УРОКИ БИЗНЕС ПРОВАЛОВ

Ошибки известных компаний



ЛЕОН ВЕЙНС

Леон Вейнс

Уроки бизнес провалов. Ошибки известных компаний

https://litres.ru/74706578
SelfPub; 2026

Аннотация

Хотите узнать, как потерять миллионы, клиентов и репутацию? Посмотрите, как это уже сделали великие. Polaroid не успела за переменами, Coca-Cola едва не перечеркнула собственный успех новой формулой, Enron уничтожил доверие обманом. И это только начало. «Уроки бизнес-провалов» собирает истории компаний, которые казались неуязвимыми, и разбирает каждую катастрофу: с чего начался взлёт, где свернули не туда и какой урок оставили. Чужие ошибки обходятся дёшево. Ваши могут стоить бизнеса.

Содержание

Введение 4

«Гигант»: небоскреб «Гигант» погубил «Гигант» 8

Daewoo: «Осьминог», не выдержавший тяжести 20

Яохан: гибель розничного гиганта 32

«Азия»: выбрав рискованный путь, превратилась в «сироту» 44

Ковит: путь экспансии, оставшийся нереализованным 56

Yamaha: несоразмерные амбиции привели к провалу 66

Осбор: приходит и уходит, как ветер 75

«Кока-Кола»: новая формула — не «Кока-Кола» 86

«Независимость»: следуй за своими ощущениями 96

Уорд: жертва консерватизма 107

«Иридиум»: прекрасная падающая звезда 119

Конец ознакомительного фрагмента. 126

Леон Вейнс
Уроки бизнес провалов. Ошибки известных компаний

Введение

Любой любитель шахмат понимает одну истину: один неверный ход — и вся партия проиграна. Фигуры занимают позиции, колесницы и кони движутся навстречу неприятельскому полководцу. Победитель ликует, а проигравший безмерно огорчается. Важен не процесс, а результат.

Если вдуматься, это касается не только шахмат: в некотором смысле деловая борьба, в которой не звучат выстрелы, во многом напоминает шахматную партию. Сколько выдающихся предпринимателей и их компаний, ведя борьбу за рынки, терпели крах из-за единственной роковой ошибки?

Кон Чанцзи, которая в одночасье исчезла из поля зрения из-за попытки заполучить «корону аукциона»; Ши Ючжу, которого когда-то раздавило здание «Гигант»; компания «Сумитомо», потерпевшая поражение от рук одного человека; «Гуаншэнюань» и «Андерсен», утратившие элементар-

ную честность; столетняя компания «Ван Мацзы», оказавшаяся на закате своего существования… Эти лидеры делового мира и созданные ими компании один за другим утратили прежнее влияние, а многие исчезли вовсе. Хотя их неудачи нельзя просто списать на какой-то один просчёт, нельзя и не признать, что отдельный просчёт мог запустить глубокий кризис. Что же касается других известных или неизвестных «шахматистов» всех времён и народов, которые из-за одного неосторожного хода проиграли всю партию, то их примеры можно перечислять бесконечно.

Наполеон однажды сказал: «Я одержал более 50 побед, но одно поражение при Ватерлоо уничтожило все мои заслуги!» Сколько же в истории героев и величайших личностей совершили одну ошибку, ставшую причиной вечного сожаления: Сян Юй отпустил Лю Бана на пиру в Хунмэне и в конце концов покончил с собой на берегу реки Уцзян под песнью «Песня Чу со всех сторон»; Гуань Юй из-за неосторожности потерял Цзинчжоу и закончил жизнь тем, что его тело и голова оказались разлучены; император Тан Минхуан, увлечённый вином и женщинами, привёл великую династию от расцвета к упадку; У Саньгуй, в порыве ярости ради любимой женщины, потерпел крах и опозорился…

Не забывая о прошлом, мы извлекаем уроки для будущего. Почему те выдающиеся предприниматели, которые когда-то были на вершине славы, в конечном итоге не смогли избежать участи быть сметёнными переменами? Цель напи-

сания этой книги — раскрыть тайну, над которой мучительно размышляют все предприниматели.

Оглядываясь на путь тех компаний, которые потерпели поражение в деловых войнах, подобное Ватерлоо, мы можем в общих чертах свести причины их краха к четырём аспектам: ошибочные решения, ненадлежащее ведение бизнеса, неэффективное управление и утрата репутации. В отношении каждой компании, представленной в книге, мы сначала рассказываем о её блестящих достижениях в «момент расцвета», затем описываем процесс и результаты «потерь», а в заключение создаем раздел «Уроки для будущего», в котором приглашаем соответствующих экспертов для анализа и оценки, а также предлагаем компаниям соответствующие меры по устранению конкретных причин неудачи.

Глядя в медное зеркало, можно поправить одежду; изучая историю — понять причины взлётов и падений; наблюдая за людьми — увидеть собственные достоинства и недостатки. А анализ чужих деловых неудач помогает не повторять их.

Стоит изучать опыт успешных предприятий и извлекать уроки из чужих неудач, чтобы вовремя замечать опасности и не допустить собственного «Ватерлоо». Этого хочет каждый предприниматель, и к этому призываем мы.

Глава 1.

Раздел «Принятие решений»: истоки эффекта домино

Статистика авторитетных организаций показывает: к

1995 году из списка 500 крупнейших компаний мира, опубликованного журналом «Fortune» в 1990 году, осталось лишь чуть более 100, то есть менее трети списка 1990 года; большинство компаний обанкротились или были поглощены другими предприятиями. Хотя обстоятельства были различными и ни одну неудачу нельзя объяснить единственной причиной, во многих случаях решающую роль сыграли ошибочные управленческие решения. Именно поэтому ошибки в принятии решений относятся к важнейшим причинам краха компаний.

«Гигант»: небоскреб «Гигант» погубил «Гигант»

Тяготы на вершине

В августе 1989 года, тщательно всё обдумав, молодой человек из провинции Аньхой Ши Юйчжу, только что получивший степень магистра на факультете «мягких наук» Шэньчжэньского университета, использовал 4000 юаней, набранных с трудом, и, воспользовавшись условием «сначала реклама, потом оплата», разместил в журнале «Компьютерный мир» рекламу стоимостью 8400 юаней, выведя на рынок разработанную им систему настольной верстки и печати М-6401.

Реклама быстро дала результат. За два месяца Ши Юйчжу заработал 100 000 юаней, которые он без раздумий вложил в новую рекламную кампанию. Через четыре месяца Ши Юйчжу стал молодым миллионером, что заложило фундамент для создания «Гигант Групп».

В августе 1991 года Ши Юйчжу, уже занимавший должность генерального директора компании «Чжухай Giant New Technology», после 150 дней и ночей упорного труда разработал усовершенствованный продукт — карту М-6401 HanCard. Вскоре объем продаж карты М-6401 HanCard вышел на первое место среди аналогичных продуктов по всей стране, а чистая прибыль компании «Giant» достигла 10 мил-

лионов юаней.

В июле 1992 года компания «Гигант» осуществила стратегический перенос, переместив управленческие структуры и базу разработки из Шэньчжэня в Чжухай. К концу того же года объем продаж «Хань-карты» М-6401 достиг 28 000 комплектов, оборот от продаж составил 160 млн юаней, чистая прибыль — 35 млн юаней, а годовой темп роста компании достиг 500 %, что позволило ей уверенно удержать лидерство в отрасли.

В январе 1993 года «Гигант Групп» открыла восемь дочерних компаний со 100-процентным участием в Пекине, Шэньчжэне, Шанхае, Чэнду, Сиане, Ухане, Шэньяне и Гонконге. К концу года их число выросло до 38. Также в этом году «Гигант Групп» последовательно выпустила на рынок такие продукты, как финансовое программное обеспечение «Гигант Даймонд», компьютер с поддержкой рукописного ввода на китайском языке «Гигант», электронный кассовый аппарат с поддержкой китайского языка «Гигант», ноутбук с поддержкой китайского языка «Гигант», факс-карту «Гигант», антивирусную карту «Гигант» и карту шифрования «Гигант», достигнув объема продаж в 30 млрд юаней.

В 1994 году Ши Юйчжу, находившийся на пике славы, был избран одним из десяти самых влиятельных деятелей реформ в Китае. К 1995 году журнал «Форбс» поместил Ши Юйчжу на 8-е место в списке самых богатых людей материкового Китая. В то время Ши Юйчжу и его компания «Ги-

гант» переживали период беспрецедентного расцвета.

«Ватерлоо»

К 1993 году, в связи с выходом на китайский рынок таких международных компьютерных компаний, как IBM и Apple, конкуренция в компьютерной отрасли становилась всё более ожесточённой, что существенно повлияло на показатели «Гигант Групп». Ши Юйчжу постоянно задумывался над тем, каким будет будущее «Гиганта». В то время в Китае разгорелся бум в сфере недвижимости и биологических продуктов для здоровья. В поисках новых опорных отраслей Ши Юйчжу принял решение: выйти на рынок биотехнологий и недвижимости. С этого момента «Гигант» начал двигаться по пути диверсификации бизнеса, постепенно скатываясь в пропасть неудач.

Ещё в 1992 году Ши Юйчжу принял решение о строительстве небоскрёба «Гигант». На тот момент активы группы превышали 100 миллионов юаней, а оборотные средства составляли около нескольких миллионов юаней. Изначально Ши Юйчжу планировал, что небоскрёб «Гигант» будет иметь 38 этажей, и большая его часть будет использоваться самой компанией «Гигант».

Во второй половине 1993 года один из руководителей, прибывший с инспекцией в «Гигант», во время осмотра строительной площадки «Небоскреба Гигант» сказал Ши Юйчжу: «У этого здания отличное расположение, почему бы не достроить ещё несколько этажей?» Возможно, тогда этот

руководитель сказал это бездумно, но эти слова заставили Ши Юйчжу передумать. В результате высота «Небоскреба Гигант» была увеличена с 38 до 54 этажей.

Вскоре появилась информация, что в Гуанчжоу планируют построить самое высокое здание в стране — 63 этажа. Тогда кто-то предложил Ши Юйчжу принести славу Чжухаю и довести высоту «Здания Гиганта» до 64 этажей, чтобы занять первое место в стране. Эти слова пришлись Ши Юйчжу по душе, и высота «Здания Гиганта» снова увеличилась — с 53 до 64 этажей: нужно было обязательно стать первым, пусть даже на один этаж выше.

Через несколько дней какой-то внимательный человек напомнил Ши Юйчжу, что число «64» считается несчастливым, и Ши Юйчжу сразу же позвонил в гонконгскую проектную организацию за консультацией. В итоге высота «Гигантского небоскреба» была установлена на 70 этажей.

В то время на строительство 38-этажного небоскреба требовалось примерно 200 миллионов юаней, а срок строительства составлял два года. Для «Гигант Групп» это было сопряжено с определенными трудностями, но не представляло собой непосильную ношу; однако при строительстве 70-этажного небоскреба бюджет сразу вырос до 1,2 миллиарда юаней, а срок строительства пришлось продлить до шести лет. Это не только создавало огромный дефицит средств, но и, с течением времени, увеличивало количество непредвиденных факторов на рынке. Однако Ши Юйчжу, возмож-

но, не уделял этим вопросам особого внимания. Относительно этого грандиозного проекта он рассуждал следующим образом: одна треть средств — от продажи квартир на стадии строительства, одна треть — от кредитов, и одна треть — из собственных средств. Но что удивительно: с момента начала строительства небоскреба «Гигант» в феврале 1994 года до июля 1996 года Ши Юйчжу, как ни странно, не обратился за ни одним банком за кредитом, а полностью финансировал строительство за счёт собственных средств и средств от продажи квартир на стадии строительства.

В то время Ши Юйчжу был полон уверенности: китайская видеокарта M-6401 компании «Гигант» пользовалась огромным спросом на рынке, объём продаж в 1993 году вырос на 300 % по сравнению с предыдущим годом, а годовая прибыль составляла более 30 миллионов юаней; если бы удалось сохранить такую динамику, финансирование строительства не должно было бы стать проблемой. Очевидно, Ши Юйчжу совершил ошибку, которую часто допускают молодые предприниматели: он принял ожидаемую прибыль за фактическую и на её основе строил свои планы. А для развития предприятия это, без сомнения, очень опасно.

Вначале строительство небоскреба «Гигант» шло как по маслу. Кроме того, «люди» добавили к этому успеху ещё одну изюминку: город Чжухай, стремясь поддержать это знаковое сооружение, которое должно было принести городу звание «самого высокого здания в стране», дал зелёный свет

проекту, и стоимость земли под строительство небоскреба «Гигант» снизилась с первоначальных 1600 юаней за квадратный метр до 700 юаней, а в конце концов упала до символических 350 юаней.

Без преувеличения можно сказать, что в тот момент «Гигант Групп» в глазах общественности, несомненно, была окружена ореолом очарования, а компания «Гигант» щедро расхваливала себя в рекламе предпродажи квартир: самая известная в стране высокотехнологичная компания, активы на несколько сотен миллионов юаней, 38 дочерних компаний, находящихся в полной собственности, планируемый выход на биржу в 1995 году, целевой объем производства в 5 миллиардов юаней в 1996 году, статус крупнейшего компьютерного предприятия Китая… Любой из этих пунктов вызывал одновременно и восхищение, и зависть.

Однако именно тогда, когда все были поглощены огромным успехом, незаметно надвинулась опасность.

Еще до начала строительства небоскреба «Гигант» компания «Гигант» выпустила на рынок различные виды биологически активных добавок — для похудения, улучшения работы мозга, укрепления почек, улучшения зрения, стимулирования аппетита и т. д. Благодаря мощной рекламной кампании дела у компании шли на ура, и она добилась определенных успехов. Но благополучие длилось недолго: производство биологически активных добавок «Гигант» вскоре оказалось в ситуации, когда доходы не покрывали расходы.

В июле 1996 года, на фоне общего спада на национальном рынке биологически активных добавок, объемы продаж продукции «Гиганта» неизбежно резко сократились. Из-за нехватки средств на покрытие базовых расходов, необходимых для поддержания нормальной работы подразделения биотехнологий, а также на рекламу, развитие биологического направления компании «Гигант» серьезно пострадало. Однако в это время ещё большее беспокойство у Ши Юйчжу вызывало здание «Гигант», в которое планировалось инвестировать 1,2 млрд юаней, но которое на тот момент оставалось лишь огромной ямой (фундамент ещё не был заложен). Поразмыслив, он решил выделить часть оборотных средств биологического подразделения на строительство здания, вместо того чтобы остановить работы.

В сентябре 1996 года были завершены подземные работы по строительству небоскреба «Гигант», на которые были затрачены все силы «Гигант Групп», и здание начало выходить на поверхность. Именно в это время финансовый кризис «Гигант Групп» разразился во всей полноте.

С октября в девятом цехе промышленной зоны Сянчжоу города Чжухай, где располагалась штаб-квартира «Гигантской группы», стало все оживленнее: некоторые кредиторы, купившие квартиры в «Небоскребе Гиганта» на стадии строительства, начали требовать от «Гигантской группы» передачи жилья в соответствии с первоначальными договорами. Однако все, что они увидели, — это строительная площад-

ка, едва выходящая на поверхность, и все больше признаков указывало на то, что «Гигантская группа», возможно, уже утратила способность продолжать строительство небоскреба. В мгновение ока об этом заговорили все, и слухи разнеслись по всему Чжухаю. Мелкие и средние кредиторы, которые на свои кровно заработанные деньги купили квартиры в «Гигантском небоскребе» и изначально мечтали неплохо заработать, больше не могли сидеть сложа руки — они волнами устремились в «Гигант Групп».

Ещё большим неожиданностью для Ши Юйчжу стало то, что в это время внутренний рынок биологически активных добавок постепенно входил в стагнацию, а «Гигантский небоскрёб» напоминал бездонную яму, которую каждый день приходилось засыпать огромными суммами денег, чтобы обеспечить дальнейший рост — так наконец проявились пагубные последствия ведения борьбы на нескольких фронтах. В безвыходной ситуации Ши Юйчжу был вынужден пойти на крайнюю меру: постоянно перенаправлять оборотные средства компании по производству биологически активных добавок на строительство небоскреба «Гигант», что неизбежно привело к нехватке средств на всех фронтах и невозможности уделить должное внимание каждому из них.

12 января 1997 года десятки кредиторов и группа журналистов, примчавшихся по слуху, прибыли в штаб-квартиру «Гигант Групп» как раз в тот момент, когда редко появляющийся на публике Ши Юйчжу только что подъехал на ма-

шине. В результате неизбежно произошло «личное столкновение» лицом к лицу. В ходе этого инцидента один из адвокатов резким тоном прокричал кредиторам и журналистам: «Если вы не хотите решать проблему, а пришли устроить беспорядки, то устраивайте их. С точки зрения корпоративной этики, нет ничего плохого в том, чтобы раскрыть общественности любую информацию. Если вы хотите обнародовать информацию, можете сделать это сначала, а потом поговорим — мы не боимся обнародования».

Из-за отсутствия навыков управления кризисными ситуациями «Гигант Групп» ограничилась тем, что направила адвокатов для переговоров с кредиторами и журналистами, в результате чего отношения компании с СМИ стремительно ухудшились. В результате слухи, ранее циркулировавшие в неформальных кругах и неблагоприятные для «Гигант Групп» (большинство из которых соответствовали действительности), быстро получили широкую огласку в СМИ:

активы Giant Group были арестованы судом, однако президент Ши Юйчжу заявил, что у компании уже нет активов, которые можно было бы арестовать;

сотрудники штаб-квартиры Giant Group уже три месяца не получают зарплату, они устроили сидячую забастовку у соответствующих ведомств и подали заявку на проведение марша;

один из вице-президентов Giant Group и семь менеджеров филиалов сбежали с огромными суммами денег…

Эти сенсационные новости были наполовину правдивыми, наполовину выдуманными, и в тот момент Ши Юйчжу не мог ничего сказать в свою защиту. Как раз в это время произошел еще один инцидент: «Гигант» был вынужден принести извинения компании «Вахаха» в Ханчжоу за нарушение авторских прав, и имидж «Гиганта» в глазах общественности и СМИ рухнул.

Конечно, Ши Юйчжу не собирался сдаваться. Но к тому моменту он уже не был тем «национальным достоянием», каким был раньше. Хотя он приложил все усилия, и не обошлось без тех, кто протянул руку помощи в беде, для умирающей компании «Гигант» это было не более чем капля в море. Спустя несколько месяцев «Гигант», оказавшаяся в безвыходном положении как внутри страны, так и за рубежом, в конечном итоге обанкротилась.

Урок для всех

Нельзя отрицать, что Ши Ючжу — не только гений, но и настоящий гигант в реальной жизни, хотя ему и пришлось потерпеть неудачу. Упав с вершины в бездну, Ши Ючжу не пал духом, а решил продолжить борьбу. В 1998 году Ши Юйчжу начал разрабатывать маркетинговую стратегию для «Нао Байцзинь», и сегодня название этого продукта известно каждому. В январе 2001 года Ши Юйчжу начал лично погашать задолженность по предпродаже квартир в «Гигантском небоскребе» и объявил о намерении восстановить империю «Гигант». Снимаем шляпу перед Ши Юйчжу и жела-

ем ему успехов!

