

АЛЕКСАНДР ГОНЧАРОВ — АВАНТЮРИСТ ПОД ЗНАКОМ ЛЬВА

Встреча с Александром Гончаровым, некогда руководителем ГК «Александр Электрик», а ныне президентом объединения НПО «Энергетическая электроника», в состав которого вошли девять компаний, состоялась, когда он приехал в Москву на презентацию Tesla Electric — одной из своих компаний из этого объединения.

Об источниках питания, производимых объединением, известно немало. Мы уже печатали и в будущем продолжим публиковать статьи специалистов компании, а в этом интервью постараемся подробно рассказать об основателе объединения — Александре Гончарове.

— Начнем с самого начала. Вы родились в...

— Родился я в августе, в 1949 г., в казачьей станице Морозовск, ныне Ростовской, а тогда — Сталинградской области. По знаку Зодиака — Лев. Отсюда, наверное, некоторые черты характера, в т.ч. стремление к лидерству, нетерпимость к возражениям, особенно когда на мои предложения что-то сделать отвечают, что это невозможно. Тут же захожусь и начинаю доказывать обратное, пробивать свои идеи.

Не могу не сказать и о своих родителях. Светлые люди были, любили друг друга до глубокой старости и меня любили, баловали, хотя порой и наказывали, но за дело. Оба преподавали в железнодорожном техникуме. Отец был директором техникума. Недавно я потерял их обоих.

Радиолобительством я заболел еще в школе — мастерил приемники. А далее учился в авиационном техникуме в Воронеже и в Политехническом институте там же. Мои институтские годы прошли нестандартно — я увлекся исследовательской работой. Меня «прикрепили» к лаборатории и разрешили свободное посещение занятий. В ту пору в институте подобралась плеяда отличных профессионалов, энтузиастов, царил атмосфера творчества. Например, по радиотехнике мы сдавали экзамены по журналу «Радио». Преподаватель открывал журнал, находил первую попавшуюся схему и начи-

нал «гонять» по ней. Я получил отличное образование.

Позже, когда я работал в Москве и руководил крупным подразделением, ко мне приходили выпускники ведущих московских ВУЗов, но поверьте, их подготовка уступала подготовке выпускников воронежского Политеха того времени, когда я в нем учился.

— Казачья станица Морозовск, Воронеж, Москва, сейчас Прага. Охота к перемене мест?

— Наверное, я по натуре авантюрист. В жалобе, которую однажды на меня написали в Российскую академию наук (было и такое в моей биографии), в числе прочего было сказано, что Гончаров — авантюрист чистой воды. Пожалуй, это единственно верное утверждение из всего, что было там. Авантюризм и занес меня в Москву. Связи с московскими предприятиями у меня установились еще в мою бытность аспирантом в воронежском Политехе. В те времена переехать в Москву, получить прописку было очень сложно.

В Москве я понял, что москвичи не только ходят быстрее, но и думают по-другому, у них другой способ мышления. Мне пришлось психологически перестраиваться. Далось мне это нелегко и заняло примерно 10 лет. Я довольно долго жил в Москве — с 1978 по 2003 гг. За это время мое настроение заметно изменилось. Восторженный оптимизм, когда казалось, что пере-

до мной открыты все пути, сменился пессимизмом — мне не удавалось реализовать себя, нащупать путь, который принесет также деньги. Я занимался и радиоприемниками, и гироскопами. Я стал начальником лаборатории электропитания в НИИ, но мне не удавалось начать свой бизнес.

Первую фирму я открыл еще в 1991 г., но прожила она, как и многие, которые были после нее, очень недолго. Мне все время казалось, что я куда-то не успеваю, что пора уже начинать новый, гораздо более успешный проект, а я все еще вожусь со старым. Мой авантюризм толкал меня на поиски новых возможностей. Так возникали и быстро погибали новые фирмы. Однажды мы вместе с моим знакомым создали концерн (!) «Александр&Павэл». Почему концерн? Потому что к нам присоединился Кимовский радиоэлектромеханический завод (КРЭМЗ). Но и эта затея после трех лет совместной работы показала долго жить.

