкуренция безжалостно пожирает прибыли старых монополий!

С точки зрения борьбы за выживание монополии не просто полезны – они необходимы. Если вы знаете, какую монополию можете создать и как ее использовать, пестовать и защищать, у вас есть шанс получать высокую прибыль в обозримом будущем. В противном случае вас могут просто съесть – причем очень быстро.

Впрочем, не все так плохо. Новая конкуренция не только разрушает многие старые монополии, но и создает условия для появления новых. Многие новые монополии возникают в зрелых отраслях с невысокими темпами роста и удручающе низкой прибыльностью. Чтобы использовать их, не нужны уникальные продукты, технологии и другие стандартные преимущества, основанные на эффекте масштаба, объеме производства или кривой опыта. Нужны только **видение** и **воображение**: первое – чтобы предугадать, какие монополии возникнут по мере изменения желаний потребителей и возможностей отрасли, а второе – чтобы определить, как успешно захватить и удержать выгодные конкурентные позиции.

Эта книга станет первым пособием по развитию дальновидности и воображения, которые понадобятся вашей компании, чтобы преуспеть за счет монополий будущего.

## **Часть 1. ПРАВДА О МОНОПОЛИЯХ**

Вы, конечно, думаете, будто знаете, что такое монополии, как они создаются, работают и влияют на конкуренцию. Однако вполне возможно, что большая часть ваших представлений о монополиях неверна. В первой части книги мы рассмотрим подлинную природу монополий; объясним, почему понятие «монополия», усвоенное вами из начального университетского курса экономики, представляет собой опасное упрощение; и приведем множество известных и не очень примеров, которые помогут вам понять, какую огромную роль монополии играют в современном быстро меняющемся мире бизнеса.

## Глава 1. Вход запрещен

### Монополия Honda на мини-вэны

Осенью 2002 года мы с моей женой Блэр решили приобрести мини-вэн. Сначала мы зашли к местному дилеру Honda, чтобы посмотреть на популярную модель Odyssey. Когда мы осматривали автомобиль, выставленный в зале, к нам подошел продавец.

– Здорово, ребята! – поприветствовал он нас. – Меня зовут Арни. Чем я могу вам помочь?

– Меня не устраивает багажник, – сказала Блэр. – Он кажется таким маленьким. У меня обычно много багажа, и он вряд ли поместится в этом багажнике.

Арни улыбнулся:

– Позвольте мне продемонстрировать вам важнейшую особенность этой модели.

Он поднял заднюю дверь, потянул за рычаг и дернул за ремень, прикрепленный к спинке сидений третьего ряда. Сиденья мгновенно сложились и аккуратно втиснулись в отверстие в полу багажника.

Теперь в машине было много места для багажа.

– Все, что вам нужно, – это сложить задние сиденья. Тогда вы сможете перевозить практически все, что захотите. На днях на своем Odyssey я привез домой кофейный столик и четыре стула, которые купил в Sam's Club.

Это произвело на нас с Блэр впечатление.

– Когда мы сможем его забрать? – спросил я.

– Я с удовольствием поставлю вас на очередь, – ответил Арни. – Вам придется подождать месяц-другой.

– Вы шутите! – запротестовал я. – А нет ли у вас подержанного Odyssey?

Арни покачал головой:

– Не помню, когда я в последний раз видел такой автомобиль. Похоже, люди не продают свои Odyssey.

Перспектива ожидания в течение двух месяцев нас не вдохновила. Мы поблагодарили Арни и поехали через весь город, чтобы взглянуть на другой популярный мини-вэн – Toyota Sienna.

В салоне дилера Toyota приветливая продавщица по имени Донна показала нам модель Sienna цвета металлик.

– Взгляните, какая красавица! – воскликнула она. – Обратите внимание на ковровое покрытие, кондиционирование воздуха для пассажиров на задних сиденьях, автоматический круиз-контроль! Если вас не устраивает цвет, вы можете выбрать другой: у нас есть автомобили четырех цветов.

