

# «ЗОЛОТЫЕ» КАДРОВЫЕ ОШИБКИ INTEL И РОССИЙСКИХ ГОСКОМПАНИЙ

ДМИТРИЙ БОДНАРЬ, к. т. н., генеральный директор, АО «Синтез Микроэлектроника»

*С 2009 г. руководство и совет директоров Intel допустили много кадровых ошибок, а также клановое противостояние «финансистов» и «технарей» в этой компании, что привело к потере преемственности в назначении главы процессорного гиганта. Они дорого обошлись Intel, растерявшей в последние годы свои преимущества и все больше уступающей конкурентам. Теперь Intel пытается исправить эти ошибки и вернуться к преемственности и назначению технических профессионалов. В российских госкомпаниях такие кадровые ошибки намного очевиднее, гораздо дороже обходятся гражданам и стране.*

Компания Intel постоянно находится в зоне мониторинга автора настоящей статьи. Ни один анализ мировой полупроводниковой отрасли не обходится без оценки деятельности этого американского процессорного гиганта. К сожалению, в последние годы эти оценки не дают поводов для оптимизма, поскольку демонстрируют, что Intel не только все больше уступает конкурентам на всех направлениях, но и движется в тупик. В ноябре 2020 г. автор отправил в редакцию журнала «Электронные компоненты» статью «Полупроводниковая микроэлектроника – 2020», в которой оценил нестабильное положение Intel в минувшем году, впервые уступившей свои рыночные позиции основному конкуренту AMD. Но особенно отстает гигант от конкурентов в освоении новых технологий 10–7–5 нм. Этот разрыв в последние годы только увеличивается, и выход из семилетнего лабиринта неудач не просматривался. Автор высказал в статье такую гипотезу: «Если все попытки привлечения дополнительных источников дохода не будут сопровождаться эффективным решением главных проблем компании по ускорению и освоению самых передовых и инновационных технологий и продуктов, автор статьи рискнет предположить кажущуюся сейчас невероятной и крайне возможной реструктуризации и дробления компании с выделением из нее производства чипов и некоторых других направлений. Такие примеры в рыночной экономике нередко происходят, хотя их сложно перенести на Intel».

Еще в ноябре прошлого года автор не мог предположить, что вокруг Intel взорвутся две информационные бомбы. Первая – в конце декабря, когда американский хедж-фонд Third Point, владеющий акциями Intel на сумму в 1 млрд долл., потребовал от компании срочно изменить подход к ведению бизнеса. По их мнению, Intel следует провести реструктуризацию, в ходе которой подразделения по выпуску чипов и их дизайну станут самостоятельными компаниями, избавиться от «плохих» активов и больше внимания уделять контрактному производству. Кроме того, Intel необходимо решить проблему утечки кадров. В случае отсутствия реакции на предложение со стороны руководства Intel инвесторы намерены продвигать собственных представителей в совет директоров компании. Это предложение Third Point оказалось полностью созвучным тому, что высказал автор в упомянутой статье. Но самое главное, что руководству Intel нельзя было просто так отмахнуться от настойчивого предложения хедж-фонда, представляющего столь значительный пакет акций компании.

Third Point является успешной компанией, в управлении которой находятся активы на 15 млрд долл., имеющей опыт продвижения своих интересов среди компаний, активами которых они распоряжаются. Поэтому руководство Intel выступи-

ло с заявлением о готовности обсудить идеи Third Point. После обнародования информации о письме хедж-фонда акции Intel подорожали на 6,1%, а рыночная капитализация компании перевалила за 200 млрд долл.

Вторая бомба взорвалась в январе текущего года, когда появилось сообщение об отставке главы Intel Роберта Свона (Robert Swan) и приходе ему на смену Патрика Гелсингера (Patrick Gelsinger), за плечами которого 30-летний опыт работы в Intel. Между этими событиями есть давнишняя прямая системная связь, что и заставило автора статьи сесть за компьютер для ее написания.

