

КОМПАНИИ

Объединение фирм National Fairchild: впереди еще немало трудностей

Руководство фирмы National успешно провело процесс объединения с компанией Fairchild, однако работа здесь еще далеко не завершена.

Санта-Клара, шт. Калифорния. Как показывает практика, от объединений различных фирм чаще всего не удается получить даже того, что давали эти фирмы, работая независимо. Поэтому, когда National Semiconductor Corp. (Санта-Клара) «поглотила» фирму Fairchild Semiconductor Corp., некоторые промышленные обозреватели считали, что этому конгломерату уготована такая же участь. Однако теперь становится ясно, что руководство фирмы National заслуживает высокой оценки: ему удалось быстро устранить все основные трудности.

Разумеется, работа, связанная со слиянием упомянутых фирм, еще не завершена. По мнению тех, кто наблюдает за деятельностью компании National, руководителям последней еще предстоит поработать в поте лица, чтобы 122 млн. долл., затраченные на приобретение фирмы Fairchild, обернулись теми выгодами, которые сулило предстоявшее объединение. Ряд обозревателей считают, что успеха можно будет добиться, сосредоточив внимание на выпуске ЭСЛ-микросхем и БИКМОП ИС по технологии, разработанной специалистами фирмы Fairchild. По мнению других, надо ставить задачу шире: главное — это поддерживать дух новаторства, который считался неотъемлемым атрибутом фирмы Fairchild, положившей когда-то начало расцвету Кремниевой долины, до тех пор пока корпорация Schlumberger Ltd. не продала ее компании National.

«Резкий рост масштабов деятельности — это не самая основная проблема, стоящая перед руководством National. Прежде всего нужно, чтобы у объединения появилось свое собственное лицо, — говорит Ричард Скиннер, президент фирмы Integrated Circuit Engineering Corp. (Скотсдейл, шт. Аризона). — За фирмой National утвердилась репутация не склонного к новациям изготовителя изделий массового спроса, в то время как фирма Fairchild ассоциируется с «клубом избранных», который занимается исключительно

вопросами самой передовой технологии. Теперь же бытует мнение, что после объединения с Fairchild фирма National лишь расширила масштабы и без того массового производства, но не добилась тех преимуществ, которые дает такое производство в сочетании с духом новаторства».

Тем не менее Скиннер высоко оценивает деятельность президента фирмы National Чарльза Спорка, поскольку тот решил не исключать из перспективных планов своей фирмы те изделия, которые пока находятся на раннем этапе разработки, но обещают принести в будущем немалый доход. «Кое у кого в свое время сложилось мнение, будто Спорк, не задумываясь, откажется от всего, что не способно принести прибыль в течение месяца», — говорит Скиннер.

Если отвлечься от перспектив, открывающихся благодаря многообещающим техническим решениям, позаимствованным у Fairchild, то руководство фирмы National заслуживает всяческих похвал уже за то, что так удачно осуществило эту нелегкую сделку, которую многие тем не менее рассматривают как predetermined самой судьбой «брак» двух полупроводниковых компаний. «По-моему, это одно из самых безболезненных слияний в истории нашей отрасли, — считает Джек Бидл, сотрудник In-Stat Inc., еще одной исследовательской фирмы из Скотсдейла. — Все прошло без сучка и задоринки».

И действительно, группа администраторов, ответственная за мероприятия по объединению фирм (ее возглавляет Фред Биалек), уже практически прекратила свое существование. Рей Фарнем, например, снова приступил к исполнению своих обязанностей вице-президента фирмы National по разработке новых логических приборов. «Самая интенсивная работа началась в июне 1987 г., — вспоминает он. — Я не разгибал спины по 80—90 часов в неделю, не помышляя о выходных. Такое может случиться скорее всего только раз за всю вашу служебную карьеру».

Что касается настроений высшего руковод-

ства National, то сам Спорк до сих пор удивляется тому, что первые девять месяцев совместной работы фирм оказались столь удачными. «Объединение прошло на редкость быстро и гладко. Мы достигли всего, чего ожидали, и даже большего», — говорит он.

Компания National приобрела фирму Fairchild осенью 1987 г. Затем последовали лихорадочные месяцы переходного периода, и в результате доходы от продажи полупроводниковых приборов оказались значительно меньше ожидавшихся. Быстрые, но зачастую непродуманные перемены в структуре служб торговых посредников объединенной фирмы привели к снижению эффективности деловых операций фирмы.

Руководители фирмы National при появлении первых же признаков уменьшения объема продаж совершили ряд важных деловых поездок, с тем чтобы успокоить основных заказчиков. «Я был искренне рад, что неудачи преследовали нас лишь в течение тех нескольких месяцев», — вспоминает Биалек. Ранее он был одним из администраторов компании National, затем, уже после перехода на должность консультанта, был назначен руководителем группы, занимавшейся вопросами объединения фирм. По словам Биалека, за один месяц уровень продаж снизился на треть по сравнению с ожидавшимся. Однако быстрый рост заказов и значительное сокращение издержек, составившее более 100 млн. долл. в год, привели к тому, что убыточное предприятие стало давать небольшую прибыль. Общее число работающих в объединении National-Fairchild уменьшено на 2500 человек и теперь составляет 36 тыс. человек. (Персонал фирмы National до слияния насчитывал 29 тыс. человек.)

«Мы провели ревизию всех контрактов фирмы Fairchild с поставщиками», — отмечает Биалек. — Были вновь организованы переговоры по каждому контракту, и это дало существенную экономию, в частности, по той причине, что многие поставщики обслуживали также и компанию National».