Блэр уселась на место водителя и осмотрелась.

– Чудесно, – довольно заметила она. – Но насколько вместителен багажник? У нас трое маленьких детей, и приходится возить много вещей.

– Нет проблем. У этой модели один из самых больших багажников для автомобилей этого класса. Вот, взгляните!

Заглянув в багажник, жена сказала:

– Он кажется ненамного больше, чем у Odyssey, который мы только что видели.

Донна быстро ответила:

– Если вам потребуется больше места, вы можете вынуть задние сиденья, и у вас будет в два раза больше пространства для багажа. Я покажу вам, как это делается.

И она начала тянуть за разные ремни и рычаги.

– Подождите! – воскликнула Блэр. – Ведь задние сиденья не складываются?

– Нет-нет! – ответила Донна. – Вам нужно лишь вытащить их из автомобиля, и у вас будет хороший большой багажник.

Блэр нахмурилась.

– Но что я буду делать, если мне что-нибудь понравится в Home Depot или на распродаже мебели? – спросила она. – Не могу же я просто оставить сиденья на тротуаре!

Это все решило. Мы договорились с Арни о покупке Honda Odyssey, хотя его пришлось ждать почти три месяца. Но эта история меня очень заинтересовала. Honda явно сделала нечто такое, что было нужно покупателям. Компания не успевала производить Odyssey достаточно быстро, а мини-вэны были столь популярны, что многие дилеры брали \$1000 и больше сверх цены, указанной в прайс-листе. А как обстояло дело у Toyota и других производителей автомобилей? Почему они не выпускали мини-вэны со складными сиденьями?

Неделю спустя после покупки Odyssey я узнал, в чем секрет Honda. Когда я рассказал о покупке автомобиля участникам семинара по маркетингу, которым я в то время руководил, Билл Стоуэлл, менеджер по разработке продуктов одной крупной автомобильной фирмы, поднял руку.

– В этом нет ничего загадочного, – пояснил он. – Все дело в пресс-формах для днища кузова. Они довольно дорогие, к тому же приходится заказывать их заранее – не менее чем за полтора года.

– Я понимаю, – сказал я. – Но разве не имеет смысла производить товар, столь привлекательный для покупателей?

– Конечно, имеет. Но стоимость пресс-форм – это не все. Замена одного набора пресс-форм на другой требует еще более внушительных затрат, потому что для этого приходится останавливать производство как минимум на неделю. Вот почему производители автомобилей откладывают серьезные изменения до тех пор, пока не будут готовы приступить к производству новой модели.

– А как часто это случается?

– Примерно раз в четыре года.

И вот тут-то стал понятен источник преимущества Honda. Компания вышла на рынок с моделью Odyssey со складными сиденьями в конце 1999 года. С учетом того, что жизненный цикл продукта традиционно составляет четыре года, другие производители могли выйти на рынок со складными задними сиденьями не раньше 2004 года. (Так и произошло. В модели Nissan Quest 2004 года был складной третий ряд сидений, а компания Ford пошла еще дальше: в модели мини-вэна того же года были два ряда складных задних сидений.) До этого единственный мини-вэн с удобной опцией могла выпускать только Honda.

Honda была монополией! В результате в течение пяти лет, с 1999 по 2004 год, контролируя менее 10 % американского рынка мини-вэнов, компания получала более 30 % прибыли в этом сегменте.

## **Монопольное пространство и монопольный период**

Говоря о том, что компания является **монополией**, я имею в виду, что она контролирует определенное рыночное пространство в течение определенного времени. Повторим еще раз.

**Монополия – это контроль над определенным рыночным пространством в течение определенного времени.**

Компания имеет **нечто**, что она контролирует единолично, – будь то группа потребителей, особенность продукта или другое привлекательное свойство товара – в течение времени, достаточного, чтобы сделать деньги.

