



РАФАЭЛЬ ДАВИДОВИЧ КИСЛЮК

— Думаю, никто из кадровых вазовцев не упрекнет меня в преувеличении, если скажу: все мы начинались как патриоты завода с Виктора Николаевича Полякова. Я до сих пор помню свою первую встречу с ним в московском кабинете на площади Воровского, где располагался Минавтопром. Работал тогда я директором завода в Узбекистане, много сил отнимала борьба с последствиями печально известного землетрясения. Но семейные обстоятельства складывались так, что приходилось менять климат, место жительства. Минут двадцать Поляков буквально сверлил меня своими глазами. И подписал письмо с просьбой о переводе на строящийся ВАЗ.

— *А потом часто ли вы встречались?*

— Встречались?.. Мы работали бок о бок пятнадцать лет. За эти годы я глубже узнал и оценил Виктора Николаевича как талантливого организатора производства, умеющего любого бездельника заставить плодотворно трудиться.

— *Какие черты обязательно, на ваш взгляд, должен иметь в себе современный руководитель?*

— Искренний интерес к своему делу. И, естественно, высокий профессионализм. Я за свою теперь уже немалую жизнь видел всего несколько действительно талантливых руководителей.

— *А как завоевывали авторитет в коллективе лично вы?*

— Никогда не стремился сделать это специально. Вышло как-то само собой. Когда приступил к работе в должности главного металлурга экскаваторного завода в Ташкенте, помню, был поражен, что плавки ведутся в два—три раза дольше, чем требует технология. Высказал свое удивление мужикам, работающим у печей. А они в ответ примерно такое: видали мы таких спецов!

Крыть вроде нечем. Тогда решил доказать делом. Подобрал шихту, продумал технологию до мелочей. И вышел в ночную смену. Короче, до утра выдал две плавки.

... После этого не надо было длинных речей, дебатов. Признали меня металлурги за своего. И если порой, откровенно говоря, нес чепуху, в вину не ставилось: знали, что в своей профессии я человек не посторонний.

Или еще эпизод. Уже из вазовской жизни. Грузили первую партию автомобилей на платформы. Тогда ведь не было спецплатформ, надо было машины ставить чуть ли не бок о бок. Расстояния между автомобилями составляло едва десять сантиметров. И, упаси Бог, царапнуть.

Я сам сел за руль. Первую загнать немудрено. А вот вторую, впритирку к ней... Ну, думаю, сейчас вмажу. Но вписался. Перелезаю через сиденье, открываю правую дверь, чтобы вылезти. А ногу уже поставить некуда — край платформы. Так и пришлось прыгать — по молодости чего не сделаешь. И сразу дал указания, чтобы это предусмотрели, люди же ноги переломают, кто будет отвечать?

— *Рафаэль Давидович, если уж вернулись к истокам, то ваш комментарий, как это запомнилось, о рождении самых первых вазовских автомобилей.*

— Что ж, это останется, в памяти, наверное, навсегда.

22 апреля 1970 года мы отпартовали о своем подарке юбилею, 100-летию со дня рождения В.И. Ленина. А сама сборка первых шести малолитражек происходила 19 апреля 1970 года. Честно говоря, мы в отдельные моменты гигантского строительства и не верили, что можем уложиться в отведенные сроки. Шутка ли, столько всего вокруг было наворочено: в одном месте люди еще в котлованах копошатся, в другом уже цеховые пролеты перекрыты, а в третьем только колышки геодезисты забивают...

Это как было надо дирижировать такой махиной, как ею управлять, чтобы из хаоса, из незавершенки появились плавно покачивающиеся на подвесках остовы будущих машин.

Чувствовали ли мы важность момента, его историческую значимость? Конечно! Понимали, что с выходом в свет нашего первенца, а затем и его младших собратьев все мы переходим в какое-то новое качество: из просто строителей — в автостроители! Порядки были тогда на заводе демократические. И я взял с собой в ночь десятиклассника-сына.

Помню, Борис Пospelов привел на конвейер свою дочь, тоже старшеклассницу. Так наши ребята вслед за отцами и прошли той бессонной ночью всю линию сборки.

Спросите сегодня у моего сына, главного инженера АвтоВАЗбанка, об этом событии. И он, уверен, расскажет о нем так, будто это происходило вчера. Нет, что ни говорите, а дело, сделанное твоими собственными руками, не забывается!

