

# ВАЗ В ЗЕРКАЛЕ ТЕХНИКИ, ЭКОНОМИКИ, ПОЛИТИКИ, ПСИХОЛОГИИ



**АНАТОЛИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ ЖИТКОВ**

— Для меня лично Волжский автомобильный начался с записки, поступившей от Виктора Николаевича Полякова. Он был тогда заместителем министра автомобильной промышленности, я — начальником главка Главэлектроприбора того же министерства. Поляков высказал свое видение взаимоотношений с ФИАТом, на случай, если будет подписан давно готовившийся контракт, и просил дать мои соображения.

Это был как первый центр кристаллизации в перенасыщенном солевом растворе.

Вторым таким толчком явилось собрание актива главка, которое мы проводили где-то в мае 1966 года в Куйбышеве на базе одного из наших крупнейших заводов — КАТЭКа. В.Н. Поляков после окончания собрания предложил съездить с ним в Тольятти, посмотреть, где все это будет. И я, очевидно, созрел.

В те весенние дни 66-го года мы с ним особенно много говорили об общей концепции, реальности построения современного автомобильного комплекса в наших условиях. Тут, собственно, прежде всего надо было четко представлять себе, что мы хотим сделать, то есть получить, а это тоже требует и знаний, и понимания, и умения мыслить на перспективу. Второе — найти и понять, как это сделать. И третье, наконец, уметь это осуществить.

Здесь, как и в дальнейшем, я буду высказывать свою личную точку зрения, свое понимание событий. Ведь даже я, занимая вроде бы довольно ответственный пост, далеко не все мог доподлинно знать, что задумывалось в высших эшелонах власти страны.

Мое глубочайшее убеждение, что идеологом идеи создания, автором большого современного автомобильного завода был А.Н. Косыгин. Ну и, конечно, министр автомобильной промышленности А.М. Тарасов.

С позиции нынешнего понимания тогдашней обстановки (вспомним, 1965 год был высшей точкой тогдашней хозяйственной реформы, после которой она все заметнее покатила вниз, к стагнации) речь шла не об одном, пусть и очень крупном заводе или группе заводов. И даже не о том, хотя это в первую очередь и любила подчеркивать пресса, чтобы дать советским строителям коммунизма комфортабельное, современное средство индивидуального транспорта.

Тут было намерение сделать крупный рывок, втолкнуть, буквально за уши втянуть нашу промышленность на качественно новый уровень развития. Причем именно массовые, мирные отрасли промышленности. Отсюда становится понятным, почему был взят ориентир именно на автомобилестроение. Оно, как неоднократно доказывал весь мировой опыт, стимулирует развитие десятков тесно связанных с ним отраслей, от металлургии и химии до строительной и легкой индустрии. Не буду говорить о том, что легковой автомобиль в корне меняет и многие основополагающие ориентиры общества, делая его более раскованным, мобильным, свободным.

С этих позиций становится понятным, почему Волжскому автомобильному была не просто дана определенная свобода (смотрите, для них даже ГОСТы не закон, где это видно?), но, более того, вменено опровергать, разрушать какие-то окостеневшие, проржавевшие вконец стереотипы нашей технической, а впоследствии и организационной, экономической политики.

Нет, я ни на миг не пытаюсь отрицать необходимость стандартов. Ни одна страна не может обойтись без них. Но они должны жить, меняться, развиваться, а не становиться труднопреодолимым шлагбаумом на пути технического прогресса. Словом, руки у нас были в определенной мере развязаны. Чем мы и пользовались.

В то же время слишком расхотиться нам не позволяли: как бы в разнос не пошли.

Тут опять же столкнулись две идеологические установки. Одна — ленинская, о том, что мы должны обогащать свое сознание всем ценным, что выработало человечество, с дру-

гой стороны — мы же упорно повторяли, что и в науке, и в технике мы чуть ли не “впереди планеты всей”.

Впрочем, и Алексей Николаевич Косыгин, и Владимир Николаевич Новиков, его заместитель, который все годы нас курировал, истинный расклад отлично представляли и не раз предостерегали, чтобы мы не очень-то отсебятиной да усовершенствованиями увлекались.

Вспоминали и лесковского Левшу. Превзошли наши тульские мастера заносчивых англичан, подковали изготовленную ими “под мелкоскопом” блоху. Только ведь она после этого прыгать-то перестала, отяжелела. Сказка — ложь, да в ней намек.

