

НЕ ТАКИЕ, КАК ВСЕ

В прошлом году «Миландру» исполнилось 20 лет. История компании читается как увлекательная книжка и вполне может послужить канвой для остросюжетного романа. Но поскольку мы рассказали ее год назад, в этом интервью лишь вскользь упомянуты основные моменты этой истории.

Мы не впервые встречаемся с Михаилом Павлюком, генеральным директором «Миландра». Почти каждый раз у нас возникает спор по какому-либо вопросу. Когда слушаешь Михаила, порой возникает ощущение, что он говорит о невероятных вещах. Но позже понимаешь, что не такие они и неправдоподобные. Думаю, так происходит потому, что взгляд Михаила довольно-таки оригинален и не замутнен стереотипами.

Вот и в этот раз у нас возник спор. Не будем описывать все его перипетии, лишь заметим, что были вынуждены уступить, когда Михаил в подтверждение своей правоты достал из какого-то потаенного ящика стола листок формата А1. На нем пять лет тому назад была от руки нарисована таблица с прогнозом объема продаж компании на 2009–14 гг. Прогноз с высокой точностью совпал с реальными показателями! Еще в 2009 г. предполагалось, что объем продаж увеличится в ... 20 раз! Этот листок напомнил нам бизнес-план Intel, от руки составленный основателями компании в 1968 г. Скажете, слишком смелое сравнение? Ну..., может быть.



— С чего начался Ваш путь в бизнесе?

— После окончания школы я поступил в зеленоградский МИЭТ. В 1990 г. я окончил его и остался работать на кафедре. В 1992 г. поступил в аспирантуру, но доучиться до конца не удалось — не было финансирования на проведение исследований, инфляция обесценила аспирантскую стипендию, и прожить на нее стало невозможно. Надо было что-то придумать, как-то зарабатывать на жизнь.

Со своими друзьями, бывшими сотрудниками НИИ «Физических проблем», где я проходил практику еще студентом, мы создали ТОО «Промышленно-коммерческая компания Миландр». Название образовали от имен учредителей — Михаил, Лариса, Андрей. Я стал Генеральным директором компании. К тому моменту, как нельзя кстати, подоспело предложение от моих земляков — ивано-франковского «Родона». Помимо микросхем они выпускали неплохой телефон «Элитон 201» и предложили мне стать их российским дилером для всех их изделий. Со временем мы наладили поставку российских ком-

плекующих на «Родон», а заодно и стали их официальными дилерами.

— «Миландр» постоянно рос, или были взлеты и падения?

— Взлетов и падений у нас было более чем достаточно. Мы быстро росли на дистрибуции, и у нас образовались два направления: микросхемы с приемкой «5» и автомобильная электроника. Основной доход приносило первое направление, прибыль делилась поровну, и даже зарплаты учредителей были одинаковыми. В 1996 г. доля автомобильной электроники стала превалировать в доходах «Миландра», и Андрей Асанов, руководитель этого направления, считал такое распределение несправедливым. Есть хорошая английская поговорка: «Деньги — хороший слуга, но плохой менеджер». Так и случилось — в 1997 г. Андрей Асанов организовал свою компанию «Микро ЭМ». С ним ушли пять сотрудников, а в «Миландре» тогда работало немногим более 25 человек.

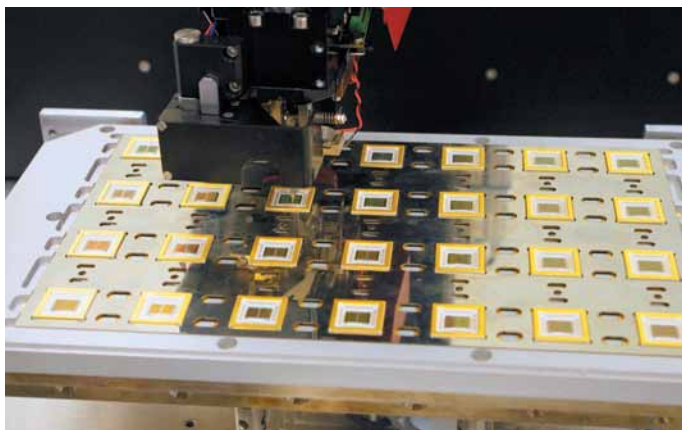
В результате кризиса 1998 г. мы потеряли очень много на ГКО (государственные краткосрочные обя-