Кадровые ошибки в назначении руководителей разных рангов в Intel начались еще в 2009 г., когда глава и бывший исполнительный директор корпорации Intel Крейг Барретт (Craig Barrett) заявил о том, что с мая 2009 г. он окончательно уходит из компании. В свое время Барретт стоял у истоков создания большинства процессоров и технологий Intel. Барретт начал работать в Intel 35 лет назад. За это время он прошел путь до главы компании. Пост исполнительного директора Барретт занял в 1998 г. и находился в этой должности семь лет. Он закончил знаменитый Стэнфордский университет, где был удостоен ученых степеней бакалавра, магистра, а затем и доктора наук в области материаловедения. Защитив диссертацию, в течение последующих десяти лет д-р Барретт преподавал в Стэнфордском университете на факультете материаловедения и инженерных наук. В 1974 г. д-р Барретт перешел на работу в Intel. Он последовательно занимал должности менеджера по развитию технологий, вице-президента (1984 г.), старшего вице-президента (1987 г.), исполнительного вице-президента (1990 г.) корпорации. В 1992 г. он был избран в совет директоров Intel, в 1993 г. занял пост главного директора по операциям. В мае 1997 г. К. Барретт стал четвертым, с момента основания корпорации, президентом Intel, а с мая 1998 г. – также главным исполнительным директором компании. К. Барретт являлся техническим профессионалом и продолжателем линии технических инноваций компании со времен ее основания и руководства Робертом Нойсом (Robert Noyce), Гордоном Муром (Gordon Moore), Энди Гроувом (Andrew Grove). В период руководства К. Барретта технические и финансовые показатели Intel росли, и компания являлась безоговорочным лидером мировой полупроводниковой отрасли. Но на нем закончилась эпоха инновационных технических руководителей Intel, и наступило время финансистов у руля компании. Это был поворотный пункт в сторону торможения технических инноваций при относительно благополучном внешнем финансовом положении компании.

На смену Крейгу Барретту пришел финансист Пол Отеллини (Paul Otellini), ставший первым, но не последним президентом Intel, не имевшим технического образования. Тогда в качестве альтернативы рассматривалась также кандидатура Патрика Гелсингера, тоже «старожила» Intel, но более молодого и, главное, специалиста с мощными техническими знаниями. Тогда победило лобби финансистов, и Гелсингер вскоре покинул Intel, перейдя на руководящие должности в другие крупные ИТ-компании. По слухам, уход Гелсингера из Intel как раз был связан с тем, что новым главой корпорации был выбран «финансист» Пол Отеллини, а не «технар» Гелсингер. Тогда в корпорации эти два «клана» активно боролись за топовые позиции в руководстве компании. В течение 12 лет «финансисты», сменяя друг друга, были руководителями Intel, но финансовые подъемы сменялись спадами, а технические инновационные показатели не только не улучшались, но все больше проигрывали конкурентам. По итогам III кв. 2012 г. финансовые результаты Intel оказались существенно ниже прошлогодних. Из-за падения спроса на ПК компания снизила объемы производства, чтобы избежать затоваривания складов. Выручка упала на 5,5% относительно аналогичного показателя 2011 г., а чистая прибыль сократилась на 14% от прошлогоднего результата. В ноябре 2012 г. Intel заявила о том, что ее президент и генеральный директор Пол Отеллини принял решение об уходе на пенсию в мае 2013 г.

Его сменил Брайан Кржанич (Brian Krzanich), который работал в Intel с 1982 г. и руководил ею с 2013 г. и до лета 2018 г. Он не являлся финансистом, но не имел профильного образования, закончив в 1982 г. университет штата Калифорния в Сан-Хосе по специальности химия. Всю свою карьеру он сделал в производственных подразделениях Intel, а в январе 2012 г. был назначен исполнительным директором компании. Его руководство в Intel омрачилось проблемами с освоением передовых технологических процессов, успешным возвращением конкурирующей компании AMD на рынок настольных и серверных процессоров, скандалом с продажей главой Intel своих акций на общую сумму в 24 млн долл. накануне обнародования сведений о масштабных аппаратных уязвимостях Spectre и Meltdown. Кржанич проводил неправильную кадровую политику, вытесняя специалистов Intel и нанимая сторонних сотрудников из компаний, которые не занимались собственным производством, что привело к разрыву с давно устоявшейся традицией Intel по выращиванию собственных лидеров. В июне 2018 г. он бесславно закончил свою карьеру в Intel после скандала с нарушением правил компании за внебрачные отношения и роман с сотрудницей Intel.