Однако полное понимание этого позднее уже пришло. А тут надо было определять свое место в этой “гольянтинской затее” — большую цену и большой риск ее мы сразу оценили.

В.Н. Поляков сказал мне, что на пост главного инженера или технического директора, как его потом называли, он пригласил Е.А. Башинджагына. Мне же предлагает взять должность заместителя генерального директора по общим вопросам. Я с этим не согласился. Извините, Виктор Николаевич, но я хотел бы взять роль заместителя по производству с правами первого заместителя генерального директора наравне с главным инженером. Ведь по предложенной ФИАТом и принимаемой нами эргономической схеме то, что мы называем общими вопросами, относится к сфере деятельности коммерческого директора. А заместителю по производству подчинено, помимо всех производств и общепроизводственных служб, и управление контроля качества. И он, этот заместитель, отвечает не только за количественный выпуск продукции, но и за качество ее.

Со мной согласились. Кстати говоря, я противник существовавшей в то время, да и существующей на многих предприятиях сегодня, должности заместителя по качеству. Разумеется, качество продукции надо контролировать. Но ее, прежде всего, надо качественно делать. И отвечать за качество должен тот, кто создает продукт.

Вспоминается такой эпизод. Обсуждая с ФИАТом схему управления заводом, В.Н. Поляков высказал мысль: если подчинить Житкову, которого мы назначаем заместителем по производству, еще и управление контроля качества, то не станет ли он уделять все внимание количеству выпускаемой продукции, возможно, даже в ущерб качеству ее? Но фиатовцы резонно ответили: если вы этого опасаетесь, то не назначайте на эту должность Житкова.

Забегая несколько вперед, скажу, что наш тандем с Евгением Артемовичем Башинджагяном оказался очень удачным. Как я выражался иногда футбольным термином, мы с ним работали сдвоенным центром. Первые два года работа практически все время шла на двух, а то и на трех площадках: Турин—Тольятти—Москва. Больше приходилось по телефону или через телетайпграмы общаться: я в Италии — он здесь, и наоборот; и брать на себя приходилось все, и отвечать за все. Однако и дальше, когда все сосредоточилось в Тольятти, у нас было полное доверие, взаимопонимание, и я не припомню сейчас — может, память уже подводить стала, —

каких-то принципиальных разногласий. Да мы и позволить себе этого не могли.

На производстве, когда он работал уже действительно техническим директором, а я стал действительно заместителем по производству, эти вопросы постоянно переплетались. Я не мог организовывать производство, не решая одновременно технических вопросов, которые возникали ежеминутно. И если я начну бегать к нему или, еще хуже, отсылать того, у кого возникает вопрос, к нему, а у него возникают свои вопросы, то что из этого получится. Но решал таким образом, что предвидел его реакцию почти на любую ситуацию, — а здесь у нас было единство концепции, — и потом, ставя его о принятых решениях в известность, с удовлетворением видел, что он согласен с ними.

То же самое у него было. Решая технические вопросы, он неминуемо наткнулся на проблемы производственные. И он их решал, если это опять же, конечно, не нарушало принципов.

Было отличное ощущение чувства локтя. А потом из-за нас, лишь бы не страдала справедливость, Виктору Николаевичу Полякову пришлось даже делать дипломатические демарши.

В 1972 году, когда Волжскому автомобильному впервые присудили “Золотой Меркурий” за успехи в развитии экспорта продукции, международных контактов, на церемонии вручения прислали приглашение на два лица, как это там было принято. И Поляков заявил: я не могу так, я не могу пригласить Башинджагана, не приглашая Житкова. Ситуация была как-то улажена, мы были на церемонии вручения “Золотого Меркурия” втроем, и, прогуливаясь по залам дворца приемов, вдруг подумали, что сегодня редчайший случай, когда мы сошлись вместе, а то все как по веселой поговорке: Ванька дома — Петьки нет, Петька дома — Сеньки нет. Но даже на расстоянии мы обрели способность предугадывать, как тот или иной шаг воспримут другие участники этого “триумвирата”.

