

ля контраста изображения светодиоды нужно устанавливать по всей площади задней панели техники. За счет этого будущая потребность в диодах оценивалась в колоссальных количествах. Но в итоге производители не стали ставить диоды по всей матрице монитора, потому что конечный потребитель не хотел переплачивать за контрастность и довольствовался качеством изображения при постановке диодов по периметру. Также неожиданно для всех TFT-технологии (ЖК-дисплеи с активной матрицей) сделали рыбок на 30% по пропускаемой способности и, следовательно, по конечной яркости. Мы к тому моменту вложили 40% инвестиций в запуск фабрики по производству чипов и 50% в диодный завод, в светильники мы вкладывались по остаточному принципу. И, как потом стало ясно, это было нашей основной ошибкой.

Стоимость чипов резко упала, и вся эта красивая история нанотехнологий разбилась о рынок. Если в нашем бизнес-плане была заложена цена в 2 цента за чип, то когда фабрика была запущена, они стоили по 1,2 цента. Мы не могли конкурировать: до 2010 года рынок светодиодов рос на 35–40% в год в деньгах, а в 2010 году цены на чипы пошли резко вниз, благодаря экономике масштаба, а также наращенным производственным мощностям под более высокие ожидания роста рынка. В итоге произошел мировой кризис переизводства, и в 2011 году рынок в деньгах даже не вырос. Случилось то же самое, что когда-то с солнечными батареями: когда «Роснано» строило завод по производству кремния для солнечных батарей, цена за 1 кг кремния на рынке была \$300, а сейчас \$20. Рынок перевернулся.

BG: Вы, будучи топ-менеджерами, предпринимали какие-то шаги по спасению этой ситуации?

A. K.: Летом 2011 года мы поняли, что основной бизнес не «выстрелил», и сказали об этом акционерам: «Извините, у нас не получилось. Можете либо увольнять нас, либо послушать план по реструктуризации». Есть золотое правило в Кремниевой долине: инвестировать нужно в пять направлений — это люди, люди, люди, рынок и технологии. В «Роснано» в начале сделали большую ошибку. Они начали инвестировать в greenfield-заводы, технологии, не создав при этом рынка и не понимая, что для управления хайтек-бизнесом нужны как профессиональные менеджеры, так и профессиональные акционеры. Как нам, так и другим менеджерам проектных компаний говорилось: запускайте как можно скорее производство, о продажах не беспокойтесь, мы все пролоббировать. И мы поначалу, не имея опыта развития бизнеса в России, наивно верили в этот административный ресурс. В «Роснано» были замечательные ребята, но в целом уровень профессионализма для инвестиций

ФАКТЫ ПОБЕГ В НАУКУ

Максим Одноблюдов ушел с поста генерального директора ЗАО «Оптоган» в ноябре 2013 года и возглавил объединенный Научно-технологический институт СПбГУ. Владислав Бугров и Алексей Ковш покинули должности вице-президентов группы в начале 2014 года. Сейчас Владислав Бугров является деканом факультета лазерной и световой инженерии ИТМО, а Алексей Ковш занимается развитием новых проектов в области оптоэлектроники.

в хайтек недотягивал. Михаил Прохоров, когда увидел, что история не «полетела», подостыл к нам.

Мы разработали и представили две стратегии. Первая — это скупка компаний (крупнейших игроков в России и нескольких компаний в Европе), чтобы получить выход на внешний рынок. Тем самым мы создали бы внутренний спрос на наши диоды и чипы. И «Роснано» могло себе эти покупки позволить.

Вторая — просто закрыть производство чипов. Но, к сожалению, оказалось, что, если деньги государственные, то бизнес строится по принципу «лишь бы не пожурили». Поэтому на наше предложение свернуть производство мы слышали только: «Нельзя закрывать фабрику. Это нанотехнологии, это святое...» Никто не хотел принимать такое решение, а три структуры-акционеры не могли между собой договориться о том, что делать — для людей было важно не развитие компании, а какие-то другие, свои интересы.

