

КОМПАНИИ

Проблема прибылей в бытовой электронике¹

Коул

Руководитель Сан-францисского бюро Electronics

Отмечены высокий уровень конкуренции в области производства и сбыта массовых изделий бытовой электроники (калькуляторов, часов) и трудности «вертикальной интеграции» полупроводниковых компаний, намеревающихся выступить на этом рынке.

Могут ли полупроводниковые фирмы получить высокие прибыли, производя бытовую электронную аппаратуру? Этот вопрос вновь возник после того, как фирма National Semiconductor Corp. заявила в июле 1976 г. о том, что из-за трудностей, связанных с низким процентом выхода годных на первоначальном этапе производства новых К/МОП-кристаллов для часов, доходы фирмы в области бытовой электроники будут ниже, чем ожидалось. Акции National упали в среднем с 55 до 30 пунктов и сейчас только начали подниматься снова.

Это событие, помимо того, что оно привело к дальнейшему ухудшению отношения к полупроводниковой промышленности на бирже, напомнило также еще раз об очень важной истине: изготовление бытовой электронной аппаратуры обещает не только большие доходы — оно связано с большим риском. «Мы все сталкиваемся с одними и теми же проблемами, — говорит вице-президент Карелл, курирующий группу бытовой электроники компании Texas Instruments. — Бытовая электроника развивается с феноменальной скоростью. Цикл освоения новых изделий в этой отрасли короток, и, если компания отстает от современного уровня, она может быстро оказаться в затруднительном положении».

Риск заключается в попытке выпускать изделие с высоким технологическим уровнем и малой прибылью в условиях сильного давления заказчика и при этом еще обеспечивать высокую надежность. Это сочетание условий настолько неблагоприятно, что такие компании, как Hughes Aircraft Corp. и Motorola Semiconductor, решили не брать на себя такую задачу, а Mostek Corp. и American Microsystems Inc. вынуждены были отступить — по крайней мере в отношении поставок и продажи готовых изде-

лий, будь то калькуляторы, часы или домашние телеигры.

Руководство фирмы Hughes, поставившей в прошлом году 1 млн. часовых модулей и намеревающейся отгрузить свыше 3 млн. модулей в 1976 г., никогда не поддавалось искушению продавать непосредственно потребителю. «Мы люди простые, — шутит управляющий отделением Solid State Products (Ньюпорт Бич, шт. Калифорния) Уикленд. — Мы предпочитаем заниматься тем, что хорошо знаем».

Примеры неудач и успехов. Несколько лет назад Motorola проявляла интерес к производству часов и даже зашла так далеко, что выпустила набор кристаллов для цифровых часов. Но руководители корпорации и ее полупроводникового объединения решили тогда, что производство часов слишком рискованно. Основные причины такого решения были следующие: во-первых, уверенность в том, что часы постигнет судьба калькуляторов, а именно снижение цен и вытекающие из этого убытки; во-вторых, недостаточный опыт фирмы Motorola в изготовлении и продаже ювелирных изделий. Руководитель полупроводниковой группы Уэлти заявил тогда очень твердо, что его бизнес — это «производство компонентов, а не ювелирных изделий».

Mostek была одной из первых полупроводниковых фирм, прошедших путь «вертикальной интеграции» в области бытовой электроники. Она делала и продавала портативные калькуляторы, но потерпела неудачу на этом поприще. Теперь, несколько лет спустя, Mostek восстанавливает свои прибыли, вернувшись к тому, что она делала до попытки продавать калькуляторы, — к производству ИС — и держась подальше от производства готовой аппаратуры. В случае с АМІ повторяется та же история, но применительно к часам. Решение полностью развязаться с производством готовых бытовых изделий означает для АМІ потери в сумме 9 млн. долл. только во вто-

¹ B. Cole. Road to consumer riches is rocky, pp. 65-66.

ром полугодия 1976 г. (от 55 до 60% этой суммы приходится на долю часов) при объеме продаж 32 млн. долл. «Это стало нам не по средствам», — говорит Зербе, вице-президент фирмы по финансовым вопросам.

