



TENÍZ CAPITAL
INVESTMENT BANKING

Цирковой шатёр, из которого выросла империя: история Lockheed Martin

LOCKHEED MARTIN



Данный аналитический материал не является инвестиционной рекомендацией. Мы убеждены, что основную часть инвестиций следует размещать в инструментах с фиксированной доходностью. Но учитывая интерес клиентов к акциям, мы предоставляем аналитические обзоры без рекомендации к покупке.

Цирковой шатёр, из которого выросла империя: история Lockheed Martin

Как компания, купленная на аукционе за \$40 000, стала крупнейшим подрядчиком американского правительства, породила Кремниевую долину и научилась делать самолёты быстрее пули

В 1943 году на парковке рядом с фабрикой пластмасс в калифорнийском Бербанке появился арендованный цирковой шатёр. Внутри — 23 инженера и около 30 механиков. Снаружи — невыносимый запах химического производства. Задание, полученное от правительства США, звучало почти издевательски: за 180 дней спроектировать и построить первый боеспособный американский реактивный истребитель, способный летать быстрее немецкого Messerschmitt Me 262. Инженеры справились за 143 дня. Из-за вони, стоявшей в шатре, и по ассоциации с самогонной фабрикой из популярного комикса Li'l Abner подразделение прозвали Skunk Works — «Скунсовые мастерские». Название приживётся настолько, что со временем станет нарицательным: сегодня «скунсворксом» называют любую секретную инновационную лабораторию внутри большой корпорации, как «ксероксом» — любой копировальный аппарат.

Это лишь одна из десятков историй компании, которая сегодня называется Lockheed Martin — крупнейшего оборонного подрядчика планеты и, что менее известно, крупнейшего подрядчика федерального правительства США вообще, опережающего по этому показателю любую фармацевтическую, строительную или технологическую корпорацию. История Lockheed — это история о том, как экзистенциальный страх рождает инженерные чудеса, как секретность скрывает от учебников истории величайшие достижения человечества и как компания, однажды спасённая от банкротства голосованием Конгресса, превратилась в институт, без которого невозможно представить американское государство.

Братья Локхиды и покупка века

Начиналось всё почти комично. Братья Аллан и Малькольм Локхиды — их фамилия писалась Loughhead, но произносилась «Локхид», на шотландский манер, хотя посторонние упорно читали её как «Лохед» или вовсе «Лагхед», — основали свою первую авиационную компанию в Сан-Франциско в 1912 году, практически одновременно с братьями Райт входя в эпоху авиации. Бизнес был нехитрым: единственный самолёт, Model G, катал туристов над заливом Сан-Франциско. Аллану так надоело, что его фамилию коверкают в «Лагхед» — созвучно lughead, «болван», — что он в конце концов официально сменил её написание на Lockheed: как слышится, так и пишется.

Сборка SR-71 Blackbird в мастерских Skunk Works, 1965 год





Судьбы людей, прошедших через эту маленькую фирму, поражают. Малькольм уехал в Детройт и изобрёл современную гидравлическую тормозную систему для автомобилей — каждый раз, нажимая на педаль тормоза, вы пользуетесь технологией Малькольма Локхида. А молодой инженер по имени Джон Нортроп, нанятый братьями для проектирования самолётов, впоследствии сыграет ключевую роль в судьбе сразу трёх из пяти нынешних оборонных гигантов Америки: он станет сооснователем второй компании Lockheed, его следующая фирма вольётся в Douglas (ныне часть Boeing), а затем он создаст Northrop — будущую Northrop Grumman.

Вторая компания Lockheed, основанная в 1926 году, прославилась самолётом Vega, любимой машиной Амелии Эрхарт и других пионеров авиации. Успех привёл к продаже бизнеса консорциуму детройтских автомобильных магнатов, мечтавших построить «General Motors в небе». Затея провалилась: авиация, в отличие от автомобиля, так и не стала массовым потребительским продуктом, а Великая депрессия добила материнскую корпорацию. В 1932 году подразделение Lockheed выставили на аукцион, и молодой предприниматель Роберт Гросс купил его за 40 000 долларов. Сам Аллан Локхид подумывал выкупить компанию своего имени, но решил, что его 50 000 долларов — сумма настолько оскорбительно низкая, что предлагать её бессмысленно. Победившая заявка оказалась на десять тысяч меньше. Всё, чем является Lockheed Martin сегодня — компания с выручкой в 75 миллиардов долларов, — выросло из актива, купленного по цене хорошего дома.

