

18+

Олег Извеков

100 эпических провалов в бизнесе

Короли бизнес-фиаско

Олег Извеков
100 эпических провалов
в бизнесе. Короли
бизнес-фиаско

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73481578
ISBN 9785006943926*

Аннотация

Никто не знает секрет успеха в бизнесе. А вот причины неудач всегда можно разобрать. Новая книга крупнейшего специалиста по стратегическому планированию в нашей стране Олега Извекова поможет вам сделать работу над ошибками, причем над великими ошибками! Это настоящий калейдоскоп случайностей, просчётов и провалов. В этой книге нет скучных нравоучений, здесь много юмора и фактов.

Содержание

Предисловие	6
Часть 1.	9
Глава 1.	9
Глава 2.	12
Глава 3.	14
Глава 4.	16
Глава 5.	18
Глава 6.	20
Глава 7.	22
Глава 8.	25
Глава 9.	27
Глава 10.	29
Глава 11.	31
Глава 12.	33
Глава 13.	35
Глава 14.	37
Глава 15.	39
Глава 16.	41
Глава 17.	43
Глава 18.	45
Глава 19.	47
Глава 20.	49
Глава 21.	51

Глава 22.	53
Глава 23.	55
Глава 24.	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

**100 эпических
провалов в бизнесе
Короли бизнес-фиаско**

Олег Извеков

© Олег Извеков, 2026

ISBN 978-5-0069-4392-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Никто не знает секрет успеха. Никто. И я не знаю. Хотя часто в глазах своих клиентов, владельцев бизнеса, я считываю этот запрос. Все умные люди понимают, что волшебной таблетки в бизнесе нет и быть не может. Но надежда на чудо все-таки есть.

Лет 20 назад моей настольной книгой была «От хорошего к великому» Джима Коллинза. Он сделал замечательную попытку найти первопричины, которые делают компании вечными. Я буквально купался в этой монографии, окрыленный тем, что теперь я точно знаю все секреты успеха! Как же жестоко я ошибался.

Если вы сейчас откроете книгу «От хорошего к великому», то обнаружите в перечне «вечных» компаний бизнесы, которые внезапно канули в лету за последние 10 лет. Эти компании, кстати, есть в той книге, которую вы читаете сейчас.

А значит это одно – даже теория великого Коллинза не работает.

Но, как известно, у медали две стороны. Если мы не знаем причины успеха, то точно можем разобрать истоки провалов! Особенно если это – эпические бизнес неудачи. И я решил сделать некое подобие работы над ошибками на примере легендарных крушений в бизнесе. Особенно меня пре-

льщало то, что это чужие ошибки, а значит я буду чувствовать себя вольготно и спокойно.

Все началось с того, что на радио Бизнес ФМ я запустил постоянную рубрику «История эпических провалов». Программа стала популярной, и в итоге вместо 10—15 выпусков, я подошел к рубежу в 100 программ. Именно тогда и появилась идея оформить это в виде отдельной книги и отдать все на суровый читательский суд.

Отмечу, что в итоге я разобрал и свои эпические провалы в бизнесе – уж поверьте, у меня таких тоже хватало. В этой книге вы их безусловно найдете.

Книга состоит из двух частей. В первой я разбираю провалы из истории зарубежного бизнеса, вторая часть – это уже наши, российские случаи. Вы найдете неудачи Стива Джобса, Дональда Трампа и многих других звезд зарубежного и отечественного бизнеса.

Главы намеренно идут не в хронологическом порядке, все-таки я отказался от создания «истории эпических провалов». Это, скорее, яркие эпизоды их самых разных сфер и эпох. Калейдоскоп ошибок, роковых случайностей и больших глупостей, сделанных умными людьми.

ИИ в этой книге не использовался, язык нейросетей я считаю убогим, он мне не нравится.

Про причины успеха... Обожаю старый советский анекдот про валютную путану: «мне просто повезло...». Да, многим на ниве бизнеса просто повезло, и это прекрасно!

Когда Beatles впервые прилетели в Штаты, журналисты спросили, в чем секрет их успеха? На что честный Джон Леннон ответил:

– Не знаем. Знали бы – стали бы менеджерами и собрали новые группы.

Итак, я призываю вас: учитесь на чужих ошибках. Особенно если это – великие ошибки.

Часть 1.

Провалы «загнивающего» капитализма

Трест, который лопнул
О. Генри, американский писатель

Глава 1.

Nokia. Крах лидера отрасли

Назад в прошлое – мы с вами возвращаемся в 2007 год. В ноябре этого года американское издание журнала Forbes вышло с заголовком на обложке: Они продали миллиард мобильных телефонов. Никто и никогда не победит короля мобильных телефонов!

Вспомните, какой у вас был мобильник в 2007 году? Скорее всего, это была она – Nokia.

Настоящий лидер рынка, именно о них и писал журнал Forbes.

Модели Нокиа разлетались как пирожки – дешевые для студентов, простые для пенсионеров, дорогие модели для бизнесменов – например, легендарная Нокиа 8800. Все это имело бешенный успех. Причины: потрясающие качество,

ультрамодный дизайн, удобство использования и интуитивное управление! Ну и конечно инновации: В 2007 году на Нокиа можно было поставить даже аську! У меня, например, она стояла, и я считал себя чрезвычайно продвинутым.

В общем, топ-менеджмент Нокиа, да и весь рынок были уверены в том, что их лидерство всерьез и надолго.

Именно это называется стратегический когнитивный диссонанс. Когда сумма тактических побед неминуемо приведет к стратегической неудаче, если вы не работаете над своей стратегией.

Уже в 2006 году Стив Джобс занялся концепцией нового телефона.

И ее суть была в следующем: этот аппарат должен стать продолжением человека, его вторым я. Третьей ладонью.

Ведь сложно себе представить женщину, которая не выпускает из рук даже самый модный телефон Нокиа. А с iPhone случилось именно так. Это был совершенно новый тип использования телефонного аппарата, абсолютно новый клиентский путь, целая экосистема.

Владельцы Нокиа не поверили в инновации конкурентов и еще несколько лет пытались давить на добрые традиции, выпуская старые добрые кнопочные гаджеты.