Такое взаимопонимание, взаимоощущение очень дорого стоит, особенно в столь крупных проектах. Дело даже не в сходстве характеров, они у нас были как раз очень разные, а в едином мироощущении. Не себя же любить в деле, а дело в себе. Те, кто искал на сооружении ВАЗа только способ самоутверждения, — а такие тоже были, — как правило, долго у нас не задерживались: они уходили, отторгались, кто-то в сторону, кто-то наверх, но сути это не меняло. А вот те, кто остался, притерся, сработался друг с другом, наверное, могли бы стать примером целого исследования — на модели ВАЗа, но интересного и полезного всей стране.

— Анатолий Анатольевич, а как вам вообще виделось обеспечение жизнеспособности такого крупного комплекса? С одной стороны, за двадцать лет практически ни одного сбоя: завод, который работает в одном ритме и в первый, и в последний день месяца — уникальнейшее явление для нашей страны. Тем не менее вновь и вновь возникают разговоры: была сделана ошибка, что создали такое предприятие, что вот даже Форд...

— Ну и что Форд? Отлично помню тот его приезд в Тольятти. Вечером, на ужине, ему задали этот вопрос: “А вы могли бы построить в такие сроки, как мы, такой завод?” И знаете, что он ответил? Что, во-первых, не смог, потому что средств не хватило бы, — и это один из автомобильных королей Америки, — а во-вторых, не стал бы. Мы таким путем заводы не создаем. Я понимаю, у вас другого выхода не было. И он стал развивать свою мысль: когда, говорит, нам нужен новый двигатель для нового автомобиля, мы строим завод двигателей. Мы строим завод кузовов, когда это нужно. Мы развиваем очень широко кооперацию. А вы боитесь, что вас смежники подведут, и стараетесь все стянуть в одно место, рождая уже другие проблемы. Я уже представляю, как трудно вам будет управлять таким предприятием.

Он был умный человек, Генри Форд-младший, внук создателя первого в мире автомобильного конвейера. Завод наш только еще строился, а он явственно предвидел главные наши проблемы.

Я к чему? Замечание ведь было очень серьезное. Хотя Форд нас не поучал, он просто высказал свою точку зрения. Мне все это было близко, потому что к тому времени я уже глубоко вник в систему поставок по кооперации у ФИАТа.

По их графику, предположим, записано, что стартеры должны быть доставлены с завода из Милана в 12 часов дня. Грузовик приходит в половине двенадцатого и стоит, ждет у ворот. Ему откроют ворота точно в 12 часов: они уделяют этому очень большое внимание. Но для этого надо, чтобы завод в Милане и завод в Турине работали в ритме единого механизма.

А мы не могли, учитывая реалии нашей страны, пойти на подобное. Перед нами стояли проблемы того же “Москвича”, который получает двигатели, значительную часть литья, поковок с других заводов. И там были объемы таких поставок значительно меньше, но там же чуть ли не через день предынфарктное состояние конвейера.

Только для того, чтобы обеспечить определенную для ВАЗа производительность и непосредственно связанную с этим ритмичность производства, мы пошли на такое решение — делать у себя основную часть деталей и узлов (я не говорю сейчас о специфических комплекующих, их всегда получали с других заводов — стекло, резину, электрооборудование и так далее). Производное от этого — единый орган управления, хотя, как мы тоже представляли, резко усложняющийся, утяжеляющийся. Все это легко экстраполировать на уровень страны: нельзя же всем руководить только из кабинета министров. Но ведь многие руководители не смели сделать шага, не одобренного из того московского кабинета, откуда мы даже не видны, где нас представляет только очередная бумажка-проект постановления или еще там чего, и лишь совсем недавно пришли к необходимости реального делегирования полномочий: нельзя дальше без этого. О подлинной же свободе производственников и сегодня лишь мечтают.

Подобные проблемы стояли, да, кажется, и сейчас стоят перед ВАЗом. Как соединить централизацию, без которой не будет автомобиля, с самостоятельностью каждого

подразделения? Очень серьезный вопрос. Но в условиях того времени, в 70-х годах, в условиях существовавших структур управления народным хозяйством мы выбрали правильное решение.

Даже возьмите такой аспект — решение социальных вопросов. В Тольятти, на одной площадке, и то создание инфраструктуры города, создание, назовем так, мини-оптимальных условий для работающих и членов их семей, и то далось очень нелегко.

А если мы разбросали бы тогда свои производства, а значит, и свое жилье, соцкультбыт и так далее, по десятку городов, по десятку генподрядчиков, да мы бы до сих пор строили.

