

Acer — hi-tech-бренд,

Основанная в 1976 году компания Acer (ныне Acer Group) является ведущим поставщиком широкого спектра серверов, настольных ПК, мультимедийных компьютеров, ноутбуков, периферийных устройств и комплектующих. Acer Group активно работает на рынке полупроводников и сетевого оборудования. Эффективные стратегии управления – "fast food", "global brand, local touch", а также "клиент-серверная" структура фирмы – обеспечили быстрый и стабильный рост Acer Group. Стратегическими партнерами Acer являются компании Intel, Microsoft, Novell, Santa Cruz Operations. Между тем мало кому известно, что вся история корпорации – это одновременно и история ее создателя и бессменного руководителя Стэна Ши. Компания Acer неоднократно переживала и взлеты, и падения, но сегодня успехи предприимчивых тайваньцев – предмет зависти многих их конкурентов в IT-индустрии.

Корпоративная история Acer начинается в 1976 году на острове Тайвань. Именно тогда лидер этой компании Стэн Ши основал Multitech International Corporation, специализирующуюся на разработке микропроцессоров. В 1987 году компания, к тому времени уже выпускавшая и персональные компьютеры, сменила название на Acer (по латыни означает "активный, целеустремленный, умный"). К концу 1990-х годов по объемам продаж корпорация стала входить в пятерку мировых лидеров-производителей компьютерной техники и комплектующих. Доходы на одну акцию Acer

бизнес ноутбуков, персональных компьютеров, серверов, мониторов, проекторов и проч. А к BenQ Group – выпуск проекторов, жидкокристаллических мониторов, оптических приводов, сканеров и т. д. Любопытно, что производство, которое отошло к BenQ, было для корпорации самым прибыльным. А вновь образованному Acer достался в результате дележа наиболее проблемный кусок бизнеса.

Согласно официальной версии, главной причиной раздела стало недовольство крупных американских корпораций, почувствовавших конкуренцию Acer

И если в начале деления Pan Acer Group держала в каждой из новых компаний 100% акций, со временем акции Wistron и BenQ она стала продавать. Уже к концу 2002 года у Acer осталось 30% акций BenQ, сегодня эта цифра уменьшилась до 15,5%. Группа Wistron контролируется Acer на 44%.

Чтобы облегчить продвижение новой марки, Acer Group разрешила BenQ в течение года размещать на своей продукции двойной логотип и писать в прайс-листах "Inspired by Acer". К тому же Acer приостановила на время производство проекторов,

Асер в настоящее время находится на третьем месте среди фирм-изготовителей персональных компьютеров. Штат группы Acer составляет более чем 28000 служащих, которые работают на 120 предприятиях в 44 странах. Асер имеет также множество торговых агентов и дистрибьюторов в более чем 100 странах во всем мире. Управления по конструированию и инженерии находятся в США и Канаде, а отдел по работе с клиентами базируется только в Канаде.



росли примерно на 30% в год.

К началу XXI века в Acer насчитывалось несколько направлений деятельности. Первое – мультимедиа (проекторы, оптические накопители CD-R, CD-RW и DVD, сканеры, цифровые камеры), наиболее прибыльная и раскрученная линейка компании. Второе направление – производство компьютеров и персональных. Стэн Ши решил при сборке техники использовать "принцип McDonald's": буквально в каждой стране, где продавались компьютеры Acer, предложил местным фирмам собирать его технику. Комплектующие Acer продолжали изготавливаться на собственных заводах холдинга, собирать же компьютеры стали по всему миру – от Дальнего Востока до Америки.

Кроме того, третьей значительной частью деятельности Acer была работа на заказ для различных мировых компаний (IBM, Hewlett-Packard, Dell, Motorola и др.). Не секрет, что компьютерная техника с гордыми брендами американских компаний на самом деле, как правило, изготавливается в Юго-Восточной Азии (а иногда там же и проектируется), но OEM-производители обычно подписывают документы о неразглашении своего "авторства".

В декабре 2001 года корпорация Acer была разделена на три группы компаний: Wistron Group достались заводы, выполняющие заказы крупных мировых корпораций. К Acer Group перешел

на рынке готовой hi-tech продукции. Не желая помогать бизнесу нового соперника, компании все менее охотно покупали комплектующие, на которых стоял логотип Acer, и использовали производственные емкости тайваньской группы. Эти проблемы наложились на общий кризис мирового компьютерного рынка в 2001 году. В итоге производство для крупных заказчиков решили выделить в отдельную компанию с самостоятельным брендом.