Дальнейшие кадровые назначения глав Intel показали, что финансисты продолжают определять политику назначения топ-кадров в компании, а технический «разброд» продолжился. На смену Брайану Кржаничу пришел не просто очередной финансист, но и человек, прежде не связанный с компанией и начавший работать в Intel только с 2016 г. Им стал Роберт Свон – финансовый директор Intel, не имевший технического образования и до Intel работавший финансовым директором в разных компаниях, включая eBay. Изначально планировалось, что эту должность он будет занимать временно, пока совет директоров занят поиском нового руководителя. Однако с февраля 2019 г. Роберт Свон официально стал главой Intel, седьмым по счету за 50-летнюю историю компании. По некоторым сведениям, он неохотно согласился принять эту должность. Превалирование финансистов и потеря многих технических профессионалов, в т. ч. в производственной сфере, все сильнее тянули Intel назад. За время пребывания Роберта Свона на посту главы Intel компания активно теряла свои позиции на рынке, получая удар за ударом как от конкурентов, так и от клиентов с партнерами. В июле 2019 г. Intel продала компании Apple часть своего модемного бизнеса, чтобы

та могла разрабатывать собственные модемы для айфонов, в т. ч. 5G. Сумма сделки составила 1 млрд долл., а уже в декабре 2019 г. Intel заявила, что это принесло ей «многомиллиардные убытки».

В июне 2020 г. компания Apple заявила о полном отказе от использования процессоров Intel в своей продукции, а уже через месяц сама Intel официально признала, что ее новые 7-нм чипы не появятся на рынке еще как минимум два-три года. Intel до сих пор не может отказаться от выпуска 14-нм процессоров, хотя еще в августе 2019 г. освоила 10-нм процесс. В октябре 2020 г. Роберт Свон заявил, что Intel будет делать ставку на эту технологию еще как минимум год, объяснив это тем, что компании она напрямую выгодна, поскольку позволяет сокращать свои расходы на производство чипов. Свон подчеркнул, что оборотование по выпуску микросхем по 14-нм нормам давно окупилось, в отличие от расходов на 10-нм производство. В компании появились разные подходы по стратегии освоения новой продукции. В июне 2020 г. из-за этих разногласий и конфликта с руководством компании из Intel ушел старший вице-президент Джим Келлер (Jim Keller). Руководство Intel не желало прислушиваться к его советам по ускорению темпов развития продукции Intel. Он рекомендовал обратиться к тайваньской компании TSMC за аутсорсингом с целью производства изделий и освоения новых техпроцессов. Келлер сделал заявление о том, что Intel потребуются, по меньшей мере, пять лет для прорыва в изготовлении процессоров. До прихода в Intel Джим Келлер работал в AMD, где занимал должность вице-президента и главного архитектора микропроцессорных ядер, а также в компании Tesla.

Только что назначенный руководителем Intel Патрик Гелсингер начал работать в компании в октябре 1979 г., возглавив подразделение Intel Labs, которое занималось исследованиями и разработкой новых технологий. Он стал самым молодым вице-президентом Intel – на момент вступления в эту должность ему было всего 32 года. Свою карьеру в Intel Патрик Гелсингер завершил в сентябре 2009 г., успев побыть ее главным техническим директором (с января 2000 г. по январь 2005 г.), а также старшим вице-президентом и генеральным директором подразделения Digital Enterprise Group.