— *Значит, за всем опять же политика: техническая, социальная, прежде всего как искусство реализации возможного?*

— Только так. И система организации производства наша из того же родилась. Думаете, мы не знали, что сборочный конвейер — это не так уж хорошо? В бытность мою на дипломатической работе в Швеции довелось познакомиться на острове Готланд с технологией сборки автомобилей, которой они хотели заменить конвейер. Тележки там специальные, на которых одна бригада собирает в собственном ритме весь автомобиль от начала и до конца. Только ведь не прижилось это.

И у наших сборщиков, едва мы начали пускаться, сразу столько жалельщиков нашлось: бедные они и несчастные, обреченные на нудный, монотонный, изнуряющий труд. Послушайте, говорил я в таких случаях, может, вы лучше в хлебопекарню бы заглянули. Там тоже изо дня в день, из года в год пекут одни и те же батоны. Почему вы хлебопеков не жалуете? Во-вторых, что значит монотонный труд? Возьмите обыкновенную женщину. Днем она работает, потом готовит обед, моет посуду, стирает белье... Колоссальнейшее разнообразие труда — и, наконец, когда она все кончила, и донельзя утомлена этим разнообразным трудом, что она делает? Она садится и начинает вязать. Вы можете придумать более однообразный труд, чем вязание? А она отдыхает. Потому что у нее нет лишней спицы, которой бы ее подкалывали, чтобы она скорее это делала.

Вот мы и начали бороться с этой монотонностью. Вся полуторакилометровая нитка главного конвейера была разбита на звенья — бригады. В каждой два—три десятка операций, и чтобы люди на них постоянно менялись: сегодня он ставит уплотнитель, завтра — упор, послезавтра коврик закрепляет — вот вам и разнообразие, снятие отупляющей монотонности. Овладение всеми операциями внутри бригады стимулировалось даже материально — 12 процентов к тарифу.

И руководителю-мастеру при такой организации легче: всегда при необходимости можно подменить человека, передвинуть.

Внешне конвейер остался прежним, но суть его уже немало изменилась. Не случайно даже ФИАТ, ознакомившись с нашей бригадной системой на конвейерах, кое-что переняла для себя.

А чуть позднее самостийно, так сказать, явочным порядком, родилась “хоккейная” система работы на конвейере, когда треть членов бригады в рабочее время отдыхает, занимается своими делами, нередко даже в шашки-домино играет (грубейшее нарушение трудового распорядка), а остальные в это время работают в ускоренном ритме, в предвкушении, что через полчаса и они так же будут “козла” забивать.

Специалисты-трудовики ООТиЗа скрупулезно рассчитывали для них продолжительность, напряженность, размеренность каждой операции, чтобы они в одном ритме вели ее всю смену, — им, видите ли, это не нравится. Потому что, оказывается, есть более сложные закономерности человеческой деятельности, и не всегда строгий ритм является тут благом.

Знаете, сами рабочие победили, добились, чтобы им позволили — с ориентацией, разумеется, на конечный результат, общий ритм сборки и качество ее — работать так, как им кажется сподручнее.

— *Анатолій Анатольевич, один из привычных вопросов гостей завода: а какой у нас процент запасного, дублирующего оборудования? Когда слышат, что его практически нет, лишь недоверчиво качают головами. Имейся еще резерв в мощностях действующего производства, можно было бы понять. Так нет, коэффициент загрузки большинства оборудования на ВАЗе близок к единице, а то и превышает ее. Ведь по всем законам подобная многозвеньевая система, где все непосредственно связано со всем, просто не может существовать.*

— И мы все это отлично представляли. Но знали и другое: пойти на создание запасных, дублирующих систем, агрегатов нам, во-первых, не хватит никаких площадей, резко снизится фондотдача (станок стоит, а денюжки за него исправно плати), и, самое главное, по законам подлости и нашего разгильдяйства в те моменты, когда этот станок понадобится, вряд ли его удастся запустить. Потому что кто-то “позаимствовал” с него реле, кто-то вовремя не залил масло, где-то что-то прихватило, и вместо надежного спасательного плотика, на который ты рассчитывал, имеешь в лучшем случае “за те же денюги” спущенную резиновую тряпку, которую еще клеить да клеить.