У поделенной на три части корпорации фактически не оказалось головной компании. Правда, на бумагах и сегодня существует Pan Acer Group. Но, по словам представителей Acer CIS Inc., это скорее не организационное объединение, а группа компаний, сформированная по инвестиционному признаку. При этом список фирм, входящих в объединение, не ограничивается только бывшими подразделениями Acer.

чтобы дать BenQ возможность раскрутить их продажи под своим именем. Однако осенью 2002 года с двойными логотипами, надписями и "форами" начались проблемы.

В октябре руководство международной группы компаний Acer объявило о намерении судебного преследования BenQ, если та не прекратит неправомерное использование чужой торговой марки. Под неправомерностью подразумевалось производство и продажа некоторых CD-R-приводов под двойным логотипом. Руководство BenQ выразило свое недоумение, поскольку срок "форы" еще не истек.

Чтобы Acer и BenQ не вступали в жесткую конкуренцию и не мешали работать друг другу, две фирмы изначально развели по разным рынкам – профессиональных компьютеров и техники для домашнего использования.



Reception одного из подразделений Acer в Тайване

■ ACER MILESTONES

1976 — Основана компания Multitech International с уставным капиталом \$25000 и 11 сотрудниками.

1985 — Открыты региональные офисы в Японии и Германии.

1986 — Acer стал второй компанией в мире, анонсировавшей продукт на базе 32-разрядного процессора Intel 386.

1987 — Основана компания Acer Laboratories Incorporated — разработчик и производитель наборов микросхем.

1988 — Приобретена компания Counterpoint Computers, Сан-Хосе, Калифорния — разработчик и производитель миникомпьютеров. Компания получила имя Acer, что по латыни означает "активный, целеустремленный, умный".

Акции компании были выпущены в свободное обращение на фондовой бирже в Тайбее.

1989 — Основано совместное предприятие с компанией Texas Instruments, США по производству микросхем памяти.

Приобретена компания Kangaroo Computer B.V., Нидерланды, являющаяся в настоящее время производственным центром AcerEurope.

Издание Wall Street Journal охарактеризовало компанию как "одну из корпораций-звезд будущего".

1990 — За 94 миллиона американских долларов приобретена компания Altos Computer Systems — один из лидеров в производстве многопользовательских систем.

Децентрализация компании: региональные отделения выделены как самостоятельные компании.

Председатель совета директоров компании г-н Стэн Ши был признан журналом "Fortune" как "... один из 25 бизнесменов, с которыми необходимо быть знакомым любому, кто занимается бизнесом в Азии".

1991 — Анонсирована технология ChipUp.

Анонсирована первая в мире многопроцессорная система на базе процессора Intel 486DX 50MHz.

Размещены еврооблигации на сумму 45 миллионов американских долларов.

1994 — Acer стал одним из 10 крупнейших поставщиков ПК в мире Acer предоставляет Intel лицензию на технологию ChipUp.

Производственные мощности компании получили сертификат соответствия стандартам ISO 9001.

1997 — Глава Acer Group г-н Стэн Ши официально представляет концепцию X-компьютера.

Производственные мощности компании получили сертификат соответствия стандартам ISO 14001.

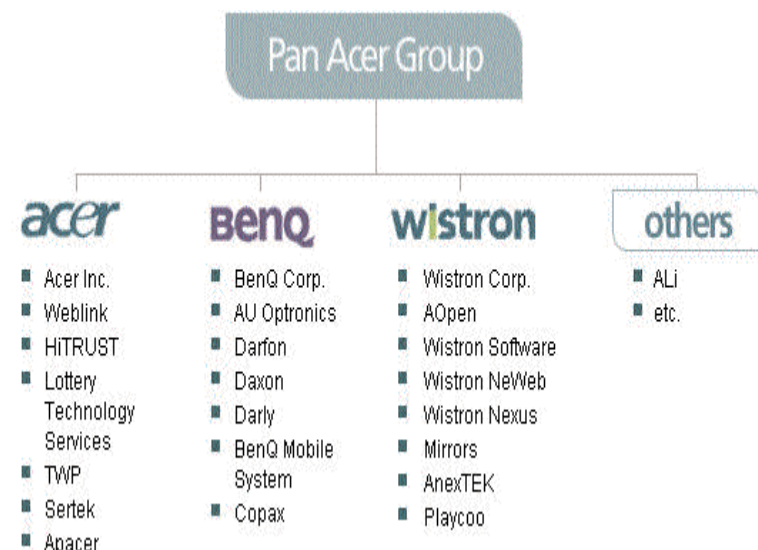
Отделение компании Texas Instruments, специализирующееся на разработке и маркетинге портативных компьютеров, стало частью Acer Group.

1998 — Acer выкупает долю акций Texas Instruments в совместном предприятии по производству микросхем памяти и основывает компанию Acer Semiconductor Manufacturing Inc.