Но нововведения Стива Джобса перекроили весь рынок. И уже в 2010 году Нокиа катастрофически растеряла свои позиции.

У кого из ваших знакомых сейчас телефон Нокиа? Где

этот миллиард клиентов??

Стратегическая ловушка – вот куда попала компания Нюкиа за завесой своих прежних успехов.

Глава 2.

Кодак. Зацепились за прошлое

Как же быстро мы привыкли к тому, что делать фото может самый обычный смартфон. Мы фотографируем все, что нам заблагорассудится, удаляем фотографии, делаем новые, размещаем в соцсетях, изредка распечатываем их практически в домашних условиях.

А теперь вспомните, что было еще 15 лет назад?

У каждого уважающего себя человека была так называемая мыльница – простой небольшой фотоаппарат. В него совсем просто вставлялась кассета с пленкой, весело щелкались кадры, а затем мы мчались в пункт печати фотографий. Эти пункты были на каждой остановке. Так функционировала целая отрасль бизнеса.

И название как у мыльницы, у пленки, так и у пункта распечатки фотографий было одно – и вы точно его знаете: Кодак.

Лидер мировой отрасли бытовой фотографии нескольких десятилетий.

Поколения людей выросли с этими уютными киосками Кодак почти на каждой автобусной остановке.

И у многих до сих пор, признайтесь, где-то лежат старые пленки с, видимо, очень важными для вас артефактами.

А скажи, например, мне 15 лет назад, что в 2025 году ком-

пании Кодак не будет – я бы рассмеялся.

Но сейчас задайте себе вопрос – где они?

Самое удивительное то, что первыми изобрели цифровую камеру именно в Кодаке, это случилось еще в 1975 году. Но тогда владельцы бизнеса подумали, что это штуковина навредит их же прибыльному бизнесу по производству фотопленки.

И было принято стратегическое решение – *не развивать и блокировать это рискованное направление!*

Как итог: цифровые камеры стали производить конкуренты, которые успешно встроили эту технологию в смартфоны.

А Кодак в 2012 году подал заявление о банкротстве.

Главный вывод: даже если сейчас у вас все очень хорошо, не стремитесь сами сдерживать инновации. Лучше этот процесс возглавить. Именно так вы минимизирует риски от потенциальных потерь.

Глава 3.

Христофор Колумб: Входите, открыто...!

Эпохальные бизнес-неудачи идут с предпринимателями рука об руку уже столетия.

Давайте мы отмотаем назад сразу более 500 лет.

Христофор Колумб. Если вы до сих пор думаете, что это мореплаватель и первооткрыватель, то вы ошибаетесь. Никакой он не географ, он – настоящий бизнесмен.

Мечтой его жизни было совсем не открытие новой части света, а реализация бизнес-проекта под названием «Короткий путь в Индию». А итогом бизнес-кейса должны были стать баснословные доходы от торговли без посредников – логисты меня сейчас, конечно, понимают.

Более семи лет Колумб пытался выбить инвестиции у разных королей на этот проект.

Наконец испанская королева Изабелла нашла в себе силы и смелость, и опустошила казну для снаряжения экспедиции. Ее примеру последовали и частные инвесторы.

Итак, Колумб на трех кораблях отплыл, и через 2 с половиной месяца их встретила земля, богатая золотом, невиданными животными и растениями.

Жителей сгоряча сразу назвали индейцами, тем было без

разницы, как их называют, а на вопрос «Индия ли это», аборигены радостно кивали головой. Хотя, кто знает – может они это делали от испуга.

Колумб вернулся на родину триумфатором, получил титул, десятую долю всех доходов от этих земель и довольно скоро умер, в уверенности, что открыл новый путь в Индию.

А для инвесторов Колумба, уже после путешествия Америго Веспуччи, который через 15 лет всем доказал, что это новый континент, начались сложные времена.

Одно дело вести бизнес в Индии и возить товары по короткой дороге, и совсем другое – пытаться всем доказать, что в этом новом континенте у тебя тоже есть права.

Колумб так и не узнал, что его детище в итоге обернулось фиаско. В отличие от своих опечаленных инвесторов.

Главный вывод из этой печальной истории: детально проверяйте промежуточные итоги инвестиционных проектов!

Глава 4.

Beatles: «гитарные группы выходят из моды...»

Давайте мы отправимся в золотую эпоху музыки 60-х годов XX века.

Именно тогда музыкальная индустрия стала на Западе бизнесом, который приносил его владельцам огромные деньги.

Но и конкуренция на этом рынке, как и на любом другом очень привлекательном, тоже с каждым годом все ужесточалась.

Главные войны шли между звукозаписывающими лейблами. Это сейчас любой может записать трек и выложить его на свою любимую музыкальную платформу. Тогда же – если у тебя нет контракта с лейблом, ты никогда не получишь студию для записи, и твои песни никто не выпустит в продажу.

1 января 1962 года. Дата, когда на Лондон обрушилась страшная метель, впервые остановился даже легендарный Биг Бен.

И для продюсера одного из лидеров индустрии звукозаписи компании «Декка» – его звали Майк Смит, приключения только начинались.

Он с трудом приехал на студию, где кто-то, как будто

издеваясь, назначил прослушивание одной провинциальной группы. Первого января! Три гитариста и барабанщик. Они всю ночь ехали по трассе в Лондон, метель их измучила, но они добрались и были готовы.

Майк Смит же после новогодней ночи был в неважном настроении. Они начали запись. Записали 10 песен. Продюсер студии Декка не особо вникая, сказал:

– Парни. Вы хорошие музыканты. Но – гитарные группы выходят из моды. У вас нет будущего. Сорри. Контракта не будет.

И побежал дальше праздновать новый год.

А провинциалы поехали домой, в Ливерпуль. Это были Beatles...

Уже через полгода на студии конкурентов «Декка» они выпустили свой первый хит. Началась всемирная битломания, они стали самой продаваемой группой за всю историю музыки. И принесли своей компании миллиарды долларов и фунтов стерлингов.

А продюсеры компании Декка Майк Смит и его шеф Дик Роу каждый год 1 января доставали бутылочку горячительного, включали ту самую запись, и думали, как же они проморгали самую большую сенсацию в мире.