Биалек упразднил службу оперативного прогнозирования рынков, которая имела в отделе аналоговой продукции фирмы Fairchild и обходилась ежемесячно в 11 тыс. долл. Он говорит: «Существует масса подобных статей расходов, и все они суммируются. Так, в отделах управления фирмы каждый получал для себя экземпляр журнала Wall Street Journal. Расходы на него, конечно, не слишком большие, но мы обратили на это внимание и провели «национализацию».

По мнению некоторых бывших руководителей высшего звена фирмы Fairchild, Биалек пошел слишком далеко. Они считают, что достигнутая экономия впоследствии скажется отрицательно на деятельности фирмы National, ибо

под нож попали не только «жировые накопления», но также «кости и мышцы». Биалек, который рассчитывает и в дальнейшем выступать в роли консультанта по вопросам слияния и перестройки электронных фирм, естественно с такими высказываниями активно не согласен.

Как говорит Спорк, компании National сейчас необходимо сосредоточиться на том, чтобы ее новые службы сбыта и маркетинга хорошо освоили выпускаемые виды продукции. Нужно также начать устранять дублирование в ряде перекрывающихся областей, в первую очередь это касается аналоговых ИС, стандартных логических и некоторых интерфейсных ИС.

«Во многих из названных областей мы работаем с определенным дублированием, а в долгосрочном плане это лишено смысла. Но, к сожалению, основная масса наших изделий не дублировалась», — добавляет Спорк. И хотя уровень продаж еще не превысил того, который был в ноябре, декабре и январе, доходы от сбыта полупроводниковой продукции, по словам Спорка, в 1988 финансовом году (который заканчивается 31 мая) будут значительно выше благодаря вкладу фирмы Fairchild. В этом году, согласно его оценке, доля ее продаж составит 1,5 млрд. долл. из 2,5 млрд. долл. для всей корпорации. В 1987 финансовом году соответствующие цифры были 977 млн. долл. и 1,9 млрд. долл. Итоговые результаты 1988 финансового года будут опубликованы в конце 1988 г.

Помимо серьезных задач по консолидации производственных усилий фирм Fairchild и National помощникам Спорка предстоит принять трудное решение — возвращаться ли после нескольких лет отсутствия на рынок сбыта динамических запоминающих устройств произвольной выборки. На этот шаг их подталкивают заказчики, испытывающие нужду в ставших дефицитными ДЗУПВ. Спорк, однако, подчеркивает: «Нам важно знать, каким этот сектор рынка станет через год. Выйдя уже однажды из этого бизнеса и объяснив потерю уймы денег, мне ужасно не хотелось бы повторить все сначала».

«Сейчас у нас есть, чем кормиться. И мы должны неплохо работать с учетом добавившейся продукции фирмы Fairchild. Следует только быть внимательными и не слишком алчными», — продолжает Спорк. Кроме того, Спорк хочет восстановить существовавший ранее баланс между объединением полупроводниковой продукции с одной стороны и информационных систем — с другой. После слияния фирм сумма продаж системного оборудования оказалась на 0,5 млн. долл. меньше, чем сумма продаж микросхем.

В поисках баланса. «Сомнительно, чтобы желаемый баланс был достигнут в 1989 г., ибо, вероятно, будет наблюдаться значительный рост нашего полупроводникового производства,— говорит Спорк.— Однако нам хотелось бы поддерживать некоторое равновесие из-за финансовых соображений, связанных с высокой капиталоемкостью полупроводников и отрицательного (в отношении наличности) показателя данного сектора бизнеса. Положительный по наличности бизнес систем существен для поддержания баланса. Это не означает, что фирма National стремится приобрести дополнительно системное производство, но при случае такой шаг может оказаться целесообразным».

Когда было объявлено о слиянии двух фирм, почти все полагали, что фирма National должна сразу резко улучшить свое положение во многих ключевых секторах полупроводникового рынка. Однако этого не случилось — спад сбыта в конце 1987 г. повлиял на долю рынка, доставшуюся объединенной фирме. Так, согласно оценкам фирмы Dataquest Inc. (Сан-Хосе, шт. Калифорния), в 1986 г. компания National одна занимала в США шестое место по сбыту биполярных цифровых логических ИС. Если бы слияние произошло в том году, то объединенная фирма вышла бы на второе место. Но в 1987 г. она, как сообщил Майкл Босс из фирмы Dataquest, оказалась на четвертом месте, получив на 9 % меньшую долю рынка. Правда, на 1988 г. Босс прогнозирует восстановление прежней рыночной доли.

До настоящего времени базой роста служило наложение существующих уже изделий фирмы Fairchild на широкую номенклатуру продукции, выпускаемой компанией National. «Один плюс один дает два, а не три,— замечает аналитик Билл Макклин из фирмы ISE.— В действительности же из-за переходного процесса на рынке сложение (продукция фирмы Fairchild + продукция фирмы National) идет с некоторым уменьшением рыночной доли.

Подготовленный Макклином перечень видов продукции, обладающих наибольшим рыночным потенциалом (после приобретения фирмы Fairchild) по темпам роста, возглавляют: изделия БиКМОП-технологии, используемой в настоящее время при производстве 12-нс статических ЗУПВ емкостью 256К×1 бит; ЭСЛ-матрицы и новые разработки в области приборов на стандартных элементах; усовершенствованная САПР; аналоговый полузаказной компонент, который получил название Classic и предназначен для изготовления специализированных аналоговых ИС.

Что касается международной политики фирмы National, то сейчас она отрабатывает планы выхода на японский рынок. В рамках этих планов предполагается расширить службу торговых посредников и завершить создание нового испытательного центра в Токио [pp. 143—146].

Дж. Роберт Лайнбек