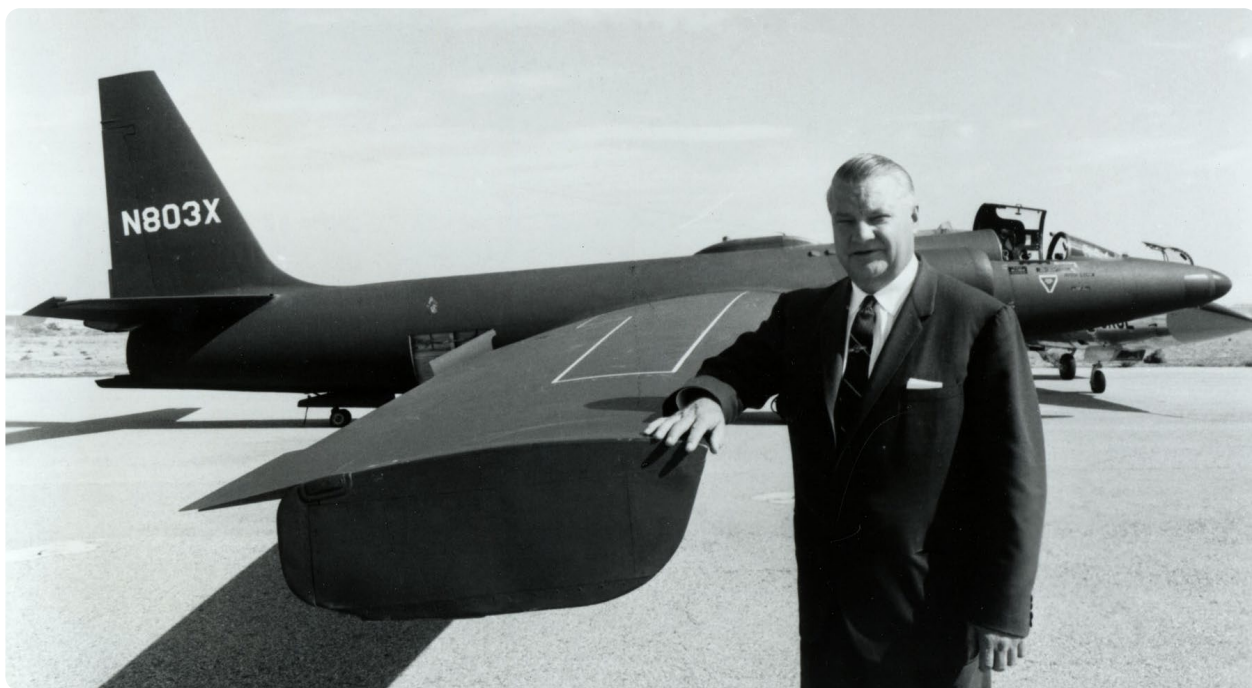
Под руководством Гросса Lockheed в 1930-е построила легендарную Electra — тот самый изящный двухмоторный самолёт, в котором исчезла над Тихим океаном Амелия Эрхарт и на котором в финале «Касабланки» Ильза улетает от нацистов под бессмертное «Here's looking at you, kid».

Человек, который видел воздух

Проект Electra спас 23-летний выпускник Мичиганского университета Кларенс Джонсон — человек, которого многие до сих пор считают величайшим авиаконструктором в истории. В Lockheed он пришёл младшим инженером, и первое, что сделал, — заявил главному инженеру Холлу Хиббарду, что их новый самолёт неустойчив в воздухе. Продувки в аэродинамической трубе Мичигана подтвердили дерзость новичка, а предложенное им двухкилевое оперение не только вылечило машину, но и стало фирменным силуэтом Electra. Прозвище «Келли» Джонсон получил ещё в школе: когда старший мальчишка стал дразнить его «Кларой», Кларенс набросился на обидчика с такой яростью, что сломал ему ногу. Больше Кларой его не называл никто — только Келли, в честь драчливого ирландца из популярной песни. Характер он сохранил на всю жизнь: после каждого испытательного полёта Skunk Works устраивала вечеринку, на которой Джонсон вызывал всех желающих на армрестлинг — и побеждал даже в шестьдесят.

Но легендой его сделала не сила, а интуиция. Джонсон умел решать сложнейшие задачи аэродинамики в уме, с погрешностью в считанные проценты от результата, который другие инженеры часами выводили с логарифмическими линейками. Его первый начальник, главный инженер Lockheed Холл Хиббард, произнёс фразу, ставшую эпитафией всей эпохе: «Этот парень видит воздух». Джонсон дважды получит Collier Trophy — «Оскар» авиастроения — и Президентскую медаль Свободы. Сам он говорил, что конструктор обязан хотя бы раз в год до смерти пугаться в кабине самолёта — иначе теряется правильный взгляд на профессию.