Мешало еще и то обстоятельство, что все, кто был так или иначе причастен к созданию фирмы, от кого что-то зависело, хотели быть в числе учредителей. Получалось, как в известной поговорке: «Один с сошкой, семеро с ложкой». Но у всех фирм было и общее — в их название всегда входило слово «Александр». Можно было бы еще долго рассказывать о том времени, о многочисленных проблемах, в т.ч. поиске денег для участия в выставках. Но это не главное. Главное то, что, в конце концов, череда новых проектов, возникающих и лопающихся, как мыльные пузыри, позволила мне приобрести опыт. Я понял, как надо делать по-настоящему работающую продукцию, источники питания, которые можно запускать в серийное производство и не бояться отказов и рекламаций. И, что очень важно, мне удалось познакомиться со многими замечательными увлеченными людьми, новоявленными российскими бизнесменами в электротехнических областях, весь-



ма самолюбивыми и амбициозными с шилом, сами знаете, где...

— **«Опыт, сын ошибок трудных?»**

— Да, именно так. В результате естественного отбора на плаву остались 2–3 моих компании, из них наша дружная команда единомышленников (пятиголовая, десятирукая, а руки были пришиты, правильно, — выше пояса — силище!) в 2006 г. и организовала ООО «Группа компаний Александр Электрик». Теперь я могу признаться, что наше название в некотором роде плагиат: примерно в то же время образовалась Группа компаний «Континент» Алексея Рыбака и мне очень понравилось это поэтическое словосочетание — «Группа компаний». Строго говоря, для нас это определение было не совсем верно, у нас тогда не существовало центральной управляющей компании, но поскольку собственники фирм, вошедших в эту группу, были практически теми же, у нас возникло групповое руководство.

Это был новый шаг в развитии. Мы уже могли планировать бюджет, от прибыли отчисляли средства на новые разработки, на маркетинг, на участие в выставках и т.д. Вроде бы все это известные вещи описаны в любом учебнике, но одно дело, когда читаешь учебник, и совсем другое дело, когда доходишь до всего сам, через ошибки.

К настоящему времени этот бренд стал нам тесен, да и не все шло у нас гладко. Я уже как-то рассказывал в интервью вашему журналу, что одну компанию у нас отбили конкуренты. До сих пор идут какие-то суды, дразги... Не хочу сейчас об этом говорить. Так или иначе, сегодня мы называемся НПО «Энергетическая электроника». И это не просто красивое название — мы занимаемся и наукой, и производством. Всего в объединении работают около 400 сотрудников. Отныне так просим и величать нас: НПО «Энергетическая электроника». Не скрою, что название «Энергетическая электроника» — дань моему учителю Юрию Ивановичу Коневу. Специалистам со стажем, работающим в силовой электронике, прекрасно знакомо это имя.

— **ООО ГК «Александр Электрик», а ныне НПО «Энергетическая электроника» — известный бренд. Вы планомерно двигались к успеху или были взлеты и падения?**

— Мы работали на износ, перепробовали много вариантов построения источников питания, потерпели ряд неудач. Опыт работы на российском рынке оказался малоприспособлен для построения серийно выпускаемых источников питания. Мы варились в собственном соку. К счастью, мой авантюризм в 2003 г. занес меня в Чехию, где я проживаю и поныне. Это здорово продвинуло наши раз-

работки — зарубежные производители источников питания оказались буквально под боком.

И вот тогда я понял, что у нас попросту не хватало квалификации для работы на этом рынке. Конечно, и прежде мы покупали образцы зарубежных источников питания, разбирали их, пытались понять, в чем соль, но не понимали, а спросить было не у кого. Как правило, никто из профессиональных зарубежных разработчиков в Россию не приезжал.

Теперь же, находясь в Чехии, когда я мог поехать в любую страну, посмотреть и пощупать их продукцию, мне стали ясны наши ошибки, я их понял буквально глазами. Сработал весь мой накопленный ранее опыт: так бывает, когда решение уже вроде вызрело, но не хватает последнего, завершающего шага. Эти поездки по компаниям-производителям, многократные участия в выставках в Нюрнберге, Мюнхене и стали таким шагом.

— **Неужели различия были столь существенны? Советская, а затем российская школа силовой электроники была довольно известна.**

— Все так. Но подход у нас был иным. Мы всегда делали источник питания для конкретной аппаратуры, а не как самостоятельное изделие. Еще раз помяну своего учителя Юрия Ивановича Конева, который говорил, что источник питания — не предмет туалета, не зубная щетка, которую можно продавать отдельно. Конечно, источник питания, сделанный для конкретного изделия, всегда лучше серийного, в нем не нет ничего лишнего. Так и делали источники для спецтехники, но там и требования были иными, в т.ч. по массогабаритным показателям. Часто надо было вписаться в минимальный объем. Да и требования по экономичности были далеко не самыми главными для таких источников.