зательства), а зарплаты сотрудников упали с 1000 до 200 долл. Они стали уходить, организовывать свои компании совместно с некоторыми руководителями заводов. Кроме того, с нашего склада была похищена продукция на приличную сумму.... Очень трудный был период.

Так или иначе, пережив череду расколов, мы стали постепенно подниматься. Наладились продажи, установились хорошие связи с МО РФ. Можно сказать, что родился второй «Миландр». Но в 2002 г. и эта компания оказалась на грани раскола: сотрудники, которым я доверял, стали воровать — переводили клиентов на домашний телефон, явно пренебрегали моими распоряжениями. На этот раз я не колебался и из 20 сотрудников оставил пятерых, а контрольный пакет акций — за собой. Моим единственным компаньоном стал Александр Владимирович Строганов.

В том же 2002 г. Правительство РФ приняло постановление о развитии российской микроэлектроники, и я решил создать дизайн-центр. Надо оговориться, что впервые я

¹ См. журнал «Электронные компоненты» №5, 2013 г.



услышал такое предложение еще в 1998 г. от Василия Игнатьевича Басса, бывшего заместителя главного конструктора «Ангстрема», когда он пришел к нам работать. Но тогда его предложение показалось мне преждевременным. Постепенно мы получили все сертификаты на право разработки и производства ЭКБ для МО РФ. С этого момента и началась история уже третьей, сегодняшней компании «Миландра».

— Что представляет собой «Миландра» в настоящее время?

— Компания состоит из двух практически не связанных подразделений. Первое из них, «Миландра ЭК», занимается дистрибуцией электронных компонентов. Второе, ПКК «Миландра», — разработкой и производством микросхем. Всего 240 сотрудников. Оба подразделения работают как хорошо отлаженный механизм. Я не боюсь уезжать в отпуск — знаю, что без меня все будет нормально. Мы уже не ограничиваемся только проектированием микросхем, но разрабатываем и производим конечные изделия, например счетчики электроэнергии, другие изделия.

— «Миландра» производит продукцию и для МО РФ, и для открытого рынка. Расскажите подробнее о продукции военного назначения.

— Разделю свой ответ на три части: прошлое; настоящее; будущее.

За прошедшие годы при содействии МО мы разработали около 100 типоминималов микросхем по технологическим нормам от 1 мкм до 65 нм, которые успешно применяются приборостроительными компаниями; объем продаж этих микросхем постоянно увеличивается. Замечу, что при проектировании изделий под определенную технологию к нашей компании появился огромный задел по интеллектуальным блокам, что по-

зволяет очень быстро создавать новые изделия. Но с переходом финансирования разработок от МО в Минпромторг поменялась стратегия финансирования и, например, в этом году наша компания не выиграла ни одну ОКР. Мы развиваем это направление за счет собственных средств или аппаратных предприятий.

В настоящее время в отрасли развитие и финансирование ОКР идет по направлению локализации производства микросхем на технологической линейке ОАО «НИИ МЭ и завод Микрон», в т.ч. по проектным нормам 0,18, 0,09 и 0,065 мкм. Все отечественные дизайн-центры, получающие государственное финансирование, должны проектировать микросхемы под техпроцессы, которыми располагает «Микрон». В результате многие дизайн-центры стали попросту переделывать созданную прежде продукцию под технологии «Микрона». Для нас был выбор — пойти тем же путем, т.е. по сути на три-четыре года остановить развитие или осваивать все новые и более сложные технологии. Мы выбрали второй путь. Естественно, поскольку мы понимаем важность и первого пути, мы выбрали для себя технологию 90 нм и занимаемся новыми разработками

с ее использованием. Постепенно, когда будет создано достаточное количество готовых IP-модулей, мы сможем разрабатывать по этой технологии больше изделий. Такой подход позволяет нам использовать технологии, наиболее подходящие под проектирование микросхем с требуемыми параметрами. Таким образом, мы оказываемся в ряде случаев в выигрышном положении, что и привлекает к нам заказчиков спецтехники.