Вывод: не рассматривайте стартапы второпях на большую голову. Иначе рискуете пропустить курочку с золотыми яйцами.

Глава 5.

Yahoo – время покупать?

А сейчас наглядный пример того, как надо и как не надо поступать в бизнесе. Или, еще точнее, как важно уметь принимать правильные бизнес-решения в нужный момент.

К 1998 году yahoo.com был самым популярным порталом для выхода в интернет в мире.

По сути, именно основатели этого портала изобрели формат использования интернета – стартовая страница с электронной почтой, там же любимый поисковик и так далее.

В 1998 году молодые наглые парни Ларри Пейдж и Сергей Брин пришли в компанию Yahoo с дерзким предложением – купить их стартап-поисковик, всего-то за 1 млн долларов.

Владельцы Yahoo посмотрели на этих выскочек-айтишников, и отпустили их с миром и без денег, ничего у них не купив. Да и название у этого нового поисковика было нелепое – Гугл...

2002 год... Владельцы Yahoo уже сами предлагают парням из Гугла – внимание, 3 миллиарда долларов!!! При этом советники владельцев им говорят – Google стоит 5 миллиардов, это тui реальная стоимость!

3 миллиарда и точка – громогласно заявляет владелец Yahoo и получает отказ.

2004 год – Google обгоняет по выручке Yahoo.

2008 год – Microsoft хочет купить Yahoo! за 40 миллиардов долларов. Изнемогая от психологической травмы, которую им нанесли Google, менеджеры Yahoo гордо отказываются от предложенной суммы. Microsoft от расстройства начинает создавать свой собственный поисковик.

2016 год – Yahoo понет окончательно... Поисковик продан за ...4 миллиарда долларов. Тем временем капитализация Google достигла 510 миллиардов долларов.

Вывод: Покупайте и продавайте вовремя, и слушайте внимательно хороших консультантов.

Глава 6.

Yahoo – и снова провал...

И снова продолжение печальной саги про Yahoo. Еще один провальный кейс.

После того, как в 2004 году Google обогнал Yahoo по выручке, компания стала искать новые стратегии развития, что, в принципе, их характеризовала с самой положительной стороны.

И ведь они нашли решение!

В 2005 году компания Yahoo купила Flickr, самый известный на тот момент сервис для редакции и публикации фотографий. Это была почти готовая социальная сеть.

Оставалось доработать интерфейс и изменить позиционирование!

Но руководство Yahoo не захотело вкладывать денег на развитие Flickr, в итоге никаких инноваций там не случилось

Чуть позже появились запрещенные в нашей стране сейчас соцсети, и проект Yahoo очень быстро уступил им все позиции.

НО парни из Yahoo опять решили исправить ситуацию,

и пошли эти соцсети покупать.

В последний момент их накрыл приступ жадности, и они стали торговаться так, что им мог позавидовать любой восточный торговец!

Социальные сети отказались....

Ну а дальше – финал, и бесславная продажа Yahoo, некогда самого популярного портала в мире.

Вывод: в инновациях главное поймать тренд и идти на определенный риск. Без этого успех практически невозможен.

Глава 7.

Крах BlackBerry. Канадский снобизм

А сейчас мы с вами отправимся в Канаду.

Это сейчас пользоваться электронной почтой на смартфоне – дело обычное.

В начале 2000-х это казалось вип-услугой.

Настроить электронную почту можно было на совсем немногих телефонах.

И главным игроком на этом рынке была канадская компания BlackBerry.

В середине 2000-х BlackBerry занимала уже больше половины рынка смартфонов в США и 20% – на мировой рынке.

Основная ставка делалась на корпоративный сегмент. Огромное внимание уделялось защите данных. И поэтому если вы были политиком или крупным бизнесменом – у вас в модном кожаном портфеле обязан был находиться смартфон BlackBerry.

Он был стильным, с полноценной клавиатурой, которая имела фирменные характерные щелчки.

До России эти смартфоны дошли в 2007 году, и быстро завоевали бизнес-тусовку.

Но уже именно в 2007 году случилось событие, которое

подкосило этот канадский бренд.

Вы наверное уже поняли. Это было появление детища Стива Джобса.

Но что же убило BlackBerry?

Удивительно то, что это был НЕ iPhone. Главные убийцы легендарной компании— 2 основных владельца бизнеса.

Один из них – ярко выраженный техногик. Он к 2006 году стал заматеревшим снобом, который считал всех поклонников яблока, мягко говоря, людьми недалекими.

Второй владелец бизнеса, был великим стратегом, но в этот момент времени он мечтал о покупке хоккейного бизнеса – не забывайте, мы говорим про Канаду. И по сути, он совсем не обращал внимание на iPhone. Его партнер-техногик уверил всех, что догнать их никто и никогда не сумеет.

В итоге, они потеряли время.

А через 2 года судорожно попытались начать копировать яблочное детище. Но на этом поле переиграть Стива Джобса было нереально!

В итоге – уже в 13 году доля рынка у BlackBerry была всего 6%.

В 2016 году смартфон BlackBerry умер окончательно.

Вывод: даже если вы сейчас на коне, не становитесь снобами. И никогда не забывайте про свой основной бизнес – он этого не прощает!

Глава 8.

Blockbuster

А давайте обратимся к эпохе видеомагнитофонов?

Домашний просмотр фильмов поначалу казался каким-то чудом.

А теперь вспомните, где в основном мы брали эти волшебные видеокассеты?

Да, кто-то покупал, но почти в каждом большом магазине была она – точка видеопроката. Спасение для всех, кому не по карману были эти громоздкие коробки с кассетами.

И если вы думаете, что это было только наше явление, то вы ошибаетесь.

С середины 80-х годов видеопрокат был золотой жилой для предпринимателей во всем мире.

Законодателем мод были американцы.

Здесь лидером рынка была компания Blockbuster.

Владелец компании Дэвид Кук построил в Техасе огромный склад стоимостью в 6 млн долларов для обеспечения дальнейшего роста бизнеса. Одной из «фишек» Блокбастера была адаптация товаров в своих прокатах к вкусам конкретного района в соответствии с демографическими данными. В общем, это был очень серьезный бизнес. В конце 90-х в прокате кассеты уступили место DVD, что только увеличило прибыль. Видеопрокат Блокбастер продавал франшизу

по всему миру.