Келли Джонсон с ранним вариантом самолёта U-2



Во Вторую мировую Джонсон спроектировал P-38 Lightning — самый быстрый и манёвренный американский истребитель войны, выпущенный тиражом более десяти тысяч машин. Именно P-38 перехватили и сбили самолёт адмирала Ямато, архитектора атаки на Пёрл-Харбор. А затем случился тот самый цирковой шатёр, реактивный P-80 Shooting Star за 143 дня — и рождение Skunk Works.

После войны Джонсон убедил руководство сохранить подразделение. Его философия уместилась в 14 правил, которые сегодня цитируют в Кремниевой долине чаще, чем в Пентагоне. Число людей, причастных к проекту, должно ограничиваться «почти свирепо»: маленькая команда очень хороших людей — 10–25% от «нормальной» численности. Руководитель программы должен получить практически полный контроль над всеми её аспектами. Конструкторы обязаны сидеть в двух шагах от производственного цеха. А платить надо не за количество подчинённых, а за результат: «В основном производстве прибавку дают тому, кто руководит большим числом людей. Я даю прибавку тому, кто руководит наименьшим — значит, он делает больше и берёт на себя больше ответственности». В пору расцвета Skunk Works насчитывала около 50 конструкторов и сотни механиков — и создавала машины, менявшие ход истории.

Самолёт для страны, ждавшей апокалипсиса

Понять, что двигало этими людьми, невозможно без понимания эпохи. В августе 1949 года Советский Союз испытал атомную бомбу — на годы раньше, чем ожидали американские аналитики. В 1955 году общенациональный опрос задал американцам вопрос: от чего вы, скорее всего, умрёте? Больше половины респондентов ответили: в термоядерной войне. Не от болезни сердца, не в автокатастрофе — в ядерном огне. В такой атмосфере разведка становилась вопросом выживания: важнее способности нанести удар была способность знать, что происходит по ту сторону железного занавеса.

Заказчиком нового самолёта-разведчика выступили не военные, а ЦРУ, строившее собственный воздушный флот. Техническое задание казалось фантастикой: полёт на высоте 70 000 футов — 21 километр, — где обычное топливо не работает, а человек не выживает.



Топливную проблему решили с Shell, разработавшей специальную формулу керосина. Проблему выживания пилота — созданием скафандра, прямого предка космических. А камеру, способную с 21 километра снимать объекты на земле, построил Эдвин Лэнд — основатель Polaroid и будущий кумир Стива Джобса. Именно Лэнд убедил президента Эйзенхауэра, что проект вообще стоит запускать.

Skunk Works сдала самолёт за полтора года, уложившись в 3,5 миллиона долларов — по меркам последующих оборонных программ сумма почти анекдотическая. Для испытаний машины с размахом крыла в 30 метров, которую невозможно было замаскировать подо что-либо обычное, требовалось место, куда не сунется ни один любопытный. Команда Джонсона нашла высохшее соляное озеро Грум-Лейк в Неваде — по соседству с ядерным полигоном. «Мы пролетели над ним, и через тридцать секунд стало ясно: вот оно», — вспоминал Джонсон. Так Skunk Works создала базу, которую мир узнает под именем Зона 51. Слухи об НЛО оказались лучшим прикрытием из возможных: однажды пилот разбившегося прототипа выбрался из обломков в скафандре — на глазах у случайного свидетеля, для которого человек в таком костюме за десять лет до лунной программы мог быть только пришельцем.

Первый полёт U-2 над СССР состоялся 4 июля 1956 года — американцы не отказали себе в символизме. И сразу выяснилось неприятное: советские радары, вопреки расчётам, прекрасно видели самолёт на всей высоте. Истребители поднимались на перехват — и не доставали. Зенитные ракеты не долетали. А Москва молчала: признать, что видишь нарушителя и не можешь его сбить, означало признать собственное бессилие. Эта игра в молчанку продолжалась почти четыре года, пока 1 мая 1960-го — начали 4 июля, закончили в День международной солидарности трудящихся — новая советская ракета не достала U-2 Фрэнсиса Гэри Пауэрса под Свердловском. Это был первый в истории случай, когда зенитная ракета сбивала самолёт над СССР. Эйзенхауэр сначала всё отрицал, потом, узнав, что пилот жив и даёт показания, был вынужден признаться. Полёты над СССР прекратились навсегда. Америка ослепла — так, по крайней мере, казалось.

Секрет, который построил Кремниевую долину

То, что произошло дальше, оставалось засекреченным до 1995 года, и это, возможно, самая недооценённая глава в истории не только Lockheed, но и всей мировой технологической индустрии.