Пример показательный такой был в СКП. Производство крупное, за всем не уследишь, и вот руководство СКП провернуло там установку четвертого напольного конвейера в 46-м цехе, на исправление дефектов. Конечно, спустя какое-то время я наткнулся на него. Спрашиваю у М.Н. Годзинского, тогдашнего главного инженера СКП, зачем это сделано? Он начал оправдываться, что качество окраски и прочих дел таково, что три конвейера не справляются. “Слушайте, если вы не будете следить за качеством, то вам и четырех не хватит, скоро пятый конвейер потребуются. Или вас ваш опыт по сварке ничему не научил?” Ну, добились, поставили четвертый конвейер, заняли место, вбухали деньги. Зато, дескать, есть резерв. Но когда этот четвертый резерв потребовался, выяснилось, что он неработоспособен, сделан неправильно.

Так что от теоретически безусловной идеи о необходимости иметь дублирующий резерв жизнеобеспечения мы отказались во имя утверждения примата жизнеобеспечения постоянного, органичного. На основе внедрения всеохватывающей системы ремонтнообслуживания оборудования. Некоторые это слово вроде бы из-за тяжести разрывали и писали “ремонт” и “обслуживание оборудования” и тем самым уже совершали принципиальную ошибку в понимании дела. Нельзя разрывать. Чтобы ремонт не превращался в синоним “устранения аварии”, это должно стать двумя ипостасями, продолжающимися частями одного дела — обеспечения нормального, надежного функционирования оборудования.

Конечно, думать о ремонтах, о старении оборудования в первые годы, когда оно еще с иголочкой было, краска не успела облупиться — что нам, делать больше нечего было?

Нет, именно в ту пору и надо было думать, готовиться к этому.

Вот в прессовом производстве установлено несколько “шулеров”. По логике все эти многопозиционные прессы, выдержав примерно одинаковую нагрузку, подойдут к периоду крупного ремонтвмешательства в одно время. Что будет равносильного катастрофе: у нас не хватит сил, чтобы справиться с ремонтами, будем обречены латать кое-как, лишь бы запустить в работу, не сорвать программу.

Это если по привычной нашей схеме строить дело. А можно и иначе: начинать капитальный ремонт с самого нагруженного пресса еще до наступления здесь критического периода. Затем сразу браться за второй. Чтобы к тому моменту, когда для тебя неожиданно выйдет из строя третий, два первых уже прошли “лечение” и могли надежно принять на себя даже возросшую нагрузку.

И старались ремонтировать не тогда, когда агрегат сам уже остановился, а загодя, в период его “предболезни”, как говорят врачи. В подобном случае к лечению-восстановлению можно подготовиться заранее, все продумать, заказать, изготовить все необходимые детали и узлы, позаботиться о необходимых заделах основной продукции. Тогда можно сравнительно безболезненно ремонтировать даже то оборудование, которое у нас находится вообще в единственном числе, вроде того же пресса “Ласко”, который штампует полукожухи заднего моста. Он один на три линии, его производительность такая, что второго не нужно, и мы не покупали, но вот при подобном подходе он все двадцать лет исправно служит.

Другое дело — дублиры инструмента, дублиры запасных узлов повышенного износа: их необходимо постоянно иметь, на них нельзя скупиться. Опять же с самого начала установили жестко: не ждать, пока сверло или резец потеряют геометрию, затупятся, погонят брак. На каждый станок была составлена карточка-график принудительной замены инструмента (пока он не вступил в стадию “предболезни”), и требовали, чтобы все это неукоснительно соблюдалось.

Ну и, конечно, не веду речи о ненужности заделов по комплектующим: до этого мы, да и другие фирмы, пожалуй, еще не дожили. Запас на случай всяких неподвижных слу-

чайностей иметь необходимо. Чтобы в конце концов спокойно спать. Задел минимальный — страховой, организационный, на плановые остановки оборудования.

Вспоминается в связи с этим давняя история. Приехал ко мне в гости мой товарищ еще по Владимирскому совнархозу. Попросил разрешения походить по заводу самостоятельно, чтобы, дескать, не отрывать меня от дела. А потом признался, что был у него спор дома и решил он меня разоблачить: не может такое предприятие работать без дублеров оборудования. Просто вазовцы, видно, искусно скрывают их. “Я облазил, пользуясь твоим благословением, все пролеты, ваши склады управления оборудованием, заглядывал даже в подвалы и действительно убедился, что дублеров у вас нет. Я поражен, придется ставить бутылку отборного коньяка — проиграл”.