Если рассматривать монополию как пространство, принадлежащее компании на протяжении некоторого времени, это указывает на первоначальное определение монополии. Слово «монополия» происходит от греческого слова *monopolion*: *monos* означает «единственный», а *plein* – «продавать» или «продавец». Следовательно, понятие «монополия» попросту означает «единственный продавец какого-либо продукта или услуги» (на определенном рыночном пространстве в течение определенного времени). Вот так, не больше, но и не меньше.

Чтобы монополия имела смысл, рыночное пространство должно «принадлежать» компании, то есть поддаваться контролю и быть потенциально прибыльным. Кроме того, необходимо наличие достаточного количества клиентов, имеющих неудовлетворенные потребности, а также возможность и желание платить за удовлетворение этих потребностей. В идеале число клиентов должно расти, чтобы обеспечивать устойчивое повышение спроса. Единственный бар в городе, где живут только трезвенники, можно контролировать, но он не будет приносить прибыль, а значит, не будет никому нужен. С другой стороны, такой же бар на Раш-стрит в популярном районе Чикаго не позволяет контролировать какое-то определенное рыночное пространство, потому что не «привязывает» к себе рынок.

Чтобы компания могла получать высокую монопольную прибыль, рыночное пространство должно принадлежать ей на протяжении достаточно длительного времени. Полезное время, в течение которого вы будете **единственным** игроком на этом пространстве, должно быть довольно продолжительным и гарантировать возможность сначала окупить сделанные вложения, а затем получить прибыль. Чем больше вложений необходимо сделать для удовлетворения потребностей клиентов, тем более длительным должно быть полезное время. Для того чтобы построить крупный завод, вложить \$100 млн в научно-исследовательские разработки или существенно изменить конструкцию выпускаемых изделий, может потребоваться несколько лет. В то же время дизайнеру модной одежды для возмещения инвестиций в новую коллекцию хватит и одного сезона.

Ситуация с монополией Honda на мини-вэны Odyssey удовлетворяет обоим требованиям. Компания обладала значительным «собственным» пространством, у нее были покупатели мини-вэнов, воспитывающие маленьких детей и нуждающиеся в просторном багажнике, а также готовые платить больше и ждать дольше.

Миллионы представителей поколения Икс устраивались в жизни, создавали семьи и обставляли свои дома. Многие из них не хотели или не могли позволить себе два больших автомобиля: один – для перевозки детей, а другой – для транспортировки вещей. Этим семьям прекрасно подходила модель Honda Odyssey.

Далее, благодаря сознательному выбору или чистой случайности, решение Honda запустить модель в 1999 году обеспечило компании продолжительный монопольный период (пять лет). Ford, GM и Chrysler запустили новые модели только в 2000 году. В 1999 году они не предложили ничего нового. Даже при желании они не могли бы внести в эти модели серьезных конструктивных изменений, например сделать складные задние сиденья. С другой стороны, если бы Honda внедрила это новшество в 1998 году, другие автомобильные компании могли бы быстро скопировать его, и полезное время монополии Honda было бы намного короче – возможно, всего год.

В результате Honda добилась маленькой выгодной монополии на рынке мини-вэнов. Насколько выгодной? Вспомним, что в течение пятилетнего монопольного периода Honda ежегодно продавала в среднем по 120 тыс. мини-вэнов. Она могла продавать их по полной стоимости, не расходуя ни цента на различные скидки, тогда как конкуренты предлагали скидку на мини-вэны в размере \$2500. К тому же цена Honda Odyssey была примерно на \$1500 выше, чем на аналогичные модели других производителей, следовательно, за каждый мини-вэн Honda получила на \$4000 больше, чем конкуренты, чья прибыль в расчете на один автомобиль составила примерно \$1000. Умножьте \$4000 на 600 тыс. автомобилей, выпущенных за пять лет,

и вы увидите, что дополнительная прибыль Honda в сегменте мини-вэнов составила более \$2,4 млрд.