Acer становится официальным компьютерным спонсором XIII Азиатских Игр и реализует первую в мире информационную систему крупнейшего спортивного соревнования, используя исключительно ПК-технологии Acer Display Technology лицензирует у IBM технологию TFT-LCD.

■ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ACER

В 2001 году корпорация Acer была раздроблена на три части. При этом раскрученный бренд Acer достался самым проблемным товарам, а наиболее прибыльный бизнес вынужден был продвигать себя под новой торговой маркой BenQ.



рожденный в Тайване



Стэн Ши, человек-легенда компьютерного бизнеса, родился на Тайване в 1944 году. Его отец умер, а его воспитанием занималась мать, которая владела небольшой бакалейной лавкой. В результате первые уроки ведения бизнеса Стэн усваивал, торгуя гусиными яйцами, арбузными семечками и лотерейными билетами. Стэн освоил азы математических методов в управлении бизнесом в том маленьком магазинчике.

Впрочем, связывать свою карьеру с бакалейной торговлей молодой Стэн Ши не собирался. Талантливый выпускник школы, он легко поступил в Тайваньский университет, окончив который пошел работать в Unitron Industrial Corporation. Многие его однокурсники уезжали в США или начинали работать на крупные международные компании. Однако Стэн выбрал для старта своей карьеры "отечественного производителя" – сделал ставку на будущее тайваньской промышленности. Уже тогда Стэн Ши почувствовал, что будущее промышленности за электроникой, и сконцентрировал

свои усилия именно в этом направлении. Поступив в 1971 году на работу в Unitron, он разработал первый тайваньский настольный калькулятор. Через год он ушел в компанию Qualitron, занимавшуюся электроникой, и там сделал ряд изобретений. Но прогресс стремился вперед, и рамки корпораций стали тесны для стремительного Стэна. Он рвался вперед, но реализовать свои амбиции было возможно, только открыв собственное дело. Семья предоставила Стэну деньги для начала собственного бизнеса – 25.000 долларов. С этим стартовым капиталом в 1976 году он вместе с четырьмя партнерами учредил Multitech International Corporation, которая стала предшественницей Acer. Предприниматель предчувствовал будущий подъем микроэлектроники и компьютерной техники.

Первый успех пришел в начале 1980-х, когда IBM-клоны производства Acer стали пользоваться популярностью на Тайване. После этого Стэн Ши поставил перед собой задачу создать диверсифицированную компанию, которая бы стала тайваньским "ответом" на успехи японской Hitachi и корейской Samsung.

В те годы Тайвань стал великолепной производственной площадкой для десятков международных компаний. Привлеченные льготными условиями инвестирования и дешевой рабочей силой, крупнейшие европейские и американские фирмы перенесли на этот остров свое производство. С скромная надпись "Made in Taiwan" появилась на обратной стороне миллионов приборов, в то время как на лицевой стороне красовались "классические" бренды: Philips, Panasonic и другие. Стэн Ши твердо решил создать тайваньский бренд и тем самым вывести свою компанию из тени гигантов.

К тому времени Стэн уже входил в рейтинг десяти перспективных молодых предпринимателей Тайваня, благодаря чему ему удалось по-

лучить необходимые инвестиции для создания производства микросхем памяти, мониторов, компьютеров, потребительской электроники и телекоммуникационного оборудования. Экспансия лежала через страны Юго-Восточной Азии в США, Латинскую Америку и Европу. Но для этого требовалось создать свой собственный бренд – Тайвань же воспринимался мировым сообществом как большой безымянный сборочный цех, названия тайваньских компаний ни о чем не говорили европейскому или американскому покупателю.

Выходя на японский рынок, компания установила цены, примерно равные ценам японской техники. Стэн сразу хотел избежать возможных обвинений в том, что цена на его продукты более низкая из-за качества.

Выбранная Стэном модель ведения бизнеса в начале 1990-х годов подверглась серьезным испытаниям. Все началось с того, что весной 1989 года президентом Acer стал Леонард Ли, самый высокопоставленный американец-руководитель китайского происхождения, дослужившийся за 20 лет работы в IBM до поста вице-президента корпорации. Стэн пригласил Леонарда возглавить Acer для того, чтобы окончательно превратить ее в глобальную компанию. Однако жесткая корпоративная культура, перенятая из IBM, стала вступать в противоречие с теми правилами, которых до этого придерживался Стэн. В Германии он предполагал приобрести половину доли одного из местных системных интеграторов. Леонард же считал, как это было заведено в IBM, что необходимо владеть 100% дочерней компании. Когда сделка по поглощению была проведена, многие немецкие менеджеры, поняв, что они не станут собственниками, как предполагалось первоначально, подали в отставку. Следуя той же схеме, Леонард полностью приобрел американскую компанию Altos. Потери от сделки оказались столь велики, что Acer America была убыточной в течение трех последующих лет.