— Анатолий Анатольевич, совместными усилиями итальянских и советских специалистов проект Волжского автозавода был создан. Но, как говорится, гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить... Как преодолевали эти “овраги”, как осуществлялся переход от теоретического в значительной мере проекта к реальному заводу?

— Да и в проекте самом однозначного понимания и решения каждой операции не существовало. Популярна была такая концепция: нужно сперва все построить, а потом прийти и начать работать. Конечно, сдача “под ключ” привлекательно, но не для нашего завода. И не просто потому, что он сложный, громоздкий. Требуется последовательное опробование того, что ты уже наладил, не дожидаясь, когда следующий этап будет выполнен.

Вполне оправданным было в этих условиях решение начинать сборку автомобилей на ВАЗе с использованием закупленных у ФИАТа деталей с последующим постепенным вытеснением их деталями собственного производства.

Или как одновременно налаживать механосборочное и литейное производства, если механосборка требует для наладки уже полностью освоенных отливок? Значит, они должны идти с опережением, если мы не хотим получить лишних приключений на свою шею.

Такова логика столь разветвленного разнообразного производства. Многое мы делали параллельно. Мы налаживали у себя прессовое производство, но первые автомобили сваривали из штамповок итальянских. Однако не все детали нашего ВАЗ-2101 были идентичными ФИАТ-124, и заказывая штампы для прессового производства, мы включали в условия контракта поставку партии штамповок, изготовленных на этих наших штампах, но в Турине. И к моменту запуска своего производства мы имели уже какой-то минимальный задел для нормальной работы.

— Нужно было на несколько ходов вперед смотреть.

— А думаете, это только в шахматах требуется? И здесь, могу убежденно говорить, проявился колоссальный труд, способность предвидения наших специалистов — конструкторов, технологов, организаторов производства. Как в народе говорят: знать, где споткнешься, чтобы соломки подстелить.

Надо было крутиться, чтобы соответствовать моменту. За нас же наших проблем никто не решает. Даже всезнающие представители ФИАТа.

Во время запуска главного конвейера у меня как-то произошел конфликт с господином Манджарино, одним из ведущих представителей ФИАТа.

Я носился по конвейеру, застать меня в кабинете было очень сложно, потому что ежечасно, если не ежеминутно, возникала повсюду масса вопросов. Так вот, Манджарино поймал меня в каком-то пролете, чуть ли не припер к стенке и, страшно взволнованный, выдал через своего переводчика оглушительную тираду: господин инженер, мы требуем, чтобы вы остановили конвейер до получения полного набора всех комплектующих деталей. Это предотвратило бы беготню, в том числе и вашу, когда вы все сходите с ума, отпали бы сами собой многие вопросы и неувязки. Если вы не согласны с этим, то я и мои консультанты отсюда уедем.

Тут уж было не до тонкостей и политесов дипломатии, и я ответил, что, очевидно, переводчик немного перепутал, и вы, господин Манджарино, наверное, не требуете, а рекомендуете, потому что завод все-таки наш. Что же касается ваших вердиктов об отъезде, то это не мой вопрос, идите к генеральному директору и говорите с ним об этом. А теперь, Карло, если ты хочешь по существу понять, то заходи ко мне часов в десять вечера, думаю, что у меня главная беготня закончится, и я тебе свою философию расскажу.

Мы тогда хорошо, откровенно побеседовали.

“Я весьма уважаю тебя как специалиста, но ты пришел на завод и вырос на заводе, который был уже на ходу. Ты не испытал то, что мы сейчас делаем, как это с нуля начинать. Ведь ты лучше меня знаешь сложность всего этого хозяйства и великолепно понимаешь, что не может идти одновременно все без сучка и задоринки.

Мы не можем закупить абсолютно все комплектующие, которые делаются вне нашего завода. Их просто пока нет. Нужно еще организовать их производство у наших поставщиков. И это делается.

Но ведь каждое изделие надо проверить на его сопрягаемость с автомобилем в целом. А это сделать на неработающем конвейере нельзя. И детали нашего собственного производства тоже необходимо корректировать по результатам сборки. Возьмем штамповку кузова. Делается чертеж детали. По нему делается штамп. Его надо подготовить, чтобы деталь соответствовала чертежу. А потом еще требуется дополнительная корректировка для достижения сопрягаемости деталей друг с другом.