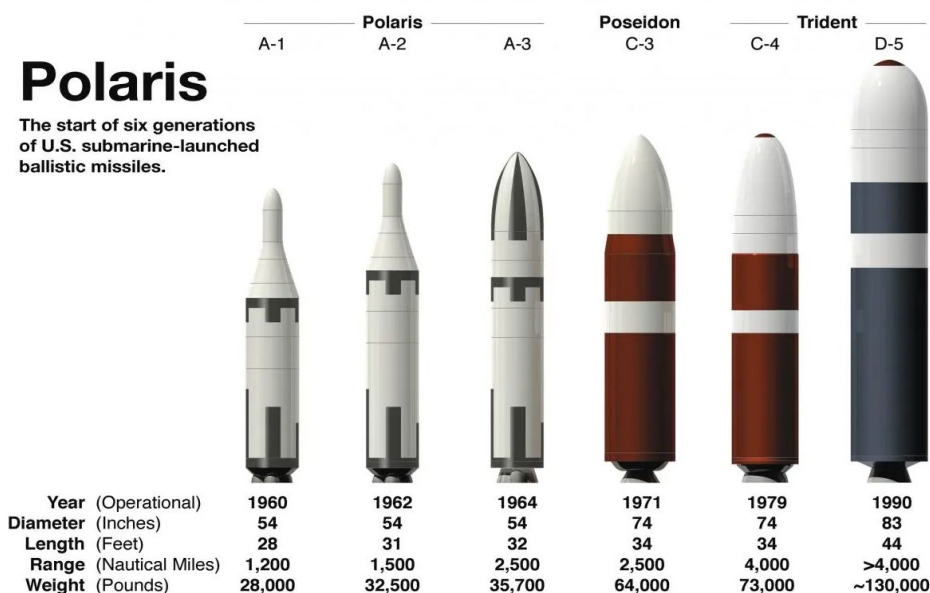
В 1954 году Lockheed создала новое сверхсекретное подразделение — Lockheed Missiles and Space Company, LMSC. Ракеты, в отличие от самолётов, летают без пилота: им нужны системы наведения, радары, вычислительная техника. Южная Калифорния этим не славилась. Зато славился Стэнфорд, где профессор Фредерик Терман — руководивший во время войны гарвардской радиолобораторией — методично строил то, что позже назовут Кремниевой долиной: переманивал лучших радиоинженеров страны, раздавая им профессорские должности, поощрял студентов и преподавателей уходить в бизнес и выделил кусок кампуса под индустриальный парк для компаний. В 1955 году Lockheed перевезла ракетное подразделение в этот самый Стэнфордский индустриальный парк, а затем купила 275 акров земли в соседнем городке Саннивейл с населением менее десяти тысяч человек.

К 1959 году в LMSC работало почти 20 000 человек, к середине шестидесятых — 30 000. Для сравнения: в Hewlett-Packard, крупнейшей на тот момент технологической компании региона, трудилось три тысячи. Lockheed была работодателем номер один зарождающейся Кремниевой долины с десятикратным отрывом — и жадным покупателем продукции всех окрестных полупроводниковых стартапов, выраставших из лаборатории Шокли и Fairchild Semiconductor. Среди тысяч инженеров, перебравшихся в Калифорнию ради работы в LMSC, был некто Джерри Возняк. Его сын Стив вырастет в Кремниевой долине, познакомится со Стивом Джобсом и соберёт первый Apple. Нет Lockheed — нет Возняка в Калифорнии; нет Возняка — нет Apple.

Чем же занимались эти тридцать тысяч человек? Двумя проектами, изменившими стратегический баланс планеты. Первый ушёл под воду: в 1955 году флот заказал Lockheed систему запуска баллистических ракет с подводных лодок. Задача выглядела безумной — вытолкнуть ракету из-под воды, зажечь двигатель над поверхностью и попасть в цель за тысячу миль, — но уже в 1960 году первая субмарина с ракетами Polaris вышла на боевое патрулирование. Это перевернуло всю логику ядерного сдерживания: обезоруживающий первый удар по Америке стал невозможен, потому что невозможно уничтожить то, что неуловимо перемещается под океаном. Polaris сменил Poseidon, затем Trident с дальностью 5000 миль — программа, которая кормит Lockheed Martin по сей день.

Второй проект ушёл в небо. Через три с небольшим месяца после того, как сбили Пауэрса, в августе 1960 года на орбите заработал первый разведывательный спутник программы Corona, построенный LMSC под прикрытием «научной» программы Discoverer — публике рассказывали про подготовку полётов животных в космос. Первая же успешная миссия Corona отсняла территорию СССР подробнее, чем все полёты U-2 за пять лет, вместе взятые.