К серийным источникам питания такой подход был неприменим. В них цена — едва ли не самая важная составляющая. К тому же, очень существенно различаются и способы производства, и контроль качества серийных и единичных источников для спецтехники. При массовом производстве малейшая ошибка грозит потерей миллионов рублей, поэтому и подход при их проектировании должен быть таким, чтобы упростить их производство, снизить риск ошибки.

— **Другими словами, старая беда нашей промышленности — могли делать единичные уникальные изделия, но не умели создавать серийную продукцию?**

— Да, можно и так сказать. Позволю себе краткое отступление и буквально в двух словах изложу историю вопро-

са. Первым или одним из первых в России заговорил о серийных источниках питания Анатолий Владимирович Лукин, ныне генеральный директор ЗАО «ММП-Ирбис». Кажется, я первый назвал их модулями, а может, и он первым назвал, а я позаимствовал это название, сейчас уже точно не помню.

Тогда шла борьба двух направлений. С одной стороны, универсальные серийные модули питания, сторонником которых был Лукин. С другой стороны, Конев утверждал, что источники питания должны изготавливаться только под конкретные изделия, а идеи Лукина он воспринимал как неправильные зарубежные веяния. Я, образно говоря, попал меж двух огней: мне импонировал подход модульности источников, но и портить отношения со своим учителем было для меня недопустимо.

Юрий Иванович был замечательный человек, воспитал множество специалистов, заведовал кафедрой в МЭИ. Своими силами издавал сборник, я как мог, помогал ему, писал статьи, работал с издательством. У нас еще долго оставались самые теплые отношения. Уже когда у меня появились первые компании, он приезжал ко мне, интересовался моими делами. Я показывал ему образцы зарубежных модулей, он хотя и ругал их, но очень живо интересовался подробностями. Забирал модули к себе на кафедру, где их очень внимательно изучали. Меня же он в моих статьях, посвященных модульным источникам питания, всякий раз заставлял в заключение отмечать и их недостатки.

В настоящее время направление модульных источников питания победило. Конечно, до сих пор делают источники под заказ, но это единичные дорогие изделия, не предназначенные для серийного производства. Кстати говоря, их производство и реализация уникальных параметров оказались возможными благодаря опыту и научным наработкам, накопленным при изготовлении серийных изделий.

— **В начале разговора Вы говорили о своем стремлении к лидерству, о нетерпимости к возражениям. В то же время Вы создавали и руководили целым рядом компаний, и Вам наверняка пришлось много работать с людьми...**

— Учился методом проб и ошибок. Хотя и не всегда это мне давалось просто. Да, и до сих пор не просто дается, неуживчивый я человек, если честно говорить. Поэтому сегодня предпочитаю больше работать дома. Есть Скайп, есть электронная почта, и, как правило, этих средств связи достаточно для решения многих вопросов. В компаниях появляюсь не очень часто — только в случае, когда это действительно необходимо.

Я всегда присматриваюсь к новому сотруднику. Трехмесячный испытательный срок позволяет хорошо изучить человека. Если я вижу, что соискатель добросовестен, если на него можно положиться, если его убеждения и принципы хотя бы частично совпадают с моими, обязательно приму его на работу. Разумеется, при этом его профессиональные навыки должны соответствовать нашим требованиям.

Я уже давно убедился, что бесполезно пытаться заставить работать ленивого человека. Можно кричать на него, стучать кулаком по столу, но все эти меры дадут лишь кратковременный эффект — вскоре он снова станет лениться. С такими надо расставаться без сожаления.

Нет идеальных людей, у каждого свои недостатки. Хорошие профессионалы, люди неравнодушные, добросовестные часто склонны спорить. В этом случае нельзя перегибать палку, нельзя просто давить авторитетом, надо к ним прислушаться, потому что спорят они именно из-за своего неравнодушия, из-за желания сделать лучше. Очень трудно исправлять свои недостатки, особенно молодым людям, и в таких случаях мне уже надо проявить мудрость и терпение.

У меня один подход к таким спорщикам. Споришь, настаиваешь на своем? Хорошо, докажи на деле, что прав. Но на решение конкретной задачи отводим заранее оговоренное время. Если за это время не удалось ее решить, работу прекращаем и идем другим путем. В этом отношении следует быть твердым, иначе просто невозможно. Хороший разработчик подчас напоминает фанатика — он готов биться над задачей бесконечно, ему кажется, что вот-вот он нащупает верное решение. В этих спорах, действительно, рождается истина. И нередко бывает, что мои оппоненты

оказываются правы. В таких случаях я соглашаюсь с ними и не стесняюсь признать свою ошибку. Если же человек спорит только ради спора, чтобы показать себе и окружающим, какой он умный, то проще с таким человеком расстаться.