Неплохо для каких-то там складных сидений!

## Глава 2. Два элемента монополии

### Контролируемое пространство...

Любая монополия включает два элемента: **пространство** и **время**. Чтобы по-настоящему понять монополию и то, как она работает, необходимо уяснить, какое пространство она контролирует и в течение какого времени.

Контролируемое пространство можно определять по-разному и рассматривать с различных точек зрения. Идет ли речь об осязаемом и видимом пространстве? Или же оно неосознано и кроется в умах и потребностях покупателей? Как возникло это пространство? Что дало толчок его появлению? Почему одна компания разглядела его, а другие – нет? Каковы его размеры? Растет ли оно? Насколько оно прибыльно?

Зайдите в любой крупный американский супермаркет и подойдите к полкам с готовыми супами. Это наглядный пример принадлежащего компании пространства, которое можно «пощупать». Вы увидите целую секцию с рядами красных и белых банок. В них – супы Campbell. Этот бренд имеет столетнюю историю. Несомненно, на соседних полках вы увидите и несколько синих банок и пакетиков с суповыми смесями Progresso. Но не заблуждайтесь: отдел готовых супов – это страна Campbell.

Существует много других компаний, тоже «владеющих» пространством на полках магазинов. На протяжении десятилетий компания Kraft господствует в американских супермаркетах на полках с молочной продукцией. Неудивительно, что на этих полках выставлены сыры и другие молочные продукты, изготовленные только этой компанией. Точно так же компании Kodak когда-то принадлежали прилавки с фотопленкой в магазинах фототоваров и драгсторах. Фактически в этих магазинах продавалась фотопленка только фирмы Kodak. Как мы увидим чуть позже, Dell Computer принадлежало пространство сбыта персональных компьютеров корпоративным покупателям через систему заказов по телефону, а затем через Интернет.

Эксклюзивный контроль над рыночным пространством возможен и в географическом плане. Если вам принадлежит франшиза на разлив Coca-Cola в Манхэттене или Монголии, вы контролируете прибыльное географическое пространство, имеющее строго очерченные границы. Хотя в Манхэттене больше покупателей, чем в Монголии, в обоих случаях речь идет о монополии. И там, и здесь любому, кто хочет выпить Соке, придется иметь дело с эксклюзивным дистрибутором или отказаться от напитка.

Другая разновидность монопольного пространства определяется **уникальностью** продукта или услуги. На протяжении почти двадцати лет в Германии и США самым экономичным автомобилем считался Beetle компании Volkswagen, а во Франции – Citroen 2CV, или Deux Chevaux. Благодаря своему уникальному дизайну эти два автомобиля занимали почти монопольное положение на рынке и пользовались популярностью среди покупателей, ценящих надежные модели.

С момента основания в 1973 году компания Federal Express (FedEx) полностью контролировала срочную доставку почтовых отправлений. Это продолжалось до 1982 года, когда UPS<sup>2</sup> стала предлагать услуги по доставке почтовых отправлений авиапочтой в течение суток. Но даже сейчас, говоря о FedEx, обычно имеют в виду доставку почты на следующий день после отправки, а UPS ассоциируется с доставкой в ближайшие два дня и более.

---

<sup>2</sup> United Parcel Service of America, Inc. – одна из крупнейших компаний, специализирующаяся на доставке грузов и посылок в США и по всему миру (прим. ред.).

Еще одна разновидность монопольного пространства определяется **ценовыми различиями**. В сфере розничной торговли Wal-Mart контролирует пространство низких цен, а свое монопольное положение компания постоянно подкрепляет слоганом «Всегда низкие цены. Всегда!». В сфере авиаперевозок Southwest Airlines владеет пространством низких цен на обслуживаемых ею направлениях. Rolls-Royce, напротив, принадлежит пространство высоких цен на автомобильном рынке.