Разработки LMSC



Инженерное решение отдаёт стимпанком: цифровой фотографии не существовало, спутник снимал на плёнку, и эту плёнку нужно было физически вернуть на Землю. Капсулу с плёнкой — «ведро» разработки General Electric — отстреливали с орбиты, тормозные двигатели сводили её в атмосферу, на 18 километрах раскрывался парашют, а дальше происходило самое невероятное: военно-транспортный самолёт C-130 с выпущенной «клешнёй» цеплял парашют в воздухе и лебёдкой втягивал капсулу на борт. Гигантская версия ярмарочного автомата с игрушками. Если самолёт промахивался и капсула падала в океан, в её основании была пробка из прессованной соли: через двое суток соль растворялась, и плёнка навсегда уходила на дно — чтобы не досталась русским. За годы программы спутники Corona отсняли сотни тысяч кадров, а система Corona-Agena стала первым космическим аппаратом, вышедшим на полярную орбиту, стабилизированным по трём осям и вернувшим рукотворный объект из космоса. Любое из этих достижений вошло бы в учебники — если бы о них разрешили рассказать.

Гордость сегодняшнего Lockheed Martin



Последователи Corona — программы Gambit, Hexagon и Kennen — довели разрешение съёмки до величин, частично засекреченных до сих пор, а с 1977 года Kennen передавал уже цифровую картинку в реальном времени. Кодовое имя семейства спутников — Keyhole, «замочная скважина». Спустя десятилетия стартап с этим названием купит Google, и он станет Google Maps: круг замкнулся.

Для самой Lockheed космическое подразделение стало не просто важным — спасительным. С 1960 по 1972 год корпорация заработала 26 миллиардов долларов выручки и лишь 255 миллионов прибыли, причём на LMSC пришлось 128% этой прибыли: все остальные подразделения в совокупности были убыточны. Секретное детище Термана и Саннивейла в буквальном смысле держало компанию на плаву.

Быстрее пули

Пока LMSC молча делала главную работу, Skunk Works строила самый эффектный самолёт в истории человечества. После потери U-2 требовалась машина, которую нельзя сбить в принципе, и Джонсон выбрал самый дерзкий путь: лететь быстрее ракеты. Так родился A-12 для ЦРУ и его двухместный потомок для ВВС — SR-71 Blackbird, самолёт, летающий на скорости выше трёх Махов, свыше 3 500 километров в час. Пуля, выпущенная из винтовки, летит медленнее.

SR-71 Blackbird





Почти каждая деталь этой машины потребовала отдельного чуда. На таких скоростях обшивка раскалялась до сотен градусов, и алюминий не годился — самолёт впервые в истории построили из титана. Титан оказался таким твёрдым, что разрушал инструменты: для постройки титанового самолёта пришлось сначала изготовить титановые инструменты. А поскольку нужных объёмов металла в США не нашлось, правительство и Lockheed создали сеть подставных европейских фирм и закупили значительную часть титана... в Советском Союзе. СССР собственными руками продал материал для самолёта, который будет безнаказанно летать над его территорией.

Металл расширяется при нагреве, поэтому панели обшивки подгоняли с зазорами — в полёте они смыкались, а на земле заправленный Blackbird попросту сочился топливом на стоянке. Shell разработала специальное горючее, не воспламеняющееся на земле: рядом с лужей под самолётом можно было курить. Навигация по наземным ориентирам на такой скорости бессмысленна, и на спине машины установили астронавигационный прибор, наводившийся по звёздам, как штурманы парусной эпохи. Всё это, что поражает больше всего, было спроектировано практически без компьютеров — логарифмическими линейками. Первый полёт Blackbird состоялся в декабре 1964 года: от первого полёта братьев Райт его отделяло меньше времени, чем от наших дней.

За всю карьеру ни один Blackbird не был сбит: по ставшей фольклором статистике, по этим самолётам выпустили порядка четырёх тысяч ракет — и ни одна не догнала. Прощальный полёт на заслуженный отдых в Национальный музей авиации и космонавтики машина совершила, пролетев от Лос-Анджелеса до Вашингтона за час с небольшим. Есть, впрочем, отрезвляющая версия, которую разделяют многие знатоки истории программы: к моменту расцвета Blackbird спутники LMSC уже давали Америке почти всё необходимое, и великолепный самолёт был отчасти отвлекающим манёвром — пусть противник думает, что разведка держится на самолётах, которые он хотя бы теоретически может однажды сбить.