За восемь лет — с момента основания бизнеса в 1989 году до полного разразившегося кризиса «Гиганта» в 1997 году — Ши Юйчжу прошёл чрезвычайно неординарный путь. Как говорится, взлёт был стремительным, а падение — быстрым. После одного вздоха он оставил нам глубокий урок, из которого стоит извлечь уроки всем.

На самом деле для предприятия расширение деятельности имеет свои положительные стороны, поскольку его целью является диверсификация рисков. Однако без проведения необходимого исследования отдельных отраслей, а также в отсутствие прогнозов и анализа общей ситуации в отрасли, опрометчивое расширение только подвергнет предприятие огромному риску. Очевидно, что компания «Гигант» стремилась пойти по пути смешанной диверсификации, но при этом упустила из виду основные требования к смешанной деятельности: наличие достаточного капитала и достижение средней по отрасли рентабельности по всем направлениям деятельности. Неизвестно, потерпела бы компания «Гигант» неудачу впоследствии, если бы не было небоскреба «Гигант» или если бы не происходило постоянное увеличение количества этажей. Кроме того, если взглянуть на сферу биоинженерии, становится очевидным, что, несмотря на значительные инвестиции «Гиганта» в биомедицину, в целом этот сектор, за исключением небольшого подъема на начальном этапе, впоследствии практически постоянно находился в убы-

точном состоянии, что также стало одной из причин, по которой Ши Юйчжу отозвал свои средства из проекта «Гигант».

В последние годы, по мере обострения конкуренции, всё больше предприятий, стремясь снизить риски ведения бизнеса, начинают переходить к модели диверсифицированной деятельности, пытаясь таким образом уменьшить риски и вывести компанию на путь здорового и стабильного развития. Однако реальность вызывает сожаление: диверсификация привела многие компании к ускоренному погружению в финансовый кризис и даже к банкротству, а «Гигант Групп» является лишь одним из наиболее типичных примеров. Поэтому, как руководитель компании, прежде чем выбирать многопрофильную деятельность, необходимо тщательно проанализировать рынок и собственные условия во всех аспектах. Если условия еще не созрели, ни в коем случае нельзя действовать опрометчиво, чтобы не стать еще одним «павшим гигантом».

Daewoo: «Осьминог», не выдержавший тяжести

Трудности на вершине

В 1967 году 31-летний Ким Ю-чон, ранее работавший всего лишь продавцом текстиля, с капиталом в 5 миллионов вон (что по тогдашнему курсу соответствовало 10 тысячам долларов США) основал небольшую компанию «Daewoo Industries» с пятью сотрудниками и офисом площадью 30 квадратных метров. Как говорится, герой не спрашивает о происхождении: Ким Ю-чхон не стал презирать себя из-за временной слабости. Начав с торговли тканями, он всего за год получил благодарность от президента за выдающиеся достижения в экспорте. С тех пор Ким Ю-чхон и «Daewoo» начали стремительно развиваться — их рост можно охарактеризовать как «стремительный взлет». К 1970-м годам, благодаря поглощению других компаний, Ким Ю-чхон расширил сферу деятельности на такие области, как машиностроение, судостроение и автомобилестроение. В 1980-х годах он переименовал «Daewoo Industries» в «Daewoo Corporation», ввел систему президентского управления, и группа «Daewoo» начала обретать определённые масштабы.

В 90-е годы XX века Ким Ю-чжун обратил свой взор на зарубежные рынки. В 1993 году он первым выдвинул лозунг «глобального управления» и, в поисках мест для строитель-

ства заводов, объездил весь мир: его следы остались в Румынии, Польше, Узбекистане, Китае и Вьетнаме. На какое-то время группа «Даеу» казалась готовой завоевать весь мир.

В 1997 году под влиянием азиатского финансового кризиса Южная Корея погрузилась в финансовую кризисную ситуацию, но «Daewoo» не только не потерпела крах, но и поднялась в рейтинге отечественных корпоративных групп с 4-го на 2-е место. В том же году сам Ким У-чжун был признан журналом «Happiness» (США) «Человеком года в Азии».

Благодаря более чем 30 годам упорного труда, а также политической поддержке правительства Южной Кореи и кредитной поддержке банков, «Даеу» активно осуществляла слияния и поглощения как внутри страны, так и за рубежом, превратившись в огромную современную коммерческую империю: к концу 1998 года совокупные активы «Даеу» достигли 64 млрд долларов США, а оборот составлял 5 % от совокупного ВВП Южной Кореи за тот год; сфера деятельности охватывала такие отрасли, как торговля, автомобилестроение, электроника, производство универсального оборудования, тяжелая техника, химическое волокно, судостроение и многие другие; число принадлежащих группе предприятий в стране достигало 41, а количество зарубежных компаний установило мировой рекорд, составив 600, при этом число сотрудников группы за рубежом исчислялось сотнями тысяч. Как руководитель «Даеу», Ким Ю-чжун также в свое время занимал пост председателя «Всекорейского сою-

за предпринимателей». В то время «Даеу» достигла вершины славы.

«Ватерлоо»

В конце июля 1999 года, когда последствия азиатского финансового кризиса ещё не улеглись, из Южной Кореи поступили новые неблагоприятные новости — южнокорейская группа «Даеу» вновь погрузилась в серьёзный долговой кризис, что немедленно вызвало настоящий «деловой землетрясение». Под влиянием этих событий южнокорейский фондовый рынок, только-только пришедший в себя, вновь получил серьёзный удар. Под давлением правительства Южной Кореи 24 инвестиционные трастовые компании страны, изначально не желавшие больше предоставлять кредиты «Дау», были вынуждены вновь протянуть руку помощи и совместно предоставили «Дау» кредит в размере 2,6 трлн вон; кроме того, банки и страховые компании также предоставили «Дау» 1,4 трлн вон. Таким образом, «Дау» получила в общей сложности 4 трлн вон новых кредитов, предназначенных для погашения коммерческих кредитов, срок погашения которых наступил. Одновременно с этим банки-кредиторы продлили сроки погашения краткосрочных кредитов Daewoo, срок которых истек.

Конечно, бесплатного обеда не бывает, и за это «Дау» заплатила огромную цену: председатель совета директоров группы «Дау» Ким У-чхон предоставил в залог личное имущество (акции рыночной стоимостью около 1,3 трлн, что со-

ставляет все его имущество, за исключением частного дома), а также акции и недвижимость на сумму 8,8 трлн вон, принадлежащие входящим в группу компаниям, только после чего получила финансовую помощь в размере 4 трлн вон. Можно сказать, что Ким У-чхон рискнул всем, чтобы спасти «империю Дау», которая оказалась на грани распада.

В связи с этим люди не могут не задаться вопросом: как у группы «Даеу», у которой всегда всё шло гладко, вообще мог возникнуть кризис? Чтобы ответить на этот вопрос, сначала нужно рассказать о методах ведения бизнеса «Даеу».

На протяжении всего времени Ким У-чжун был активным сторонником модели экспансии по принципу «ножек осьминога»: он считал, что чем больше масштабы предприятия, тем увереннее оно стоит на ногах, то есть, как говорится, «большой конь не умирает». В 1993 году Ким У-чон начал продвигать и реализовывать стратегию «глобального управления». В то время у Daewoo за рубежом было всего 15 предприятий, а к концу 1998 года их число резко возросло до более чем 600, что соответствовало появлению одного нового предприятия каждые три дня! Такие темпы развития были недостижимы для других компаний, и СМИ назвали это явление «мифом Daewoo».

На протяжении многих лет группа «Дау» при поддержке государственной политики и банковского кредитования шла по пути ведения бизнеса за счет заемных средств. «Дау» пыталась посредством масштабного привлечения заемных

средств добиться быстрой экспансии и в конечном итоге реализовать свою цель «приоритет доли рынка». Однако такая модель ведения бизнеса была чрезвычайно опасной. Дело в том, что способность ведения бизнеса за счет заемных средств принести предприятию положительный эффект в значительной степени зависит от эффективности использования средств и скорости их возврата. При полном использовании средств, когда рентабельность активов превышает процентную ставку, заимствования могут повысить уровень прибыльности предприятия. В таком случае вложенные средства используются полноценно и эффективно, позволяя быстро получить прибыль и вернуть инвестиции, что гарантирует погашение основной суммы и процентов по долгу в срок. В противном случае легко может возникнуть финансовый кризис.

Кризис наступает внезапно, не давая никому времени на подготовку.

После разразившегося в 1997 году азиатского финансового кризиса у группы «Даеу» уже проявились трудности в ведении бизнеса: ни объем продаж, ни прибыль не достигали запланированных показателей. В то же время кредитные учреждения начали взыскивать краткосрочные кредиты, а правительство больше не могло оказывать ей дополнительную поддержку. В начале 1998 года, после того как правительство Южной Кореи выдвинуло директиву о «саморегулируемой структурной реорганизации пяти крупнейших

корпоративных групп», другие группы сосредоточили свои усилия по реорганизации на улучшении финансовой структуры, стремясь облегчить долговую нагрузку. В то же время «Даеу» проявила излишнюю самоуверенность: руководство группы считало, что достаточно повысить коэффициент загрузки производственных мощностей, увеличить объем продаж и экспорт, чтобы избежать кризиса. Поэтому компания продолжала массово выпускать облигации и вести бизнес за счет заемных средств.

В 1998 году объем выпущенных Daewoo корпоративных облигаций достиг 7 трлн вон (около 5,833 млрд долларов США). В IV квартале 1998 года долговой кризис Daewoo уже начал давать о себе знать, и только благодаря помощи со всех сторон компании удалось избежать катастрофы. Лишь к этому моменту, под тяжелым давлением долгов, Daewoo наконец очнулась от иллюзий.

Чтобы исправить ситуацию, «Даеу» предприняла всевозможные усилия, но было уже слишком поздно.

В середине июля 1999 года «Даеу» обратилась к правительству Южной Кореи с просьбой о помощи. 27 июля «Даеу» была поставлена под внешнее управление четырьмя банками-кредиторами из-за «задержки реструктуризации».11 августа «Даеу», под давлением, сдалась и была вынуждена продать две компании, испытывавшие финансовые проблемы. 16 августа «Даеу» достигла соглашения с кредиторами: чтобы вернуть кредиторам часть средств, до конца 1999 го-

да будут проданы наиболее прибыльная компания «Даеу Секьюритиз», а также «Даеу Электрик», «Даеу Шипбилдинг» и «Даеу Констракшн»; активы автомобильного проекта «Даеу» избежали продажи.

Заключение «соглашения от 16 августа» свидетельствовало о том, что компания «Даеу» оказалась на грани краха. Можно сказать, что кризис «Даеу» по сути был долговым кризисом. После того как «Даеу» погрузилась в кризис, в известных изданиях появились материалы, в которых высказывалось мнение, что модель экономического развития Южной Кореи по сути представляет собой сильное вмешательство государства в экономическую деятельность, то есть правительство либо применяет политику косвенного стимулирования, либо осуществляет прямое вмешательство в ключевых отраслях и стратегических секторах. В целях реализации планов экономического развития правительство также проводило политику роста, ориентированную на крупные предприятия, выбирая определенные отрасли и развивая новые перспективные отрасли путем их целенаправленной поддержки. Политика поддержки крупных предприятий, экспортных компаний и обрабатывающей промышленности привела к чрезмерной концентрации кредитов в финансовом секторе и к чрезмерной концентрации прав собственности и контроля над банками в руках чеболей, в результате чего сложилась ситуация, когда «чеболи стали синонимом экономики Южной Кореи». Стратегия компании

«Даеу», заключавшаяся в «погашении долгов новыми долгами» и развитии за счет заимствований, сформировалась именно на фоне такой политики.

Кроме того, уже давно стало неоспоримым фактом, что правительство Южной Кореи, взимая скрытые налоги с вкладчиков, эксплуатирует общественные блага для поддержки ограниченного числа промышленных чаб. Эти конгломераты являются обладателями закрепленных привилегий, и именно так появились такие крупные конгломераты, как «Даеу». Однако это неизбежно привело к тому, что «Даеу», развиваясь сверхбыстрыми темпами, обременялась огромными долгами, и под чрезвычайно тяжелым давлением задолженности компания оказалась крайне уязвимой к внутренним и внешним потрясениям. Можно сказать, что банкротство «Даеу» было неизбежным.

В октябре 1999 года Ким Ю-чон, воспользовавшись поездкой в китайский город Яньтай для участия в церемонии сдачи в эксплуатацию одного из недвижимостных проектов, сбежал в Европу и больше не вернулся, а «миф о Daewoo» ушел в историю.

11 октября 2000 года более 100 руководителей высшего звена Daewoo Motor, в том числе два президента компании, коллективно подали в отставку, взяв на себя ответственность за случившееся.6 октября 2000 года основные банки-кредиторы Daewoo — Промышленный банк, Банк Сеула и Первый банк — направили Daewoo Motor ультиматум с требованием

погасить огромный кредит в размере 39 миллионов долларов США. Не имея иного выхода, 31 октября Daewoo Motor в отчаянии представила подготовленный «план самоспасения», который включал пункт об увольнении 3 500 сотрудников. После этого компания провела переговоры с профсоюзом, но после двух дней напряжённых переговоров стороны не смогли прийти к соглашению по плану самоспасения. В связи с этим 8 ноября кредиторы созвали совещание и объявили о банкротстве Daewoo Motor. На этом «миф о Daewoo» окончательно развеялся.

Урок для будущего

Как сказал один мудрец: «Если бог хочет погубить кого-то, он сначала сводит его с ума». Без сомнения, Daewoo сошла с ума, и её гибель была неизбежна.

Это подтверждает старую поговорку: «Кто помог, тот и погубил» — ведение бизнеса на заемные средства принесло Daewoo успех, но в конечном итоге и погубило его. Если подвести итоги уроков, извлеченных из этого провала, то можно выделить два основных момента: ведение бизнеса на заемные средства и чрезмерная экспансия.

Безусловно, в становлении Ким Ю-чжуна важную роль сыграли его собственные усилия, но поддержка со стороны правительства Южной Кореи также была одним из крайне важных факторов. Начальный этап развития «Даеу» пришелся на период, когда политика развития, проводимая правительством Южной Кореи, была в самом разгаре. Опираясь

на банковские кредиты, «Даеу» быстро развивалась, поглощала другие предприятия и, таким образом, стремительно разрасталась. Успех того времени закрепил в сознании Ким Ю-чжуна стереотип «бизнеса на заемные средства», который сохранялся на протяжении всего периода развития «Даеу». С 1990-х годов, несмотря на то что он громко провозглашал «глобальный бизнес», в душе он по-прежнему придерживался модели «бизнеса на заем»: большинство зарубежных заводов строилось за счет местных кредитов, при этом совершенно не учитывались финансовая структура и доля задолженности. Фактически его метод ведения бизнеса заключался в том, чтобы брать кредиты внутри страны, затем за рубежом, а когда за рубежом больше не удавалось получить кредиты, — снова внутри страны, и так по кругу, что накопление огромных долгов было неизбежным. Во второй половине 1990-х годов, когда банки начали ужесточать условия кредитования «Дау», Ким У-чжун оказался в тупике и утратил способность изменить курс.

Можно сказать, что все крупные южнокорейские корпоративные группы, включая Daewoo, развивались в 1960-х годах при поддержке правительства, и, конечно же, они внесли неоценимый вклад в экономический взлет Южной Кореи. Однако это также породило в южнокорейском бизнес-сообществе так называемую психологию «большой слон не умирает», согласно которой чем больше размер предприятия, тем больше он может рассчитывать на поддержку прави-

тельства и тем более он находится в положении, не подверженном поражению. Неограниченная и слепая экспансия по принципу «ножек осьминога» стала моделью развития, которую продвигали южнокорейские компании, и «Даеу» был одним из активных сторонников этой модели. В конце 1997 года, после финансового кризиса в Южной Корее, другие корпорации начали сокращать масштабы деятельности, но «Даеу» продолжал действовать по-своему, в результате чего его долги росли, и в конце концов компания оказалась под их тяжестью и не смогла подняться.

Кроме того, важнейшим секретом стремительного развития группы «Даеу» за последние 30 лет стали слияния и поглощения. В 1970-80-е годы Ким У-чжун, воспользовавшись своим преимуществом в виде легкого доступа к кредитам, приобрел большое количество неэффективно работающих предприятий. За считанные годы «Даеу» из малоизвестной небольшой торговой компании быстро превратилась в крупный концерн, охватывающий множество отраслей и включающий в себя множество предприятий; скорость её роста можно назвать беспрецедентной. Почувствовав всю прелесть слияний, Ким У-чжун стал их настоящим поклонником. При экспансии за рубежом он применил ту же тактику, причём с ещё большей скоростью. В 1993 году, когда он объявил о «глобальном управлении», у «Дау» было всего 15 зарубежных компаний, а к концу 1998 года их число достигло более 600, причём, естественно, немалая часть

этих предприятий была приобретена в результате слияний. Когда в 1997 году разразился азиатский финансовый кризис и все крупные конгломераты решили «скрыть свои силы и набраться сил», Ким У-чжун по-прежнему считал экспансию единственной истиной и в 1998 году приобрел компанию «Ссунг-рюн Моторс»… Бесконечная экспансия сделала бремя «Даеу» всё тяжелее и тяжелее, что в конечном итоге привело к краху этого гиганта, создавшего целую легенду.

Провал «Даеу» стал тревожным сигналом для всех предпринимателей: только шаг за шагом, неуклонно продвигаясь вперёд, можно в конечном итоге достичь вершин успеха, а слепое стремление к масштабам и бездумная экспансия — самое страшное, чего следует избегать предпринимателю; провал «Даеу» произошёл именно из-за того, что компания пошла на такой рискованный шаг.

Яохан: гибель розничного гиганта

Трудности на вершине

В 1961 году Казуо Вада отправился в США с целью изучения супермаркетов, которые в то время были очень популярны в американской розничной торговле. Вернувшись на родину после завершения поездки, Казуо Вада поделился с отцом своим намерением создать сеть супермаркетов. Если говорить честно, для Казуо Вада в то время это было всего лишь беглым замечанием, но, выслушав его, его 57-летний отец неожиданно передал ему пост президента «Яохан». Так Казуо Вада стал настоящим руководителем «Яохан».

Когда Казуо Вада только приступил к руководству, совокупные активы «Хачибан» составляли около 10 миллионов иен. Начиная с 1966 года «Хачибан» начала расширять сеть со средней скоростью один филиал в год, открыв за 8 лет 8 филиалов. В то время, учитывая, что конкуренция на японском рынке уже достигла насыщения, Казуо Вада, обладавший острым деловым чутьем, твердо решил развиваться за рубежом и нацелился на зарубежные рынки. В 1971 году открылся первый филиал «Яохан» в Бразилии, который не только вызвал настоящий бум благодаря обслуживанию с «радушной улыбкой», но и, после расширения через несколько месяцев, сразу стал крупнейшим универмагом в регионе.