В Intel и вне компании с воодушевлением восприняли назначение Патрика Гелсингера. Акции компании сразу взлетели в цене почти на 13%, тогда как стоимость ценных бумаг фирмы VMware, из которой он ушел, упала приблизительно на 5%. Его также поддерживает все аналитическое сообщество. По сообщениям СМИ, Intel удалось переманить Патрика Гелсингера сногшибательным вознаграждением в 100 млн долл. против 42 млн долл. годовых, которые он получал в успешной VMware. Правда, эта сумма образуется за счет многих бонусов, зависящих от результатов деятельности компании, хотя может быть и выше. Судя по последним сообщениям, новый глава Intel начинает возвращать старые проверенные кадры, с которыми он ранее работал. В компании возвращается ушедший на пенсию бывший ведущий архитектор ядер Intel Nehalem, Pentium 4, Intel P6 и др. Гленн Хинтон (Glenn Hinton), имеющий более 90 патентов по этим разработкам. Предполагается, что это далеко не единственный высококвалифицированный специалист, который вернется в компанию. Несколько дней назад Intel сообщила о новом кадровом решении. Должность старшего вице-президента группы инженерного проектирования 1 февраля занял Сунил Шеной (Sunil Shenoй), который уже работал в Intel. Он ушел из компании в 2014 г., проработав в ней 33 года. Ранее Шеной был вице-президентом Intel, курирующим группу разработки платформ, т. е. он отвечал за разработку микропроцессоров и однокристальных систем.

Издание EETimes с осторожностью комментирует известие о назначении Патрика Гелсингера. По некоторым сведениям,

он получил предложение возглавить Intel еще в 2018 г. сразу после увольнения Брайана Кржанича, но по неизвестной причине отказался. Его приход вызывает некоторые вопросы. Прошло уже 12 лет, как он покинул компанию. Что он знает о нынешних подчиненных и соратниках, кому он может доверять? Осведомлен ли он о предприятиях и проблемах, которые Intel накопила за прошедшее время? Какие предприятия и проекты необходимо закрыть, выделить или продать? Кому в компании он может доверять и привлечет ли новые кадры из пока возглавляемой им VMware? Станет ли он мстить оставшимся в Intel коллегам, из-за которых ему пришлось уйти из компании? Но самое главное: какую линию он выберет в технической и инновационной сферах, полностью проваленных за время правления финансистов Intel? Ведь его пригласили именно для исправления этой ошибки топ-менеджмента и совета директоров компании. В одном автор настоящей статьи уверен – едва ли Патрик Гелсингер допустит выделение в отдельную компанию производство кристаллов, которому он посвятил большую часть деятельности в Intel до увольнения. А от аутсорсинга и производства передовых чипов по 5-нм технологии в TSMC или Samsung, скорее всего, не откажется, но предпримет меры по ускорению внедрения новых технологий в Intel.

В 2009 г. Intel нарушила принцип преемственности генерального директора, на котором держалась все предыдущие годы и который очень важен для таких компаний. Только за первые две недели 2021 г. мы стали свидетелями двух совершенно разных корпоративных шагов в двух конкурирующих компаниях, выпускающих микросхемы: успех Qualcomm и неудача Intel. Во-первых, мы увидели план смены генерального директора Qualcomm, обнаруженный в начале января. Президент Qualcomm Криштиану Амон (Cristiano Amon) был назначен на место уходящего на пенсию в июне 2021 г. генерального директора компании Стива Молленкопфа (Steven Mollenkopf). У Гелсингера остается только месяц на подготовку к новой должности. Напротив, Амон, стойкий приверженец Qualcomm в течение двух десятилетий, был президентом компании с 2018 г. Он внимательно следил за тем, как Молленкопф вел компанию через перипетии торговой войны, битв за IP, а затем 5G. Технические специалисты также возглавляют таких лидеров отрасли как Nvidia и ARM. Кадровые ошибки Intel и отход от преемственности в назначении генерального директора, который четко соблюдался в Intel, начиная с Роберта Нойса и заканчивая Крейгом Барреттом, дорого обошлись компании и стали для нее поистине «золотыми» в отрицательном смысле. Компания Intel, в течение четырех десятилетий бывшая мировым лидером не только в процессорном сегменте, но и в инновационных и технологических секторах, за последнее десятилетие потеряла все эти позиции и теперь ей предстоит сделать невозможное, чтобы вернуть утраченное. Борьба кланов «финансистов» и «технарей», закончившаяся победой первых, на целое десятилетие остановила развитие Intel и лишний раз подтвердила, что в такой инновационной сфере как полупроводниковая важна не только преемственность, но и техническое образование руководителей, глубокий профессионализм и умение смотреть вперед. До 2009 г. Intel была эталоном такого подхода, но затем отошла от этого пути, тогда как конкуренты, наученные примером Intel, стали ему следовать. Не следует ожидать в течение первых трех лет после прихода Патрика Гелсингера быстрых положительных изменений, поскольку для выравнивания курса такого гиганта как Intel требуется время. Но, наверное, сейчас это лучший кандидат для главы компании.