И вот в 2000-м году к владельцу Блокбастера приехал мало кому известный парень Барри МакКарти. Он предложил Блокбастеру купить его бизнес за 50 млн долларов. Это был онлайн сервис Netflix. Барри в красках рассказал о перспективах онлайн сервисов в самом ближайшем будущем.

Парни из Блокбастера посмотрели на свой огромный склад с фильмами, потом посмеялись над Барри и его Нетфликсом и проводили из своего офиса. Никто не захотел связываться с сомнительным человеком из онлайн.

А дальше все развивалось стремительно.

Уже к 2008 году сервис Нетфликс стал доминировать на рынке, а в 2010 году видеопрокат Блокбастер стал банкротом.

Вывод: невозможно преуспеть с бизнес-моделью из 90-х в XXI веке. И ошибки топ-менеджмента Blockbuster похоронили когда-то успешный бренд и франшизу. А ведь все могло пойти по совсем другому пути. Они могли стать тем же Netflix.

Глава 9.

Стив Джобс. Великий и.... ужасный

Как говорил Уинстон Черчилль: «Успех – это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя при этом энтузиазма»!

Стив Джобс. Легенда. Великий визионер и управленец. Гениальный стратег.

Но случилось однажды так, что его уволили из собственной же компании – из Apple.

Это сейчас, когда Стив Джобс превратился в миф, героя книг и фильмов, такое решение совета директоров Apple о его увольнении кажется чем-то из ряда вон выходящим, но именно в то время Джобс был тем, кого НАДО было уволить. Если бы вы были тогда в совете директоров Эппл – вы бы тоже выгнали Стива Джобса и были бы правы.

Это был 1985 год. Стив Джобс – один из самых молодых и одиозных миллионеров в Силиконовой долине. С ним случилось то, что часто случается с гениями, которых еще не потрепала судьба. *Он поверил в собственную непогрешимость.*

Его команда вывела новый дорогой офисный продукт для компьютеров на рынок. При этом рынок с технической точки зрения был к этому продукту абсолютно не готов.

НО Стив Джобс, будучи уверенным в своей звезде, клеймил во всем маркетологов. И потребовал снизить цены на этот новый продукт в 2 раза! Стоит ли говорить, что мар-

жинальность проекта при этом стремилась к нулю. Плюс ко всему он попытался перевести основной рекламный бюджет на продвижение только своего детища!

Надо ли говорить, что весь бизнес Apple в этот момент оказался под серьезным ударом?

Совет директоров стойко смотрел на истеричные движения своего лидера, но через пару недель было принято жесткое, но на тот момент времени единственное верное решение: гения нужно убирать. И его убрали. Без выходного пособия.

Стив Джобс со злости продал все акции Apple и зарекся больше заниматься этим бизнесом.

У него появилась студия Пиксар, новые игрушки. НО все мы знаем про возвращение блудного сына, правда, в этом случае блудным был отец.... Но это уже совсем другая история.

Вывод: с токсичными людьми в компании расставаться нужно легко. Даже если это Стив Джобс!

Глава 10.

Beatles и их банкротство

Даже самый лучший продукт на планете иногда может привести своих владельцев к банкротству.

В этой главе мы снова поговорим о золотой эре рок-музыки – именно тогда в 60-х музыкальная индустрия стала настоящим огромным бизнесом – со своими удачами и провалами.

Легендарные Beatles.

До сих пор самая продаваемая группа на Земле.

И тогда в конце 60-х, когда они оккупировали все хит-парады, вряд ли кто мог предположить, что они совсем не так богаты, как кажутся...

Никто не мог подумать, что музыка может так хорошо продаваться. Никогда до Битлз не было такой повальной истерии среди поклонников, как битломания.

Поэтому, когда Битлз впервые заключали свои контракты, их менеджер, Брайен Эпстайн, тоже новичок в этом деле, заключал контракты надолго и на очень маленькие суммы.

А когда они прилетели в Америку, а они были первой группой из Европы, которая прославилась там – они и в Штатах получали копейки.

Так что битломания – битломанией, а вот с деньгами у Битлз сразу были проблемы.

НО это еще были цветочки. Когда умер их менеджер, Брайен Эпстайн, Битлз решили сами стать менеджерами своей компании. 2 года она тратили деньги направо и налево, транжиря все доходы от своих записей. Это было веселое время – бесплатная раздача одежды от Битлз, нелепые магазины электроники, которая не работала, и так далее.

В итоге, в 1969 году самая популярная группа вселенной оказалась на грани банкротства. И это при том, что их песни по-прежнему были самыми популярными в мире.

В итоге, Битлз спас менеджер их конкурентов – Роллинг Стоунз. Алан Кляйн. Тот еще барыга. Пол Маккартни вообще брезговал с ним общаться. НО этот делец за полгода умудрился заработать для битлов больше, чем они заработали за предыдущие 6 лет битломании.

Вывод: любому креативщику нужен нормальный исполнительный директор. Иначе ваш уникальный продукт, даже если он будет дико популярен, затянет вас на дно.

Глава 11.

SONY и бессмысленность погони за форматом

В бизнесе, как и в жизни, побеждает не всегда самое лучшее и грандиозное. Побеждает – эффективное.

Компания SONY. Настоящий монстр в области электроники. Один из лидеров отрасли. Но если вы думаете, что это компания обходилась без провалов в своей истории – вы ошибаетесь!

Середина 70-х годов прошлого века. Стремительно развивается эпоха видеомэгнитофонов. Эти аппараты все более востребованы потребителями. Остается только один вопрос: какими должны быть видеокассеты? Очевидно то, что тот формат, который победит, принесет его владельцам огромные дивиденды.

В 1974 году компания SONY предлагает рынку свой формат видеокассет: он назывался стандарт Бэта.

В этом стандарте использовалась более тонкая лента и было потрясающее качество изображения и звука. И сами кассеты были довольно компактны. В общем, практически все слагаемые успеха были выполнены!