На протяжении всех 1980-х годов Казуо Вада посвящал практически всю свою энергию зарубежным рынкам: помимо открытия филиалов в Таоюане (Тайвань), Лондоне (Великобритания), Лос-Анджелесе и Нью-Йорке (США), а также в странах Юго-Восточной Азии — Сингапуре, Малайзии, Таиланде, Индонезии и Брунее, — вдохновлённый тайваньским финансовым писателем Цю Юнханем, прозванным «богом заработка», «Яохан» начал активно продвигаться в Гонконг, известный как «Жемчужина Востока».

7 марта 1986 года универмаг «Яохан» вышел на крупнейшую в Японии Токийскую фондовую биржу; к этому моменту «Яохан» уже стал образцом успеха в сфере розничной торговли, а его совокупные активы достигли 8,2 млрд иен.

В 1992 году «Яохан» достиг пика своего расцвета: в компании работало почти 30 тысяч сотрудников, она владела 450 супермаркетами и универмагами в 16 странах и регионах мира, а годовой оборот превышал 500 миллиардов иен! Такие результаты, даже в мировом масштабе, были недостижимы для всех конкурентов.

«Ватерлоо»

Успех на начальном этапе развития привел к тому, что руководитель «Яохан» Казуо Фукуда стал слепо оптимистичным и начал нерациональную и нереалистичную экспансию, например, планировал построить крупнейший в Азии универмаг и открыть 1000 сетевых магазинов в Китае. На самом деле «Хачибан» в то время не обладала достаточным потен-

циалом для реализации таких планов, и для их осуществления компания решила взять огромные кредиты. Однако, как известно, как только такой подход к развитию, основанный на заимствованиях, выходит за разумные пределы, предприятие в любой момент может столкнуться с катастрофой.

Вторая половина 1980-х годов была периодом перестройки мировой экономики. В таких условиях большинство мировых компаний не решались на опрометчивые шаги, а предпочитали набираться сил и ждать благоприятного момента. Именно в этот период «Яохан», не обращая внимания на изменения экономической ситуации, открывала филиалы повсюду и расширяла свою деятельность в сферах недвижимости и финансов, что стало предвестником её последующего краха.

С 1990 по 1996 год, за короткий период в шесть лет, количество розничных точек «Яохан» в материковом Китае увеличилось с нуля до более чем 50. В 1997 году объем продаж «Яохан» на материковом Китае достиг почти 800 миллионов юаней. Однако из-за относительно медленного экономического развития и низкого уровня потребления в то время этот показатель был далеко не таким высоким, как ожидала компания, учитывая масштабные инвестиции. Чтобы достичь поставленных целей, Казуо Хота снова увеличил вложения в оборотный капитал. Однако эта стратегия не только не стимулировала рост продаж «Яохан», но и привела к ухудшению финансового положения группы «Яохан». В

результате «Яохан» была вынуждена полагаться на кредиты для поддержания высоких темпов расширения: процентные выплаты по кредитам выросли с 85 млн юаней в 1993 году до примерно 100 млн юаней в 1997 году, а их доля в операционной прибыли соответственно подскочила с 24 % до 49 %. Другими словами, в 1997 году почти 50 % прибыли уходило на выплату процентов по кредитам. Быстрое расширение бизнеса наложило на «Яохан» тяжёлое бремя процентных выплат.

Кроме того, Казуо Хотта считал, что предоставление покупателям разнообразных товаров и услуг является основной тенденцией будущего бизнеса, поэтому он решил провести реформу традиционной розничной торговли в универмагах. По мере раннего успеха «Хаппайкан» его деятельность становилась всё более диверсифицированной, включая ресторанный бизнес, пищевую промышленность, индустрию развлечений и т. д. Очевидно, что у этой реформы были как плюсы, так и минусы: чтобы разместить свой комплексный розничный бизнес, «Яохан» была вынуждена выбирать крупные торговые центры; чтобы снизить расходы на аренду, Казуо Фудзита принял решение приобретать недвижимость в собственность.

Торговые центры неизменно процветали благодаря появлению «Яохан», а цены на недвижимость соответственно росли. Впоследствии, благодаря продаже всей или части площадей торговых центров, группа «Яохан» получи-

ла значительную прибыль. Например, в 1994 году «Яохан» продала недвижимость «Выставочной площади» по цене почти 18 000 юаней за квадратный метр, что принесло группе огромную прибыль в размере 310 миллионов юаней. По мере оживления рынка недвижимости и продолжающегося спада в сфере универмагов инвестиции в недвижимость стали неотъемлемой частью деятельности «Яохан». Однако в процессе стремительной экспансии «Яохан» отошла от первоначальной стратегии развития супермаркетов, не только постоянно меняя свои методы ведения бизнеса, но и осуществляя крупные инвестиции на рынке недвижимости, что, несомненно, повысило риски деятельности компании — в случае финансового кризиса эти объекты недвижимости превратились бы в убыточные активы, и группа была бы вынуждена задерживать выплаты по кредитам, чтобы поддерживать свою деятельность. К сожалению, продолжающийся спад на рынке привёл к тому, что сумма просроченной задолженности компании неуклонно росла, и в конечном итоге ей осталось только вступить на путь ликвидации, с которого нет возврата.

Бывший генеральный директор японского подразделения «Яохан» Мицумаса Вада также прямо заявил, что причиной банкротства компании стали чрезмерные предварительные инвестиции: «В то время мы считали, что инвестиционный план абсолютно безупречен, но, судя по результатам, я думаю, что компания слишком оптимистично оценила эконо-

мическую ситуацию в Японии и за рубежом, а также собственные возможности».

Что касается инвестиционной стратегии, то из-за индивидуализма в принятии решений многие магазины «Яохан» не учитывали научные подходы при выборе местоположения, полностью отрываясь от местных условий и слепо расширяя свою сеть.

В розничной торговле выбор места для универмага должен следовать объективным законам. Для открытия крупного торгового центра необходим регион с населением не менее 300–400 тысяч человек; в новых городах с перспективами развития можно открыть, в лучшем случае, средне- или мелкомасштабный торговый центр площадью 20–30 тысяч квадратных метров, а в старых городах, не имеющих перспектив развития, вообще отсутствуют условия для открытия крупных универмагов. С 1990-х годов постоянно растущие в Гонконге высокие арендные ставки, цены на землю и заработная плата объективно ограничили возможности ведения бизнеса в крупных торговых центрах в новых городах с относительно низким уровнем доходов. Однако компания «Хаттабана» не провела надлежащей оценки ситуации. Например, в новом городе Ма'аньшань в Гонконге население меньше, чем в старых городах, и отсутствует приток мигрантов, в результате чего покупательная способность относительно низкая, что затрудняет существование крупных магазинов. Тем не менее «Хаттабана» открыла в этом новом

городе с населением всего в несколько сотен тысяч человек гигантский торговый центр площадью 160 000 квадратных метров. Результат был предсказуем — с момента открытия и до закрытия этот торговый центр постоянно работал в убыток.

Ошибки в стратегии управления «Хаппайкан» ещё больше ускорили его ликвидацию. Как и другие японские универмаги, «Хаппайкан» в Гонконге стремился к увеличению площади торговых центров, привлекая покупателей богатым и разнообразным ассортиментом товаров среднего и высокого ценового сегмента. На начальном этапе эта стратегия была весьма успешной: в то время Китай только начинал реформы и открытость, Гонконг извлекал выгоду из быстрого экономического роста материкового Китая, доходы граждан значительно выросли, и в первые годы 80 % товаров в универмаге «Хаппайхан» поставлялось из Японии, а 20 % закупалось на месте, что обеспечивало довольно успешную деятельность.

Однако с началом 1990-х годов цены на недвижимость в Гонконге стремительно выросли, резко взлетела и арендная плата, в результате чего условия ведения бизнеса в сфере универмагов значительно изменились. Ведь чем больше площадь торгового центра, тем выше арендная плата и тем больше сотрудников необходимо нанять. В то же время деятельность универмагов подчиняется своим собственным законам и, в отличие от других отраслей, не позволяет быст-

ро окупить вложения. Как правило, от открытия магазина до начала получения прибыли в сфере универмагов требуется не менее шести лет, причём не все выставленные на продажу товары пользуются спросом: среди них немало товаров с крайне низкой оборачиваемостью, которые не только связывают оборотные средства, но и не приносят дохода. Однако руководство «Яохан» игнорировало эти рыночные законы и слепо продолжало увеличивать количество магазинов, открывая один за другим, всё глубже погружаясь в трясину.

18 сентября 1997 года, практически без каких-либо предвестников, компания «Хачюбан», общий долг которой достиг 161,3 млрд иен, внезапно объявила о банкротстве; это дело стало крупнейшим случаем банкротства в японской торговле послевоенного периода. Впоследствии, 20 ноября 1997 года, «Hachibahan (Hong Kong) Department Store Limited» — дочерняя компания японской публичной компании «Hachibahan Hong Kong» — подала в Гонконге заявление о ликвидации по причине неспособности погасить долги. На следующий день все 10 компаний «Hachibahan» в Гонконге и Макао прекратили свою деятельность. Таким образом, «Hachibahan» — этот «корабль-гигант» мировой розничной торговли — окончательно пошел ко дну.

Урок для будущего

Объективно говоря, причин, приведших к краху «Яохан», было много. Однако главными из них были слепая экспансия и отсутствие осознания необходимости рационального инве-

стирования, и оба эти фактора были следствием ошибок в процессе принятия решений на уровне руководства компании.

Несомненно, именно отсутствие рационального подхода к инвестициям обременило «Яохан» тяжелым долговым бременем, что свидетельствует о том, что правильные инвестиции играют важную роль в обеспечении выживания и развития предприятия. Это проявляется, в основном, в следующих аспектах: во-первых, инвестиции являются необходимым средством для поддержания простого воспроизводства и обеспечения расширенного воспроизводства предприятия; во-вторых, инвестиции являются эффективной мерой по корректировке и оптимизации структуры производственных мощностей предприятия, а также по разработке новых продуктов; в-третьих, инвестиции являются важным способом стимулирования технического прогресса предприятия.

Уроки прошлого — залог успеха в будущем. При принятии стратегических решений в области инвестиций руководители предприятий должны в первую очередь комплексно учитывать следующие факторы:

• Тенденции рыночного спроса

При осуществлении инвестиций предприятию необходимо выявлять рыночные возможности, то есть учитывать как текущие, так и долгосрочные перспективы спроса. Если спрос на товар высок и обещает сохраняться в будущем,

компания может расширять производство. То же верно, когда нынешний спрос невелик, но прогнозируется его устойчивый рост.

• Требования государственной стратегии развития и промышленной политики

Еще в конце 1980-х годов партия и государство выдвинули задачу изменения модели экономического роста — перехода от экстенсивного к интенсивному росту, то есть реализации стратегии интенсивного роста, ориентированной на повышение эффективности, улучшение качества, оптимизацию структуры и преобразование механизмов. Таким образом, инвестиционная стратегия предприятия должна соответствовать требованиям стратегии макроэкономического развития и политике государства по оптимизации промышленной структуры. А для транснациональных корпораций знание соответствующей политики страны, в которую осуществляются инвестиции, является делом, не допускающим ни малейшей халатности.

• Внешняя ресурсная среда и конкурентная обстановка

Нормальная производственная и хозяйственная деятельность предприятия немыслима без обеспечения ресурсами: при достаточном снабжении всем необходимым — сырьем, вспомогательными материалами, топливом, энергоносителями и т. д. — производство предприятия сможет демонстрировать относительно стабильный рост; однако если внешнее снабжение ресурсами ограничено, а энергопо-

требление предприятия достаточно высокое, а также наблюдается дефицит материальных ресурсов, борьба за ресурсы станет основным противоречием, и предприятию придется рассмотреть инвестиционную стратегию, направленную на энергосбережение и сокращение потребления или на разработку новых источников ресурсов. Одновременно с этим предприятие должно анализировать конкурентную среду, изучать конкурентную ситуацию, выяснять, в чем заключается основная точка соперничества между производителями аналогичной продукции — в снижении себестоимости продукции или в борьбе за талантливых специалистов — и принимать соответствующие меры.

• Собственные накопления и инвестиционный потенциал предприятия

Любая производственно-хозяйственная деятельность предприятия требует финансовой поддержки и выбора подходящей инвестиционной стратегии, чтобы обеспечить развитие. Однако при выборе инвестиционной стратегии необходимо учитывать накопления предприятия, то есть его инвестиционный потенциал, либо его способность привлекать финансирование, то есть объем средств, которые можно собрать в установленные сроки. При выборе инвестиционной стратегии предприятие должно руководствоваться принципом «не брать на себя больше, чем можно»: если накопления значительны, а привлечение средств не представляет трудностей, и если на рынке существует высокий спрос на тот или

иной продукт, можно рассмотреть возможность выбора экспансионной инвестиционной стратегии; напротив, если собственные накопления предприятия невелики, а привлечение средств затруднено, можно выбрать стратегию инвестиций в техническую модернизацию, требующую меньших затрат и дающую быстрый эффект.

Если заглянуть за фасад явления, можно извлечь следующий ценный урок: расширению масштабов предприятия есть пределы, и абсолютно не всегда «чем больше, тем лучше». Если, не учитывая собственные условия, слепо стремиться к расширению масштабов предприятия, то связанные с этим операционные риски и управленческие затраты будут только расти. Поэтому руководители каждого предприятия, принимая решения о расширении, должны трезво оценивать собственные возможности, внешнюю среду и управленческий потенциал, чтобы избежать ошибок, которые в лучшем случае приведут к потере преимуществ, а в худшем — к полному краху.

«Азия»: выбрав рискованный путь, превратилась в «сироту»

Тяготы на вершине

В 1989 году Ван Суйчжоу открыл торговый центр «Азия» в Чжэнчжоу. Под его тщательным управлением торговый центр «Азия» всего за 7 месяцев достиг объема продаж в 90 миллионов юаней, а в 1990 году этот показатель вырос до 186 миллионов юаней, при этом прибыль и налоги составили 13,15 миллиона юаней. Таким образом, он сразу же занял 35-е место в рейтинге крупнейших торговых центров страны, став настоящим «темной лошадкой» делового мира. В последующие три года оборот «Азии» ежегодно увеличивался на 30 %.

В Китае того времени розничная торговля по-прежнему мало чем отличалась от эпохи дефицитной экономики: торговые залы были устаревшими и мрачными, продавцы смотрели свысока, а товары лежали в беспорядке. По сравнению с этим «Азия» в то время напоминала красавицу из далекой страны, которая поражала воображение: они первыми в торговом центре ввели должности хостесс и лифтеров, первыми установили музыкальную сцену, первыми создали собственный почетный эскорт, первыми запустили масштабную рекламную кампанию на Центральном телевидении… В мгновение ока имя «Азия» стремительно разнеслось по всей

стране. Несомненно, последующие достижения «Азии» были блестящими.

В 1992 году благодаря впечатляющим результатам «Азии» её основатель Ван Суйчжоу не только был избран в число «Десяти выдающихся молодых людей страны», но и стал «депутатом VIII сессии Всекитайского собрания народных представителей». В следующем году провинциальный комитет и правительство провинции Хэнань провозгласили «Азию» образцом реформ в сфере торговли провинции, официально наградили как саму компанию, так и лично Ван Суйчжоу, и на них обрушился шквал почестей.

В 1993 году, когда концепция сетевого бизнеса только начала проникать в Китай, «Азия», уловив тенденцию, решила масштабно развивать сетевую империю. Сначала была создана «Чжэнчжоу Азия Групп Акционерная компания», а затем под руководством Ван Суйчжоу была организована специализированная управляющая компания в сфере розничной торговли — «Генеральная торговая компания Азия». Одновременно компания расширила свою деятельность на крупные и средние города по всей стране: в среднем каждые четыре месяца открывался один крупный магазин сети «Азия».

10 мая 1994 года открылся торговый центр «Азия» в Наньяне с уставным капиталом в 15 миллионов юаней, 40 % акций которого принадлежали акционерному обществу «Чжэнчжоу Азия». Затем один за другим открывались торговые центры «Азия» в Хуайяне, Луохе, Кайфэне и других городах.

В то же время торговые центры сети за пределами провинции начали появляться в таких крупных городах, как Пекин, Шанхай, Фучжоу, Гуанчжоу и Чэнду.

Конечно, взлет «Азии» привлек внимание СМИ по всей стране, получив название «феномен Азии», а соответствующие репортажи следовали один за другим, не прекращаясь. В то время «Азия» переживала период беспрецедентного расцвета.

«Ватерлоо»

Когда все были погружены в радость успеха, кризис незаметно проник в «Азию».

Временный успех подтолкнул и без того «дальновидного» Ван Суйчжоу на путь стремительной экспансии. В 1991 году, несмотря на противодействие окружающих, он открыл на Хайнане крупный отель, но этот отель просуществовал всего 10 месяцев и закрылся из-за убыточности. Если бы Ван Суйчжоу сумел извлечь из этого урок, история «Азии», возможно, сложилась бы иначе. Однако этот случай, напротив, только разжег его «боевой дух». Со второй половины 1993 года Ван Суйчжоу начал свою слепую экспансию, что привело к появлению феномена «Азия», прославившегося на всю Китай. Однако, несмотря на то что торговых центров открывалось всё больше, прибыльность предприятия не повышалась соответствующим образом — торговые центры «Азия» в городах Наньян, Хуайян, Луохэ и Кайфэн в пределах провинции приносили убытки с момента открытия; а сетевые мага-

зины в Гуанчжоу, Шанхае, Пекине, Чэнду и других городах едва открылись, как сразу же опустились ниже критической черты рентабельности.

В то же время к «Азии» присоединились несколько девелоперов, которые в решающий момент подтолкнули Ван Суйчжоу, что в конечном итоге привело его к краху.

В сентябре 1993 года Ван Суйчжоу на базе торгового центра «Азия» в Чжэнчжоу реорганизовал компанию и учредил «Чжэнчжоу Азия Групп Акционерное общество». В ходе реорганизации два старых акционера частично передали свои акции четырём новым акционерам. Этими новыми акционерами и были упомянутые выше девелоперы. Их присоединение сыграло решающую роль в том, что «Азия» вступила на путь диверсификации и расширения.