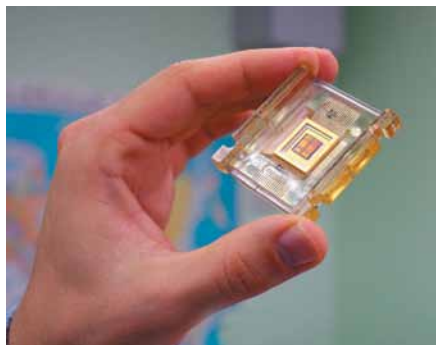
Например, одна из наших последних разработок — набор 32-разрядных микроконтроллеров для авионики, которые пользуются большим спросом на рынке.

На протяжении следующих трех лет мы ежегодно будем выводить на рынок самые современные схемы: АЦП, ЦАП, процессоры, микросхемы памяти большой емкости и высокой производительности, схемы для авиакосмического применения, интерфейсы и схемы питания. Кроме того, мы вкладываем деньги в развитие производства: в этом году сдано еще 300 кв.м чистых помещений; идут проектные работы под строительство дополнительных 1000 кв.м чистых помещений, что позволит нам производить в год до 2 млн микросхем. Для бесперебойной работы предприятия мы разрабатываем технологию, позволяющую хранить пластины с чипами без ухудшения параметров до 50 лет. На этой базе мы станем создавать страховые запасы.

— Что может предложить «Миландра» открытому рынку?

— Хотя примерно 80% нашей продукции предназначено для спецтехники, у нас довольно большая продуктовая линейка и для открытого рынка: микроконтроллеры; DSP; РЧ-микросхемы; высокоскоростные (выше 150 Мвыб/с) АЦП; синтезаторы частот на основе ФАПЧ (до 6 ГГц), а также счетчики расхода ресурсов, в





т.ч. электроэнергии. Чуть подробнее скажу о последних. Мы уделяем много внимания этому изделию — около 30 сотрудников работают в данном направлении. Мы создали микросхемы контроллеров для одно- и трехфазных счетчиков электроэнергии, производим однофазные счетчики, идет запуск производства трехфазного счетчика. Когда мы освоим их выпуск, появится возможность предлагать рынку комплексное решение со съемными интерфейсами, монтируемыми на «голый» счетчик по желанию заказчика. Это сильно удешевит производство и сделает его мобильным.

— И все же не очень понятно, за счет чего, кроме работ по заказам МО РФ, российская фаблесс-компания, занимающаяся микроэлектроникой, может существовать на российском рынке.

— Как я уже говорил, в настоящее время мы в очень малой мере участвуем в ОКР и НИР. Средства на свое развитие мы будем черпать из дохода от продаж, а не от выполнения ОКР и НИОКР.

Мы сами создаем для себя рынок. Например, в тех же счетчиках — наши микроконтроллеры и интерфейсные микросхемы. Поскольку наши ресурсы не бесконечны, мы стараемся действовать рационально. Например, микроконтроллеры для счетчиков с небольшой доработкой пригодились в спецтехнике, а для интерфейсных микросхем мы взяли за основу свои же решения, разработанные под нужды спецтехники.

Мы постоянно ищем новые возможности. В настоящее время разрабатываем драйверы для светодиодных экранов. И хотя это инициативная разработка, у нас уже имеются заказчики. Появилась и перспективная разработка для медицины, но о ней пока рано говорить. Организовать серийное производство — для нас не проблема. Проблема — организовать

массовый спрос. Этим мы тоже занимаемся.