Но этот стандарт ждал провал. Один из самых страшных в истории SONY.

И проиграли они своим злейшим конкурентам – компании JVC, которые запустили на рынок стандарт VHS.

В чем причина?

Их несколько, и все они из области Стратегии.

1. SONY не давали лицензии на производство своих кассет сторонним производителям. Они были как собака на сене. А JVC работали над широкой сетью дистрибуции и партнерского производства. Соответственно, в итоге их кассеты производили все и стоили они копейки.

2. SONY пытались запретить запись коммерческих фильмов на свои кассеты. Самозабвенно боролись с пиратством. Соответственно, вы, дома с телевизора записывая свой любимый фильм, автоматически становились вне закона. Ну а кому это понравится?

3. Маркетинг. Он никуда не годился. Публика так и не поняла, чем кассеты SONY лучше кассет VHS. И главное, почему они дороже?

В итоге, в течение 5 лет эти кассеты практически полностью ушли с массового рынка, окончательно оставив его стандарту VHS. Только профессионалы по прежнему иногда использовали формат SONY.

Вывод: даже если вы запустили лучший продукт – потратьте время и деньги на Стратегию его вывода на рынок. Иначе продукт так и останется только вашей игрушкой.

Глава 12.

Уолт Дисней: жить не по средствам

Это сегодня нам кажется, что империя Уолта Диснея была всегда и всегда процветала.

И сложно себе даже представить, что золотая пора классических диснеевских мультфильмов 20 века одновременно была эпохой предбанкротного состояния легендарной студии.

Давайте разбираться!

Итак, в середине 30-х Уолт Дисней открывает свою студию. Первым успехом становится мультсериал про Мики Мауса. На Диснея свалилось подряд 6 премий Оскар!

В 1937 году Дисней выпускает мультфильм, который сотворил настоящую революцию: Белоснежка и семь гномов. Самый кассовый фильм того времени!

Поверив в свою звезду Уолт Дисней запускает строительство огромной студии. Плюс к этому он решает, что увеличение расходов на качественную мультипликацию будет пропорционально наращивать и прибыль от этих фильмов! Параллельно стартует производство 4 фантастически дорогих мультиков.

И они Нет, они не проваливаются в прокатах. И Пинноккио, и все остальные фильмы собрали очень хорошую кассу. Но себя они уже не окупали.

Уже в 1941 году компания обросла долгами в 3 миллиона долларов, которые кредиторы начали требовать.

Производство даже легендарного Бэмби было уже под угрозой.

Чтобы хоть как-то оправиться от потерь, Disney начал делать военные мультфильмы для армии США. Под госзаказ. Это был 1941 год. В разгаре 2 мировая война. Дела компании немного поправились.

Кое-как удалось выпустить «Бэмби», который помог компании закрыть долги, но не полностью выйти из кризиса.

До конца 40-х годов компания балансировала на грани банкротства и продажи.

И только когда великий Дисней смирился с тем, что ему придется считать экономику фильмов и резать кости, компания выбралась из этой ямы. Ну и конечно, помогло открытие первого Диснейленда в середине 50-х.

Вывод: даже в мультиках важен правильный расчет бизнес-кейса и окупаемость проектов.

Глава 13.

Новая Кока-Кола

Кока-кола. Не просто напиток. Это вкус самой Америки. И может показаться, что это легенда в штатах на коне была всегда. Но если посмотреть в глубину совсем не далекой истории – то мы увидим, что в 80-х годах эта компания была на грани краха. И как это часто бывает – они сами себя чуть и не погубили.

Все началось с Пепси. Эти ребята креативно подошли к партизанскому маркетингу против Кока-колы. По всей стране стали устраиваться слепые тесты газировок. И оказывалось, что люди, не видя этикетки, чаще выбирают Pepsi. Рядом, конечно, как всегда случайно оказывались журналисты...

Coca-Cola пыталась отвечать, но было поздно. И тогда в компании решили: «раз они вкуснее нас, мы станем еще вкуснее».

Многие месяцы шла разработка нового вкуса. Химики трудились днями и ночами, пока, наконец, не получился новый вкус, который на фокус-группах обыгрывал не только старую Коку, но и Pepsi. Задача, казалось, была решена.

Весной 1985 года новая кола была представлена официально. Банка почти та же, только с ярлычком «Новая». Производство прежней колы было остановлено. Компания

потратила миллионы долларов на рекламу и дистрибуцию, и стала ждать результатов.

Это было фиаско. Один из самых знаменитых провалов в истории маркетинга.

«Верните нам старую „Колу“! Соке – это Америка, что вы с ней сделали?» – возмущались люди. Дошло даже до демонстраций.

Это была катастрофа. Новая кола не продержалась и трех месяцев. Проект свернули и вернулись к старому доброму рецепту. Потеряв еще больше позиции рынка и получив миллионные убытки.

В чем же дело?

Все элементарно: Соса-Кола годами вдалбливала людям, что именно с этим напитком связана вся культура Америки. Чего же они ожидали, пытаясь поменять ту самую культуру? Вместо того, чтобы спрашивать людей, что вкуснее, надо было просто поинтересоваться: «Стоит ли нам менять вкус Соса-Кола?».

Вывод: фокус группы важны. Но еще важнее вопросы, которые вы этой фокус-группе задаете.

Глава 14.

Банкротство Pan Am

Есть несколько брендов, которые в 20 веке символизировали успехи американской экономики.

Pan Am – один из таких брендов, наряду с Coca-Cola и McDonald`s.

Авиакомпания Pan Am появилась еще в 1927 году как почтовый перевозчик между Флоридой и Кубой. Но уже через 20 лет благодаря грамотному менеджменту и лобби во власти она стала главной авиакомпанией США. Именно Pan Am первой стала совершать международные рейсы и научила всю отрасль делать разные классы обслуживания.

Американские девочки росли и мечтали стать стюардессами из-за талантливой рекламы Pan Am. В каждом фильме Голливуда были самолеты Pan Am. В общем, скажи кому-нибудь в Штатах в середине 20 века, что у этих компании будут проблемы —никто бы в это не поверил.

Но вот беда. К концу 70-х это по сути монополия превратилась в неповоротливый огромный механизм, который по сути держался только на лоббировании определенных преимуществ и монопольных прав на перевозки.