Тёмные семидесятые и алмаз безнадёжности

За золотым веком последовало десятилетие, едва не убившее компанию. После Вьетнама военные расходы урезали, общественное мнение развернулось против «военно-промышленного спрута». Lockheed решила вернуться в гражданскую авиацию и создала лайнер L-1011 TriStar — по общему признанию, прекрасный самолёт, обернувшийся финансовой катастрофой: партнёр по двигателям Rolls-Royce обанкротился прямо по ходу программы, и в итоге проект принёс 2,5 миллиарда долларов убытков, которых у низкомаржинальной компании не было. Параллельно грянули коррупционные скандалы: выяснилось, что Lockheed платила взятки чиновникам в Нидерландах, Саудовской Аравии и Японии, где дело о взятках за контракты обрушило премьер-министра Танаку и стало японским Уотергейтом. Дошло до того, что Sega выпустила аркадный автомат I'm Sorry с карикатурой на опозоренного премьера. Спасать Lockheed пришлось государству: Конгресс с минимальным перевесом одобрил гарантии по кредиту на 250 миллионов долларов. Крупнейший оборонный подрядчик Америки выжил благодаря голосованию политиков — и прибылям всё той же секретной LMSC.

И именно в этот мрачный момент случилась история, достойная финала голливудского фильма. В середине семидесятых 36-летний математик Skunk Works Денис Оверхолзер прочитал статью советского учёного Петра Уфимцева о дифракции электромагнитных волн, опубликованную в открытом научном журнале — советская цензура не разглядела в абстрактных уравнениях ничего ценного. Оверхолзер разглядел: формулы позволяли рассчитать отражение радарного луча от граней объекта и, значит, спроектировать самолёт, практически невидимый для радаров. Бен Рич, только что сменивший ушедшего на пенсию Джонсона во главе Skunk Works, поставил на эту идею карьеру — вопреки совету самого Джонсона, считавшего, что будущее за ракетами и гранёный уродец даже не взлетит.



Прототип, официально названный Have Blue, внутри команды окрестили Hopeless Diamond — «Безнадёжный алмаз»: сплошные плоские грани, никаких плавных обводов, аэродинамика на грани фола.

Когда деревянную модель установили на полигоне для замера радарной заметности, военные испытатели прибегли к остроумному тесту: крепили к носу модели стальные шарики убывающего диаметра и смотрели, что раньше увидит радар. Радар видел шарик диаметром в восьмую долю дюйма — три миллиметра — раньше, чем весь самолёт за ним. Летать «алмаз» научили компьютеры: система fly-by-wire ежесекундно переводила намерения пилота в управляемые движения принципиально неустойчивой машины. Так появился F-117 Nighthawk — первый в мире серийный стелс-самолёт. Десять тысяч человек работали над программой и хранили тайну более 10 лет. Мировой премьерой стала «Буря в пустыне»: в первую ночь войны 1991 года невидимые Nighthawk вскрыли систему ПВО Багдада. На долю F-117 пришёлся один процент боевых вылетов коалиции — и сорок процентов поражённых целей.

Тайная вечеря

Победа в Заливе стала одновременно концом эпохи: холодная война закончилась, и оборонный бюджет ждало неминуемое сжатие. В июле 1993 года заместитель министра обороны Уильям Перри собрал глав крупнейших оборонных подрядчиков на ужин в Вашингтоне и сказал им прямым текстом: денег на всех больше не будет, консолидируйтесь. Глава Martin Marietta Норман Огастин окрестил тот ужин «Тайной вечерей», и название прижилось: редчайший в американской истории случай, когда государство открыто велело отрасли слиться.

Отрасль послушалась с энтузиазмом обречённых. Lockheed купила истребительный бизнес General Dynamics вместе с F-16, а в 1995 году провела «слияние равных» с Martin Marietta — компанией с богатейшей собственной историей в ракетостроении и космосе, строившей, среди прочего, гигантский оранжевый топливный бак шаттла. Затем последовала покупка оборонного бизнеса Loral почти за 10 миллиардов. В общей сложности сегодняшняя Lockheed Martin вобрала в себя 17 некогда независимых компаний — от аэрокосмических подразделений General Electric и RCA до IBM Federal Systems и Ford Aerospace. Попытка проглотить ещё и Northrop Grumman в 1997 году оказалась чрезмерной даже для эпохи благословлённых государством слияний: сделку заблокировало Министерство юстиции. Ирония судьбы — компания, сооснователем которой был Джон Нортроп, чуть не воссоединилась с компанией его имени.

Финальным аккордом консолидации стал крупнейший оборонный контракт в истории — программа единого ударного истребителя Joint Strike Fighter, будущего F-35. В финал вышли Lockheed Martin и Boeing; проигравший McDonnell Douglas в течение месяца согласился на поглощение Boeing. В 2001 году контракт достался Lockheed Martin — и определил её судьбу на полвека вперёд.