В «Роснано» первые годы было метание, кем быть: то ли институтом развития нанотехнологий, то ли венчурным фондом, который должен зарабатывать. И это основная проблема российского бизнеса — жить в вечно меняющихся правилах игры. В итоге с конца 2011 года в компании практически живых денег не было, и мы жили в очень напряженном бюджете. Фабрика в Германии продолжала «сжирать» деньги, потому что поддержка технологии чипов на мировом уровне — дорогая штука. При этом барьер выхода на рынок по светильникам был очень низким, появилось огромное количество компаний, которые их делали буквально в гаражах, что привело к бешеной конкуренции на конечном рынке светотехники. К сожалению, фабрику в Германии пришлось заморозить в конце 2012 года, но время уже было потеряно.

BG: Тем не менее у вас был серьезный административный ресурс для того, чтобы обеспечить себя заказами на внутреннем рынке?

A. K.: Все говорят «административный ресурс». Но самое смешное, когда ты приходишь от Чубайса или от Прохорова, происходит то, что называется door opening. Двери открываются, с тобой говорят, но когда тема спускается вниз до уровня закупщиков, часто все останавливается, потому что работать с политически раскрученным «Оптоганом» по «известной» схеме страшно, проще купить у «нормальной» российской или китайской компании.

Мы начали работать в 2010 году, в 2012 году у нас уже был оборот миллиард рублей. Был разработан сумасшедший модельный ряд, который впоследствии стал стандартом для индустрии. Офисные и промышленные светильники продавались в «Северсталь», РЖД, «Сибур», МТС, «Олимпстрой» и многие другие российские компании — «голубые фишки». В каждом отделении Сбербанка в Петербурге и во многих других городах висят наши светильники. Но на рынке было 4 тыс. поставщиков, у подавляющего большинства из которых продукция была хуже, но дешевле. И мы выбрали работать с крупными корпорациями, потому что во многих из них хорошо поставлен процесс тестирования поставщиков.

Мне часто говорили, что я оправдываю себя, потому что не умею продавать. Да, в начале мы были наивными. Но к 2012 году

мы научились продавать, выросли и стали неплохими управленцами. Мы продавали свои светильники в 20 стран, 10% оборота приходилось на Европу: Германия, Дания, Швеция, Италия, Франция, плюс Марокко, ЮАР и другие страны. Но для более быстрого роста нам был необходим большой госзаказ. «Газпром» покупает у Словении, «Олимпстрой» у многих других поставщиков — на китайских диодах. Я очень хорошо отношусь к Чубайсу (Анатолий Чубайс, председатель правления «Роснано». — **BG**), он честный, искренний человек, Признаюсь, что во многом я вернулся из Кремниевой долины в Россию из-за его харизматичности. Но он рыночник с установкой «вы должны крутиться сами».

Нашей моделью развития хайтека должна была стать модель Южной Кореи. Там выбрали несколько команд бизнес-лидеров и накачали их госзаказом при условии, что через три-четыре года 25% продукции должно идти на экспорт, иначе меняют менеджмент. Кремниевая долина выросла на госзаказе и потом уже стала тем, чем она является. Но, наверное, сейчас уже можно сказать: когда «Роснано» переезжало в новое здание, его закупщики сначала купили китайские светильники! Это хороший пример наличия у нас «административного ресурса».

BG: Какое в итоге было принято решение?

A. K.: Чтобы «вытянуть» чипы, нам нужен был оборот в 4–5 млрд рублей на уровне светотехники. Акционеры сказали: «Мы дадим вам еще денег, не морозьте производство чипов, но основные инвестиции направьте на развитие светотехники». Но потом они не могли в течение года договориться об условиях допэмиссии. Вместо инвестиций в развитие светотехники «Роснано» помогло нам получить кредит под ставку 16%. Допэмиссия должна была быть денежной, но совет директоров решил, что это будет конвертация существующего займа от «Роснано» (в результате допэмиссии объемом 2 млрд рублей в 2013 году «Роснано» получило 51,8% ЗАО «Оптоган». — **BG**). Это начало создавать серьезную нагрузку, мы были недофинансированы.