Страдало качество сервиса и что самое главное – большие проблемы начались с безопасностью.

А тут еще в 1978 году отрасль авиаперевозок законода-

тельно отпустили в свободное рыночное плавание!

В компании, которая привыкла к определенному уровню прибыли, стали экономить на всем, и в том числе на безопасности. Как итог – 2 ужасных теракта в середине 80-х.

После этого спасти компанию уже было невозможно.

Они пошли ко дну в течение нескольких лет.

Вывод: любой монополист, если он не готов к конкуренции, находится под потенциальным риском. Ведь любые государственные преференции могут внезапно кончиться.

Глава 15.

McDonald`s. Забывший про отцов-основателей

Итак, еще одна легенда Америки, еще один ее символ.

McDonald`s

Если вы думаете, что у них за всю историю был только один провал – и это уход из нашей страны, то вы ошибаетесь.

Эти ребята спотыкались всю свою историю! Можно даже сказать- ошибаться это у них в ДНК.

Макдональдс вообще, как сеть не должен был появиться.

Это было небольшое уютное предприятие с одним хорошим кафе.

Основатели кафе братья Макдональды придумали потрясающую инновацию скоростного приготовления бургеров и закусок. Но при этом не хотели особо развивать свою сеть, потому что предполагали, что за качеством они проследить везде не смогут. Они спокойно работали в Калифорнии, пока к ним не заявился человек с явными задатками Остапа Бендера и таким же обаянием. Звали его Рэй Крок. И он очень быстро понял все возможности масштабирования этого проекта.

Чудом он убедил братьев продать ему право развивать франшизу.

Он начал открывать Макдональдсы по все стране. Но очень быстро понял, что

– Его доля слишком мала

– Братья Макдональды так рьяно отстаивают первоначальные рецепты, что никогда и нигде не пойдут на уступки.

И Рэй Крок придумал. Основой его бизнеса стала . . . Земля, на которой он открывал франшизу Макдональдс. Да, он брал в долгосрочную аренду участки и кафе стояли на его земле.

Уже очень скоро братья Макдональды внезапно поняли, что их франчайзи начинают работать не по их ветхим заветам!! Они было решили от Рэя Крока избавиться, но оказалось, что тогда они убьют всю сеть! Земля то под кафе принадлежала именно Рэю!

Это был провал. . . В итоге Рэй Крок вынудил отцов основателей продать ему право на торговую марку. Таким образом, они даже свою фамилию не могли использовать больше в названиях кафе.

А Рэй Крок развивал сеть дальше. И сделал то, что стало историей.

Глава 16.

Электромобили. Фальстарт

Новое – это хорошо забытое старое. В этой главе мы поговорим про электромобили.

Это в наше время электромобиль – символ успеха, мои младшие сыновья с вожделием смотрят на проезжающие мимо Теслы, и с недоумением поглядывают на меня, старомодного апологета двигателя внутреннего сгорания.

Но так было не всегда.

История электромобилей – это настоящий путь через тернии к звездам.

Электромотор был разработан вообще гораздо раньше двигателя внутреннего сгорания. Первый в мире электрокар был создан еще в конце 70-х годов 19 века!

Что интересно: В XIX веке мало кто задумывался об экологии. Выбор электричества в качестве основного топлива был обусловлен, внимание, в первую очередь, его доступностью.

С конца 19 века по 20 годы 20 века электромобили использовались на одном уровне с двигателями внутреннего сгорания.. А в 1912 году и вовсе была предпринята попытка создания самых доступных и долго проходимых электрокаров. Генри Форд и Томас Эдисон начали активную разработку автомобилей, которые могут проходить на одном заряде

80—160 км и будут стоить около 500 долларов.

Оснащаться такой транспорт должен был батареей Edison. А его капот должен был украшать логотип Ford. Но после нескольких громких интервью никакой презентации нового автомобиля не произошло.

Что же случилось?

Приверженцы теории заговора считают, что друзья прекратили производство самых мощных и самых доступных электрокаров из-за угроз, поступающих от нефтяных компаний.

В 1913 году прогремела новость о том, что лаборатория изобретателей сгорела вместе со всей документацией.

Не будем пускаться в конспирологию.

Все чуть проще:

1. Электромобили все-равно были значительно дороже
2. Заряжались они чудовищно долго и неудобно.
3. Максимальное расстояние поездки не превышало 40 км.

Поэтому, как только Форд нашел экономическое решение с конвейером для обычных моделей, электромобили были забыты почти на 100 лет.

Глава 17.

Несостоявшаяся сделка с Microsoft

Вообще-то и до Трампа в Штатах появлялись одиозные миллиардеры, пытающиеся добиться успеха в политике и шоу-бизнесе.

Один из них – Росс Перо. Он начал свой путь с должности менеджера по продажам в IBM, создал великую компанию EDS, был крупнейшим акционером General Motors, а в 1992 принял участие в президентских выборах.

Что же он сам считал своей главной эпической неудачей? Думаете, проигрыш в президентской гонке?

А вот и нет.

В 1979 году бизнесмен и политик, миллиардер, собственник инновационной компании Росс Перо получил предложение приобрести небольшую компанию под странным названием Microsoft.

На встречу пришел очкарик в помятой рубашке, и этот очкарик себе под нос бубнил одну т ту же фразу:

– Моя компания стоит \$40млн

Очкарика звали – Билл Гейтс.

Россу Перо НЕ понравилась рубашка Гейтса, его тихий голосок, и цена – она показалась Перо слишком высокой. В то время его собственная компания по обработке данных оценивалась примерно в \$1,5 млрд.

Росс Перо подумал – и отказался от сделки с худым очкариком...

И уже через 10 лет именно он смотрел на Билла Гейтса как на нового идола современной экономики.

Позднее Росс Перо говорил всем направо и налево, что, по его мнению, это было «одной из крупнейших бизнес-ошибок, которые он когда-либо совершал».

Вывод: даже если вы миллиардер – знайте, порой мятая рубашка вашего собеседника не самое главное на переговорах.

Глава 18.

Университет Трампа.

Пионер инфоцыганства!