Поскольку в то время в стране проводилась политика «макрорегулирования», это привело к быстрому охлаждению некогда бурного бума на рынке недвижимости. Бизнесмены, нажившиеся на недвижимости, были ослеплены успехом «Азии» и тоже захотели отхватить кусок от этого огромного пирога, которым была розничная торговля. Благодаря посредничеству друзей они договорились с Ван Суйчжоу: предприниматели из сферы недвижимости по отдельности предоставят объекты недвижимости, а Ван Суйчжоу возглавит создание специальной управляющей компании «Хайнаньская торговая ассоциация Азии», которая будет отвечать за операционную деятельность. Предпринима-

тели из сферы недвижимости считали, что, хотя в настоящее время экономика переживает спад, в будущем обязательно наступит подъем. Пока их конкуренты один за другим сокращают масштабы деятельности, они решили воспользоваться моментом, чтобы занять национальный рынок по низкой цене и, когда наступит экономический подъем, первыми воспользоваться открывающимися возможностями.

Присоединение новых акционеров и предложенные ими выгодные условия укрепили и без того полного решимости Ван Суйчжоу в его «убеждении в нестандартном развитии». Объективно говоря, без недвижимости, предоставленной этими предпринимателями, «Азия» вряд ли смогла бы так быстро развернуть столь масштабную сеть по всей стране. Однако они не учли, что предприниматели со всех уголков страны также начали обращать свой взор на крупные розничные торговые центры! В 1993–1995 годах крупная розничная торговля в стране росла со скоростью 30 % в год, превышая темпы роста общего объема розничной торговли более чем на 10 процентных пунктов. Однако из-за отсутствия регулирования общего объема и серьезного дисбаланса в структуре большую часть составляли крупные элитные торговые центры — это привело к ситуации, когда «монахов больше, чем каши», что одновременно означало приближение крупного спада во всей отрасли. Компания «Азия», которая надеялась захватить рынок, пока все ещё не опомнились, столкнулась с целой толпой яростных конкурентов.

Несомненно, их ждал исход, при котором обе стороны понесут убытки.

В сфере управления «Азия» также столкнулась с яростным сопротивлением со стороны сотрудников. Например, «полувоенный стиль управления», применяемый «Азией», вызвал недовольство местных сотрудников при внедрении в Гуанчжоу и привел к массовым беспорядкам; в Шанхае сотрудники массово прибегали к «Трудовому кодексу», отстаивая свои права перед руководством; в Пекине несколько сотен «своих ребят», нанятых из Хэнаня, неожиданно устроили коллективную забастовку, громко скандируя «Единство — сила» и требуя сокращения рабочего времени и выплаты задолженности по зарплате. На мгновение вокруг царила настоящая суматоха!

Кроме того, поскольку «Азия» в процессе управления предприятием сознательно или бессознательно пыталась локализовать корпоративную культуру — повсеместно применяя «так называемую модель управления Азии», — это неизбежно привело к тому, что некоторые сетевые торговые центры в других регионах не смогли приспособиться к местным условиям. Однако, поскольку в самом начале был достигнут немалый успех, самоуверенный Ван Суйчжоу не только не осознавал ограниченности своего понимания корпоративной культуры, но, напротив, стал ещё больше полагаться на своих родственников и близких и доверять им. С точки зрения управления предприятием это, несомненно, стало

ещё большим ударом.

В то же время полностью обнажились такие недостатки «Азии», как хаос в финансовом управлении, уделение большего внимания рекламе, чем товарам, и огромные растраты. При открытии «магазинов сети Азия» в разных регионах везде раздавались громкие звуки барабанов и гонга, создавая грандиозную атмосферу, и Ван Суйчжоу все больше наслаждался криками «волк идет!». Однако, так же как волк не является самым сильным животным, крупные торговые центры в Шанхае, Гуанчжоу, Пекине и других городах также были серьезными соперниками. Едва только торжественная завеса открытия опустилась, как филиалы сети «Азия» по всей стране оказались в упадке: не говоря уже о прибыли, даже простое выживание давалось с большим трудом.

Открытие всё большего числа торговых центров, несомненно, требовало огромных финансовых вложений, что в конечном итоге привело к тому, что быстро развивающаяся сеть «Азия» оказалась по уши в долгах. Кроме того, из-за перенасыщенности рынка розничной торговли, где «покупателей больше, чем товаров», показатели деятельности «Азии» неизбежно пошли на спад. В результате один за другим магазины сети были вынуждены закрываться.

В конце 1998 года и в начале 1999 года два торговых центра сети «Азия», расположенные на Южном и Северном третьих кольцах Пекина, были вынуждены продать из-за финансовых затруднений. Поскольку это произошло неожиданно,

это вызвало беспокойство среди поставщиков и сотрудников. Таким образом, от сети «Азия», которая когда-то пользовалась огромной популярностью по всей стране, к настоящему моменту остался лишь один торговый центр — «Азия» в Куньмине, — который с трудом держится на плаву. Кроме того, в провинции Хэнань, где зародилась сеть «Азия», остались лишь три торговых центра — в Чжэнчжоу, Наньяне и Луохе, — причём их основная модель ведения бизнеса была изменена на «сдачу торговых мест в аренду», и они с трудом сводят концы с концами, получая ежемесячно мизерную арендную плату. «Сеть «Азия», которая несколько лет назад развивалась семимильными шагами, сегодня с той же скоростью терпит полное фиаско — как же история полна таких совпадений!

В 2000 году «главная база» «Азии», оставшаяся без поддержки, — торговый центр «Азия» в Чжэнчжоу — объявила о возобновлении привлечения инвесторов по всей стране, готовясь к возвращению на рынок. Однако всем было известно, что будущее «Азии» весьма туманно.

Урок для будущего

Подобно автомобилю без тормозов, «Азия» в конце концов вылетела за ограждение и упала на обочину. Один эксперт сказал: «Провал «Азии» кажется случайным, но на самом деле это лишь очередное повторение трагедии, уже произошедшей со многими китайскими предприятиями. Её крах ещё раз наглядно продемонстрировал китайским пред-

приятиям: компания, которая не может уловить и осознать тенденции развития отрасли, не способна наладить внутренний контроль и управление, в конечном итоге обречена на провал».

Очевидно, что конечный крах «Азии» был вызван последствиями её стремительной экспансии, причины которой можно свести к трём факторам:

• Стремление к быстрой экспансии, чрезмерная слепота

Китайские предприятия отдают предпочтение масштабам, что обусловлено не только «традициями» плановой экономики, но и эффектом масштаба. Хотя стремление предприятий к эффекту масштаба в целях развития само по себе не вызывает нареканий, если же успех затуманивает им разум, это с высокой вероятностью приведет к кризису в области финансирования, управления и других аспектов. Очевидно, что «Азия» является типичным примером компании, которая, не обращая внимания на ограничения со стороны таких факторов, как финансирование, кадры, рынок и управление, стремительно расширялась, руководствуясь лишь одним — энтузиазмом. Успех «Азии» на начальном этапе придавал Ван Суйчжоу неудержимую уверенность, и он предложил план создания сети торговых организаций в 18 городах и уездах провинции Хэнань, который был незамедлительно приведен в исполнение. Затем компания начала активно расширяться по всей стране, но в результате чрезмерного разрастания, слишком длинного фронта, чрезмерной финансо-

вой нагрузки, трудностей с оборотом средств, а также под влиянием общей рыночной конъюнктуры в конечном итоге оказалась в безвыходном положении, окруженная со всех сторон.

• Неосторожный подбор кадров в процессе развития

Масштабная экспансия группы «Азия» за короткий промежуток времени привела к острой нехватке квалифицированных кадров, что дало возможность некоторым некомпетентным людям воспользоваться ситуацией и проникнуть в компанию. Например, в конце 1995 года, перед открытием торговых центров сети «Азия» в Гуанчжоу, Шанхае и других городах, из-за острой нехватки персонала руководство компании в отчаянии пошло на поразительно недальновидный шаг: из Сианя были наняты сотни молодых людей, которые после краткосрочного обучения получали ответственные должности на основании внешности и красноречия, при этом руководители просто просматривали списки кандидатов! В конечном итоге это нелепое решение привело к серьезным последствиям.

• Отсутствие осознания необходимости защиты бренда в процессе расширения

В процессе развития предприятие должно не только предотвращать возникновение рисков, но и активно продвигать и защищать свою репутацию в обществе и свой бренд. Хотя бренд — это всего лишь название, термин, знак, символ или дизайн, хороший бренд является самым мощным

оружием предприятия в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Президент компании «Кока-Кола» однажды сказал, что даже если у него отнять всё, что принадлежит «Кока-Коле», но оставить бренд «Кока-Кола», он сможет за очень короткий срок вновь возродить былое величие компании. Из этого видно, насколько важен бренд для предприятия. Именно из-за важности бренда многие компании, обладающие отличными брендами, уделяют большое внимание их защите. Например, компания «Макдоналдс», чтобы защитить свой бренд, предъявляет чрезвычайно строгие требования к своим франчайзинговым ресторанам: не только не дает лицензии легкомысленно, но и, как только обнаруживает несоответствие требованиям, решительно лишает их права на деятельность. Это также является одним из важных принципов, благодаря которым «Макдоналдс» сохраняет свою популярность на протяжении многих лет. Очевидно, что «Азия» в этом плане отстает не на мало. Неудача «Азии» еще раз подтверждает одну истину: по мере развития предприятия защита бренда станет первоочередной задачей для каждой компании.

Подводя итог, можно сказать, что для того, чтобы предприятие двигалось вперёд быстро и уверенно, руководители должны прилагать соответствующие усилия во многих областях: внутренние механизмы, подбор и использование кадров, внешняя среда, защита бренда и т. д. А те предприятия,

которые не следуют законам рынка и слепо стремятся к масштабам, силе и всеобъемлемости, неизбежно будут ослеплены пузырем стремительного расширения и в конечном итоге погибнут насильственной смертью.

Ковит: путь экспансии, оставшийся нереализованным

Тяготы на вершине

Сразу после окончания университета Джин Факкоф помогал отцу в магазине кожаных сумок. Благодаря их совместным усилиям дело шло как по маслу — рост был неуклонным. Однако из-за разногласий в подходах к ведению бизнеса — его отец всегда продавал товары по ценам, рекомендованным поставщиками, и стремился обеспечить высокую прибыль по каждой сделке, в то время как Джин Факкоф считал, что даже при меньшей прибыли на единицу товара в конечном итоге можно получить максимальную прибыль за счет увеличения объема продаж, то есть выступал за повышение доходов за счет стратегии «малая наценка, большой объем продаж» —Поэтому он решил пойти своим путем: с помощью друзей он открыл в Манхэттене, Нью-Йорк, магазин чемоданов под названием «E.J. Ковит» и начал свою предпринимательскую карьеру.

Факофф в основном продавал чемоданы, но для удобства покупателей он также предлагал некоторые товары повседневного спроса и бытовую технику по очень низким ценам, практически по себестоимости. Он говорил: «Если кто-то приходит купить акустическую систему по оптовой цене 1000 долларов, я продаю её ему за 1010 долларов».

Как показала практика, Факкоф оказался прав: стратегия «небольшая наценка, большой объем продаж» принесла ему отличные результаты. Спустя несколько месяцев у входа в магазин «Ковит» часто можно было увидеть длинные очереди покупателей, доходившие даже до улицы. Вскоре Факкоф открыл филиал в Вест-Честере.

Факоф был искренним человеком, и на начальном этапе своего предпринимательства он привлек группу таких же молодых людей, как и он сам, для управления компанией, благодаря чему в компании царила атмосфера молодости и энергии. При поддержке сильной команды компания «Ковит» стремительно росла, и за 10 лет её оборот достиг 750 миллионов долларов; этот блестящий результат сделал её самой быстрорастущей компанией в истории розничной торговли США.

«Ватерлоо»

В 1950-х и 1960-х годах, стремясь занять ещё большую долю американского рынка, «Ковит» возглавил революцию дешёвых продаж по всей стране. Поскольку цены на продаваемые товары были значительно ниже, чем в других магазинах (до 40 %), компания пользовалась огромной популярностью у американских потребителей. Это принесло «Ковиту» огромную выгоду — компания не только достигла масштабного роста, но и стоимость её акций неуклонно росла.

В ходе ведения бизнеса Факкоф обнаружил: открытие одного крупного магазина в центре города дает гораздо боль-

шую выгоду, чем открытие нескольких небольших магазинов в разных местах. Более того, при наличии двух и более магазинов в центре города можно проводить единую рекламную кампанию, централизованно управлять запасами и организовывать техническое обслуживание, а также проводить масштабные рекламные акции. Средства, которые раньше хватало на одно дело, теперь позволяют сделать два или даже больше — почему бы этим не воспользоваться? Таким образом, опираясь на эту концепцию ведения бизнеса, дисконтные магазины «Ковит» торжественно появились в центральных районах крупных городов. К 1966 году компания «Ковит» открыла 10 крупных магазинов только в Нью-Йорке, а в других городах, таких как Филадельфия, Балтимор, Чикаго, Детройт и Сент-Луис, — по несколько магазинов.

Однако в 1966 году начались проблемы. После стремительной экспансии бизнес «Ковит» стал слишком обширным; что ещё хуже, компания уже не могла контролировать собственное развитие. Всего за четыре года — с 1962 по 1966 год — количество дисконтных магазинов «Ковит» и объём продаж увеличились в четыре раза. Но в то же время Факкоф стал не успевать за всем и не справляться с нагрузкой. Поначалу Факкофф ещё мог время от времени посещать свои магазины для проверки и руководства, но с ростом числа филиалов это становилось для него всё более сложной задачей, поскольку на него обрушивалось бесконечное количество работы и проблем, требующих решения. Кроме того,

поскольку численность персонала компании не увеличивалась пропорционально росту числа новых магазинов, единственные имевшиеся специалисты по закупкам должны были не только отвечать за заказы существующих магазинов, но и изобретать способы решения проблем с поставками для новых. В то же время для такого развития требовалось большое количество опытных сотрудников и менеджеров среднего звена в качестве фундамента, но у компании не было ни времени на подготовку менеджеров и сотрудников, ни времени на тщательный отбор подходящих руководителей для укрепления управления компанией, что стало предвестником её последующего упадка.

Кроме того, поскольку при открытии новых магазинов не была учтена нехватка управленческого персонала, способность компании контролировать подчиненные магазины после расширения значительно ослабла — новые магазины, открытые в окрестностях Нью-Йорка, еще могли поддерживать тесную связь с головным офисом, но когда сеть расширилась до Детройта, Чикаго и Сент-Луиса, из-за большого расстояния компания могла руководить их деятельностью только по телефону. Очевидно, что это было нереалистично.

Кроме того, из-за отсутствия квалифицированных менеджеров, способных укрепить позиции вновь открытых магазинов «Ковит», некоторые из них оказались в тяжелом финансовом положении. Например, ещё до того, как «Ковит» вышла на рынок Чикаго, в этом городе уже существовало

множество магазинов, которые оказали сильное сопротивление неожиданно появившейся компании «Ковит»: за счёт значительного снижения цен и проведения масштабных рекламных акций они сорвали попытки «Ковит» прочно закрепиться на местном рынке.

В самом начале своего существования компания «Ковит», как и большинство дискаунтеров, начинала с продажи так называемых «твердых» товаров по сниженным ценам; к ним относились: холодильники, стиральные машины, телевизоры и стереосистемы, товары повседневного спроса, фототехника и т. д. Позже стремление улучшить свой имидж побудило «Ковит» выйти на рынок одежды и других «мягких» товаров, рентабельность которых была выше. Однако из-за модных тенденций и сезонных факторов риски, связанные с распродажами по сниженным ценам и нереализованными запасами, были значительнее, и по сравнению с торговлей товарами широкого потребления эти сферы деятельности предъявляли более высокие требования к управлению компанией. В конечном итоге незнание Ковитом проблем, связанных с запасами мягких товаров и модной одежды, в сочетании с его неумением проводить рекламные акции привело к значительному накоплению излишков товара.

Как говорится, беда не приходит одна: вскоре последовали проблемы и в сфере продажи продуктов питания. В 1961 году компания «Факкоф» начала открывать супермаркеты, и в последующие несколько лет их число достигло 22. Од-

нако «Факкоф» не была хорошо знакома с управлением супермаркетами, а розничные продавцы, управлявшие этими магазинами, также не имели соответствующего опыта. Хотя компания и приняла некоторые разумные меры, например, присоединила супермаркеты к дисконтным магазинам — ведь потребители, как правило, приходят в супермаркеты, чтобы закупить продукты на несколько дней или даже на неделю и хранить их дома, — Факкоф полагал, что благодаря этому больше покупателей будет регулярно посещать эти дисконтные магазины.

Но, к сожалению, основная особенность дисконтных продаж заключается в большом объеме продаж, что не имеет ничего общего с продажей продуктов питания. Кроме того, супермаркеты должны поддерживать определённый уровень запасов, чтобы покупатели могли свободно выбирать товары, что в значительной степени связывало большие объёмы капитала. Более того, в условиях всё более ожесточённой рыночной конкуренции супермаркетам «Ковит» было всё труднее выживать. К 1964 году супермаркеты Ковита понесли убытки в размере 12 миллионов долларов. Не имея другого выхода, Факкоф был вынужден обратиться за помощью к коллегам по отрасли — он выбрал сеть супермаркетов «Хилл», насчитывавшую 42 магазина, и в конечном итоге сумел убедить «Хилл» и осуществить слияние. Одновременно с этим Факкоф сдал в аренду продуктовые магазины в Чикаго и Детройте местным предпринимателям для ведения

бизнеса. Однако, к сожалению, слияние не решило проблем в сфере торговли продуктами питания: под натиском сильных конкурентов прибыль «Хилл» резко снизилась, и к 1968 году продуктовое подразделение супермаркетов «Хилл-Ковит» оказалось на грани банкротства и было вынуждено пойти на продажу.

В 1966 году в компании «Ковит» разразился полномасштабный кризис — несмотря на то, что в первом полугодии чистый объем продаж превысил показатель аналогичного периода предыдущего года на 10 %, прибыль от продаж снизилась с 16,63 млн долларов в предыдущем году до 13,88 млн долларов. Вслед за этим дефицит компании вырос с 1,12 млн долларов в 1965 году до 4,45 млн долларов в 1966 году. Кроме того, коэффициент оборачиваемости запасов компании снизился почти на 40 % по сравнению с предыдущим финансовым годом, а объем продаж на квадратный фут сократился на 30 %. В то же время цена акций компании «Ковит» упала с максимального значения в 50,5 доллара в мае 1965 года до 13 долларов в начале 1966 года.

25 марта 1966 года компания «Ковит» объединилась с «Спартас Индастриз». Это событие стало неожиданностью для многих, поскольку по сравнению с «Ковит», оборот которой достигал почти 1 млрд юаней, «Спартас» явно уступала по мощности. Коллеги по отрасли полагали, что, возможно, на этот раз «Ковит» приступит к радикальным реформам. Однако после создания новой компании Факоф, стояв-

ший у руля, не стал активно искать проблемы и по-прежнему пренебрегал управлением. Результат был предсказуем.