Также требуется подгонка покупных деталей. Возьми уплотнитель ветрового стекла. Уплотнитель от ФИАТ-124 нам не подходит, его надо дорабатывать, пришлось даже придумать способ, как обрезать “хвостик”, не годящийся для нашего нового кузова.

Я тебе, Карло, даже больше скажу, только по очень большому секрету, и то потому, чтобы ты, если вдруг наткнешься, нас за сумасшедших не принял. Это к тем уплотнителям. В начале конвейера мы заставляем ставить наши, советские. При этом присутствуют главный инженер и начальник цеха

резинотехнического завода, откуда к нам этих чертовы уплотнители поступают. И по каждому второму—третьему уплотнителю они, сторая от стыда, делают запись, что те никуда не годятся. А в конце конвейера я снимаю эти на самом деле никуда не годные уплотнители — нельзя же людям автомобиль такого качества продавать — и ставлю уже заранее подогнанные ваши.

Ты требуешь остановить конвейер до тех пор, пока все поставки наладятся. А я не могу этого себе позволить. Потому что там работают люди, много людей, и им надо платить зарплату. А где я ее возьму, не выпуская продукции?

Даже те детали, что вы делаете, они же не даровые, за них платить надо, снова нужны деньги.

Больше того, ты знаешь, как работает на любом предприятии беспроволочный телеграф: я только решил команду отдать, а о ней уже все знают. И вот, если я разрешу на час остановить конвейер, то через 40 или 45 минут остановится литейка. Они решат, что конвейер все равно стоит, и им некуда спешить, пластаться”.

Выслушав меня, Манджарино ушел. К Полякову он со своим демаршем так и не отправился. А через некоторое время встретил меня опять на конвейере уже с улыбкой: “Господин инженер, я, кажется, начинаю вас понимать”. Еще немного позднее, уже в середине лета, потому что, помню, была жара, и конвейер шел уже более-менее пристойно, он явился ко мне в кабинет — тут у них щепетильности не отнимешь — и заявил: “Господин Житков, я пришел, несмотря на жару, сюда в шляпе, чтобы иметь возможность снять ее перед вами”.

Вот такие нюансы бывали у нашей концепции, нашей линии поведения, нашей логики запуска подобного производства в условиях нашей советской действительности. Могло быть, наверное, иначе, но мы имели возможность действовать только так. И всегда должны были помнить закон охотника: если хочешь попасть в утку, целиться надо перед ней.

Мы смотрели проект, а видели будущий завод, пускали первое оборудование, а думали, как оно будет работать и через три, и через пять лет, принимали молодого специалиста с приглядом, кто из него вырастет, на что он нам в будущем сгодится.

Требовался запас прочности не только в конструкции автомобиля, но и внутри самого завода, внутри коллектива. И не позволяли себе опускаться до “расейского”, скажем так, уровня: мы, дескать, в европы не рвемся.

А мы рвались. Мы старались сами и других заставляли держать равнение на европейский уровень.

У себя еще как-то было проще, а вот со смежниками по комплектующим... И кто там смотрит, где колесо изготовлено? Ты автомобиль продаешь — ты за него целиком и отвечаешь. Кстати, если уж о колесе вспомнили. Когда мы начали поставку “Жигулей” на экспорт, то комплектовали их полностью импортными шинами, так как отечественные шины еще не были омологированы на соответствие мировым стандартам. Сразу возникла масса проблем: где брать эти шины (счет-то сразу на десятки тысяч пошел), во что

это нам обойдется?.. Пробовали разные варианты: ставили на заводе наши шины, а затем уже при предпродажной подготовке у наших импортеров заменяли на импортные. Но за саму операцию по смене колес надо деньги платить в валюте. И куда потом освободившиеся шины девать? Собрать и везти обратно — себе дороже. Выбросить — так на одних штрафах за загрязнение окружающей среды разоришься.

Начали закупать шины под нашу экспортную программу у того же “Мишлена”, “Пирелли” и других авторитетных фирм — экономисты взвыли: за морем телушка с полушку, да рубль перевоз.