Из головной Acer начали уходить менеджеры, которые не хотели работать по управленчес-

Новинкой Acer стало воплощение идеи производить компьютеры так же, как McDonalds – гамбургеры. Основатель Acer обратил внимание, что в каждой стране достаточно большая доля рынка принадлежит местным сборщикам. И предложил сборщикам на местах собирать компьютеры под маркой Acer.

ким шаблонам IBM. Почувствовав, что компания теряет лучшие кадры, в январе 1992 года Стэн объявил об отставке Леонарда.

Вновь возглавив компанию, Стэн Ши вернул прежние порядки. За несколько лет он открыл по всему миру 35 производственных центров Acer. За счет того, что внутренние цены на комплектующие были ниже рыночных, региональные предприятия имели хорошие ценовые преимущества. Середина 1990-х – это триумфальное шествие Acer по всему миру. Исследовательская компания Dataquest указывала, что за полтора года доля Acer в американской розничной торговле ПК удвоилась, достигнув 7%. Доходы на акцию росли примерно на 30% в год.

Однако, несмотря на достигнутые успехи, в конце 2000 года Acer приступила к глобальной реорганизации. Раньше компания стремилась работать во всех секторах информационной индустрии. Теперь топ-менеджеры Acer решили выделить основные подразделения в самостоятельные компании.

Всеобщий кризис индустрии hi-tech никак не мог обойти стороной тайваньскую корпорацию. Pan Acer Group попала в тяжелое положение в 2001. Снижение спроса нанесло удар по всему бизнесу компании.

Итоги 2001 года оказались весьма нерадостными для Pan Acer Group. Ее доход уменьшился на \$1,6 млрд по сравнению с предыдущим годом. Бизнес основных подразделений холдинга – Acer Group и Wistron Group – сократился на 20,6% и 25% соответственно. В 2002 году Pan Acer Group быстро восстановила утраченные позиции. Ее оборот за год составил \$12,9 млрд, увеличившись на \$3,4 млрд по



сравнению с 2001 годом.

Таким образом, после двухлетнего кризиса тайваньская Acer демонстрирует рост доходов в размере 30%, что выглядит фантастически на фоне едва заметного роста мирового рынка информационных технологий. Компания реструктурировала бизнес, выделив несколько подразделений в самостоятельные "дочки".

Стэн Ши создал свой бизнес с нуля и построил первый глобальный тайваньский бренд. "Деньги – это ресурс, который позволяет осуществить то, что задумано. И если вы делаете деньги, вы на правильном пути. Но если вы их не зарабатываете, вы не правы", – говорит он. Все решения, которые принимал Стэн, в конечном итоге имели одну цель – зарабатывать больше денег. Он помнил урок, полученный в детстве, – достигнуть поставленной цели можно, увеличивая оборот.



Карлтон Фьорина, Билл Гейтс и Стэн Ши на презентации Windows Tablet Edition.



Асер является лидером в производстве планшетных Tablet PC

■ РАЗБОРКИ

Асер судится с PalmSource



Асер стала лицензиатом Palm OS в мае 2001 года и планировала выйти на рынок карманных компьютеров Китая и Тайваня. Первым компьютером с поддержкой китайского языка, выпущенным Acer, стал Acer s10, работавший под управлением Palm OS 4.1. У компьютера был монохромный дисплей с разрешением 160x160 точек, 16 МБ RAM, MP3-плеер, диктофон и слот для расширения памяти картами Memory Stick.

Вскоре после выпуска этого

компьютера, Acer начала работу над моделями s50 и s60. Эти КПК изначально предназначались для Европы и Азии, но затем Acer объявила о глобальных поставках. Впрочем, до США они так и не добрались. На этом история выпуска КПК Acer на базе Palm OS прервалась.

Причиной этому – размолвка между Acer и PalmSource, которая привела к судебному разбирательству. В конце 2003 год PalmSource подала в суд на Acer в связи с тем, что последняя не

выплатила суммы, согласно полученной лицензии на Palm OS. Сумма иска – 4.5 млн. долларов.

В ответ Acer подала свой иск на 4.9 млн. долларов. Обвинение Acer гласит о том, что PalmSource не выполняла своих обязательств по поддержке в области разработки и маркетинга.

К чему приведет судебная тяжба, пока неизвестно, но PalmSource, уже успевшая дать ответ на последний иск Acer, считает, что у нее есть все средства для защиты.