На этом можно было бы и поставить точку, но системный взгляд на российскую действительность заставляет

провести некоторые параллели. С 2000-х гг. в наших высокотехнологических отраслях все шире стали практиковать назначение «красных комиссаров» на высшие должности в компаниях. Это посланники Москвы, не имеющие не только профильного технического образования, но часто даже экономического или финансового. Примеры с «Роскосмосом», которым управляет журналист Дмитрий Rogozin, «Роснефтью» во главе с переводчиком с португальского Игорем Сечиным, «Роснано» во главе с экономистом Анатолием Чубайсом, «Газпромом» с экономистом Алексеем Миллером, чьи компании полностью провалились в инновационной сфере, доказывают, что в России эта проблема стоит гораздо острее. Не следует думать, что «Газпром» и «Роснефть» не относятся к сегменту hi-tech. Именно провал, слепота «Газпрома» и Алексея Миллера в передовой технологии сланцевой добычи газа вместе с попытками использования «Газпрома» в качестве политического инструмента (по инициативе и указке сверху) загнали корпорацию в нынешнее положение и более чем в шесть раз снизили ее капитализацию. А отсутствие у «Роснефти» современных технологий привели к тому, что секторальные зарубежные санкции по технологии добычи нефти стали одними из самых болезненных для России. Особенно впечатляет, что журналист Rogozin, не имеющий какого-либо базового технического образования и работавший вице-премьером в 2016 г., стал доктором технических наук, не защитив кандидатскую диссертацию. Автор этой статьи, имея инженерный диплом, не понаслышке знает, что такое защита диссертации по техническим наукам в СССР и во что она превратилась после его распада. Тогда четко сверяли специальность соискателя не только с профилем по техническому диплому, но и требовали сдавать дополнительно экзамены по дисциплинам, которых не было при обучении соискателя в ВУЗе, но они составляли основу специальности по диссертации. Защитить диссертацию по электронике, даже имея техническое образование и инженерный диплом, допустим по нефтехимии, было в принципе невозможно. И, в самом деле, зачем было четвертому главе Intel Крейгу Барретту заканчивать Стэнфордский университет, преподавать в нем, получать докторскую степень и только потом возглавить Intel? В России это можно сделать заметно проще и дешевле! Можно сделать предположение, что у вице-премьеров нашего правительства либо очень много свободного времени, либо Дмитрий Rogozin очень талантлив! После такого лучше понимаешь, почему власти уничтожают Академию наук, членам которой претят такие «доктора». Однако эти провалы никак не отражаются на положении всех упомянутых и других руководителей компаний, проваливших работу и остающихся на своих должностях. У этих людей есть главное – они лояльны персонально назначившему их президенту страны. Кадровые ошибки, совершенные руководством Intel, будут устранены, поскольку в этой системе имеются такие рычаги как хедж-фонд Third Point и акционеры, влияющие на политику компании. У нас как граждан России никаких рычагов воздействия на госкомпанию нет. Есть только желание президента, который не принимает никаких кадровых решений, несмотря на очевидные многолетние провалы. Ошибки совета директоров Intel в кадровых назначениях отражаются на акционерах компании, а в российских компаниях – на всех наших гражданах, а также интересах страны. Эти ошибки обходятся намного дороже. Это самое печальное и опасное в нашей ситуации. ▬

*P. S. Все изложенное в данной статье отражает исключительно взгляд автора на эту тему, а не позицию Intel и тем более точку зрения упомянутых российских компаний или разместивших ее средств массовой информации.*