— *Но до первых автомобилей надо было еще дожить.*

— Чем я и горжусь, считаю, что мне выпала удача начинать на Вазе несколько больших дел с самого нуля. Управление смежных производств — сам удивляюсь, как мог Поляков доверить это ответственное дело мне, металлургу по специальности. Но раз поручено, надо сделать.

Передали нам первый пришедший из Италии ФИАТ-124, прообраз нашего “Жигуленка”, мы его аккуратненько разобрали до последнего винтика и прокладочки. И начали сортировать по кучкам: пластмассу к пластмассе, резину к резине, цветные металлы — к цветным. Потом на основании этой “инвентаризации” размещали заказы по министерствам: пластмассовые комплектующие — в Минхимпром, резину — в Главнефтехимпром...

Только разошелся, Поляков меня на “чугунку”. Это уже ближе к моему основному профилю, хотя уровень технический совсем другой, мы подобных производств в Союзе еще не имели.

“Чугунка”, считаю, самый сложный корпус на Вазе, и он к тому же дико отставал от графика.

Пришел — в страшном сне такое можно увидеть. Колонны, плиты какие-то валяются, землю разрывают, и на всей площадке шестнадцать человек строителей.

Объект висел за Промстроем-2. Начальник, А.М. Харитонов, хороший мужик, но то ли он не понимал значения ЧЛЦ, то ли еще что... И от Стальмонтажа четыре человека копаются.

Я к Полякову:

— С такими темпами мы и к началу двадцать первого века не успеем.

— Ваша задача, чтобы темпы были другие.

— Но нужны какие-то кардинальные решения, нужны строители, нужны права.

— Я назначаю вас начальником штаба на строительстве чугунолитейного корпуса и вверяю вам все права.

Тут как раз приехал зав. отделом ЦК В.С. Фролов. Вместе с ним П.С. Непорожний, министр энергетики и электрификации, и наш министр А.М. Тарасов. Поляков водит их по площадке, объясняет: “Итальянцы запрашивают за один блок цилиндров 30 процентов стоимости готового ФИАТа. За отливку одного чугунного блока.”

Я пользуюсь моментом и начинаю перечислять самое необходимое, а в конце, обнаглев, Непорожнему, которому все подчинялось на стройке и далеко вокруг: “Разрешите, я вам буду в случае необходимости звонить.” — “Да-да, вот два моих прямых телефона.”

Он, наверное, не раз потом покаялся. Я его “достал”, звонил чуть ли не через день и требовал, требовал, требовал — бетона, металла, и прежде всего людей.

Своих людей, которых мы принимали на работу, это были большей частью молодые специалисты, сразу бросали на стройку. Они и бетон принимали, и варили, и опалубку сколачивали. Человек 150 было в этом моем строительном корпусе.

А вообще, через полтора месяца на площадке работало уже 1600 человек. Я приехал туда к семи утра, а дома редко появлялся раньше полуночи. Но мы все-таки вытолкнули самое главное — фундаменты. Вы представляете, что такое фундаменты электропечей со сложными внутренними каналами охлаждения, с электрокабелями... И основное бетонирование выпало на самые морозы. Поляков тогда сказал: “Вы сделали невозможное”. Услышать такое из его уст — дороже ордена.

И тот же Поляков, когда “чугунка” начала входить в график, вызвал меня и попросил принять ЦПУ — центральное производственное управление. Опять бросок в новое, в неизведанное. Я не знал, радоваться или огорчаться. Завод вышел уже на выпуск 700 автомобилей в сутки, и во весь рост встали проблемы взаимодействия, согласования деятельности всех подразделений завода, особенно коммерческих и сборочных. Это тоже была целая эпопея, и не знаю, как бы справился с ней, не окажись рядом такого эрудированного, сверхэнергичного и надежного помощника как Л.П. Голяс. В каждом автомобиле около десяти тысяч деталей, и надо добиваться, чтобы в нужный момент каждая из них оказалась в нужном месте. Будь то изготовленные у нас или на заводах Куйбышева, Саратова, Ярославля...

Вначале, пока происходило освоение, основные потоки шли из Италии. Но и там случались осечки. И знаете, кто у нас однажды был “голкачом”, снабженцем? Не догадаетесь! Сергей Бондарчук. Он летел из Италии со съемок батальных сцен и вез в кармане страшно дефицитные гайки Мб. А его в Шереметьеве уже ждал наш нарочный...

— *Как вы относитесь к нынешним самолетно-вертолетным перевозкам комплектующих?*

— Как говорится, фифти-фифти. Наполовину это производственная необходимость. А наполовину — способ покрыть наше всеобщее разгильдяйство.