Столкнувшись с компанией, которая так и не могла прийти в себя, Факоф снова попытался повысить уровень ассортимента и увеличить прибыль за счёт продажи дорогостоящих товаров, но этот шаг привёл к потере многих старых клиентов «Ковита», которые приходили сюда в поисках выгодных покупок. Прибыль практически не выросла, а клиентов потеряли немало — можно сказать, что «Ковит» остался ни с чем.

В 1981 году из-за невозможности погасить кредит, срок которого истек, с трудом державшаяся на плаву компания «Коветт» была вынуждена отпустить единственную соломинку спасения — выставить на аукцион свои 12 филиалов. На этом «Коветт» окончательно пошла ко дну.

Урок для будущего

Еще одна трагедия: коммерческий гигант, владевший 55 магазинами, в мгновение ока погрузился в пучину бизнеса. Проанализировав ситуацию, нетрудно обнаружить, что основной причиной краха компании «Ковит» стало слишком быстрое расширение при явном отставании внутреннего управления.

Сделать компанию крупной и сильной — мечта каждого предпринимателя, однако многие предприятия без исключения обречены на гибель в процессе экспансии. Стремительное развитие и окончательный крах компании «Ковит» яв-

ляются ярким примером этого явления. Несомненно, крах «Ковита» был предопределен — перед стремительной экспансией компания так и не разработала соответствующего плана развития! Лишь в 1960-е годы, когда кризис уже наступил, «Ковит» принял план развития, необходимый для выживания компании, — он требовал от руководителей всех звеньев управления разработать четкие стратегии, цели и планы. Однако очевидно, что этот шаг был сделан слишком поздно.

Для любой компании и организации стремительное развитие влечет за собой ряд неизбежных проблем и значительную нагрузку, таких как нехватка резервных кадров, неверный подбор персонала и т. д. Компания «Ковит» была высокоцентрализованной организацией, в которой все управленческие решения принимались непосредственно в головном офисе. Когда количество магазинов было небольшим, такая централизованная модель управления еще с трудом держалась на плаву, но после значительного увеличения числа филиалов компания по-прежнему придерживалась этого не лишенного недостатков подхода, не предоставив менеджерам следующего уровня больше полномочий — руководители крупных магазинов должны были лишь следовать инструкциям! Однако практика показывает, что решения, принимаемые руководителем, который редко погружается в работу на передовой, зачастую носят односторонний и неприменимый характер; кроме того, это в значительной степени пре-

пятствует обмену мнениями между высшим руководством и менеджерами на низовом уровне, что в конечном итоге приводит к краху всей компании.

Подводя итог, можно сказать, что без определённого потенциала и необходимых механизмов защиты от рисков стремительная экспансия с большой вероятностью может разрушить даже очень перспективное предприятие. Поэтому, прежде чем принять окончательное стратегическое решение, предприниматель должен тщательно всё обдумать и, исходя из существующей базы своего предприятия, разработать наиболее разумный план развития или реформ, что позволит добиться более устойчивого роста и максимально снизить риски.

Yamaha: несоразмерные амбиции привели к провалу

Трудные времена на вершине

Начиная с 1950-х годов конкуренция в японской мотоциклетной отрасли становилась всё более ожесточённой, и на арену выходили новые игроки: первым лидером отрасли стала компания Торио; затем компания «Хонда», прилагая все усилия для расширения доли рынка и постоянно инвестируя средства, наконец в 1964 году вырвалась в лидеры японской мотоциклетной отрасли; в 70-е годы на японском рынке мотоциклов сложилась ситуация «четырёх лидеров», которые, в порядке убывания доли рынка, занимали следующие места: «Хонда», «Ямаха», «Сузуки» и «Кавасаки».

После более чем десяти лет массового производства, в конце 1960-х — начале 1970-х годов рост спроса на мировом рынке мотоциклов заметно ослаб. В связи с этим компания «Хонда» решила открыть новое поле деятельности — выйти на рынок автомобилей. Однако в то время автомобильная отрасль также переживала спад, и чтобы закрепиться на автомобильном рынке, «Хонда» направила в автомобильную отрасль лучшее оборудование и технические ресурсы компании, не пощадив даже технических специалистов, занимавшихся производством мотоциклов. К 1975 году доходы Honda от производства автомобилей превысили доходы от

производства мотоциклов.

Именно в тот момент, когда «Хонда» направляла большую часть своих усилий на производство автомобилей, компания «Ямаха», ранее занимавшая второе место в японской мотоциклетной отрасли, осознала: это отличная возможность для развития компании. Поэтому «Ямаха» любой ценой активно расширяла мотоциклетный рынок. Под натиском «Ямахи» «Хонда» терпела одно поражение за другим: в 1970 году соотношение объёмов продаж «Хонды» и «Ямахи» составляло 3:1;к 1979 году это соотношение снизилось до 1,4:1; а к 1981 году доля Honda на японском рынке сократилась до 38 %, в то время как доля Yamaha выросла с 10 % до 37 %. Оказавшись всего в одном шаге от лидерства, компания Yamaha, долгое время уступавшая Honda, добилась блестящих результатов в этой борьбе.

Потерпели сокрушительное поражение

Победа в первом сражении, как и у многих других успешных компаний, не помогла Yamaha сохранить должную хладнокровность — они были ослеплены успехом. Считая, что уже достаточно окрепли, они не хотели больше зависеть от Honda. Поэтому они начали последнее наступление на Honda. В августе 1981 года генеральный директор компании Yamaha Томоко Хитоаса заявила СМИ: «В скором времени компания построит новый завод с годовой мощностью 1 миллион мотоциклов. После завершения строительства годовой объем производства мотоциклов под брендом Yamaha

достигнет 4 миллионов единиц, что на 200 тысяч превысит показатели Honda. К тому времени Yamaha займет место Honda». Председатель совета директоров Yamaha Коике также заявил на одном из заседаний: «Мы превзойдём Honda по объёмам производства. Как специализированный производитель мотоциклов, мы не можем вечно оставаться на втором месте».

Однако полная амбиций компания «Ямаха» упустила из виду один фатальный факт: «Хонда» — это крупная корпорация, на протяжении десятилетий доминирующая на мировом рынке мотоциклов, обладающая мощной опорой — преимуществами в автомобильной отрасли.

Столкнувшись с вызовом, Honda решила нанести ответный удар. В январе 1982 года, когда вызывающие заявления Yamaha дошли до руководства Honda, оно быстро приняло решение: нанести сокрушительный удар с молниеносной скоростью, пока новый завод Yamaha ещё не построен, и вернуть себе прежние рыночные позиции.

Наконец разразилась битва, которую назвали самой жестокой в истории японской промышленности.

Начав ожесточённую борьбу, «Хонда» не только прибегла к стратегии значительного снижения цен, но и существенно увеличила расходы на продвижение и количество точек продаж. В самый разгар конкуренции розничные цены практически на всю продукцию «Хонды» снизились более чем на треть, в результате чего цена одного мотоцикла «Хонда» ока-

залась даже дешевле, чем цена велосипеда с переключением скоростей! Компания «Хонда» пошла на этот шаг не из-за слепой конкуренции, а, напротив, руководствуясь определённой логикой: помимо производства мотоциклов, «Хонда» также занималась производством автомобилей, и в то время ситуация на автомобильном рынке была благоприятной, а продажи стабильно росли — как говорится, «если на востоке не светит солнце, оно светит на западе». Ещё более важным моментом было то, что у «Ямахи» такого преимущества не было. Чтобы нанести удар по «Ямахе», «Хонда» направила всю прибыль, полученную в автомобильном сегменте, на ценовую войну на рынке мотоциклов, рассчитывая в кратчайшие сроки победить «Ямаху» и увеличить свою долю рынка.

Очевидно, что компания «Ямаха» оказалась в крайне сложной ситуации: по сравнению с «Хондой» «Ямаха» была лишь специализированным производителем мотоциклов, и её выживание и развитие полностью зависели от мотоциклетного бизнеса. В связи с инвестициями в новый завод затраты компании были значительными, и если бы она применила ту же стратегию снижения цен, что и «Хонда», «Ямаха» не смогла бы продолжать свою деятельность; но если бы она не снизила цены или снизила их лишь незначительно, её ждал бы только провал. Ценовая война, развязанная «Хондой», поставила «Ямаху» в безвыходное положение и оказала её в явно невыгодном положении.

В безвыходной ситуации «Ямаха» была вынуждена принять чрезвычайные меры: объем производства мотоциклов сократили до 1,5 млн единиц, а затем — до 1,38 млн. Масштабы сокращения персонала в компании также продолжали расти, затронув около 20 % всего персонала, а первоначально разработанные планы развития пришлось полностью отменить.

Однако это было лишь временным решением, не устраняющим первопричину проблемы. Добившись первоначальной победы, Honda не сбавляла оборотов, продолжая наносить удары и постоянно оказывая давление на Yamaha. Помимо ценовой войны, Honda применила ещё один свой козырь: ускорила обновление модельного ряда и быстро диверсифицировала продукцию. За 18 месяцев, опираясь на свои технологические и финансовые преимущества, Honda выпустила 81 новую модель и сняла с производства 32 старые. Таким образом, Honda создала у потребителей впечатление компании, постоянно развивающейся и обновляющейся. Непрерывный выпуск продукции, созданной с использованием новых технологий и дизайна, привлек внимание молодого поколения потребителей. В то же время, поскольку продукция Honda всегда выглядела свежо и ново, дилерам было легко ее продавать.

Удачная стратегия привела к стремительному росту продаж мотоциклов Honda. На этом фоне компания Yamaha выглядела блекло. Стремясь обогнать Honda, Yamaha сделала

большую ставку на строительство нового завода, в результате чего внутренних оборотных средств оказалось недостаточно, и компании пришлось брать крупные кредиты; а поскольку новый завод ещё не был построен и не приносил прибыли, финансовое положение Yamaha становилось всё более напряжённым. В результате компания практически не имела возможности разрабатывать новые продукты. В то время как Honda выпустила 81 новую модель, Yamaha представила лишь 34 и сняла с производства 3 модели. Замедление темпов обновления ассортимента привело к тому, что имидж Yamaha на рынке становился все более устаревшим, а запасы продукции значительно разрослись; в безвыходной ситуации Yamaha была вынуждена прибегнуть к таким мерам, как продажа со скидками, чтобы сократить запасы.

В результате по сравнению с конкурентами Yamaha оказалась в пассивной позиции по всем параметрам. В условиях ценовой войны Yamaha с трудом выдерживала огромные убытки и терпела поражение за поражением; что касается имиджа на рынке, то из-за устаревания выпускаемой продукции покупатели постепенно перестали проявлять к ней интерес, что привело к образованию огромных запасов. За полтора года противостояния доля Yamaha на рынке сократилась с 37 % до 23 %, объемы производства стремительно упали, а оборот по сравнению с предыдущим годом сократился более чем наполовину. В начале 1983 года запасы компании Yamaha составляли половину всех запасов япон-

ской мотоциклетной отрасли, что соответствовало её годовому объему продаж. Единственным способом избавиться от запасов было предоставление розничным продавцам средств на продвижение продукции и значительное снижение цен, но у Yamaha не осталось даже на это сил, и в конце концов ей пришлось разрабатывать план по превращению запасов в металлолом. В итоге финансовое положение компании «Ямаха» и её дочерних компаний оказалось в беспрецедентно тяжёлом положении: в 1981 году соотношение задолженности к собственным средствам составляло 3:10, но к 1983 году оно ухудшилось до 7:10. В то же время компания «Хонда», благодаря успехам в автомобильной отрасли, обрела чрезвычайно устойчивое финансовое положение.

В таких условиях Yamaha с трудом держалась на плаву, живя за счёт заимствований. К концу 1982 года общая задолженность компании Yamaha достигла 220 млрд иен. Многие банки, видя, что Yamaha не в силах исправить положение, один за другим прекратили кредитование.

Не имея ни средств, ни возможности разрабатывать новые продукты, а также обладая огромными запасами, «Ямаха» оказалась в безвыходном положении. Чтобы избежать банкротства, «Ямаха» начала распродавать свои активы. За год, с апреля 1983 года по апрель 1984 года, «Ямаха» продала земельные участки, здания и оборудование на сумму 16 млрд иен. В июне 1983 года, оказавшись в безвыходном положении, компания «Ямаха» наконец подняла белый флаг

перед «Хондой», и ожесточённая борьба закончилась сокрушительным поражением «Ямахи». «Ямаха» не только не реализовала свою мечту о господстве на рынке, но и утратила второе место. С тех пор компания «Ямаха» сильно ослабла и больше не смогла занять лидирующие позиции.

Урок для будущего

Изначально Yamaha, воспользовавшись тем, что Honda сосредоточилась на выходе на автомобильный рынок и не могла уделять должного внимания мотоциклетному бизнесу, продолжила наступление и увеличила долю продаж с 10 % в 1970 году до 37 % в 1979 году, что было вполне успешной стратегией. Однако, ослеплённая победой, Yamaha утратила трезвый взгляд на ситуацию и, не оценив свои силы, пошла на опрометчивые действия: она подняла самый большой камень, но в итоге разбила им себе ногу.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Знай себя и знай противника — и в ста сражениях не потерпишь поражения». Крупное поражение Yamaha заключалось в том, что компания неверно оценила свои силы и силы конкурента, не сохранила трезвого ума перед лицом временной победы и не осознала, что «даже упадшая Honda все равно сильнее Yamaha».

Как известно, деловая война — это состязание интеллекта и силы, и в итоге часто побеждает сильнейший; победа Honda и поражение Yamaha являются тому лучшим доказательством. Поэтому компания, чьи возможности несколь-

ко уступают конкурентам, не имея достаточной силы, может только ждать своего шанса и накапливать силы; а если она, не оценив свои возможности, будет пустым блефом вступать в борьбу с сильнейшим, то это приведёт лишь к истощению собственных сил и неизбежной гибели.

Осбор: приходит и уходит, как ветер

Тяжёлые времена на вершине

Адам Осборн родился в Таиланде, его отец был британским профессором. По причине отца его с раннего возраста отправили на обучение в одну из церковных школ США. В 1961 году 22-летний Осборн получил степень доктора химической инженерии в Университете Делавэра и успешно устроился на работу в известную компанию «Шелл Девелопмент».

В 70-е годы компьютерная индустрия начала набирать обороты в США. В то же время Осборн, не желая оставаться в тени, уволился с высокооплачиваемой работы и открыл собственную компанию по компьютерному консалтингу. К середине 1970-х годов индустрия персональных компьютеров постепенно набирала обороты, а Осборн, пройдя многолетнюю школу жизни, к этому времени уже стал выдающимся компьютерным экспертом. Помимо публикации множества статей в известном журнале «Тайм», он написал специализированную книгу под названием «Введение в микрокомпьютеры», тираж которой составил 300 тысяч экземпляров. В одночасье имя Осборна стало известно всем в компьютерной индустрии.

В 1981 году Осберл основал компанию «Osberl Computer». Опираясь на свою острую интуицию, он опреде-

лил, что продукция компании будет ориентирована на рынок персональных компьютеров. Он заявил, что будет производить и продавать персональные компьютеры по цене, значительно ниже рыночной.

Осберл был практиком. Вскоре, в июле того же года, на рынок поступила его первая партия продукции. Это был высокотехнологичный портативный компьютер, цена которого была установлена на уровне 1795 долларов — на несколько сотен долларов ниже, чем у аналогичных моделей других производителей. Благодаря одинаковому (а порой и более высокому) качеству в сочетании со сверхнизкой ценой продукция компании Осберла, без сомнения, завоевала рынок.

Кроме того, Осборн считал, что для максимального увеличения доли рынка необходимо опираться на широкую сеть дистрибьюторов. В 1982 году он заключил контракт с крупнейшим розничным продавцом компьютеров — компанией «Computer World», что позволило увеличить количество магазинов, реализующих компьютеры компании, более чем в два раза.

Ценовое преимущество в сочетании с надежными каналами сбыта сделало продукцию Осборна быстро востребованной: к концу 1981 года, то есть всего через год после основания компании, объем продаж превысил 10 миллионов долларов. К концу 1982 года объем продаж превысил 100 миллионов долларов! Можно сказать, что в то время Осборну не

было равных.

Потерпел фиаско

Следует отметить, что Осберл был гением не только в области компьютеров, но и в сфере управления бизнесом — он был настоящим вундеркиндом. К 1983 году портативные компьютеры Осберла появились на прилавках более 800 розничных магазинов, в том числе в сети Computer World, магазинах Xerox, торговых центрах Sears и других компьютерных магазинах. Кроме того, компания привлекла 150 дистрибьюторов офисного оборудования для работы с клиентами среднего и крупного масштаба.

Хотя Осборн и не был первым производителем портативных компьютеров, он стал первым, кто начал их массовое производство и продажу. Опираясь на этот успех, Осборн не останавливался ни на минуту и начал стремительно двигаться к более амбициозной цели — добиться того, чтобы однажды его продукция использовалась повсеместно, от офисов до отделов цифровой статистики.

Однако по мере постоянного роста компании (к 1983 году в ней уже работало почти 1000 штатных сотрудников) Озбороу начал с трудом справляться с разнообразными делами. Вскоре стали постепенно выявляться такие управленческие проблемы, как неверный подбор персонала и неиспользование талантов. Осберл отнесся к этому довольно трезво: он не раз говорил, что является выдающимся предпринимателем, но не проницательным управленцем, и в этом плане

ему очень не хватает опыта. Кроме того, он глубоко осознавал, что для обеспечения лидирующих позиций компании ей нужны более профессиональные руководители (что, кстати, соответствовало мнению многих инвесторов). Поэтому он начал поиск подходящих кандидатов.

В январе 1983 года по сердечному приглашению Осберле бывший председатель совета директоров компании «Unified Foods» Роберт Йоник занял должность председателя совета директоров и генерального директора компании «Осберле», а сам Осберле ушел из повседневного управления и стал председателем совета директоров.

Следует отметить, что компания «Осберл» шла в ногу со временем, и её концепция была верной.

Вступив в должность, Роберт быстро приступил к реализации своих планов. Прежде всего, он изменил прежнюю централизованную форму управления в компании «Осберле»: назначил вице-председателя Пусарис, ранее отвечавшую за рынок, вице-председателем по принятию решений и планированию, а её прежнюю должность занял менеджер по маркетингу Джозеф Роберк, привлечённый из компании «Apple»;повысил бывшего менеджера по продажам Фербенда Брауна до должности вице-председателя, ответственного за продажи; официально назначил бывшего консультанта компании Дэвида Лаубенца менеджером отдела маркетинговых услуг, специально ответственным за связи с дистрибьюторами. Такое распределение обязанностей можно на-

звать оптимальным использованием талантов сотрудников, и Осберл выразил по этому поводу глубокое восхищение.

Во-вторых, Роберт внес соответствующие улучшения в стратегию продаж компании «Осберле». Сохранив прежние каналы сбыта, благодаря приложенным усилиям ему удалось в определенной степени расширить сбытовые каналы компании, например, за счет сотрудничества с Государственным управлением по делам печати и публикаций.