Все описанные нами пространства более или менее осязаемы. Но в некоторых случаях монопольное пространство **неосязаемо**: вы не можете увидеть его, как пространство супов Campbell в отделе супермаркета. Неосязаемое монопольное пространство, в общем-то, имеет психологический или эмоциональный характер. Оно существует в умах и сердцах покупателей, а не в виде некоего физического пространства или совокупности особых конкретных характеристик.

Некоторые монопольные пространства определяются **привычками и традициями**. Компании может принадлежать сегмент потребительского рынка благодаря длительному доминированию в этом сегменте, в результате чего бренд становится почти синонимом соответствующих товаров или услуг, предлагаемых компанией. Поскольку Standard & Poor's давно является поставщиком финансовой информации, покупатели облигаций традиционно ориентируются на рейтинги этой компании. Искушенные покупатели бумаг инвестиционных фондов хотят знать, что думает Morningstar о ценных бумагах, которые они намерены приобрести, а при покупке автомобиля, холодильника или газонокосилки потребители интересуются рейтингами, публикуемыми Consumers Union.

Некоторые монопольные пространства определяются **глубокой эмоциональной вовлеченностью** потребителей. Бренды вроде Apple Computer, Harley-Davidson, Porsche и Grateful Dead привлекают тех, кто и помыслить не может о том, чтобы купить товары у другого поставщика. Поклонник Apple почувствовал бы себя ущемленным, если бы ему пришлось пользоваться персональным компьютером с Windows. Член клуба владельцев Harley готов терпеливо ждать месяцами, чтобы получить нужный мотоцикл или аксессуар.

В последние годы монополиям, основанным на осязаемых, материальных пространствах, приходится все труднее. Они не гарантируют прежние объемы продаж и прибыли. При этом неосязаемые пространства обеспечивают монопольное положение в течение более продолжительного времени и приносят больше прибыли.

Причина проста: если я **знаю**, какое пространство принадлежит вам, я могу найти способ проникнуть в него. Я сконструирую мини-вэн с двумя рядами складных сидений (как это сделала компания Ford). Я объединюсь с Walgreens, чтобы создать собственное монопольное пространство для конкурирующего бренда фотопленки (как поступила компания Fuji). Наконец, я снижу цены, чтобы переманить некоторых ваших покупателей (как сделала компания Target). Более того, в современных условиях, отличающихся острой конкуренцией, ваши поставщики, каналы сбыта и покупатели фактически **помогут** мне скопировать ваш дизайн, технологию и продукты, обскакать ваши магазины и установить более низкие цены.

Намного труднее проникнуть в неосязаемое монопольное пространство. Как проникнуть в пространство, принадлежащее Apple Computer, Harley-Davidson или Standard & Poor's? Как проникнуть в умы их покупателей? Что я должен сделать – повысить качество продукции, потратить деньги на рекламу, снизить цены, изменить каналы сбыта? С чего я должен начать?

## **Монопольное пространство, не замеченное крупными игроками**

Чтобы увидеть потенциальное монопольное пространство, не замеченное другими компаниями, иногда требуется немалая прозорливость.

Однажды в 1998 году солнечным июньским утром мой самолет приземлился в международном аэропорту John F. Kennedy (JFK) в Нью-Йорке. Я уже довольно давно не пользовался этим аэропортом, предпочитая LaGuardia или Newark на другом берегу Гудзона.

Я был поражен тишиной, царившей в огромном помещении. Самолеты почти не взлетали и не садились, не было ни пассажиров, ни такси, ни толп встречающих, создающих тот шум и гам, который всегда обрушивался на меня в аэропортах LaGuardia и Newark. Женщина за билетной стойкой болтала по телефону с бойфрен-дом, а одинокий носильщик читал спортивный раздел Daily News.

Озадаченный, я обратился к дежурному:

– Что происходит? Почему в аэропорту так пусто?