Дональд Трамп. Мужчина в самом расцвете сил- причем в этом расцвете он находится последние 50 лет, в меру упитанный и безмерно богатый. Синоним успеха и символ сексизма в загнивающей Америке.

Но мало кто знает, что именно Дональд Трамп был пионером инфоцыганства на Западе.

В 2004 году после многочисленных побед на ниве капиталистического труда Дональд Трамп решил, что пора делиться знаниями, добытыми в боях с конкурентами.

Он запустил проект «Университет Трампа».

Студентам обещали обучение способам быстрого обогащения на рынке недвижимости. Курсы в заведении были очень дорогими – Трамп по-другому не умеет.

Университет Трампа предлагал студентам курсы, которые читали бы лидеры в области недвижимости.

НО! В этом университете не было никакой четкой программы.

Туда нанимали чрезвычайно харизматичных лидеров, которые как могли учили студентов харизме, но вот реальных знаний никому не давали.

Так продолжалось несколько безжалостных лет, пока критическая масса не очень обученных студентов не решила подать на Университет в суд. В штатах это нормальная практика – там суд для американцев дом родной, только дай повод посудиться. Так что само по себе это заявление ничего и не значило. Началось разбирательство, во время которого было опрошено 7 000 бывших студентов Трампа.

И лишь двое из этих 7 000 заявили о том, что опыт, который они получили в университете, был стоящим и полезным. Двое. Из 7 000.

В итоге, Трамп стал президентом и не уже мог позволить себе судиться. Он был вынужден выплатить почти 25 млн долларов студентам, которые принимали участие в судебном разбирательстве. Так что если разобраться, обучение у Трампа все-таки сделало их богатыми!!!

А для Трампа это был большой провал! НО не первый и не последний...

Глава 19.

Starbucks, который не должен был появиться

В этой главе история о бренде, которого не должно было быть.

Starbucks.

Изначально Starbucks возник как небольшой магазин, где продавали вкусный зерновой кофе. НЕ вареный. Просто зерновой. Зерна. В больших пакетах.

Первый магазин появился в 1971 году и последующие 10 лет бизнес рос удивительными темпами: сеть выросла аж до 5 магазинов.

Амбиции собственников желали большего, и в компанию был приглашен новый управляющий: Говард Шульц. Ему была поставлена задача увеличить объем выручки и прибыли!

Шульц проанализировал рынок, в рынок продажи зерен кофе в это время падал, и предложил на базе магазинов открыть кофейни, чтобы любители кофе могли общаться между собой и пробовать разные напитки. Идея отцам-основателям Старбакса показалась кощунственной. Чтобы в Старбаксе пили кофе??? В этом царстве жареных зерен? Никогда! И Шульц был уволен за глупые идеи и креативность.

Уже спустя пять лет, Starbucks были на грани банкротства. Отцы-основатели носились в поисках покупателя их гигантской сети магазинов из 5 точек. На горизонте опять возник Говард Шульц! Именно он выкупил бизнес и в течение года воплотил свою идею.

Уже через 3 года сеть насчитывала 165 кофеен. Старбакс вышел на биржу и стал стоить почти 300 млн долларов.

Сейчас это одна из самых популярных кофеен в мире. Ее сеть насчитывает 32 000 точки в 75 странах мира. Именно это сеть кофеен стала образцов для всего рынка.

И никто уже не помнит имен отцов —основателей, которые просто хотели продавать зерна кофе.

Вывод: слушайте своего исполнительного директора. Часто именно он понимает, что делать. Если, конечно, это нормальный исполнительный директор.

Глава 20.

Beatles. Кто зарабатывает на их песнях?

Учиться на чужих ошибках – хорошая возможность понять, а на что ты был бы способен в подобной ситуации.

В этой главе о том, как можно на великих плодах своего труда зарабатывать мизер, при этом осознавая, что кто-то другой получает за твой труд миллионы.

Мы снова говорим о шоу-бизнесе.

Самая популярная и перепеваемая песня за последние 70 лет: Yesterday легендарной ливерпульской четверки Битлз. Авторы: Леннон и Маккартни. Хотя основной автор песни Пол Маккартни.

Так сложилось, что авторы на Западе – это очень обеспеченные люди. Авторское право там работает без сбоев. Но при одном условии – если в самом начале вы как автор позаботились о своих правах. Битлз конечно были гениями. Но только в музыке...

В самом начале своей карьеры Леннон, Маккартни вместе со своим менеджером и издателем основали на четверых компанию, которой и принадлежали права на песни этого великого тандема. Причем самим авторам там принадлежала не самая большая часть акций.

В 1967 году их менеджер умер, его акции компании появились в свободном доступе, и их перекупил четвертый собственник. Который уже в 1969 году продал большую часть компании со всеми правами на песни Битлз медиахолдингу ЭйТиВи. Так 2 самых известных композитора 20 века остались без прав на собственные песни!

А самая большая обида случилась тогда, когда в 80-х годах Пол Маккартни пытался выкупить свои песни, но его опередил и перебил по цене юный гений Майкл Джексон. Да, именно этот товарищ в итоге владел практически всеми песнями Битлз. Ну, на то он и король поп-музыки.

И даже сейчас песни Битлз битлам так и не принадлежат...

Вывод: даже в самом начале своего пути внимательно читайте все документы, которые подписываете.

Глава 21.

Лед

Как вы думаете, какая отрасль экономики в Западной Европе росла быстрее всего в конце 19 века?

Какие мысли приходят на ум? Наверняка первым вспоминается машиностроение. Но нет. Затем – железные дороги? Тоже мимо! Может быть нефть? И опять не угадали....

Вы будете удивлены, но это... производство льда.

Что такое конец 19 века в Европе? Закончилась промышленная революция, расцвела сфера услуг, у людей появились лишние деньги. И теперь на рынке можно было разом купить гораздо больше товаров, включая продукты питания. И эти продукты как-то нужно было хранить.

И вот тогда на сцену вышли производители льда. Очень быстро эта отрасль превратилась в настоящего монстра. Лед производили огромные предприятия. Под перевозку льда строились целые транспортные хабы. Под это затачивались целые морские порты! Огромные баржи, наполненные льдом, пересекали Атлантику! Сотни тысяч людей работали в этой отрасли! Давали стране льда, так сказать!