Могу с уверенностью сказать, что в компании почти не осталось сотрудников, которые работают только за зарплату. Большинство сотрудников — трудоголики. Конечно, они не засиживаются на работе допоздна, но у них горят глаза, они неравнодушны. Я долго учился все больше доверять им и стараюсь меньше вмешиваться. Немногим более года назад я ввел новое правило, согласно которому сотрудники должны послать мне письмо об их решении того или иного вопроса. Но если я сразу не вмешался, нет необходимости ждать моего ответа — пусть решают вопросы по своему усмотрению. И, если они что-то сделают не так, то виноват, прежде всего, буду я, т.к. вовремя не дал им правильный совет.

— У Вас есть компании в России и в Чехии. Где сложнее решать проблему кадров?

— Безусловно, в Чехии сложнее. Дело в том, что у любого выпускника чешского ВУЗа широчайший выбор. Он может поехать на работу куда угодно, практически в любую страну мира. Не мы, работодатели, выбираем их, а они выбирают нас. И подходят они к выбору прагматично, расспрашивают о бонусах, о дополнительных льготах, например, оплачивается ли питание и т.д. Особенно трудно найти дипломированного инженера. На тысячу человек в Европе, думаю, дипломированных инженеров не более десяти. Это очень уважаемые люди! Такой выпускник ВУЗа, даже будучи директором крупной фирмы, на визитке вначале напишет титул — ПАН ИНЖЕНЕР!

Поэтому нам часто приходится принимать на работу приезжих из России или Украины. Но и здесь не все просто. Правительство Чехии следит, чтобы работу, прежде всего, предоставляли местным уроженцам, а не приезжим. И для того чтобы получить разрешение на прием на работу приезжего из России или Украины, необходимо показать, что к нам уже обращались чешские граждане и никто из них не пожелал у нас работать. Только тогда мне дадут разрешение на прием иностранца. Я знаю, как в России жалуются на нехватку кадров, но, поверьте, в Чехии еще труднее.

— И все же, как говорится, не хлебом единым. Как Вы отдыхаете, удаётся отключиться от работы?

— Не удастся. Я с удовольствием катаюсь на горных лыжах, но полностью отключиться от работы не могу. До сих пор помню, как когда-то давно я попросил приятеля помочь мне с математическими вычислениями для одной из моих статей. Через какое-то время он принес решение. Оно было довольно сложное. Я спросил, как ему удалось его получить? Он ответил, что вывел формулы ночью, во сне. Тогда я пожалел его, подумал, что даже во сне он не может отдохнуть, несчастный. А недавно себя поймал на том же — во сне я пытался решить, как повысить быстродействие обратной связи. Не получается отключиться!

И все же есть две вещи, которые спасают меня от неурядиц и позволяют отдохнуть. Первое — это музыка. Очень люблю слушать музыку, когда быстро еду на машине. Люблю джаз-рок, классику, особенно на виниле через «лампочки». Второе занятие, которое успокаивает меня (только не смейтесь), — разработка топологии печатных плат. Развожу их еще по старинке в PCAD. Я знаю, чего хочу и как надо, а конструктору невозможно все объяснить — проще основу сделать самому.

— Вы и сейчас занимаетесь разработками?! Признайтесь, в глубине души Вы себя, наверное, считаете разработчиком, а не администратором?

— Разработчиком, к сожалению. И это очень плохо. Везде говорится, что невозможно руководителю совмещать несколько функций и пытаться успеть везде, но... Я понимаю, что это иной раз мешает мне принять какое-то важное решение. Я не люблю вести переговоры. Хочется быстрее отделаться от продолжительных переговоров и подумать, например, о схеме источника. Правда, теперь мне стало проще — ряд административных функций я передал своим сотрудникам. За собой оставил пост директора в одной из восьми ком-

На сегодняшний день НПО «Энергетическая электроника» представляет собой объединение, в которое входят две группы предприятий. Одна из них производит продукцию специального назначения, а другая выпускает модули общепромышленного применения (в т.ч. класса Military). На данный момент структура объединения следующая: ООО «АЕДон» — Воронежский завод источников электропитания; ООО «АЭлектрик» (Москва); ООО «Гончаров Электрик Джет» (Воронеж); ООО «Тесла Электрик» (Москва). Фирмы за рубежом: AEPS-group s.r.o.; Alexander Electric (Прага); Tesla Electric (Прага); Goncharov Electric JET (Прага).