— Несколько слов о себе. Какой Вы руководитель: либерал или диктатор; предпочитаете интуицию или руководствуетесь принципом «семь раз отмерь, один — отрежь»?

— Скорее, либерал, чем диктатор. Но при необходимости могу принимать и жесткие решения. Когда я только начинал, мне хотелось создать механизм абсолютной справедливости и разумного подхода, в т.ч. справедливого распределения доходов. Мне казалось, что все, кто со мной работает, думают так же, но, увы, я заблуждался. Впоследствии мне не раз приходилось увольнять недобросовестных сотрудников и расставаться с соучредителями. Возможно, я не всегда был прав, но жизнь есть жизнь. Легко принимать решение, когда неправ какой-то чужой человек, а если это твой друг, кум, сват, брат, тогда все гораздо сложнее.

Я стараюсь не оказывать давления на сотрудников, не навязывать своего мнения. Каждое решение должно созреть. Так было со многими нашими изделиями — сначала идея воспринимается в штыки, а спустя некоторое время находит понимание. Интуиция или расчет? Я доверяю своей интуиции. Считаю, что лучше семь раз обсудить, но решение принять, а дальше уже думать, как его исполнить, а не постоянно сомневаться и советоваться, считать и пересчитывать.

Я не только руководитель, но еще и муж, сын, отец, брат, друг, и на эти отношения тоже надо выделять время и средства. Подросли дети (а у меня их трое), каждому требуется уделять много времени. Они хотят всё обсудить со мной. Младшая всех расталкивает и рвется ко мне с книжками. Приходишь после работы, а там еще один рабочий день... получается что-то вроде работы в две смены. А еще есть родители, родственники. В Библии сказано, что в самые тяжелые времена один человек будет кормить семерых. А у меня как минимум девять на попечении.

— Каким Вы видите «Миландр» через 3–5 лет?

— Прежде чем я расскажу о планах компании, поделюсь своими соображениями относительно положения дел в отечественной микроэлектронике. Я очень хочу, чтобы государство резко сократило финансирование дизайн-центров, занимающихся микроэлектроникой. Это тупиковый путь,

поскольку созданные таким образом микросхемы оказываются неконкурентоспособными. При этом выгоднее не получать прибыль от продажи разработанных микросхем, а скорее закрыть ОКР и получить следующую. Так и рождаются «кривые» микросхемы, от которых появляется «головная боль» у разработчиков конечных изделий.

Мы хотим зарабатывать не на ОКР, а на продажах своей продукции, и планов у нас немало. Отчасти я уже упомянул о них выше, когда говорил о новых разработках. По нашим оценкам, российский рынок микросхем в настоящее время составляет 1,2 млрд долл. Из них 200 млн долл. приходится на российскую продукцию, остальная часть — на экспорт. Мы стремимся увеличить долю своих изделий.

В настоящее время мы строим новую гермозону. В 2016 г., когда она будет запущена, мы сможем выпускать 2 млн микросхем в год. Если не возникнет непредвиденных обстоятельств, к 2018 г. мы увеличим годовой оборот до 100 млн долл. Причем, конкурировать мы хотим не только с отечественными производителями, но и с западными поставщиками. Мы пытались выйти со своими микросхемами и на западные рынки, но пока нам не удалось добиться успеха. Пока не удалось! Я знаю, что некоторые наши микросхемы ничуть не хуже аналогов известных западных компаний.

В январе 2009 г. мы сделали прогноз продаж вплоть до 2014 г., в котором учли и объем продаж в денежном исчислении по номенклатуре. На тот момент наш оборот составил 30 млн руб. и мало кто верил, что мы сможем в 2013 г. увеличить объем продаж компании до 675 млн руб. Но мы смогли, и наш прогноз подтвердился. Верю, что сбудется и прогноз на 2018 г.!

Интервью подготовил Леонид Чанов