И тогда пришли к самому логичному: добиться улучшения качества советской резины (а это совсем по другому ведомству-министерству проходит), добиться омологации ее за рубежом, чтобы их ГАИ не предъявили нам претензий по вопросам безопасности шин. И добились, хотя пришлось нам оказать немалую поддержку шинным заводам. Но в итоге и ВАЗ выиграл, и, главное, наши советские автолюбители получили приличную резину, особенно нижекамского завода. Это один из примеров, подтверждающих экономическую целесообразность, не говоря о всех прочих аспектах, выпускать всю продукцию в экспортном исполнении. Что и делалось с самого начала на автозаводе. Исключение представляли лишь те случаи, когда импортеры выдвигали особые национальные требования, например, градуировать спидометр не в километрах, а в милях.

А вспомните, какие корпуса мы первыми закладывали: КВЦ, ремонтно-кузнечный... Вот-вот, вспомогательные — силы вроде бы от основного производства отвлекали, а в итоге, наоборот, выиграла. И не только потому, что мы в том же КВЦ первую продукцию стали выпускать — металлическую плитку для полов других корпусов. Ее при необходимости и в любом сарае можно было делать. Тут загляд глубже был, опять же с учетом прежде всего нашей реальной действительности. И мы пришли, причем вовремя, к мысли о настоящей необходимости создания сильных вспомогательных, а точнее сказать — обеспечивающих служб. Изготовление оснастки, изготовление конвейеров, изготовление нестандартного оборудования — все это было принципиально важно. И сегодня мы лишь потому спокойно относимся к этому, будто бы все от Бога, что своевременно осознали будущие проблемы и постарались по возможности снять их.

Точно так же затем начали раскручивать собственное станкостроение. А это опять же было непросто. Клевали сверху: зачем вы себе приключений ищете? Для всего этого есть Минстанкопром. Косились вниз: зачем отвлекать силы и ресурсы на какое-то кустарное станкостроение? А чем бы был ВАЗ сейчас без него?

Даже чуть отдаленные и поэтому не столь наглядные связи были важны. Когда мы приняли в состав АвтоВАЗа Дмитровградский автоагрегатный завод, он особенно ничем не блистал. И дело не в том, кто его возглавлял. У него просто базы не было — их было что-то там пятнадцать или семнадцать таких средних заводов в составе Главка Снежпром.

Приняв под свое крыло, мы сразу взялись за его развитие — тут КВЦ ВАЗа сыграл первостепенную роль. Помогли быстро переоснаститься, отладиться. По сути дела возникло совершенно обновленное предприятие, которое сейчас, насколько я знаю, является одним из лучших в отрасли. И, главное, ВАЗ получил надежного смежника.

А сколько было случаев, когда приходилось стоять жестко, до предела. Даже под угрозой, что незаменимых у нас нет и при желании быстро найдут более разумного и покладистого руководителя. Конфликты до кабинета самого А.Н. Косыгина доносились.

На заседание Совета Министров Николай Никифорович Тарасов, министр легкой промышленности, привез кипу образцов обивочных материалов: смотрите, какую красоту мы освоили для вазовцев, а они все привередничают, оттенки, дескать, не такие, разнотон какой-то обнаружили.

Алексей Николаевич Косыгин приглушил это выяснение отношений, но твердо попросил — тем более он сам начинал из легкой промышленности — отнестись к запросам вазовцев со всей ответственностью.

Через несколько дней Н.Н. Тарасов приехал на завод с целой группой своих директоров.

А мы с ним давно было знакомы, в одном совнархозе работали. Провел по конвейеру, показал как их материалы уже не в рулоне, а в автомобиле смотрятся.

Где-то на третьей—четвертой машине он взорвался, а мужик круглой был. Обернулся к своим директорам:

— Что же вы, ребята, (слово-то другое, похлеще, было), меня дураком делаете? Я даже Алексею Николаевичу доказывал нелепость требований Волжского автозавода. Но я-то здесь впервые, а вы не раз бывали, видели же, к чему наши взаимные уступки привести могут. Слушай, Анатолий, давай лист бумаги, диктуй, что тебе от нас надо. Все выполним, под личный контроль возьму.

Что и говорить, многое вместили те годы, годы становления ВАЗа. И мы, конечно, не ангелы были. Где-то ошибались, спотыкались, не жалели порой других, а еще больше себя.

Но все во имя этого большого дела, которое называют Волжским автомобильным заводом Минавтопрома СССР, как в официальных бумагах значилось. И заслуга в его создании принадлежит не только коллективу ВАЗа, а также многим организациям, участвовавшим в этом большом деле, и, прежде всего, в перестройке социальной, технической психологии нашей страны.