

Роман с камнем

В новом проекте Startup «Итоги» продолжают рассказ о самых успешных и харизматичных предпринимателях страны, которые создали свой бизнес с нуля.

Итак, знакомьтесь: основатель «Монокристалла» Владимир Поляков, показавший мировым грандам от электроники небо в сапфирах

Константин Полтев

НОУ - ХАУ

СТАВРОПОЛЬСКИЙ БИЗНЕСМЕН Владимир Поляков хорошо известен мировым производителям бытовой техники и электроники. Его завод «Монокристалл» — крупнейшее предприятие по производству сапфиров и сапфировых подложек. Поговаривают, будто сам Apple заинтересовался его экранами для нового поколения iPhone.

— Владимир, вы ведь в бизнес пришли довольно поздно...

— Я окончил Институт автоматизированных систем управления и радиоэлектроники в Томске. По распределению поехал работать на Гомельский радиозавод, строивший антенные решетки самых крупных радаров страны. Проработав там 15 лет, получил направление в Ставрополь на аналогичное предприятие на должность главного инженера. Вслед за мной отправилась моя команда менеджмента из 12 человек. А спустя несколько лет начались рыночные реформы — и завод перестал получать госзаказы. Тогда и понял, что пришло время открывать свой бизнес. В итоге я создал небольшую компанию, арендовав комнату на два окна.

— Где нашли стартовый капитал?

— Стартовый капитал обеспечила проданная машина «Москвич». Но главным была бизнес-идея, она и определила быстрое развитие фирмы. Мы начали поставлять счетчики электроэнергии в энергосистемы. На Ставрополье нашли КБ с опытным производством, на котором стали разрабатывать инновационные по тем временам модели электронных счетчиков электроэнергии. Кстати, мы основали тем самым новое направление в российском приборостроении и не пустили на российский рынок зарубежных производителей. Денег в то

время не было ни у кого. Поэтому придумали схему: использовать в качестве оплаты за нашу продукцию электроэнергию, благо у наших потребителей ее было сколько угодно.

— То есть вас кормил бартер. Поясните молодому поколению, что это за высокая технология такая.

— Схема была чрезвычайно сложной, поскольку электроэнергию нужно было не только обменять на материалы и комплектующие для нашего производства, которых насчитывалось сотни наименований, но и заплатить с ее помощью все виды налогов, обеспечить зарплату сотрудникам. Так, скажем, федеральные



Владимир Поляков

налоги закрывались поставкой продовольствия в воинские части, региональные и муниципальные налоги — поставкой строительных материалов на коммунальные предприятия, налоги по социальному страхованию — поставкой фармацевтических препаратов в медицинские учреждения, дорожный налог — поставкой шин и автозапчастей предприятиям автодора.

Можно привести пример попроще, когда полученная в качестве оплаты электроэнергия направлялась производителю ДСП. Древесина пересылалась производителю мебели. Он выполнял наш заказ, мы арендовали площади в городе и выставляли мебель на продажу. И только тогда в оборот компании поступали наличные средства, получаемые от конечных покупателей. Итоговая прибыль была внушительной, зачастую превышала сто, а то и двести процентов от стоимости отгруженных счетчиков электроэнергии.

Мы закупали только те товары, которые соответствовали нашей бартерной схеме. Например, мы могли получить газ в Восточной Сибири, поменять его на электроэнергию в средней полосе, затем

получить сажу, из сажи сделать шины, шины обменять на автомобили, потом продать автомобили и получить деньги.

Чтобы упорядочить эту сложную схему, пришлось создать департамент строительных материалов, департамент продовольствия, департамент фармацевтических препаратов, департамент мебели, автозапчастей и многое другое. Общей координацией занимался департамент взаимозачетов. Сегодня эта схема может показаться совершенно безумной, но она работала как часы и, что еще более важно, обеспечивала быстрый рост активов компании. И еще: именно эта схема научила нас вести параллельно большое количество проектов и заложила основы многоотраслевого характера нашей компании.

— **Сотрудникам — то зарплату платили деньгами?**

— Это было самой трудной задачей. Деньги составляли 50–60 процентов, а остальное выдавалось денежными сертификатами, которыми можно было расплатиться в нашем продовольственном магазине. То есть никто не мог сказать, что ему нечем было детей кормить. Сей-

час многие уже не помнят, но тогда было именно такое время. Мы жили в этой ситуации с 1995 по 1998 год.