— *В последнее время все чаще на заводском треке стоят сотни машин, уже сошедших с конвейера, с неприятным “диагнозом” — некомплект.*

— С некомплектom я столкнулся одним из первых на заводе. Вспомните случай с Бондарчуком. А каково было, когда выпустили 600 “Жигулят” на некондиционной резине? Приходилось потом вручную крутить эти гайки. А попробуйте на морозе вставить пришедшие с опозданием уплотнители багажников? На конвейере, когда эти уплотнители рабочий достаёт из термошкафа, на место они ставятся в считанные секунды, а на треке...

— *Как бы там ни было, автомобили продолжают поступать в торговую сеть. А вот на свалку, как утверждают работники Вторчермета, за 20 лет заводской истории не попало почти ни одной малолитражки. Можно ли сказать, что этот феномен в автомобильном мире состоялся благодаря отменной работе вазовского автосервиса?*

— Есть у меня знакомый французский бизнесмен. Он ежегодно покупает у Волжского автозавода до 30 “Жигулей”. Так что не понаслышке знает проблемы предпродажной подготовки, технического обслуживания наших машин. И его можно понять, когда он вопрошает с недоумением: “Вы ставите на конвейер переднеприводные машины, не позабо-

тившись предварительно о запасных частях, не наводнив ими рынок. Как это можно?”

Может быть, в книге, посвященной юбилею завода, говорить об этом не совсем уместно? Но мне хочется, чтобы с ее страниц мы не выглядели такими лакированными иконками, чтобы читатели хоть немного представляли, чем мы занимались, о чем спорили, чего в конечном итоге достигли...

— *Итак, вазовский фирменный автосервис начинался...*

— Для меня лично, да, пожалуй, и для всей страны — с 1971 года. Уже сошли с конвейера первые десятки тысяч малолитражек, а система их обслуживания, ремонта лишь в проектах. Справедливости ради стоит сказать, что отдел, призванный заниматься этой проблемой, на заводе был создан. Но занимались писанием и перекладыванием бесчисленных бумажек.

Тогда-то и состоялась наша беседа с В.Н. Поляковым. Как сейчас помню его слова: “Сегодня автосервис нам важнее самого завода”.

В программе ВАЗ—ФИАТ организация пред- и послепродажного обслуживания выпущенных машин практически не прорабатывалась. Но это же нонсенс. С этим мы столкнулись сразу, едва начав выпускать автомобили. Потому и продавали первые “Жигули” только в Тольятти и Куйбышевской области, чтобы иметь возможность быстро прийти на помощь.

Что ни говорите, при всем уважении к ФИАТу — но машина, та самая “единичка”, ВАЗ—2101, была сырая. И конструктивно, и по изготовлению. Все прошло через наши руки, наши кровеносные сосуды.

Требовалось безотлагательно создавать в стране фирменную сеть технического обслуживания. Иначе, начали бы продавать машины не обеспечив пусть не их качество (все же понимают, что техники безотказной не бывает), но хотя бы возможности ремонта, — нас бы разорвали. И правильно бы сделали.

Во всей системе ремонта автомобилей в стране, как нам сообщили в ЦСУ, работало на начало 70-х, где-то 6 тысяч человек. Что это были за мастерские, гадюшники какие-то. Даже подъемников не было, в лучшем случае эстакады, ямы.

Я и сам не знал, что это должно из себя представлять. Хорошо, приехал к нам из Италии господин Лауджеро, я у него много почерпнул.

В темпе разработали программу строительства по стране 30 крупных типовых центров фирменного техобслуживания.

Но раньше чем через 3—4 года мы их иметь не будем. А как пока прожить?

Родилась идея передвижных станций технического обслуживания. Вышли с этим к А.Н. Косыгину. Тогда я и оценил его как понимающего, глубоко эрудированного специалиста высокого полета. Знаете, в сегодняшнем составе союзного правительства нам очень не хватает людей косыгинского класса, косыгинского уровня.

Но я отвлекся. Косыгин поддержал. Выделили нам под пятьдесят станций пятьдесят МАЗов и “Колхид” (вот уж “чудо” советского горного автомобилестроения, такая машина даже под вывоз мусора не годится). Плюс в каждый караван по УАЗику типа микроавтобуса, чтобы персонал мог

ехать, плюс по базовому “Жигуленку”, плюс ремонтный комплект и полувоенная палатка — полная автономность.

И двинулись вазовские ремонтные летучки по всей стране, плохо-худо, но сняли остроту проблемы. Конечно, работали день и ночь. Служба была не очень большая, но очень мобильная, сильная. Я лично дома появлялся лишь изредка, основное время в командировках.