В-третьих, в условиях все более жесткой конкуренции на рынке портативных компьютеров Роберт при поддержке компании «Осберле» возглавил разработку и вывел на рынок более доступные по цене модели «Менеджер-1» и «Менеджер-2», что значительно повысило узнаваемость компании «Осберле».

Кроме того, с целью активного продвижения бренда компании в 1982 году «Осберл» потратила на рекламу 3,5 миллиона долларов. Помимо этого, компания расширила отдел продаж, который ранее насчитывал всего 8 человек, до более чем ста сотрудников, что значительно усилило ее коммерческий потенциал.

На какое-то время Осберл стал самой быстрорастущей компанией Кремниевой долины, даже на время превзойдя компанию Apple, которая в то время была на пике своего расцвета. Многие инвестиционные компании также начали проявлять к Осберлу повышенный интерес и просили предоставить им возможность инвестировать в компанию.

Однако «Осберл», казавшаяся на вершине успеха, на самом деле уже давно страдала от серьезной болезни, просто еще не осознавала этого.

26 апреля 1983 года Адам Осборн, участвуя в одном из семинаров, услышал новость, которая стала для него полной неожиданностью: компания понесла убытки — к концу марта она не только не достигла запланированного уровня прибыли, но и понесла убытки в размере более 600 000 долларов. Это было в основном следствием приобретения нового оборудования и значительных инвестиций в рекламу. Кроме того, несмотря на то что объем продаж в феврале превысил 100 миллионов долларов, компания фактически понесла убыток в размере 1,5 миллиона долларов, а годовой убыток, по прогнозам, составит 4 миллиона долларов, что было вызвано прежде всего избыточными запасами, невыгодными контрактами на поставку программного обеспечения и значительной задолженностью.

Для погружённого в радость Осборна это было настоящим ударом. Эта плохая новость пришла действительно не вовремя, ведь 29 мая должна была состояться первичная публичная размещение акций компании, и Адам Осборн опасался, что известие об убытках компании негативно повлияет на продажу акций.

Однако это было лишь началом. Вскоре появился ещё один отчёт, свидетельствовавший о том, что положение компании, скорее всего, ухудшится: финансовые убытки в теку-

щем квартале, по прогнозам, достигнут 5 млн долларов, а за год составят 12 млн долларов.

Не имея иного выхода, компания была вынуждена отменить планы по выходу на биржу.

На фоне сокращения прибыли компании Осборна и краха надежд на привлечение средств через IPO у неё неизбежно возникла нехватка ликвидности. Как говорится, «беда не приходит одна»: многие инвесторы, увидев мрачные перспективы компании Осборна, начали массово уходить от неё. Столкнувшись с кризисом, Осборн был вынужден ухватиться за последнюю соломинку — убедить нескольких оставшихся инвесторов вложить средства в компанию. Приложив титанические усилия, в июне компании наконец удалось собрать более 10 миллионов долларов, однако ей так и не удалось найти достаточных средств для производства продукта, который компания считала весьма конкурентоспособным, — «Менеджер № 2».

Чтобы сэкономить средства, компании пришлось постоянно увольнять сотрудников. Было очевидно, что так долго не продержится.

16 сентября на стол Осбороу попал очередной документ: компания задолжала обеспеченным и необеспеченным кредиторам 45 миллионов долларов, тогда как ее активы составляли всего 40 миллионов долларов — компания оказалась неплатежеспособной. В безвыходной ситуации компания Осбороу была вынуждена подать заявление о банкрот-

стве в соответствии с положениями главы 11 Федерального закона о банкротстве.

После регистрации банкротства 80 % сотрудников компании были уволены.

Чтобы компания смогла вновь встать на ноги, Осберл, можно сказать, приложил все возможные усилия. К сожалению, несмотря на его активные поиски, инвесторы в то время без исключения уклонялись от него.

Возможно, судьба не оставляет человека без выхода, и произошло удивительное: к концу 1984 года, благодаря погашению большей части задолженности и тому, что две прежние модели компании по-прежнему хорошо продавались, компания Осберле снова вернулась с грани банкротства. Тем не менее, из-за убытков компании в предыдущий период, которые принесли инвесторам потери в размере более 30 миллионов долларов, никто больше не желал вкладывать средства в компанию Осберло. Кроме того, прежнего завода и почти тысячи сотрудников уже не осталось, и Осберло было трудно вернуть былую славу.

Урок для будущего

За несколько коротких лет компания «Осберл» пережила как взлеты, так и падения. В то время как мы сожалеем о её трагической судьбе, полной резких взлетов и падений, уроки её неудач заслуживают нашего глубокого размышления.

Без сомнения, Адам Осборн был предпринимателем и практиком, обладавшим всеми качествами, присущими

предпринимателю, такими как смелость идти на риск, энтузиазм и целеустремленность. Именно благодаря этим качествам он добился успеха на начальном этапе. Если описать развитие компании «Осберл» одним словом, то это будет «быстро» — благодаря пониманию рыночного спроса «Осберл» быстро вошла в сегмент производства портативных устройств, стремительно захватила рынок и стала востребованным товаром, пользующимся большой популярностью у потребителей. Так в чём же заключалась причина провала «Осберл»? Можно с уверенностью сказать, что провал «Осберл» заключался в ошибочных управленческих подходах, которые в основном сводятся к следующим двум пунктам:

• Неправильная стратегия продаж

Как упоминалось ранее, с самого момента основания компании «Осберле» была разработана стратегия продаж «низкие цены, активные промоакции», которая быстро сделала модель «Осберле № 1» популярной, превратив её в востребованный товар за очень короткий срок. С тех пор он уделял большое внимание инвестициям в продажи. Очевидно, что он переборщил с этой стратегией.

Кроме того, стремясь подчеркнуть имидж продукта, компания вложила огромные средства в его активную рекламу, что в определенной степени привело к финансовым затруднениям компании. Конечно, в период выхода «Осберло № 1» на рынок проведение масштабной рекламной кампании

и быстрое создание сети сбыта были оправданными шагами. Можно даже сказать, что без значительных рекламных вложений на начальном этапе «Осберло № 1» не смог бы достичь такого впечатляющего результата — объема продаж в 100 миллионов долларов — всего через год после основания компании. Однако «Осберло» переборщила с этим приемом: помимо увеличения финансовой нагрузки на компанию, она не получила от этого никакой выгоды. Кроме того, низкая цена «Осберло-1» всегда была главным преимуществом продукта, а единственный способ сохранить низкую цену — это массовое производство. Поэтому при стабильном рыночном спросе невозможность реализации большого количества продукции в сочетании с такими значительными инвестициями компании в продажи неизбежно привела к снижению этого преимущества и увеличению финансовой нагрузки.

• «Недальновидность» в развитии продукта

Во-первых, в целях снижения затрат компания «Осберле» пожертвовала развитием аппаратного и программного обеспечения. То есть она сосредоточилась исключительно на портативных компьютерах, упустив из виду вещи, более важные, чем получение сиюминутной прибыли от продукции, такие как периферийные устройства, сервисное обслуживание и разработка программного обеспечения.

Что касается программного обеспечения, компания «Осберло» всегда передавала эту важную задачу непосред-

ственно специализированным софтверным компаниям. Хотя это и позволило снизить затраты, компания при этом потеряла многое. Если бы «Осберло» разрабатывала программное обеспечение самостоятельно (а у них, несомненно, были для этого возможности), это стало бы немалым источником дохода, но они безвозмездно уступили эту возможность другим. Можно сказать, что компания «Осберло» подбирала кунжут, а арбуз упустила.

Как говорится, один промах — и всё пошло наперекосяк. Из-за негибкости мышления компания «Осберло» не смогла идти в ногу с развитием ситуации в условиях стремительно меняющихся рыночных тенденций и потерпела крах. Из этого видно, насколько важно для предприятия идти в ногу со временем. Поэтому, будучи руководителем предприятия, даже добившись определённых успехов, следует постоянно следить за существенными изменениями на рынке и оперативно реагировать на них. Только так предприятие сможет развиваться гладко и достичь ещё большего успеха.

«Кока-Кола»: новая формула — не «Кока-Кола»

Трудные времена на пике славы

В 1886 году в одной из аптек Атланты (США) фармацевт по имени Пембертон случайно ошибся при приготовлении лекарства. Из любопытства он попробовал эту кофейного цвета жидкость — и вкус оказался просто волшебным! Тогда он принес этот сироп в аптеку «Джейкобс», где разбавляли его водой и продавали по цене пять центов за стакан. Как ни странно, в суматохе продавец аптеки смешал сироп с газированной водой и добавил несколько кубиков льда, и посетители, попробовав напиток, были в восторге. Так родился совершенно новый напиток. Один из постоянных посетителей, бухгалтер по имени Фрэнк Роббинсон, дал этому новому напитку громкое название — «Кока-Кола» — и разработал логотип, который сегодня известен во всем мире. Вскоре «Кока-Кола» стала модным напитком в Атланте, и дела шли всё лучше и лучше.

В 1888 году Пембертон продал секретную формулу «Кока-Колы» бизнесмену по имени Асса Кандера. В 1891 году Кандера основал компанию «Кока-Кола» и за несколько лет распространил «Кока-Колу» по всей территории США.

Однако человеком, который действительно сделал «Кока-Колу» самым продаваемым напитком в мире, стал Ро-

берт Вудфорд, управлявший компанией «Кока-Кола» более 60 лет. В 1923 году Вудфорд был назначен президентом компании «Кока-Кола»; он ввёл строгие стандарты контроля качества, чтобы гарантировать, что «Кока-Кола», произведённая в любой точке мира, сохраняла своё превосходное качество. Чтобы повысить узнаваемость продукта, он также широко проводил рекламные и промоакции по всему миру.

Во время обеих мировых войн Вудфорд заявил: «Где бы ни оказались американские солдаты, компания «Кока-Кола» будет поставлять им «Кока-Колу» по цене 5 центов за стакан». Выполнение этого обещания, как отмечается в книге, стоило жизни некоторым сотрудникам компании. Вместе с тем «Кока-Кола» получила широкое признание.

«Ватерлоо»

С момента появления «Кока-Колы» в 1886 году и вплоть до середины 1970-х годов компания «Кока-Кола» оставалась бесспорным лидером на американском рынке напитков. Именно в тот момент, когда «Кока-Кола» была на пике своего успеха, на рынке напитков появился неожиданный конкурент — «Пепси». Они также подняли знамя «колы» и заявили о своём намерении стать «самой любимой компанией потребителей во всём мире»; в последующих столкновениях они становились всё сильнее и сильнее, вплоть до того, что смогли составить достойную конкуренцию «Кока-Коле».

Первая в мире бутылка «Пепси-колы» также появилась в США в 1898 году, на 12 лет позже, чем «Кока-кола». Её вкус

был схож с «Кока-колой», рецепт которой хранился в строгой тайне, поэтому, воспользовавшись популярностью «Кока-колы», она получила название «Пепси-кола». Однако, поскольку «Кока-кола» уже более десяти лет назад начала активно осваивать рынок, к этому моменту она давно приобрела широкую известность и контролировала большую часть рынка газированных напитков. Поэтому в сознании людей, когда речь заходит о «коле», речь идет исключительно о «Кока-Коле». Таким образом, несмотря на то что «Пепси» ни в чем не уступает «Кока-Коле», факты доказывают, что «Кока-Кола» остается незаменимой в глазах американских потребителей.

Можно сказать, что в индустрии напитков «Кока-Кола» и «Пепси» — это, соответственно, лидер и первопроходец рынка, а также последователь и претендент. У последователя рынка есть два варианта стратегии: либо атаковать лидера рынка, чтобы завоевать большую долю рынка, либо участвовать в конкуренции, не допуская существенных изменений в доле рынка. После почти полувековой практики компания «Пепси» пришла к выводу, что второй вариант не только не гарантирует выживание компании, но и вообще не работает. Поэтому «Пепси» начала применять первую стратегию и развернула мощное наступление на «Кока-Колу»: во-первых, она выдвинула лозунг «Пепси — новое поколение», который, затронув стремление молодежи к новизне и неординарности, значительно улучшил имидж «Пепси» и привлек

большое количество клиентов. Не остановившись на достигнутом, «Пепси» ещё больше усилила рекламную кампанию. В конце 1983 года компания пригласила мировую звезду того времени Майкла Джексона для съёмок двух рекламных роликов и организовала рекламное турне с участием братьев Джексонов. Усилия «Пепси» не прошли даром: этот сверхпопулярный в то время суперзвезда оказал «Пепси» огромную услугу. Проведенные тогда исследования показали, что доля рынка Coca- превышала долю «Пепси» всего на 2,9 %, тогда как на рынке продуктов питания Coca-Cola отставала от «Пепси» на 10 процентных пунктов.

Pepsi пользовалась огромной популярностью, а лидирующие позиции Coca-Cola были под угрозой.

Конечно, «Кока-Кола» не собиралась сдаваться и стремилась вернуть былую славу.

В 1981 году Роберто Гостад занял пост генерального директора компании «Кока-Кола» и с самого начала своего пребывания в должности заявил: компания «Кока-Кола» должна полностью вступить в эпоху преобразований, и прорывом станет рецептура напитка, которая на протяжении десятилетий считалась священной и неприкосновенной, но теперь уже не соответствовала духу времени.

В 1982 году «Кока-Кола» приступила к реализации эпохальной маркетинговой кампании под кодовым названием «План Канзас». В первую очередь компания задействовала 2000 исследователей, которые в десяти крупнейших городах

США выясняли, готовы ли потребители принять совершенно новый вид колы. Среди вопросов были такие: «Если бы в «Кока-Колу» добавили новый ингредиент, сделавший бы её вкус более мягким, вы бы согласились?», «Если бы вкус «Кока-Колы» стал похожим на вкус «Пепси», вы бы почувствовали себя некомфортно?». Хотели бы вы попробовать новый напиток?… Результаты опроса показали, что лишь 10–12 % респондентов выразили беспокойство по поводу новой Coca-Cola, а половина опрошенных считала, что со временем привыкнет к новому вкусу.

Вдохновлённые этим, технические специалисты Coca-Cola в 1984 году представили образец с совершенно новым вкусом. В новом напитке использовался зерновой сироп с более высоким содержанием сахара: он был слаще, с меньшим количеством пузырьков, мягким и с легкой вязкостью. В ходе последующего первого дегустационного теста удовлетворенность дегустаторов новой «Кока-Колой» превысила удовлетворенность «Пепси». В результате руководство компании сделало оптимистичный прогноз: «Кока-Кола» по новой рецептуре сможет увеличить долю рынка компании как минимум на один процентный пункт, что означает рост продаж на 200 миллионов долларов.

Однако замена рецептуры, существовавшей на протяжении столетия, была делом чрезвычайно важным, и, чтобы не оставить ничего на волю случая, «Кока-Кола» провела ещё одно масштабное дегустационное исследование с участием

191 000 потребителей из 13 городов. Среди множества напитков без указания бренда дегустаторы по-прежнему отдавали предпочтение новой рецептуре: «Новая Кока-Кола» одержала убедительную победу над старой с соотношением 61 % к 39 %. Это укрепило компанию «Кока-Кола» в решении выпустить на рынок Кока-Колу по новой рецептуре, но впоследствии привело к небывалому провалу.

23 апреля 1985 года компания «Кока-Кола» провела в нью-йоркском Линкольн-центре грандиозную пресс-конференцию под лозунгом «Самое значимое событие в истории маркетинга напитков за сто лет существования компании». Го Суйда с огромным энтузиазмом объявил: «Лучший напиток — «Кока-Кола» — станет ещё лучше!» Председатель совета директоров компании Роберт Гойзуэта сказал: «Даже самое лучшее можно сделать ещё лучше».» В то же время на рынок вышла «Новая Кока-Кола», заменившая традиционную. В тот момент на пресс-конференции присутствовало более 1000 журналистов. В течение 24 часов 81 % американцев узнали о том, что «Кока-Кола» изменила рецептуру; этот показатель превысил даже уровень осведомлённости общественности за первые 24 часа после высадки «Аполлона» на Луну 16 лет назад. На мгновение это стало сенсацией по всей Америке. В течение нескольких дней после появления «Новой Колы» её попробовали более 70 % американцев; ни один новый продукт в мире не мог похвастаться столь огромной аудиторией при запуске — «Новая Кока-Кола» заняла пер-

вое место по этому показателю.

Будущее казалось радужным, однако для компании «Кока-Кола» это было лишь началом кошмара.

Дело в том, что всего за 4 часа после появления «Новой Кока-Колы» на рынке компания «Кока-Кола» получила 650 звонков с протестами против изменения рецептуры, и их число быстро выросло до тысячи в день. К середине мая количество критических звонков достигло 5000 в день; в июне не только число протестных звонков возросло до более чем 8000, но и поступили десятки тысяч писем с жалобами. В связи с этим компания «Кока-Кола» была вынуждена открыть десятки бесплатных горячих линий и нанять дополнительных специалистов по связям с общественностью для ответа на эти жалобы и критику.

На этом дело не закончилось: потрясение и гнев людей были неудержимы. Люди массово заявляли, что «Кока-Кола», как символ Америки и старый друг американцев, теперь была брошена. Вскоре 57-летний Маслин из Сиэтла основал Американскую ассоциацию поклонников старой «Кока-Колы»; её члены, одетые в футболки с протестными надписями, открыто выливали новую «Кока-Колу» на улицы в знак своего недовольства; на бейсбольном стадионе в Хьюстоне люди освистывали рекламу новой «Кока-Колы», показываемую на большом экране; во многих других местах люди начали скупать старую «Кока-Колу», снятую с производства, что привело к постоянному росту её цены; малоизвестный

музыкант Пикард, не упустив момента, выпустил сингл под названием «Старая «Кока-Кола» — самая вкусная» и разбогател за одну ночь…

В связи с этим компания «Пепси» злорадно отреагировала: она даже объявила 23 апреля корпоративным праздником и заявила, что, раз вкус новой «Кока-Колы» стал больше похож на «Пепси», то старым клиентам «Кока-Колы» лучше сразу перейти на «Пепси».

В «Кока-Коле» были в полном недоумении. Отдел маркетинговых исследований немедленно приступил к работе, и новые результаты опросов показали, что до 30 мая 53 % потребителей утверждали, что им нравится новая «Кока-Кола», но уже в июне более половины людей начали говорить, что она им не нравится. К июлю только 15 % людей заявили, что им нравится новая «Кока-Кола».

К концу июня 1985 года продажи новой «Кока-Колы» так и не вышли из кризиса, а под раздуванием медиа недовольство общественности продолжало расти. В конце концов, оказавшаяся в бедственном положении компания «Кока-Кола» решила возобновить производство по традиционной рецептуре, назвав новый продукт «Coca-Cola Classic» (классическая «Кока-Кола»), и одновременно продолжить выпуск новой «Кока-Колы».

Несмотря на неустанные усилия, в 1985 году «Кока-Кола» вновь завоевала первое место в мире по объёмам продаж, но этот маркетинговый кошмар, связанный с необоснованным

изменением рецептуры, несомненно, остался вечной болью для компании «Кока-Кола».

