



Отвечая на вопрос о дне рождения, он, назвав дату, уточняет: “по новому стилю”. Да, он родился в 1915 году, еще при старом стиле и – строе. При нем менялись правительства и направления в политике государства. Он же свой курс не менял: продолжал заниматься делом, которым живет до сих пор. И уж кого-кого, а его никто не назовет человеком старого стиля. Виктор Николаевич ПОЛЯКОВ – первый генеральный директор ВАЗа, его строитель, не просто современен, он со-всевременен.

Он считает, что само производство не может быть “капиталистическим” или “социалистическим”, “демократическим” или “тоталитарным”. Оно должно быть ПРОИЗВОДСТВОМ. Политика же начинается уже за заводскими воротами, вне технологического процесса. Когда вопрос встает о собственности и распределении прибыли.

Он утверждает, что человеку вовсе не обязательно иметь какое-то увлечение, “хобби”. Сочетание “свободное время” имеет для него если не отвлеченное, то очень своеобразное значение. Потому что все занимает дело, которого, по его мнению, вполне достаточно, чтобы чувствовать себя счастливым.

А еще он не любит жизнеописа-

ния, считая, что у них – вредная роль.

– Нельзя преподносить процессы, происходящие в стране, как творимые личностью, – с этих слов начал разговор Поляков. И продолжили мы его лишь после того, как договорились, что рассказывать будем не о нем. О заводе. Впрочем, теперь это, наверное, одно и то же.

А тридцать лет назад еще не было ничего. Появилось постановление ЦК КПСС о строительстве нового автомобильного завода небывалой мощности и небывалых технологий. АЗЛК, где незадолго до этого работал директором Поляков, выпускал менее 100 тысяч автомобилей в год. Новый гигант должен был производить 600 тысяч!

Стране нужно было массовое производство потребительских товаров.

Народ стал жить лучше, а деньги тратить было не на что. Оставаясь в кубышках, они начинали давить на экономику, грозя ее разбалансировать. Требовалось предложить какую-то продукцию, чтобы люди, покупая ее, возвращали деньги бюджету. И ничего лучше автомобиля придумать было невозможно. Отсюда и решение – развивать автомобилестроение.

Впрочем, далось это очевидное решение не так легко, как могло бы казаться.

– На Политбюро, где обсуждался вопрос, возник спор, – рассказывает Поляков. – Выступил Устинов, возглавлявший оборону страны, и сказал, что незачем покупать технологию за рубежом. У оборонного комплекса-де огромный потенциал, и он может построить автомобильный завод не хуже, а то и лучше иностранцев.

Но Косыгин, инициатор создания ВАЗа, сумел отстоять свою точку зрения. И история Волжского автомобильного завода начала отсчет. Кстати, и предложение руководителя оборонного комплекса не было забыто. Оборонному комплексу было поручено построить свое собственное

И ВЗЛЕТ, И СЛ

Портрет на фоне времени

производство легковых машин. Так, спустя годы родились ижевский автомобиль, уфимский двигатель и омская коробка передач. Но это – уже иная, печальная тема. Судьба ВАЗа была другой, счастливой с самого начала. Завод стал баловнем власти, и этим все сказано. Наверно, и проблем не существовало никаких, и дело было организовано “образцово-показательно”?

... Это было в 1969 году. Главный корпус имеет форму буквы “Ш”. “Перекладину” и две “палочки” уже построили, а четвертый блок до зимы не успевали. Что делать, срывать график пуска предприятия?

Итальянцы приехали, оценили обстановку и говорят: закройте недостроенную часть, “отрежьте” ее от го-

товых блоков до весны. В них начинайте производство, а недостающие агрегаты мы пока вам будем завозить. Это стоимость завода удвоило бы – и наши не согласились. В лютую стужу – зима была необычайно суровая – ставили линии в еще не закрытый кровлей блок. Строили над оборудованием “шалаш” из пленки, отапливали электроплитами, калориферами – и работали. Делали фундамент, возводили стены, монтировали автоматические линии – в конце концов пустили четвертый блок!

Так что быть предприятием, в котором заинтересованы власти, не означало существовать в тепличных условиях.

– В оранжерейной атмосфере нормальное дитя вырасти не может, – убежден Поляков. – Нужно закалять младенца, чтобы он был здоровым.

И ВАЗ “закалялся”. Средняя зарплата была 100 рублей в месяц, жилье – пусть благоустроенное, но общежитие, где четыре-пять человек в комнате, работа днем и ночью, в мороз и пургу. Средний возраст работающих – 23 года. А Полякову – 51.