Что происходит с Lockheed Martin сегодня

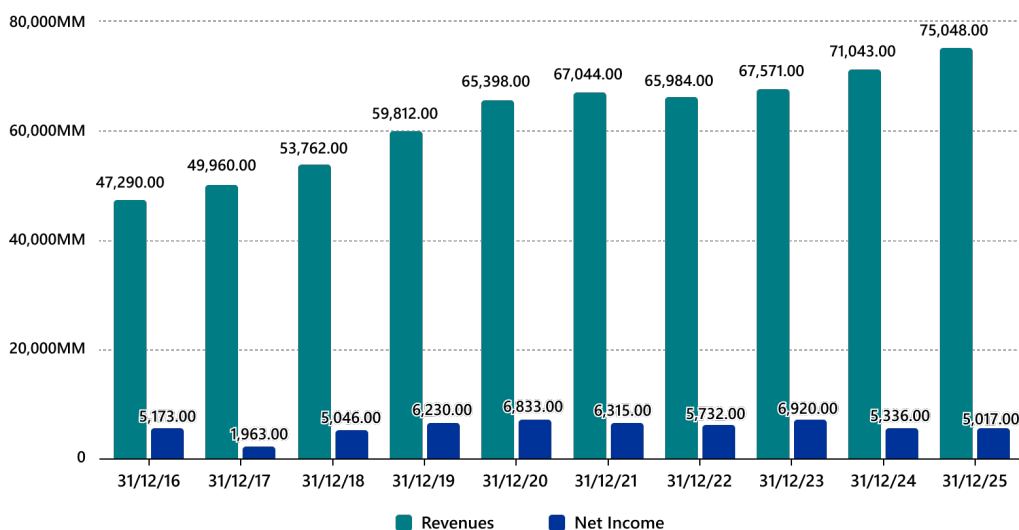
Сегодняшняя Lockheed Martin — это уже не цирковой шатёр с двадцатью тремя гениями, а колосс, чьё финансовое здоровье почти неотличимо от здоровья американского оборонного бюджета. По итогам 2025 года выручка компании выросла на 6% до 75 миллиардов долларов, чистая прибыль составила 5 миллиардов, свободный денежный поток — 6,9 миллиарда, а портфель заказов достиг рекордных 194 миллиардов долларов — примерно два с половиной года работы вперёд. Маржа чистой прибыли — в районе 7%: наследие модели «издержки плюс», при которой государство оплачивает расходы подрядчика с оговорённой надбавкой. Уоррен Баффет и Чарли Мангер всегда терпеть не могли такие контракты за извращённые стимулы, но именно они позволили когда-то построить U-2 и Corona, когда никто не знал, сколько это будет стоить.

Оборотная сторона известна каждому налогоплательщику: программа F-22 Raptor стартовала с обещания 750 самолётов за 44 миллиарда, а закончилась 187 машинами при сохранённом бюджете — по 360 миллионов за самолёт с учётом всех разработок. Производство при этом было размазано по 46 штатам: когда рабочие места есть в округе почти каждого конгрессмена, голосовать против программы политически самоубийственно.

Сердце компании — по-прежнему F-35, крупнейшая оборонная программа в истории человечества, на которую приходится около четверти выручки. 2025 год стал для программы рекордным: заказчикам передан 191 истребитель, хотя почти половина из них — машины, накопившиеся на стоянках за время паузы в поставках из-за проблем с пакетом обновлений Technology Refresh 3. Мировой флот F-35 перевалил за тысячу машин, а в перспективе, по расчётам компании, достигнет 3 500 — по всему миру, от Финляндии и Польши до Японии и Австралии. Вашингтон при этом ведёт себя как капризный, но незаменимый клиент: Пентагон урезал собственные закупки F-35, требуя сначала довести до ума программное обеспечение, а администрация Трампа параллельно обсуждает продажу до 48 машин Саудовской Аравии.

Выручка и прибыль Lockheed Margin – спокойный рост и стабильность

14.1% price return over 1.00 years – 14.1% CAGR



Самый болезненный удар последних лет пришёлся весной 2025 года: контракт на истребитель шестого поколения F-47 по программе NGAD — потенциально определяющий расклад сил в боевой авиации на десятилетия — достался Boeing. Через считанные дни Lockheed выбыла и из борьбы за палубный F/A-XX для флота. Компания, полвека олицетворявшая американскую истребительную авиацию, осталась без билета в шестое поколение. Ответ Джима Тайклета, возглавляющего корпорацию с 2020 года, оказался в духе прагматизма, а не гордости: Lockheed отказалась опротестовывать решение и вместо этого предложила Пентагону «пятое поколение плюс» — глубокую модернизацию F-35 с переносом технологий, разработанных для проигравшего проекта NGAD. «Мы возьмём шасси F-35 и превратим его в Ferrari», — пообещал Тайкет, оценив идею как 80% возможностей истребителя шестого поколения за половину цены. Скептики пожимают плечами, но переговоры с Пентагоном идут, а первый полёт F-47 ожидается не раньше 2028 года — окно для «Феррари» существует.