Тот пожал плечами:

– После отправления последних самолетов утренних рейсов в Корею и Японию работа в аэропорту замирает. Она возобновляется после трех часов дня, когда начинают прибывать самолеты трансатлантических рейсов. До этого времени обслуживаются только несколько местных и чартерных рейсов. Короче, скучища.

Он опять взялся за газету.

Позднее я рассказал об этом моему другу Брайану Фишеру, специалисту по авиаперевозкам.

– Это может показаться странным, – согласился он, – но объясняется просто. JFK всегда специализировался на международных рейсах. Обычно самолеты совершают посадку и улетают в конце дня – между тремя часами и полуночью. Единственными авиакомпаниями, чья деятельность сосредоточивалась в аэропорту JFK, были PanAm и TWA<sup>3</sup>. Они использовали его не для внутренних рейсов, а в качестве транзитного пункта для международных рейсов. Эти компании обанкротились. Другие крупные авиакомпании – United, American, Delta, Continental, Northwest – мало пользовались этим аэропортом. А поскольку есть возможность прямого сообщения через другие аэропорты, компании не видят смысла в том, чтобы прибегать к услугам JFK.

– И поэтому аэропорт пустует полдня, – заметил я. – Это кажется странным, принимая во внимание его размеры.

Брайан согласился:

– Особенно если учесть, что аэропорты LaGuardia и Newark перегружены, а авиакомпании отчаянно нуждаются в посадочных полосах.

– Почему же ни одна авиакомпания не обосновалась в аэропорту JFK?

Брайан пожал плечами.

– Туда трудно добираться. Он расположен значительно дальше от центра города, чем аэропорты LaGuardia и Newark. Таксисты едут туда неохотно, лимузин обходится дорого, а ближайшая станция метро расположена не менее чем в полутора милях от терминалов<sup>4</sup>.

Откровенно говоря, многие жители Нью-Йорка забыли о существовании этого аэропорта. Они вспоминают о нем, когда нужно встретить бабушку, прилетающую из Ирландии, или проводить родственников, направляющихся в Англию, Израиль или Индию. Но им и в голову не придет воспользоваться услугами JFK, чтобы полететь в отпуск в Майами.

Брайан был прав – во всяком случае, до появления JetBlue.

Компания JetBlue Airways, основанная предпринимателем Дэвидом Нилменом в феврале 2000 года, превратила JFK во внутренний аэропорт. Сегодня сотни тысяч ньюйоркцев используют его для недорогих полетов во Флориду, на Западное побережье США, в страны

---

<sup>3</sup> Pan American (PanAm) и Trans World Airlines (TWA) – крупнейшие авиакомпании США (прим. ред.).

<sup>4</sup> Железнодорожное сообщение с аэропортом JFK было открыто после моего разговора с Брайаном Фишером (прим. автора).

Карибского бассейна и т. д. Менее чем за пять лет JetBlue стала крупной авиатранспортной компанией, предоставляющей недорогие услуги. Ее авиапарк состоит из 68 аэробусов A320, совершающих 70 тыс. рейсов в год. В компании работает более 6 тыс. сотрудников. Выручка достигает \$1 млрд (данные на конец 2003 года). Более того, прибыль JetBlue от основной деятельности превышает \$168 млн, тогда как большинство авиакомпаний страдают от постоянных серьезных убытков.

Аэропорт JFK оказался идеальной площадкой для JetBlue – авиатранспортной компании, предлагающей услуги по сниженным ценам. Вот некоторые факты. В пределах досягаемости аэропорта проживают более 10 млн человек – это жители Нью-Йорка, округа Уэстчестер и половины штата Коннектикут. Многие из этих людей с доходами выше среднего уровня регулярно навещают родственников во Флориде или отдыхают на островах Карибского моря и в Калифорнии. Добавьте к этому огромный полупустой аэропорт с современным оборудованием и менеджментом, испытывающий острую потребность, чтобы кто-то использовал его в дневные часы. Как говорят жители Нью-Йорка: «Чего же вам еще?»

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.