Он получил “карт-бланш” на подбор кадров. Летая в самолетах, разъезжая в поездах, времени не терял. Знакомился с людьми, разговаривал с

вать людей как следует, – объясняет Виктор Николаевич. – Взыскания неэффективны, и их не было практически ни одного за все время строительства. В результате на предприятии сложился уникальный коллектив.

Все эти рассказы об “энтузиазме масс”, слышанные сотни раз, убеждают мало. Чего ради они там старались? За обещанные квартиры, которых в Тольятти строили много, как нигде и никогда? За машины, что должны были начать сходить с конвейера? Поляков утверждает, что двигало ими стремление приобщиться к современной технике. Желание сделать “у нас” не хуже, чем “у них”.

Соединять западную технологию с советским менталитетом – все равно, что к репе ананас прививать. У нас – соцсоревнование, перевыполнение плана, рацпредложения. На Западе – жесточайшая производственная дисциплина, не допускающая ни малейших отклонений от технологии. На социалистических предприятиях – сдельщина. Знай гони вал, не заботясь о качестве – не за него платят. У капиталистов же – повременно-премиальная оплата труда... Да отличия можно перечислять бесконечно!

Не знаем, правда или нет (легендато много о нем ходит), но будто бы тех, кто приходил с “рацпредложениями” и готов был взять на себя “повышенные обязательства”, Поляков не одобрял. Может, и вымысел: какие там “повышенные”, если и так каждые 22 секунды с конвейера должен был сходить автомобиль!

– Перевыполнение плана – бессмыслица и дезорганизация производства на других его участках, – Виктор Николаевич и сейчас, говоря эти слова, увлекается, как в споре.

А тогда, когда подобная точка зрения шла вразрез со всей идеологией советского строя? Не воспринималась ли она как крамола? И чего стоило генеральному директору настоять на своем... Этого мы, наверно, не знаем – о себе Поляков не рассказывает. Зато известно, что завод работал – нет, не по западным – по нормальным принципам нормального производства. Здесь не было той дури, от которой воротило здравомыслящих людей. Может, поэтому они и шли на ВАЗ? Может, в этом разгадка и “энтузиазма”, и уникальности коллектива, и появления на предприятии плеяды талантливых руководителей? Оно да-

вало ощущение перспективы во всем: в технологии, в организации труда, в социальном развитии.

22 апреля 1970 года в обстановке строгой секретности произошло знаменательнейшее событие в биографии АвтоВАЗа и всей страны. В день столетия со дня рождения Ленина было собрано несколько первых машин.

– Я страшно боялся, – вспоминает Виктор Николаевич. – Сейчас вот прокукарекаем, а потом не сделаем. Поэтому все было устроено втайне. Ни кинохроники, ни фоторепортеров, ни тележурналистов – только узкий круг “своих”. Теперь меня упрекают: нет даже фотографий первого “вазовского” автомобиля.

Волновался генеральный напрасно. В августе сборка машин на первом конвейере началась. Крупнейшее автомобилестроительное предприятие в стране, построенное всего за три с половиной года, было пущено в эксплуатацию. Оно было не похоже ни на какое другое. Впервые за долгие годы наглухо закрытая от внешнего мира страна пустила к себе иностранную промышленность. Признав, по сути, ее превосходство. Все: комплектующие, материалы – тысячи комплектующих и материалов! – были проанализированы в Италии и приведены в соответствие с требованиями ее технологии. Там обучались специалисты. Смежные заводы утверждали свою продукцию у итальянских партнеров, “подтягивая” собственный уровень, осваивая совершенно новое производство. Все станкостроение, резинотехническая и химическая промышленность поднялись на другую, высшую ступень. И автомобиль, получившийся в результате, оказался неданного у нас доселе качества. Это была настоящая победа.

– Если бы тогда, в 1970-м, мне кто-нибудь сказал, что будет с заводом спустя четверть века, я бы не поверил, – говорит Виктор Николаевич Поляков.

Строительство ВАЗа тридцать лет назад стоило казне 1,5 миллиарда рублей. Сегодня, чтобы переоборудовать всего лишь одну нитку конвейера и поставить на ней новый автомобиль, нужно около 2 миллиардов долларов! Как могло случиться, что гигант автомобильной индустрии превратился из преуспевающего современного предприятия в далеко не благополучное?..

ВА, И ...

ними. И, случалось, беседа заканчивалась тем, что попутчику вручалась записочка. А в ней – название цеха, должность, оклад. И – подпись генерального. Все. Этого было достаточно, чтобы поступить на работу. Не надо думать, что предприятию не хватало людей. Заявлений о приеме лежало в отделе кадров – тысячи. Набирали придирчиво, по конкурсу. Скажем, начальник механосборочного производства Марат Нагуманович Фаршатов принимал людей только со средним образованием. Да, это было вопреки тогдашним законам. Зато именно из его цеха выросло потом целое поколение руководителей, причем хороших. А вот “маститые”, уже успевшие поработать в других местах начальники, случалось, здесь не справлялись.