— **До кризиса 98-го года какой был процент выручки бартером и какой был в деньгах?**

— Свыше 90 процентов средств было получено бартером. С позиции сегодняшнего дня все выглядело довольно скромно. Скажем, в 1996 году объем выручки составил 5 миллионов долларов, при этом наличным средств было недостаточно даже для выплаты всей заработной платы.

— **Криминал вставал на пути?**

— В 90-е годы мне удалось отгородиться от криминала, может быть, потому, что ему эта тема была неинтересна, это же не «быстрые» деньги. От бытовой преступности спасала служба безопасности. И этот вопрос меня не беспокоил до определенного момента. В 2009 году взорвалась бомба между моей машиной и автомобилем сопровождения. Ни заказчик, ни исполнитель так и не были установлены. Вскоре начали поступать предложения о продаже компании.

— **Из кого, кстати, набирали службу безопасности в 90-е?**

— В основном из офицеров-отставников.

— **И большой был отдел?**

— Больше ста человек, которые обслуживали нужды всей компании.

— **Как присмотрели завод «Аналог»?**

— Моя компания переживала бурный рост, появились ресурсы и потребность в расширении бизнеса. Но в каком направлении развиваться? Я по образованию электронщик, поэтому, увидев стоявший на пороге банкротства завод «Аналог», решил инвестировать в электронное производство. На заводе было несколько подразделений: производство кремния, бытовых фонарей, аккумуляторов и еще был маленький участок по производству сапфира для военной промышленности.

Поскольку предприятие терпело убытки, я решил на сокращение численности персонала. Следующим этапом стало разделение производства на пять бизнес-сегментов. Каждый из назначенных директоров получил указание набрать только тех людей, без которых не обойтись. В итоге из тысячи осталось 300 человек. Постепенно из пяти направлений осталось два — производство композиционных паст для солнечных батарей и сапфировых подложек для оптоэлектронной индустрии. Остальные не выдержали конкуренции, и производство пришлось свернуть.

— **Сколько потратили на покупку завода?**

— Не буду называть точной суммы, но это были небольшие деньги — мень-

В 90-Е ГОДЫ СВЫШЕ 90 ПРОЦЕНТОВ СРЕДСТВ ПОСТУПАЛО В «ЭНЕРГОМЕРУ» В ВИДЕ БАРТЕРА. В 1996 ГОДУ ВЫРУЧКА КОМПАНИИ СОСТАВИЛА 5 МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ, ПРИ ЭТОМ НАЛИЧНЫХ НЕ ХВАТАЛО ДАЖЕ ДЛЯ ВЫПЛАТЫ ЗАРПЛАТЫ

АНКЕТА

Имя Владимир Иванович Поляков.

Компания, должность Президент ОАО «Концерн «Энергомера», председатель совета директоров ЗАО «Монокристалл».

Вид бизнеса Производство электронных материалов и компонентов, приборов электронной техники.

Возраст 59 лет.

Место рождения Поселок Новый, Хабаровский край.

Образование Инженер-конструктор-технолог, в 1976 году окончил Томский институт автоматизированных систем управления и радиоэлектроники.

Год и возраст вступления в бизнес В 1994 году в возрасте 40 лет.

Когда получил первый миллион Это были мои первые дивиденды, которые получил в компании через девять лет после начала бизнеса.

Нынешнее состояние Свыше 500 миллионов долларов, по оценке журнала Forbes в 2012 году.

Цель в бизнесе Построить выдающуюся промышленную компанию, стать глобальным лидером в своей индустрии.

Место жительства Город Ставрополь.

Отношение к политике Вне политики.

СЛЕВА: 1979 год. **ВЛАДИМИР ПОЛЯКОВ** (ТРЕТИЙ СЛЕВА) — **НАЧАЛЬНИК ЦЕХА ГОМЕЛЬСКОГО РАДИОЗАВОДА**. СПРАВА: ДЕНЕЖНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ, КОТОРЫМИ КОНЦЕРН «ЭНЕРГОМЕРА» ВЫДАВАЛ ЗАРПЛАТУ СВОИМ СОТРУДНИКАМ В 90-Е ГОДЫ

ше миллиона долларов. Если у завода активов, условно говоря, было на 50 миллионов, а долгов — на 60, то сколько он может стоить?

— Когда производство сапфира стало главным дивизионом в холдинге?