Но, несмотря на очевидный риск, такие полупроводниковые фирмы, как Intel Corp., National Semiconductor, Fairchild Camera and Instrument Corp. и в особенности Texas Instruments, намерены всерьез заняться производством готовой аппаратуры. «Это чрезвычайно важная область применения значительного числа наших новых конструкций и технологий», — говорит Мур, президент фирмы Intel, филиал которой Microma изготавливает К/МОП-часы с циферблатами на жидких кристаллах.

«Чтобы закрепиться надолго в одной из отраслей производства бытовой электронной аппаратуры, недостаточно быть только поставщиком схем или модулей», — говорит вице-президент и главный управляющий отделения National Semiconductor Квамме. — Нужно заняться производством готовой аппаратуры. Здесь нет другого выхода. Это жизненная необходимость, определяемая как рынком, так и развитием техники».

Чтобы сохранять конкурентоспособность в чрезвычайно чувствительном к ценам бизнесе бытовой электронной аппаратуры, говорит Квамме, необходима вертикальная интеграция — от схем и циферблатов к модулям и готовым изделиям. «Это означает, что по мере созревания какого-либо сектора рынка, на котором начинают играть преобладающую роль несколько компаний с вертикальной интеграцией, оставшаяся незахваченной часть рынка уменьшается», — поясняет он. — Единственная возможность закрепиться в каком-либо секторе и продолжать расти состоит в том, чтобы выпускать готовые изделия».

Трудности. Но, как показывает недавний опыт фирмы National, даже компании, добившиеся наибольшего успеха в производстве и сбыте готовых изделий, столкнулись с трудностями. В калькуляторной промышленности трудности освоения производства привели к снижению доходов в фирмах TI и National и заставили Fairchild вообще отказаться от работы в этой отрасли. В часовой промышленности у фирмы Intel были неприятности в связи с недостаточной надежностью жидкокристаллических циферблатов, а Fairchild при том громком успехе, который она имела в этой отрасли, столкнулась, по слухам, по крайней мере с несколькими мелкими трудностями, временно замедлившими производство. Но, как говорит Квамме в связи с сообщением National, «одна неприятность еще не катастрофа».

Вышеупомянутые фирмы отличаются от всех прочих одной общей чертой — они, по-видимому, извлекли урок из своих ошибок и выработали

определенный подход к этому чрезвычайно изменчивому рынку. Подобно Кареллу из TI, руководители всех четырех компаний согласны в том, что важную роль играет соблюдение дисциплины в цикле конструирования — производство. TI познала эту истину на примере калькуляторов. Карелл говорит: «Мы забыли о нашем плане и стратегии сбыта. Цены на наши изделия были установлены неудачно, возникли накладки, и нарушился баланс номенклатуры. Мы исправили положение с помощью четкого планирования».

А теперь мы основываем нашу стратегию на соответствии между конструкцией и стоимостью. Конструкция калькуляторов соответствует цене, которая обеспечивает прибыль в течение всего срока службы изделий, а не только в момент их выпуска. Мы улучшили контроль производства и номенклатуры». Карелл считает, что теперь и калькуляторы, и часы находятся под достаточно жестким контролем.

Стратегия. «Не так важна сама технология, важно, как ею управляют», — говорит Рейес, вице-президент и главный управляющий объединения бытовой аппаратуры Fairchild. Это значит, что дело надо организовать так, вторит ему Квамме из National, чтобы не только уменьшить вероятность провалов, но и обеспечить контроль над ситуацией.

Все четыре компании выработали примерно одинаковый подход к продаже конкретных изделий. Все эти компании выступают на рынке с изделиями разного уровня цен и разного объема производства: в области калькуляторов TI и National предусмотрели больший уровень прибыли для приборов средней и высокой стоимости, чтобы сбалансировать низкие прибыли от торговли дешевыми массовыми приборами. В области часов Intel, National и Fairchild выступают с изделиями высокой, средней и низкой стоимости. «Любой полупроводниковой фирме, приступающей к выпуску какого-либо готового изделия и не ожидающей при этом по крайней мере 10% прибыли, лучше не браться за дело», — говорит Рейес.

Другой общей чертой этих четырех компаний, которая, по-видимому, обеспечила их успех в бытовой электронике, является их объем производства (продаж) и финансовая стабильность. Все четыре имеют годовой объем продаж в сотни миллионов долларов, и у всех имеются надежные финансовые резервы.