



**Матвиенко Д. Ю.**, преподаватель кафедры Теории и практики конкуренции МФПА, г. Москва, [Dmatvienko@mfpa.ru](mailto:Dmatvienko@mfpa.ru)

## АБСОЛЮТНОЕ ОРУЖИЕ ИЛИ ПРАВИЛА МОНОПОЛИИ?

**М**онополия «существует, когда одна фирма является единственным производителем продукта, у которого нет близких заменителей»<sup>1</sup>, т. е. действует в условиях отсутствия значимых конкурентов. Аналогичные определения даются студентам в курсах по экономике. Автор бизнес-книги «Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию: захват и удержание рынка» М. Леле убежден, что монополия — это нечто другое. Его монополия не дает компании всеобъемлющую власть, не ведет к снижению эффективности компании и потерям общества, не убивает конкуренцию в отрасли и не нарушает антимонопольное законодательство, она обладает другой природой монопольной власти и является атрибутом «новой конкуренции».

Книга была опубликована в августе 2005 г. в США и в 2009 г. вышла в свет на русском языке. Однако название русского издания книги («Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию: захват и удержание рынка»), видимо, по маркетинговым причинам претерпело изменение и стало отличным от первоисточника — «Monopoly Rules. How to Find, Capture, and Control the Most Lucrative Markets in Any Business»<sup>2</sup>. Для по-



**Леле М. Абсолютное оружие.**  
Как убить конкуренцию:  
захват и удержание рынка. —  
М.: ИД «Коммерсантъ»;  
СПб.: ИД «Питер», 2009. —  
224 с.

<sup>1</sup> Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 14-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М. 2003. С. 533.

<sup>2</sup> «Правила монополии. Как найти, захватить и контролировать наиболее прибыльные рынки в любом бизнесе» (прим. авт.).

купателя книги «Абсолютное оружие» звучит привлекательнее, чем «Правила монополии», но не отражает сути ее содержания. Российский вариант названия ассоциируется с конкурентными войнами, с тем, как «убить» конкурента «абсолютным оружием», вместо изначального — как найти свою нишу, создать свое «пространство», на котором компания сможет преуспеть, обойти конкурентов, не ввязываясь в ожесточенные конкурентные баталии.

Автор не пишет о том, «как убить конкуренцию», и не предлагает ничто и никого убивать, он пишет о том, как «найти монополию», которая позволит изолироваться от конкуренции и не использовать оружие.

М. Леле предлагает свежий взгляд на понятие и сущность монополии, отличный от традиционных представлений экономистов. Он пишет, что «монополия — это контроль над определенным рыночным пространством в течение определенного времени». Фирма-монополист — это «единственный продавец какого-либо продукта или услуги (на определенном рыночном пространстве в течение определенного времени)». При этом пространство — это «группа потребителей, особенность продукта или другое привлекательное свойство товара». Данное пространство («монопольное пространство») может базироваться на уникальности продукта, ценовых различиях, привычках и традициях, глубокой эмоциональной вовлеченности потребителей, оно может быть осязаемым и неосязаемым.

Пространство нужно не отбить у конкурента, а «разглядеть» такое пространство, которое не «разглядели» конкуренты, завладеть этим пространством и в течение некоторого периода времени («монопольный период») контролировать его, не допуская туда конкурентов или пользуясь тем, что конкуренты не видят это пространство.

Автор выделяет два вида монополий: монополия на активы и ситуативная монополия. Монополия на активы базируется на «осязаемых, материальных активах,

контролируемых компаний: ограниченных природных ресурсах, уникальных продуктах, новаторских технологиях, лицензиях, патентах, торговых марках, авторских правах и др.». Ситуативная монополия не основывается на активах, а базируется на том, «что только она одна предлагает нужный товар или услугу в нужном месте и в нужное время», потому что конкуренты не разглядели этот сегмент рынка (как правило, узкий сегмент).

В книге указано, что автор «развенчивает... концепцию устойчивого конкурентного преимущества», но это не совсем так. М. Леле действительно бросает вызов сторонникам данной концепции (концепции устойчивого конкурентного преимущества в своих работах придерживаются, например, Д. Дэй, М. Портер, Д. Барни), пытаясь опровергнуть ее. В книге говорится о том, что устойчивое конкурентное преимущество «не является ни необходимым, ни достаточным условием получения высокой прибыли. Все, что может оно гарантировать, — превосходство компании над конкурентами в какой-то одной или нескольких отдельных областях. И только! Возможно, это преимущество способствует росту прибыли, потому что позволяет продавать продукт по более высоким ценам, снижать затраты, производить продукты лучшего качества и т. д. Но оно не гарантирует ее рост... традиционное устойчивое конкурентное преимущество — уникальный продукт, сильный бренд, эффект масштаба, низкие издержки — служит только средством. Целью является монополия».

Для того чтобы обосновать свой подход, автор приводит множество «удобных» ему примеров из жизни крупных корпораций, таких как Honda, Kodak, Starbucks, Apple Computer, Bell System, AT&T, Harley-Davidson, CNN, Costco, Southwest Airlines и др. С одной стороны, предлагаемая автором концепция работает на ограниченном количестве рассмотренных компаний, «удобных» приведенных примерах, но про-

ецируется автором на всю систему бизнеса. С другой стороны, это интересный взгляд с нового ракурса, не опровергающий концепцию устойчивого конкурентного преимущества, а, скорее, дополняющий и расширяющий современные подходы к конкурентным стратегиям.

Большую часть книги занимают примеры, исключив которые, материала осталось бы на одну хорошую статью.

В заключение М. Леле отмечает, что «в эпоху новой конкуренции четыре традиционных источника монополии — природные ресурсы, государственное регулирование, сговор и патенты на технологии — быстро утрачивают свою эффективность». Новые монополии должны наживать капитал на переменах, имеющих место в системе бизнеса в XXI в., включая изменения в поведении стареющих покупателей на Западе и молодеющих на Востоке, ставших

более требовательными и разными, менее лояльными и наиболее разбирающимися в технологии. Автор приходит к выводу о том, что «победителями завтрашнего дня станут те компании, которые смогут ловко «перепрыгнуть» с одного рынка на другой и быстро изменить модель бизнеса и стратегические планы. Это будут ситуативные монополии».

Концепция, предлагаемая М. Леле, проста, понятна и может быть взята на вооружение предпринимателями, специалистами по стратегическому планированию и маркетингу. Книга будет интересна студентам экономических специальностей и бизнес-школ, а также преподавателям маркетинга, стратегического управления, теории и практики конкуренции. Она не только расширит их взгляды, но и станет источником значительного количества примеров и бизнес-кейсов.