— В 2010 году. С самого начала я видел большие перспективы этого проекта. В течение десяти лет мы развивали производство и технологии, ожидая бурного роста рынка светодиодов. Создание технологий и продуктов, а также их продвижение на рынок шло поэтапно, шаг за шагом. Я неоднократно повторял коллективу: «Наберитесь веры, терпения и упорства — на реализацию инновационного высокотехнологичного проекта, возможно, потребуется вся наша жизнь». Один из самых сложных периодов для завода пришелся на начало 2000-х. Тогда мне пришлось взять управление под свой непосредственный контроль. Если кризис 1998 года нам в принципе даже помог и какое-то время завод получал прибыль за счет девальвации рубля, то к 2002 году он стал показывать каждый месяц убытки по 100 тысяч долларов. Я сменил большую часть топ-менеджмента и перешел к непосредственному оперативному управлению. Благодаря антикризисным мероприятиям менее чем за полгода предприятие вышло на уровень безубыточности.

— Это было связано с плохим качеством предыдущего менеджмента?

— Я не могу назвать это плохим качеством. Время было тяжелое, да и опыта не хватало. Мне же удалось такой опыт получить еще в советский период на заводе: мастер, начальник участка, заместитель начальника цеха, главный инженер и так далее. Я знал все о производстве и мог поставить эффективную производственную систему.

Бизнес в области промышленного производства, а особенно в высокотехнологичной сфере, — один из самых сложных видов человеческой деятельности. В нем одновременно действуют десятки процессов: разработка продуктов и тех-

« В кризис пришлось срочно предпринимать жесткие меры. Мы сократили каждое третье рабочее место, но в то же время увеличили производительность труда в два раза, сократили вдвое запасы, снизили закупочные цены. В итоге это позволило сохранить объем продаж и увеличить долю на рынке, несмотря на снижение отпускных цен »

нологий, управление маркетингом, продажами, финансами, закупками, запасами, контроль издержек и многое другое. Нужно все звенья рационализировать, а в условиях кризиса делать это параллельно и быстро. В этот период вы работаете как капитан во время шторма — принимаете решения мгновенно.

Затем возникла более сложная задача: выстроить систему, при которой весь менеджмент сможет самостоятельно принимать правильные решения. Нужно было сформулировать политику, наладить процессы, обозначить критерии эффективности — и вот на это ушли следующие 10 лет.

— А когда мировые производители электроники осознали, что им нужны вот эти сапфировые пластины?

— Думаю, что это произошло где-то в 2005 году. До этого момента отрасль производства сапфира развивалась очень медленно. А с 2005-го начался ее расцвет.

Сапфир используется в качестве основы для производства светодиодов, а они в последние годы стали активно применяться в общем освещении, в мониторах и телевизорах. Настоящую революцию произвел Samsung, который запустил масштабное производство сверхтонких телевизоров с большой диагональю, озаменовав начало эры LED-телевизоров. Мы были готовы к тому, чтобы удовлетворить бурно растущий спрос. Выруч-

ка «Монокристалла» увеличилась с 2004 по 2008 год в четыре раза, а за кризисные 2009–2011 годы — еще почти в три раза. Если 8 лет назад выручка направления «Электронные материалы и компоненты» концерна «Энергомера» составляла 16 миллионов долларов, то в 2011-м — уже 168 миллионов. Ожидается, что следующей движущей силой развития рынка может стать применение сапфира в смартфонах.

— Кризис 2008-го тоже сыграл на руку?

— В 2009 году из-за кризиса мы консервировали 50 процентов мощностей — это единственный случай, когда был приостановлен процесс выращивания сапфира. В 2008 году рынки начали сжиматься, продажи упали. Мы развивались и развиваемся на банковских кредитах, ведем агрессивную политику в области заимствований. В тот момент банки повысили стоимость обслуживания наших займов почти в три раза — с 7–8 процентов годовых до 20 процентов и более.

В целом убытки компании, связанные с ослаблением рубля и кризисом ликвидности, составили 10 миллионов долларов. Возникла реальная угроза финансовой неустойчивости.

Пришлось срочно предпринимать жесткие меры. Мы сократили каждое третье рабочее место, но в то же время увеличили производительность труда в два раза, сократили вдвое запасы, снизили закупочные цены. В итоге это позволило сохранить объем продаж и увеличить долю на рынке, несмотря на снижение отпускных цен.

— За счет чего?

— Мы до этого 3–4 года развивали систему бережливого производства. Ее инструменты и позволили накопить значительные резервы во всех звеньях производственной цепочки. Эти резервы помогли компании выйти из кризиса победителем. А буквально через несколько месяцев рынок пережил настоящий бум. Появились предложения от различных инвесторов. Мы всерьез рассматривали возможность выхода на IPO. ▶