Интересен перечень компаний, которые Александр Гончаров видит в ближайших конкурентах НПО «Энергетическая электроника». К числу компаний, выпускающих дорогостоящие преобразователи с предельными характеристиками, относятся следующие: VICOR; TDK; INTERPOINT; VPT; MURATA; POWER-ONE. Согласитесь, впечатляет!

Да и список компаний-конкурентов, производящих преобразователи со стандартными характеристиками, тоже внушает уважение: TRACO POWER; MEAN WELL; «ММП-Ирбис»; ГК «Электронинвест»; CONTINENT. А вот как выглядит продукция Tesla Electric по сравнению с российскими конкурентами.

Изображение DC/DC-преобразователя	Выходная мощность, Вт	Выходная мощность продукции конкурентов в данном размере корпуса	Изображение DC/DC-преобразователя	Выходная мощность, Вт	Выходная мощность продукции конкурентов в данном размере корпуса
	10	5		30	20
	15	10		60	40

паний. Думаю, сейчас нет вопросов за исключением финансовых, касающихся крупных сумм, которые не могли бы решить мои сотрудники без меня.

Финансовые вопросы решают собственники компаний. Нас по-прежнему пять вместе со мной. И тут тоже не обходится без споров, хотя все затраты заранее распланированы.

— Наверняка у Вас есть планы по развитию компании. Каким Вы видите НПО «Энергетическая электроника» через несколько лет?

— Планов немало, но чтобы их реализовать, необходимо выйти на рынок IPO, найти серьезных инвесторов. Мы, конечно, можем привлекать инвесторов и своими проектами, но прежде чем пойти на затраты, они оценят нашу компанию, свои риски. Мы должны выглядеть для них серьезными партнерами. А одно из лучших доказательств солидности компании — собственная недвижимость: земельный участок, здание. Мы сейчас работаем в этом направлении, но в Чехии требуется затратить немало усилий, чтобы получить разрешение на строительство и все согласовать. Пока мы согласовали строительство двухэтажного здания с площадью каждого этажа около 600 кв.м.

Это должно быть современное здание, в котором используются все пере-

довые технологии, в т.ч. энергосберегающие, альтернативная энергетика (солнечные панели на крыше) и т.д. В нем будут находиться вся чешская часть НПО: и разработка, и маркетинг, и опытное производство. Когда все это будет сделано, я смогу привести инвесторов и разговаривать с ними на равных.

Имеются и планы, связанные с построением цепочки чешских контрактных производителей. В настоящее время мы производим собственную продукцию только на Воронежском заводе источников электропитания ООО «АЕДОН» — таково требование МО РФ. Министерство не разрешает отдавать контрактным производителям продукцию, предназначенную для военных. Сейчас мы ищем для совместной работы на территории России опытного контрактного производителя с приемкой «5» и хорошо развитого, желающего вкладывать инвестиции в контрактное производство второго поставщика.

Имеются и планы по увеличению сбыта продукции на европейском и американском рынках, а это очень непростая задача. Европейский рынок источников питания давно устоялся, на нем существуют прочные связи между заказчиком и производителем. Заказчики довольно консервативны и не хотят ничего менять, рисковать, свя-

зываясь с новой для них компанией. Американский рынок — более перспективный, более динамичный и склонный к рискам, но туда еще необходимо дотянуться. Следует развивать маркетинг, устанавливать связи. Хотя и в США, и в Канаде у нас уже покупали партии источников питания с расширенным температурным диапазоном –60...125°С.

Кстати говоря, хотя источники питания с расширенным температурным диапазоном предназначались, в основном, для нужд МО РФ, эти устройства неожиданно нашли применение и в других приложениях. Их у нас заказывали даже китайцы! Знаю, что в России эти источники используются для питания систем наружного видеонаблюдения. И эти рынки нам тоже необходимо осваивать. Как видите, работы — непочатый край.

— И, наконец, последний вопрос. Пройден долгий путь. Пройти его в одиночку невероятно трудно, если вообще возможно. На кого или на что опирается Ваш бизнес?

— Бог любит троицу. Мой бизнес стоит на трех китах: первый — я и моя жена Ольга Гончарова; второй — мой брат М.Ю. Гончаров и его дети; третий — семья друзей Кузнецовых во главе с Н.В. Кузнецовым.

Интервью подготовил Леонид Чанов