– У нас был такой лозунг: плохих работников нет, есть плохие руководители, которые не могут использо-



ВАЗ-2101 – 1970 год



ВАЗ-2106 – 1976 год



ВАЗ-2121 – 1977 год



ВАЗ-2105 – 1980 год



ВАЗ-2108 – 1984 год



ВАЗ-1111 – 1989 год



ВАЗ-2110 – 1996 год

Конечно, в старину, как известно, и сахар был слаще, и вода мокрее. Тогда строили заводы, а нынче их разваливают. Политика теперешнего правительства, привыкли мы слышать от многих, направлена на разрушение производства. Вот сейчас и Поляков, человек “того” еще поколения, скажет...

– Знаете, какая себестоимость была тогда у “Жигулей”? – спросил неожиданно он. – 1950 рублей. А продавали по 5500. Громадные прибыли, колоссальная рентабельность. Куда шли эти средства? В бюджет, как налог с оборота. Ежегодно АвтоВАЗ давал государству больше, чем стоило его строительство, свыше 1,5 миллиарда рублей!

По западным меркам, раз в пять лет нужно обновлять оборудование на предприятии. У нас же на Волжском автомобильном до сих пор работает еще то, итальянское! Ну, что нужно делать, чтобы машина, выпущенная на таком оборудовании, по старым технологиям, удовлетворяла современным требованиям? Нет, в те времена не было застоя. Просто были ошибки в экономической политике, в частности – огромные затраты на оборонный комплекс за счет гражданских отраслей.

Каково Виктору Николаевичу Полякову, чья жизнь была посвящена предприятию, видеть упадок своего детища? Он строил этот завод, пережил его взлет и славу. Неужели придется стать свидетелем гибели?

Поляков – человек жесткий. Кое-кто даже упрекает его в излишней сухости и суровости. И, возможно, поэтому он не поддается эмоциям.

– Надо бороться, – утверждает первый генеральный. – Ждать, кто из иностранцев купит завод, потерять отечественное автомобилестроение – сотни предприятий, научные разработки в разных областях, множество классных специалистов, – перейти к отверточному производству было бы меньше, чем возрождение собственной автомобильной промышленности, ее переход на новый, более высокий уровень. Ведь тогда, когда был построен ВАЗ, лет на пять–десять оживилось производство и в других отраслях.

Но как добиться этого сейчас? Требуются сумасшедшие деньги, а их взять неоткуда. Опять расчет на бюджет?

– Сократить налоги, уменьшить рост стоимости материальных ресурсов, а то цены на материалы, на металл у нас уже обогнали мировые, – перечисляет Поляков. – Заложить в себестоимость инвестиции в развитие производства и конструкторские затраты. Ведь пока они отчисляются из прибыли и облагаются налогом. К тому же направляются нередко по остаточному принципу: то, что останется после расходов на другие статьи, включая даже соцкультбыт.

Кстати, при огромных трудностях и спаде производства в стране ВАЗ продолжает работать на 80 процентов от проекта и борется за новые отечественные модели. Это ли не свидетельство жизнеспособности предприятия, его коллектива?..

В себестоимость автомобиля, подсчитано, должно быть заложено 700 долларов на развитие производства. Тогда каждый год ВАЗ сможет вкладывать по 500–600 миллионов долларов в переоборудование, в запуск новых моделей. И острота проблемы будет снята...

Поляков долго рассказывает, что и как нужно сделать. Жесткий порядок, никакой производственной “демократии”. Зарплату не колдоговор определяет, а объективные обстоятельства. Директоров на собрании трудового коллектива выбирать – безумие. В отсутствие Госснаба, Госплана и ЦК руководители предприятия должны брать на себя их функции, перестроить структуру управления акционерными обществами так, чтобы и производство не бросать, в цехах появляться каждый день...

И пока он перечисляет необходимые, на его взгляд, меры, в нем отчетливо проявляется Директор. Тот первый генеральный, властный, уверенный в своих действиях, сильный, знающий, энергичный.

Может быть, личность, как считает Виктор Николаевич, действительно не главное, а историей движет что-то другое. Но когда Поляков говорит “надо бороться”, когда он, все больше и больше увлекаясь, объясняет, что и как нужно сделать, понимаешь: возможно, он не управляет историческим процессом. Но история, в том числе и ВАЗа, держится на таких, как он. Вот уже тридцать лет. Что будет дальше?

Елена ВАРШАВСКАЯ