Если бы вы хотели во что-то вложить деньги в конце 19 века, любой биржевой консультант вам бы сказал:

– Вкладывать нужно в лед! Только там бешенная прибыль!

Десятки тысяч человек скупали акции предприятий, которые производили лед.

И все это рухнуло в одночасье.

Когда? Верно. Вы правильно все поняли. Когда внезапно был изобретен фреон, и в обиход вошли холодильники.

Все рухнуло за пару лет. Сотни предприятий стали банкротами, тысячи людей потеряли свои деньги на крахе акций этой отрасли.

Это был один из самых эпических провалов в истории бизнеса. В 21 веке уже невозможно представить, какой глобальной была эта отрасль.

Вывод: то, что приносит деньги сейчас, уже завтра может стать рудиментом. Диверсификация – это то, что может спасти вас и ваши деньги в эпоху перемен!

Глава 22.

Тед Тернер и новые цвета

В этой главе очередная американская легенда. Медиа-магнат Тед Тернер.

Человек, который изобрел новостные телевизионные каналы.

Миллиардер, издатель! В общем, человек и пароход! Синоним слова успех!

Но далеко не все медиапроекты Тернера развивались удачно.

В 1986 году за \$1,5 млрд он купил голливудскую студию Metro Goldwyn Mayer. Да-да, ту самую, со львом на заставке.

Вместе со студией Тернеру достался весь архив американской киноклассики. Естественно, это были черно-белые фильмы. И что решает сделать наш герой? Верно! Он запускает проект по колоризации старых голливудских фильмов! Так что, теперь вы понимаете, что Штирлиц был уже не первой жертвой изысканной задумки продюсеров...

Тед Тернер принялся за дело с размахом. Под окраску сразу попали 450 фильмов, включая классическую Касабланку. Медиамагнат был уверен, что открыл ящик Пандоры, и молодежь повалить смотреть обновленные фильмы.

Но разразился невероятный скандал.. Страну охватило настоящее возмущение.

Общественность и СМИ обвинили Тернера в ни много ни мало в «фальсификации истории».

Раскраскам был объявлен настоящий бойкот.

Тернер нес убытки. Как финансовые, так и имиджевые. Вместо спасителя классики он превратился в ее мучителя.

В итоге, зафиксировав убытки, Тед тернер решил продать киностудию и забыть об этом как о страшном сне.

А в США нашли простой выход: после начала колоризации старых фильмов правительство решило собрать все сохранившееся американское кино в оригинальном виде, чтобы ему уже не была страшна никакая колоризация.

Вывод: хороший анализ рынка предпочтений целевой аудитории еще никогда никому не мешал.

Глава 23.

Сахарные пакетики

В этой главе история о том, как были бесславно потрачены огромные деньги на обучение клиентов тому, чему они никак не хотели обучаться.

Сахарные продолговатые пакетики. Все ими пользовались многократно. А теперь вспомните, как вы их открываете? Подавляющее большинство отрывает краешек пакетика и высыпает сахар. А вот по задумке изобретателей этого стика – так он называется, пакетик разламывается посередине.

Это целая запатентованная технология! Которая почему-то никому оказалась не нужна.

Итак, есть красивая печальная легенда, что изобретатель такого пакетика покончил с собой, когда понял, что никто не разламывает пополам его детище.

Но это только легенда.

На самом деле изобрели такой пакетик японцы в 70-х годах. И как раз в Японии используют эти стики правильно.

В начале 1990-х во время поездки в Японию американский бизнесмен Нил Козарски увидел стики и вскоре заключил с японцами партнерское соглашение. На американском рынке пакетики появились в 1996 году. Только вот беда — эта упаковка сахара оказалась очень похожа на традиционную американскую конфету, которую кушали, отрывая кра-

ешек упаковки. И эти пакетики с сахаром добропорядочные американцы стали открывать также.

Производители пакетиков с сахаром возмутились и затеяли глобальную маркетинговую акцию — как открывать пакетики. Миллионы долларов ушли в карманы рекламных агентств, а американцы, а за ними и весь мир продолжали отрывать краешки пакетиков....

В итоге, производители успокоились. Зафиксировали убытки рекламной компании, и дали право людям открывать эти пакетики с сахаром так, как они хотят.

Вывод: не всегда технологии работают так, как предполагает их создатель.

Глава 24.

Виагра. Вопрос, который стоит очень остро

Кейс, который доказывает, что порой эпическая неудача может стать прологом огромной победы.

В начале 1990-х годов фармацевты из компании Pfizer разрабатывали лекарство от стенокардии. Ученым нужно было получить препарат, который бы заставлял расширяться кровеносные сосуды, так как при стенокардии сердцу не хватает кислорода и нужно обеспечить больший приток крови к органу. Аналитика показывала, что рынок этот был огромен, потенциал для дохода тоже. Инвестиции в разработку лились рекой. Миллионы долларов в течение 3 лет.

Однако вот беда: когда дело дошло до клинических испытаний – то оказалось, что эффект препарата не особо впечатляет. Он обладал нужным действием, однако помогал очень недолго, и для достижения нужного эффекта бедным добровольцам приходилось принимать его по три раза в день, а побочным эффектом этого были дикие мышечные боли.

Но беда, как известно, не приходит одна! В ходе испытаний выяснилось, что у препарата есть еще один странный побочный эффект: через несколько дней после его приема у испытуемых улучшалось..... как бы помягче сказать.. В об-

щем, налаживалась личная жизнь! Иногда и семейная тоже! Однако поначалу ученые не придали этому большого значения. Ученые... что с них взять...

Их больше беспокоило то, что этот новый препарат нельзя было применять в качестве лекарства от стенокардии.

Инвесторы уже были готовы подбрасывать в ярости вверх бумаги, но до одного из них дошла информация от том, что участники испытаний продолжали настойчиво сообщать о благотворном влиянии препарата на личную жизнь. Особая благодарность приходила от жен участников испытаний.

В конце концов в 1997 году, через 12 лет после начала всего проекта, ученые подали документы на регистрацию нового препарата.

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.