Урок для будущего

«Инновации в продуктах — залог вечного процветания» — популярная в деловых кругах поговорка, означающая, что в процессе развития компании, когда жизненный цикл продукта достигает стадии зрелости, предприятие должно разрабатывать новые продукты. Однако при внедрении инноваций в продукцию существует одно непренебрежимое условие: руководители компании должны обладать способностью точно оценивать жизненный цикл продукта, то есть, если существующий продукт по-прежнему имеет ценность, его следует сохранить, насколько это возможно. Очевидно, что руководство компании «Кока-Кола» допустило ошибку в оценке ситуации, сделав первый шаг к провалу.

Пренебрежение ценностью бренда также стало одной из главных причин провала компании «Кока-Кола». За сто лет развития «Кока-Кола» стала синонимом газированных напитков, как гласит её реклама: «Только „Кока-Кола“ — это настоящая кола». А решение компании «Кока-Кола» изменить рецептуру, несомненно, стало разрушительным ударом по бренду «Кока-Кола». Кроме того, компания «Кока-Кола» упустила из виду эмоциональную привязанность людей к бренду «Кока-Кола». Основная особенность любого бренда — это символы, запечатленные в памяти потребителей, а также уникальные физиологические ощущения, которые

бренд завоевал благодаря длительной рекламной кампании. Эти символы и ощущения носят эксклюзивный характер, поэтому в случае изменения ключевых характеристик бренда потребители откажутся его принимать, что приведет к потере ценности бренда. При запуске нового продукта компания «Кока-Кола» также прекратила продажи старого продукта, что равносильно полной замене старого продукта новым. Это не просто замена продукта, а изменение ключевых характеристик бренда, что и стало основной причиной провала новой «Кока-Колы».

На примере компании «Кока-Кола» мы можем извлечь следующий ценный урок: усовершенствование продукции предприятия не должно определяться исключительно субъективным мнением руководства, а должно основываться на потребностях потребителей; игнорирование потребностей клиентов, даже если новый продукт и будет самым лучшим, равносильно саморазрушению.

«Независимость»: следуй за своими ощущениями

Тяжёлые моменты на вершине

В 60-е годы XX века Венглас был всего лишь продавцом одежды, разъезжающим по всей Америке. Однако он с детства питал грандиозные амбиции и не мог смириться с таким положением дел: он постоянно мечтал о том, чтобы однажды стать крупным предпринимателем. Ради этого он упорно трудился день за днём на протяжении нескольких лет. Наконец, в 1968 году Венглас открыл в Атланте свой первый магазин «Прогуляйся с шиком», расположив его в районе, где в то время проживали хиппи. Чтобы угодить хиппи, в магазине «Прогуляйся с шиком» в основном продавались мини-юбки, футболки с окрашенными галстуками, военные куртки, брюки-клеш и другая экстравагантная одежда. В первый же год Венглас заработал 500 тысяч долларов.

В сфере продажи одежды Венглас, без сомнения, был гением — он умел улавливать модные тенденции. Он говорил: «У меня есть особый глаз на выбор одежды, и причина в том, что я холостяк и могу объективно понять, что носят люди (хиппи). Моя философия ведения бизнеса — следовать (своему) чутью!»

Помимо точного «чувства», у Венгласа был ещё один незаменимый напарник — Гарольд Гудсмит; ещё со школь-

ных времён они были неразлучными друзьями. Один из знакомых с ними клиентов сказал: «Боджи (Венглас) — грубый парень, а Гарольд — бизнесмен». В то время они объединили свои силы и добились огромного успеха.

В 1982 году Венглас и Гудсмит решили уйти из повседневного управления компанией, чтобы наслаждаться жизнью. Однако оба остались в совете директоров и продолжали вмешиваться в дела компании. В 1983 году компания «Shao Sha» вышла на американскую биржу. На тот момент её годовой оборот достигал 76 миллионов долларов. К 1985 году цена акций «Shao Sha» взлетела вдвое. В 1990 году компания «Xiaosha» была признана журналом «Forbes» одной из 25 лучших компаний США того времени — «Xiaosha» действительно достигла вершины успеха.

Потерпела фиаско

Однако в жизни бывают непредвиденные повороты. В феврале 1991 года в США разбился частный самолёт, и все пассажиры, к сожалению, погибли, среди них был лучший друг Венгласа — Гудсмит. Для Венгласа это, без сомнения, стало самым тяжёлым ударом. Ведь как в личной жизни, так и в карьере он и Гудсмит составляли идеальную пару. Вскоре компания «Xiaosha» столкнулась со спадом продаж. В то же время темпы изменений в индустрии моды заметно ускорились.

Раньше целевой рынок компании «Сяоша» в основном состоял из подростков в возрасте от 15 до 25 лет, но в послед-

ние десять лет XX века среди американской молодежи начало распространяться антимодное настроение: товары, которые раньше пользовались большим спросом у «Сяоша», становились всё менее востребованными. Напротив, некоторые дальновидные розничные продавцы начали неплохо зарабатывать на таких вещах, как поношенные фланелевые куртки.

Как говорится, бедствие рождает изменения, а изменения — процветание. По логике вещей, поскольку рынок изменился, компания «Сяоша» должна была своевременно скорректировать свою бизнес-стратегию в соответствии с этими изменениями. Однако, к сожалению, они не уделили этому должного внимания, наивно полагаясь на собственное чутье и проявляя чрезмерную самонадеянность. Это привело к потере связи с покупателями, что стало фатальной ошибкой.

Следует отметить, что в прошлом интуиция Венгласа всегда была очень точной. Поэтому на протяжении всего времени компания «Сяоша» после того, как выявляла новую волну в моде, как сумасшедшая запускала в продажу соответствующие товары. Именно этот ход принес успех компании «Сяоша». К 1992 году компания «Сяоша» превратилась в национальную сеть, насчитывающую 800 магазинов, и стала настоящим лидером в индустрии одежды. Однако перед ней встали новые вызовы — вкусы покупателей в разных регионах кардинально различались. Без Гудсмита компания «Сяоша» явно оказалась не готова к этим вызовам.

В стремлении добиться еще большего успеха компания

«Сяоша» продолжала делать крупные ставки, полагаясь на интуицию. Один из экспертов отрасли метко заметил: «Компании «Сяоша» повезло: она просто делала ставку на то, что всем понравятся выбранные ею товары, в то время как ее конкуренты составляли правильный ассортимент на основе тщательных маркетинговых исследований». Я уверен, что, если они не изменятся, в конце концов они потерпят неудачу. Один из покупателей также насмехался над компанией «Сяоша»: «Такая одежда хорошо продаётся в Нью-Йорке, но в Атланте все будут смеяться над тем, что у них нет вкуса».

Вскоре катастрофическое поглощение привело компанию «Сяоша» к краху.

В своей истории компания «Сяоша» приобретала и успешно «ассимилировала» немало сетей магазинов одежды. В 1993 году компания «Мелвилл» предложила продать «Сяоша» 450 магазинов своей сети «Чи-Ван». До этого «Сяоша» уже дважды отказывалась от их приобретения, поскольку Гудсмит тогда категорически возражал против этого. Теперь же, когда его уже не стало, компания «Melville» вновь обратилась с предложением, причём по очень низкой цене — 40 миллионов долларов. Соблазн был слишком велик, и компания «Xiaosha» не смогла устоять. Руководствуясь различными оптимистичными соображениями, в конечном итоге «Xiaosha» приобрела эту сеть. Компания «Xiaosha» поставила всё на одну карту, тем самым «заложив» основу для будущего провала. Позже Венглас вспоми-

нал: «Это была огромная, огромная, огромная ошибка, я бы с удовольствием дал себе по заднице».

Наказание не заставило себя ждать. К осени 1993 года компания «Сяоша» впервые в своей истории понесла огромный убыток — в размере 46 миллионов долларов!

В связи с этим совет директоров компании «Xiaosha» принял ряд мер, пытаясь исправить ситуацию. Во-первых, они обсудили и решили вернуть Венгласа на руководящую должность. Сначала он колебался — в конце концов, он уже много лет не появлялся в компании. Но в итоге он решил вернуться. Компания «Xiaosha» была его детищем, к тому же его акции на сумму 40 миллионов долларов оказались под угрозой, и он не мог оставаться в стороне.

Во-вторых, компания решила устроить распродажу накопившихся товаров. По мере роста компании её склады были завалены невостребованной одеждой, что занимало значительные средства.

Однако было уже слишком поздно. Из-за финансовых затруднений компания «Xiaosha» не смогла выполнить обязательства по погашению банковских кредитов, а в сочетании с плохими показателями продаж это привело к беспрецедентному кризису. Вскоре после Нового года 1994 года компания «Xiaosha» подала заявление о защите от банкротства.

Несмотря на это, вернувшийся Венглас по-прежнему оставался таким же оптимистичным, как и в начале своего предпринимательского пути; он хотел воскресить старую

мечту. Для этого он начал обращаться к банкирам — он хотел, чтобы они предоставили финансовую поддержку и помогли компании преодолеть трудности. Однако банкиры уже не видели надежды в компании «Сяоша», и, улыбаясь, отказывали ему.

Не имея другого выхода, он мог только полагаться на свою интуицию, выбирая те товары, которые его впечатляли. Он верил, что именно так он начинал тогда, и теперь обязательно сможет вернуться на вершину. Однако из-за того, что он долгое время не участвовал в делах компании, он утратил чутьё. Вследствие длительного отрыва от рынка он уже не обладал способностью управлять компанией, достигшей значительных размеров и уровня сложности. Он сказал: «Я всегда считал себя отличным бизнесменом, но мне действительно не повезло — я столкнулся с таким серьёзным кризисом».

Следует сказать, что у компании «Сяоша» всё ещё есть шанс. Однако, столкнувшись с провалом, её руководство оказалось в растерянности, не сумев адаптироваться к изменившимся условиям и принять решительные меры по самоспасению, такие как закрытие убыточных магазинов. В этот период значительная часть средств компании ушла в карманы юристов, финансовых консультантов и других специалистов по банкротству.

Беда не приходит одна: в решающий момент генеральный директор компании Майк Суливан подал в отставку. Он с бессилием сказал: «Я помогал создавать эту компанию и не

могу смотреть, как она гибнет, но спасти её я не могу». Это стало настоящим ударом по уже сломанному, и после ухода Майка почти все потеряли веру в компанию. Венглас был в глубокой печали из-за этого.

«Может быть, кто-то сможет спасти компанию», — подумал Венглас. В течение следующих 18 месяцев в компании «Сяоша» сменилось четыре генеральных директора. Однако эта череда смен руководства не только не спасла компанию от краха, но и ускорила её упадок.

В феврале 1996 года компания «Xiaosha» окончательно обанкротилась. В течение нескольких дней все магазины компании по всей стране закрылись. Все имущество компании — одежда, компьютеры, транспортные средства — было продано с аукциона.

Урок для будущего

Если бы Гудсмит вернулся к жизни и в третий раз отклонил предложение о поглощении «Chess King», возможно, конечный исход для компании «Xiaosha» не был бы столь плачевным. К сожалению, «если» уже не существует, остался лишь горький результат. «Компания „Xiaosha“ совершила практически все возможные ошибки в ведении бизнеса: постепенное отчуждение от клиентов, одно разрушительное поглощение, замкнутая корпоративная культура, череда кадровых перестановок в высшем руководстве — неудивительно, что она потерпела крах», — так прокомментировало это событие одно из американских СМИ после банкротства ком-

пании «Xiaosha».

Проанализировав весь текст, нетрудно заметить, что, хотя причин краха компании «Сяоша» было много, причина, приведшая её к упадку и в конечном итоге к банкротству, была только одна: приобретение «Короля шахмат» стало для компании «Сяоша» тяжёлым бременем.

На самом деле в условиях все более жесткой рыночной конкуренции сегодня компаний, потерпевших неудачу или даже обанкротившихся из-за экспансии, гораздо больше, чем только «Сяоша». Южнокорейская «Даеу» и китайская «Хунгаолян» — это компании, оказавшиеся в такой же беде, что и «Сяоша». В связи с этим необходимо обратить внимание на проблемы, с которыми сталкиваются отечественные предприятия в процессе экспансии. Эксперты считают, что любая компания в процессе расширения должна с особой бдительностью относиться к возможным рискам, усиливать меры по их предотвращению и эффективно их избегать, чтобы достичь ожидаемых целей расширения. Как правило, при расширении бизнеса возникают следующие потенциальные риски:

• Слепое стремление к всеобъемлющему развитию и увеличению масштабов, игнорирующее законы спроса и предложения

В Китае многие частные предприятия слепо подражают модным тенденциям: увидев, что какой-то продукт приносит значительную прибыль, они массово бросаются на его про-

изводство, не проводя достаточного анализа рынка, и слепо увеличивают инвестиции и запускают проекты. Однако в результате к моменту выхода их продукции на рынок, рыночная ситуация уже кардинально меняется, что приводит к накоплению излишков продукции и, как следствие, негативно сказывается на выживании и развитии предприятия.

• Недостаточное исследование и информационная асимметрия

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Знай себя и знай противника — и ты не потерпишь поражения ни в одной битве». Эта теория в равной степени применима к стратегии ведения бизнеса. Независимо от того, осуществляет ли предприятие слияния и поглощения на внутреннем рынке или занимается транснациональными слияниями и поглощениями, оно неизбежно сталкивается с проблемой информационной асимметрии. В частности, при трансграничных слияниях и поглощениях многие компании зачастую из-за недостаточно тщательного предварительного исследования знают себя, но не знают противника, в результате чего в ходе сделки часто возникает целый ряд финансовых рисков: несовместимость финансовых систем Китая и зарубежных стран, недостатки в допущениях при прогнозировании рентабельности инвестиций, «налоговые дыры» и т. д. Кроме того, недостаточное понимание правовой среды страны или региона, в котором находится приобретаемое предприятие, а также недооценка политического вмешательства, которое

может возникнуть при приобретении некоторых стратегических или высокотехнологичных компаний, также являются основными причинами ухудшения положения многих предприятий.

• Финансовые механизмы: множество скрытых рисков

Как гласит пословица, «даже искусной хозяйке трудно приготовить еду без риса»: даже если стратегия расширения бизнеса и идеальна, а перспективы — безграничны, без необходимых финансовых средств все это останется лишь теорией. Несомненно, расширение бизнеса создает новые потребности как в объеме, так и в структуре финансирования, однако собственных средств предприятия зачастую недостаточно для полного удовлетворения потребностей расширения. В результате неизбежно возникают ситуации, когда расширение осуществляется за счет высокой задолженности, а краткосрочные кредиты используются для долгосрочных инвестиций; и как только цепочка финансирования разрывается, предприятие, несомненно, погружается в серьезный операционный кризис.

• «Сжечь корабли и утопить котлы» — идти вперед, не оглядываясь назад

Основная причина неудач многих частных предприятий заключается в том, что многим руководителям не хватает должной рассудительности: сталкиваясь с проблемами, они часто «идут ва-банк». Более того, приняв решение, они совершенно не обращают внимания на изменения внешней об-

становки и, даже столкнувшись с самыми серьезными рисками и препятствиями, «настроены на победу», готовые даже «разбиться, как драгоценный камень, чем остаться целым, как черепица». Однако реальность такова, что в процессе расширения предприятия непредвиденные факторы неизбежны. Несомненно, слепое стремление к успеху неизбежно приводит к увеличению рисков, связанных с экспансией, что, в свою очередь, сказывается на нормальной деятельности предприятия.

Поэтому эксперты считают, что стремление к развитию предприятия путем расширения вполне оправдано, но, видя светлое будущее, необходимо осознавать, что путь к успеху извилист: для расширения предприятия требуется не только смелость, но и, прежде всего, рациональность. Лицам, принимающим решения в современных предприятиях, при разработке стратегии расширения ни в коем случае нельзя стремиться к чрезмерному росту и быстрым результатам, а также слепо расширять деятельность. Только благодаря эффективному комплексному планированию и бдительности в отношении различных рисков, связанных с расширением, можно обеспечить достижение ожидаемых результатов; в противном случае убытки превысят выгоды, и одна ошибка может обернуться вечным сожалением.

Уорд: жертва консерватизма

Трудные времена на вершине

В 1872 году молодой американец Арон Монтгомери Уорд начал свою первую работу — ходил по улицам и переулкам, предлагая жителям товары (в основном предметы повседневного спроса). Спустя несколько лет он обнаружил, что из-за недостатка информации городские жители часто платят за товары завышенные цены, несоразмерные их стоимости. Тогда ему пришла в голову идея: если напечатать каталог всех товаров на одной странице и широко его распространить, покупатели смогут заказывать товары по почте по более низким ценам, ориентируясь на этот рекламный листок. Воплотив эту идею в жизнь, Монтгомери Уорд основал компанию по почтовой продаже товаров, названную в его честь, и тем самым стал пионером в сфере почтовой торговли в США. К 1874 году прайс-лист магазина Уорда превратился в 8-страничный буклет. К 1884 году прайс-лист магазина Уорда достиг 240 страниц и предлагал покупателям более 10 000 наименований товаров. Соответственно, магазины Уорда стали широко известны и любимы потребителями.

В 1926 году Уорд открыл первый розничный универмаг в Плимуте, штат Индиана. В последующие годы сеть магазинов Уорда расширялась повсеместно. С точки зрения того времени будущее магазинов Уорда выглядело многообеща-

ющим.

Кроме того, в истории розничной торговли США компания «Уорд» стала первой, кто ввёл «гарантию удовлетворённости»: если покупатель оставался недоволен приобретённым товаром, компания безоговорочно принимала его обратно или обменивала. Маркетинговая концепция «гарантии удовлетворённости» не только сыграла положительную роль в расширении компании «Уорд», но и оказала глубокое влияние на развитие розничной торговли в США.

Потерпеть фиаско

Во время Второй мировой войны развитие компании «Уорд» потерпело серьёзный крах. Вину за это в значительной степени нес председатель совета директоров компании «Уорд» Сьюэлл Эйвери. В то время он упорно считал, что после окончания Второй мировой войны в США и даже во всём мире наступит Великая депрессия, основываясь на том, что подобная депрессия произошла после окончания Первой мировой войны. Эйвери прогнозировал, что в связи с переориентацией промышленности с военного на гражданское производство и необходимостью трудоустройства миллионов демобилизованных военнослужащих вся страна столкнется с огромными трудностями при переходе экономики к мирному времени. Он говорил: «Ухудшение экономической ситуации после войны сделает все, что нам было знакомо раньше, чужим для нас. Поэтому мы должны действовать осторожно и не расширять масштабы деятельности».»

Руководствуясь этими соображениями, Эйвери разработал для компании «Уорд» политику «нулевого роста», то есть приостановку развития компании и даже сокращение её масштабов на определённый период.