Не обошлось и без напоминаний о том, что даже легендарная Skunk Works смертна: в 2024–2025 годах компания списала миллиарды долларов убытков по секретным программам, включая свыше двух миллиардов по одному засекреченному проекту самой Skunk Works — рекордные потери, о природе которых публике знать не положено. Дух Келли Джонсона, укладывавшегося в 3,5 миллиона на U-2, наблюдает за этим, надо думать, без восторга.



Зато ракетно-космическая ипостась компании — прямая наследница той самой LMSC — переживает ренессанс, какого не было со времён холодной войны. Война на Ближнем Востоке 2026 года, в которой зенитные комплексы THAAD и PAC-3 расходовали перехватчики темпами, к которым не была готова ни одна производственная линия, а истребители F-35 и F-22 вместе с вертолётами Sikorsky Black Hawk отработали в реальных боевых действиях, напомнила Вашингтону, что арсеналы конечны. Ответом стали контракты беспрецедентного масштаба: семилетнее рамочное соглашение по ракетам PAC-3 — крупнейшее в истории ракетного подразделения — и семилетний контракт на производство перехватчиков THAAD на 35,5 миллиарда долларов, один из самых больших единичных контрактов Пентагона за десятилетия. Под него Lockheed собирается построить или модернизировать двадцать заводов по всей стране.

А главный приз ещё впереди. Программа Golden Dome — задуманный администрацией Трампа противоракетный «купол» над всей континентальной Америкой стоимостью в сотни миллиардов долларов — обещает стать крупнейшей оборонной стройкой со времён рейгановской СОИ. Lockheed Martin вошла в число двенадцати компаний, получивших контракты на прототипы космических перехватчиков, и позиционирует себя как естественного системного интегратора всей архитектуры: THAAD, PAC-3, Aegis, радары дальнего обнаружения и боевое управление C2BMC — всё это уже её продукты. Правда, на этом поле у неё впервые за долгое время появились соперники нового типа: SpaceX с её орбитальными группировками, Anduril и Palantir, выросшие на венчурных деньгах и презрении к культуре «издержек плюс». Кремниевая долина, которую Lockheed когда-то построила, вернулась — уже как конкурент.

В этом и заключается главная интрига следующего десятилетия. Как бизнес Lockheed Martin выглядит почти неуязвимо: единственный в своём роде клиент с бездонным кошельком, рекордный портфель заказов, прогноз выручки на 2026 год в 77,5–80 миллиардов долларов, дивиденды и обратный выкуп акций на миллиарды в год. Но история самой компании учит, что великие оборонные империи создаются не портфелем заказов, а маленькими командами одержимых людей в цирковых шатрах — теми, кто делает невозможное за 143 дня, потому что на кону стоит всё. Сегодня такие команды чаще собираются не в Бербанке, а в офисах Андурила и SpaceX. Восемьдесят лет назад Келли Джонсон сформулировал правило, которое его наследникам стоило бы перечитывать почаще: платите не тем, кто руководит большим числом людей, а тем, кто добивается большего с меньшим. Компания, которая помнит это правило, однажды купила будущее мировой авиации за сорок тысяч долларов. Компаниям, которые его забывают, история выставляет счёт подороже.



TENİZ CAPITAL

INVESTMENT BANKING

Информация, содержащаяся в настоящем отчете, носит исключительно информационный характер и не является предложением на совершение операций. Отмечаем, что прошлая доходность не является показателем доходности инвестиций в будущем.

АО «Teniz Capital Investment Banking» не несет ответственности за использование клиентами приведенной информации, а также за сделки и операции с финансовыми инструментами, упоминающимися в ней.

Финансовые инструменты, номинированные в иностранной валюте, могут быть подвержены влиянию динамики курса валют.

Рекомендуем оценивать целесообразность и риск тех или иных инвестиций и стратегий и учитывать волатильности рыночной конъюнктуры.

АО «Teniz Capital Investment Banking»

Республика Казахстан,
г. Алматы, пр. Назарбаева, 240 г,
БЦ Teniz Towers

г. Астана, ул. Сыганак, д.60/4,
БЦ Abu Dhabi Plaza

г. Уральск,
ул. Мухита, 110

г. Актау, 12-й микрорайон, 79/1,
БЦ Меридиан

e-mail: clients@tenizcap.kz | tenizcap.kz
+7 771 722 79 51 (WhatsApp)
+7 778 208 88 80
+7 727 355 37 22

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНКИНГ
ib@tenizcap.kz

ДЕПАРТАМЕНТ ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ
sales@tenizcap.kz