Через год ситуация только обострилась, нарастал конфликт между менеджментом и советом директоров, который стало контролировать «Роснано». Мы пошли на крайний шаг и написали письмо Анатолию Борисовичу (Чубайсу. — **BG**), с основной мыслью, что в кризисной ситуации совет директоров должен работать в тесной связке с менеджментом, а не доказывать кто круче, либо убирать менеджмент. Это вызвало бешенство у членов совета директоров, а Анатолий Борисович ответил профессионально: что нельзя ходить «через голову». Нам поставили нового генерального директора, Сергея Поппера, с большим опытом строительного бизнеса. С ним мы были как «с разных планет» и в итоге не сработались и ушли.

В момент кризиса иногда разумно сменить менеджмент, но менять надо на заведомо лучшее и более профессиональное. В итоге через какое-то время и Сергей Поппер был уволен, но ситуацию было уже не спасти. Правда, нынешний директор, Виктор Попов, на мой взгляд, довольно деловой руководитель.

Жорес Иванович (Алферов. — **BG**) до сих пор не может нам простить, что мы потеряли «Оптоган» и не обратились к нему за помощью в критическую минуту. Но это было бы профессионально неэтично.

BG: В сентябре стало известно, что «Филипс» выкупает долю в совместном предприятии «Филипс и Оптоган», а завод стоит. Расскажите об этом бизнесе?

A. K.: Переговоры о создании совместного предприятия (СП) мы начали еще в 2011 году. «Филипс» в этом партнерстве также рассчитывал на продажи за счет административного ресурса. А «Оптогану», как любому венчурному кейсу, надо было впоследствии выйти на IPO либо продать более крупному игроку. План работы с «Филипсом» был рассчитан на четыре года — предполагалось, что за это время рынок вырастет, «Оптоган» разовьется и «Филипс», получив положительный опыт работы с нами в СП, купит «Оптоган» целиком. («Оптогану» в СП принадлежало 49% акций, «Филипсу» — 51%. — **BG**). Для СП мы выбрали уличное освещение на светодиодах. Естественно, в сделке была политическая составляющая: это была первая инвестиция «Филипса» в производство в России с 1914 года. Идея была такая: СП производит и продает уличные светильники по технологии «Филипса» в России, при этом материнским компаниям запрещено продавать уличную светодиодную светотехнику на российском, белорусском и казахстанском рынках. Крупноузловая сборка с последующей локализацией производства компонентов на заводе на Таллинском шоссе. Помимо этого, СП арендовало помещение на заводе, что снимало часть финансовой нагрузки с «Оптогана».

Мы сделали свои светодиодные модули, которые оказались ярче и дешевле, чем у «Филипса». Георгий Сергеевич (Полтаченко, губернатор Петербурга. — **BG**) был у нас на заводе и четко «послал сигнал» городским структурам, что надо поддержать петербургских производителей, покупать у «Светланы» и «Оптогана». СП стало окупаемым по результатам первого года работы, pipeline (объективный план продаж) на 2014 год был около 1 млрд рублей, из них 600 млн рублей только в Петербурге.

Но одновременно с нашим уходом менялось руководство и в российском «Филипсе». Начались проблемы — «Филипс» стал продавать светильники напрямую, а менеджмент «Оптогана» не стал возмущаться, хотя это было нарушением соглашения. Новое руководство не видело смысла в СП. На момент объявления о выкупе доли завод уже больше года не работал. А «Филипс» как продавал свои светильники, так и продает...

BG: Как вы думаете, что будет дальше с компанией «Оптоган»?

A. K.: На сегодня «Оптоган» обладает лучшей в России технологией производства светодиодов, в массовом производстве достигнута эффективность 180 Лм/Ватт, (в 2009, когда компания создавалась, было 90 Лм/Ватт), и это его основная ценность, основной актив. Скорее всего, будет укрупнение на рынке. «Оптоган» не пропадет, я думаю, он «сольется» с какой-нибудь более крупной структурой. Сейчас есть отличная возможность развиваться на отечественном и зарубежных рынках, в частности, в связи с политикой импортозамещения и курсовой разницей. И это относится ко всей технологичной индустрии. Но нам надо пройти по лезвию бритвы — с одной стороны, не закрыться от развития мира полностью, в частности, активно брать лицензии и делать СП, а с другой — иметь жесткий протекционизм для отечественного производителя. ■