Если бы в послевоенные годы действительно наступил серьёзный экономический спад, как и предсказывал Эйвери, он стал бы самым дальновидным бизнесменом США — в то время как конкуренты оказались бы в затруднительном положении из-за экспансии, у компании «Уорд» значительно увеличились бы денежные средства и оборотный капитал, что позволило бы ей расширить масштабы деятельности и занять доминирующее положение на рынке. Именно этого и ожидал Эйвери.

В результате компания «Уорд» приостановила все меры, направленные на развитие, и стала ждать «наступления более благоприятного момента».

Однако годы шли один за другим, а компания «Уорд», притаившись у «большого дерева», так и не дождалась того «зайца», который сам прибежал бы к ней. По логике вещей, раз момент не наступал, следовало бы как можно раньше скорректировать стратегию, но Эйвери был «упорным» человеком и терпеливо ждал.

В то же время после окончания Второй мировой войны другой американский гигант розничной торговли — компания «Сирс» — пришла к выводу, противоположному позиции компании «Уорд», и вложила около 300 миллионов дол-

ларов, сделав ставку на то, что после войны экономика переживет масштабный рост. В результате в первые два года после окончания войны объем продаж компании «Сирс» резко вырос с 1 миллиарда до почти 2 миллиардов долларов.

Из-за выжидательной позиции Эйвери компания «Уорд» упустила прекрасную возможность для развития: она не смогла ни выйти на рынок процветающих крупных городов, ни закрепиться в торговых центрах. В период с 1945 по 1952 год компания «Уорд» не только не открыла ни одного нового магазина, но и закрыла 27, в результате чего общее количество магазинов сократилось с 632 до 605. В период с 1952 по 1955 год были закрыты также 37 магазинов, расположенных в отдалённых районах. В то же время компания «Хиллс» процветала, и число её магазинов быстро росло: с 610 в 1946 году до 684 в 1952 году. Компания «Уорд» не продемонстрировала ни малейшего роста и уступила рынок таким конкурентам, как «Хиллс» и «Пенни».

В результате доля рынка компании «Уорд» значительно сократилась. В 1945 году доля рынка четырёх отделений почтовой торговли «Уорд» составляла 41,7 %, а «Хиллс» — 50 %; к 1951 году доля рынка «Уорд» снизилась до 28,3 %, а «Хиллс» выросла до 66,1 %. Кроме того, прибыль, которую можно было бы получить за счёт разумного расширения деятельности, без особых усилий перешла к компании «Хиллс», что позволило ей добиться более значительного развития. По всем показателям «Хиллс» опередила компанию «Уорд».

С изменением ситуации после войны неизменные стратегические решения компании «Уорд» подвергались всё большему сомнению. После войны не наступил экономический кризис, как предполагал Эйвери, и все сотрудники компании «Уорд», от руководства до рядовых сотрудников, безмерно сожалели об этом.

Помимо политики «нулевого роста», на компанию «Уорд» оказали немалое влияние и некоторые другие ошибки. Сравнивая компанию с её крупнейшим конкурентом — «Сирсом», — легче понять причины провала «Уорд». Инновации были основой раннего успеха компании «Уорд», а отсутствие инноваций впоследствии стало фатальным недостатком, приведшим к её упадку. Эксперты отрасли отмечают, что компания «Уорд» так и не осознала, что окружающий мир меняется: меняются не только потребители, но и конкурентная обстановка; компания «Сирс», напротив, умела улавливать рыночные тенденции и изменения в предпочтениях покупателей, своевременно корректируя направления развития и стратегии. Другими словами, компания «Уорд» фактически заложила семена своего провала ещё в первые годы после войны.

Неверная оценка рыночных перспектив и тенденций экономического развития также привела к тому, что Уорд упустил множество отличных возможностей для развития. В то время городское население начало переселяться в пригороды, и прозорливый Сирс сразу осознал, что экономика при-

городов вот-вот начнёт бурно развиваться, и перенес стратегический акцент на пригороды; очень быстро они захватили этот быстро растущий рынок. А Уорд, ожидая экономического спада, в течение 20 лет — с 1939 по 1959 год — не открыл ни одного нового магазина.

Есть ещё одна важная причина неудачи компании «Уорд», которую нельзя игнорировать: компания не могла удержать сотрудников и в результате потеряла немало важных руководителей. Как президент компании, Эйвери вел себя как глава семьи в китайском феодальном обществе, не терпя ни малейшего инакомыслия. За время его руководства компанию покинули более 100 руководителей, которые впоследствии стали сильными конкурентами «Уорд».

Чтобы сохранить огромные денежные резервы, компания «Уорд» также чрезмерно сокращала расходы: затраты на магазины были сведены к минимуму, средства на благоустройство интерьеров были сэкономлены, традиционные каталоги товаров были отменены… Эйвери даже потребовал не выделять специальных витрин для демонстрации одежды, чтобы сократить расходы. Как это смешно!

В 1944 году компания «Уорд» из-за чрезмерного урезания заработной платы сотрудников вызвала протест со стороны значительного числа членов профсоюза. Чтобы успокоить возмущённых сотрудников, компания была вынуждена начать переговоры с ними. В ходе первых переговоров члены профсоюза заявили о своих протестах, а руководство ком-

пании пообещало дать им удовлетворительный ответ. Однако во время вторых переговоров Эйвери неожиданно заявил, что профсоюз не представляет подавляющее большинство сотрудников, и что компания больше не будет признавать профсоюз. В результате профсоюз обратился с петицией в Национальное управление по вопросам труда в военное время США, потребовав разъяснений и пригрозив отменить положения Управления о запрете забастовок. Конфликт между работодателем и работниками набирал обороты. Поскольку Эйвери не согласился с вмешательством правительства в трудовой конфликт в компании «Уорд», в конце концов профсоюз объявил забастовку, которая становилась всё более масштабной.

Через несколько дней федеральное правительство США приказало военным взять компанию «Уорд» под свой контроль. Хотя Эйвери и не хотел этого, его всё же вывели из кабинета двое военных…

Позже, после корректировки рыночной стратегии, компания «Уорд» наконец пережила переломный момент и обрела новую жизнь. Однако, если бы не стратегия нулевого роста, принятая во время Второй мировой войны, возможно, сегодня компания «Уорд» достигла бы гораздо большего!

Урок для будущего

Если оставить в стороне другие проблемы компании «Уорд», можно заметить, что ошибки в рыночной стратегии привели к её последующему краху, а корректировка рыночной

стратегии впоследствии спасла компанию. По-настоящему: «Что помогло, то и погубило»! Из этого видно, что рыночная стратегия имеет решающее значение для предприятия и даже напрямую определяет его выживание или гибель.

Под рыночной стратегией понимается план или тактика, при которой предприятие вкладывает определенные средства, оборудование или иные ресурсы, чтобы вывести свою продукцию на целевой рынок и занять на нём позиции, тем самым принося предприятию краткосрочную или долгосрочную выгоду. Можно с уверенностью сказать, что разработка рыночной стратегии любого предприятия имеет решающее значение для его будущего. Итак, с каких аспектов предприятию следует начать при разработке своей рыночной стратегии? Эксперты считают, что любое предприятие при выборе рыночной стратегии должно руководствоваться следующими основными принципами:

• Рыночная стратегия должна способствовать реализации общей бизнес-стратегии предприятия

Как известно, рыночная стратегия является функциональной стратегией, призванной служить реализации общей стратегии предприятия. Более того, как правило, рыночная стратегия является одним из приоритетных направлений общей стратегии и имеет решающее значение для её успешной реализации. Поэтому при разработке рыночной стратегии руководители предприятия должны уделять особое внимание тому, чтобы разработанная рыночная страте-

гия соответствовала общей стратегии предприятия. Например, если предприятие выбрало общую стратегию расширения масштабов деятельности, то соответственно необходимо выбрать рыночную стратегию роста или стратегию освоения рынка; если предприятие выбрало общую стратегию диверсификации деятельности, то соответственно необходимо выбрать рыночную стратегию инноваций или стратегию диверсификации рынка… Одним словом, рыночная стратегия должна соответствовать и согласовываться с выбранной предприятием общей стратегией, а также подчиняться требованиям общей стратегии.

• Рыночная стратегия должна способствовать достижению операционных целей предприятия

Для любого предприятия выбор рыночной стратегии должен способствовать достижению его операционных целей. Как правило, операционные цели предприятия сводятся к увеличению доли рынка и в конечном итоге к получению прибыли. Увеличение доли рынка отражает конкурентоспособность продукции предприятия, а получение прибыли — её рентабельность. Хотя эти две цели иногда вступают в противоречие — например, для увеличения доли рынка иногда приходится прибегать к стратегии снижения цен, а снижение цен влияет на прибыль с единицы продукции, что приводит к снижению общей прибыли предприятия, — тем не менее, обе цели ведут к одному и тому же результату: их конечная цель совпадает, а именно — увеличение доли рынка

продукции и в конечном итоге повышение рентабельности предприятия. Как видно, отношения между этими двумя целями носят как взаимоограничивающий, так и взаимодополняющий характер: без рынка не может быть и речи о выручке от продаж, не говоря уже о прибыли; при низкой доле рынка общая выручка от продаж не растет, а общая прибыль также не увеличивается. Поэтому при выборе рыночной стратегии руководители предприятия должны учитывать обе цели одновременно, при этом обеспечение доли рынка является относительно более важным.

Помимо соблюдения вышеупомянутых основных закономерностей, при принятии решений о рыночной стратегии предприятиям необходимо в полной мере учитывать следующие факторы:

• Долгосрочные планы государства

Выбранная предприятием рыночная стратегия должна соответствовать требованиям долгосрочных планов развития страны. Только в этом случае предприятие сможет получить поощрение и поддержку со стороны государственной политики и максимально реализовать свою общую стратегию.

• Перспективный спрос на рынке

При реализации рыночной стратегии на различных целевых рынках необходимо учитывать перспективный спрос на данном рынке. На рынках с высоким спросом как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе компания может выбрать стратегию роста, чтобы обеспечить стабильное

и устойчивое развитие. При выборе целевого рынка из множества отраслей необходимо тщательно изучить жизненный цикл данной отрасли или сектора: находится ли она в стадии зарождения, роста, зрелости или упадка. Для разных стадий жизненного цикла следует применять разные рыночные стратегии.

• Конкурентная обстановка на рынке

Помимо тщательного изучения состояния рыночной конкуренции и тенденций развития, при выборе рыночной стратегии предприятию следует также всесторонне проанализировать рыночные стратегии конкурентов. В условиях жесткой рыночной конкуренции, если конкурентоспособность предприятия превосходит конкурентов, можно выбрать стратегию удержания рынка; если же мощь предприятия уступает основному конкуренту или всем конкурентам, предприятию следует выбрать стратегию выхода с рынка. Для мудрого предпринимателя разумным и целесообразным выбором, несомненно, станет стратегия освоения рынка, то есть освоение тех областей, на которые конкуренты не обращают внимания, но которые обладают огромным рыночным потенциалом.

Все вышесказанное наглядно демонстрирует, насколько важна для предприятия стратегия развития — она может как привести к его гибели, так и вернуть его к жизни. Поэтому, как лидер предприятия, когда вы берете в руки «фигуру» под названием «корпоративная стратегия», ни в коем случае не

делайте ход поспешно, ведь от него в значительной степени зависит успех или провал вашего предприятия.

«Иридиум»: прекрасная падающая звезда

Трудные моменты на вершине

В 1930 году американская компания «Голвин Мэнуфактуринг» выпустила первый в мире практичный автомобильный радиоприемник. Его создатель Пол Голвин назвал этот продукт «Моторола», что означало «автомобиль с радиоприемником». В том же году, благодаря огромному успеху этого радиоприемника, компания «Голвин» сменила название на «Моторола».

В 1940 году компания «Моторола» разработала для связистов армии США первый портативный двусторонний рацию, которая впоследствии стала одним из символов Второй мировой войны. К тому времени «Моторола» уже превратилась в крупное предприятие с более чем тысячей сотрудников. Именно в этом же году компания «Моторола» провела первичное публичное размещение акций.

В 1948 году «Моторола» начала выходить на рынок производства телевизоров; выпущенный ею телевизор модели VT71 стал первым телевизором, стоимость которого не превышала 200 долларов. За год было продано 120 тысяч таких телевизоров, что позволило компании «Моторола» мгновенно стать гигантом американской телевизионной промышленности.

В 1950 году компания «Моторола» разработала новое устройство беспроводной связи, способное передавать радиосообщения конкретному адресату, — пейджер, который впоследствии завоевал популярность во всем мире.

На протяжении всех 1960-х годов компания Motorola неуклонно расширяла свою деятельность за рубежом, открыв заводы во многих странах и регионах, таких как Австралия, Франция, Западная Германия, Гонконг, Израиль, Малайзия, Мексика, Пуэрто-Рико, Южная Корея, Тайвань и Великобритания.

В 1970 году компания «Моторола» выпустила свой первый микропроцессор модели MC6800.

В 1980 году, после многолетних разработок, первая система сотовой радиосвязи компании «Моторола» была введена в коммерческую эксплуатацию. К тому времени общее число пользователей пейджеров «Моторола» в Японии достигло 200 тысяч.

В 1987 году компания «Моторола» вышла на китайский рынок, сначала открыв представительство в Пекине, а в 1992 году зарегистрировав в Тяньцзине компанию «Моторола (Китай) Электроник Лимитед», основной продукцией которой являются мобильные телефоны, рации, оборудование для беспроводной связи, автомобильная электроника и т. д., а продукция продается по всему миру.

В настоящее время на территории материкового Китая у компании «Моторола» имеется 3 предприятия со 100-про-

центным иностранным капиталом, 1 холдинговая компания, 16 научно-исследовательских центров, 5 совместных предприятий и 22 филиала, а число сотрудников превышает 9 000 человек. По состоянию на, общий объем инвестиций компании «Моторола» в Китае составляет около 3,5 млрд долларов США, что делает её одним из крупнейших предприятий с иностранным капиталом в стране.

«Ватерлоо»

К началу 1990-х годов компания Motorola уже была всемирно известным гигантом в сфере связи. В то время для обычного человека мобильный телефон по-прежнему оставался предметом роскоши, к тому же существовал целый ряд проблем, таких как низкое качество связи и ограниченная зона покрытия.

Портиг была инженером компании «Моторола». Летом 1990 года она хотела взять жену в отпуск на Карибы, но её жена, будучи бизнесвумен, не хотела ехать с ней, поскольку в Карибском регионе был плохой сигнал мобильной связи, и она боялась, что это помешает её делам. Вдохновлённая этой ситуацией, Портиг внезапно подумала: а что, если бы в мире существовало устройство, позволяющее любому человеку общаться с кем угодно, где угодно и когда угодно? Разве это не решило бы проблему? Такой замечательный продукт наверняка завоевал бы весь мир!

В восторге от этой идеи Портиг доложил о ней руководству компании «Моторола». Председатель совета директо-

ров компании Галвин проявил к ней большой интерес и решил воплотить этот план в жизнь. В 1991 году компания «Моторола» официально приняла решение: вложить огромные средства в создание глобальной сети мобильной связи, состоящей из 77 низкоорбитальных спутников, и назвать её «Система Иридиум». Одновременно была официально основана и вышла на биржу компания «Иридиум», финансируемая «Моторолой».

В «Мотороле» с оптимизмом полагали, что благодаря передовым технологиям «Системы Иридиум» после её завершения многие люди будут готовы раскошелиться на «один номер для связи по всему миру», даже несмотря на несколько завышенную цену.

Практически все средства массовой информации дали «Системе Иридис» положительные оценки. Теоретически «Система Иридис» опередила всех на рынке, открыв новую эру глобальной персональной связи, а её создание должно было позволить людям осуществлять «бесперебойную» связь в любом месте на Земле, «где видно небо». Однако у проекта «Система Иридис» были и некоторые проблемы, среди которых наиболее заметными были длительный срок разработки и высокие затраты на разработку.

Согласно первоначальному плану, система «Иридиум» должна была быть введена в эксплуатацию в 1995 году, но из-за чрезмерной технической сложности и огромных инвестиций она была запущена только 1 ноября 1998 года. Что-

бы привлечь потребителей, компания Motorola потратила на рекламу целых 100 миллионов долларов, активно продвигая появление этой системы связи, действительно охватывающей каждый уголок планеты.

По мере роста популярности системы «Иридиум» акции компании «Иридиум» также стремительно росли, взлетев с 20 долларов за акцию на момент выпуска до 70 долларов. В том же году система «Иридиум» была признана одним из лучших мировых продуктов года по версии американского журнала «Popular Science». Компания «Иридиум» поднялась на вершину телекоммуникационной отрасли.

Однако с развитием науки и техники технологии обычных мобильных телефонов к этому времени уже значительно изменились, и мобильные телефоны стали массовым товаром. Это означало, что рынок компании «Иридиум» столкнулся с серьезным испытанием.

Хотя все потребители единодушно признавали, что телефоны «Иридис» имеют более широкий спектр применения, чем обычные мобильные телефоны, могут использоваться в любой точке мира и представляют собой значительную революцию в области коммуникационных технологий, многочисленные недостатки самой системы «Иридис» и предоставляемых ею услуг делали продукцию «Иридис» недоступной для большинства людей. Во-первых, цена телефонов «Иридис» и стоимость разговоров были чрезмерно высокими: каждый телефон «Иридис» стоил 3000 долларов, а стои-

мость минуты разговора составляла 7 долларов; во-вторых, вес иридиевого телефона достигает 400 граммов, что явно слишком много по сравнению с обычным GSM-телефоном, весящим менее 100 граммов; в-третьих, пользоваться иридиевым телефоном довольно неудобно: не только приходится носить с собой громоздкие аксессуары, но и необходимо владеть множеством сложных специальных знаний.

Помимо этого, у самой системы Iridium есть целый ряд проблем: на начальном этапе эксплуатации системы качество связи в телефонах Iridium было низким, а частота обрывов связи — высокой; в частности, их нельзя было использовать в помещениях и в автомобилях, тогда как у обычных мобильных телефонов этих проблем не было; скорость передачи данных в системе Iridium составляла всего 2,4 кбит/с, и, помимо голосовой связи, она позволяла передавать только короткие электронные письма или факсы с низкой скоростью, в то время как скорость передачи данных в системе GSM уже в 2000 году достигла 64 кбит/с. По сравнению с этим Iridium явно оказался в невыгодном положении.

Согласно первоначальным прогнозам компании «Иридиум», для выхода на прибыль ей необходимо было привлечь не менее 650 тысяч абонентов. Однако к марту 2000 года сеть связи «Иридиум», построенная с затратами в 5,7 миллиарда долларов, насчитывала всего лишь 55 тысяч абонентов. В огромном Китае у «Иридис» было всего чуть более 900 абонентов, что сильно разочаровало руководство компа-

нии и инвесторов. Несмотря на то, что впоследствии «Иридис» снизила тарифы на мобильную связь, ей так и не удалось переломить негативную тенденцию.

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.