А там подошли и более оснащенные, уже стационарные СТО. Начали опять же с себя. Первую станцию запустили в Тольятти, на базе завода гаражного оборудования. С нее мы начинали, так сказать, генеральное наступление. Широким фронтом, по всем регионам, и вот тут-то впервые столкнулись с противодействием мафии.

— ?!

— Было это в Грузии. По моим сведениям, возглавил противодействие вазовской “экспансии” на грузинский авторынок некий Микаутадзе, “крутой” мужик по кличке Чомбе.

И настолько крепко у них было “схвачено”, настолько тесно переплелись интересы теневиков и власть предержащих, что даже родились официальные документы, в которых утверждалось, что республика сама в силах организовать и продажу, и техническое обслуживание наших автомобилей.

Я в то время был еще довольно молод и достаточно, оказывается, наивен. Поэтому, когда из нашего министерства сообщили, что Грузия отказывается от автосервиса, уповая на свои собственные возможности, я всплил и пошел к Полякову. Пообещал ему выехать на место и разобраться в ситуации.

И вот мы в Грузии. Нам очень помог в тот раз первый заместитель председателя Совета Министров республики Ш.Д. Кикнадзе. А также директор строящегося Тбилисского автоцентра В.А. Коберидзе.

Мы взяли с собой фотоаппарат и за три дня объехали всю республику, побывав фактически в каждом месте, где, по словам хозяев, работали автоумельцы. Скажу одно: впечатление осталось самое удручающее. Зато на всем пути столы ломались от угощений. Мы, естественно, старались не обидеть радушных хозяев, но от спиртного воздерживались. И вот заключительный пир персон на сто. Поздно вечером садимся в машину и возвращаемся в столицу. По пути я надиктовываю уничтожающую критическую справку по результатам поездки. В гостинице глубокой ночью мы ее печатаем на машинке и утром, выбритые и свеженькие, докладываем республиканскому начальству.

Впечатление было как от разорвавшейся в зале заседания бомбы. Почему-то особенно наших недоброжелателей поразил сам вид аккуратно отпечатанной справки. Да и где им было понять при своей вальяжности и царственной неспешности наш вазовский стиль работы — стремительный, напористый! Ведь если заводские ставили себе цель, они ее добивались в самые сжатые сроки. И в основном за счет своей высокой мобилизованности, умения продуктивно работать в любых условиях.

— А как обстояли дела в других республиках?

— Очень по-деловому нас встречали в Узбекистане. В короткое время здесь открылись автоцентры в Ташкенте и Самарканде, два десятка станций техобслуживания. Все на-

ши предложения встречали режим наибольшего благоприятствования. Так же перспективно мыслили и на совесть помогали руководители Москвы и Подмосковья, Украины.

Кстати, об Украине. Лет восемь назад здесь произошел всплеск, подобный грузинскому. Решили было забрать всю уже развернутую систему автосервиса под свою республиканскую юрисдикцию. Тоже пришлось отстаивать, доказывать...

— Старожилы завода помнят, как бурно пошло строительство спецавтоцентров, СТО в начале 70-х. А на какие средства все это сооружалось?

— Сегодня это не составляет секрета. Естественно, все расходы на новое строительство проводилось по статье “капитальный ремонт”. Была в те годы подобная уловка. До 100 миллионов в год мы осваивали по этой “резиновой” статье. А куда было деваться? Но были, конечно, отдельные объекты в регионах за счет местного бюджета. Это там, где руководители понимали актуальность подобныхстроек.

Мы, создатели вазовского автосервиса, до сих пор гордимся одной из первых своихстроек — заводом гаражного оборудования, недалеко от большого бетонного завода ВАЗа. Его продукция позволила поднять качество труда ремонтников, качество самого ремонта. А сварочное оборудование, без которого немислим ремонт автомобиля?.. Это тоже создано нами.

— Сегодня по стране насчитывается около 300 СТО польского производства. Почему мы обратились к зарубежным партнерам?

— Бытовало такое мнение, что нам не по плечу поточное производство подобных объектов. Да и не стоило, вроде бы, размениваться на это. В результате модули получились очень дорогие и, простите за откровенность, очень некачественные. Знаете, я и сегодня недоумеваю: как поляки собираются выходить с таким низким качеством продукции на европейский рынок?

— Вернемся в день сегодняшней. Итак, вазовский фирменный автосервис нынче — это...

— Это около 800 автоцентров и станций техобслуживания. К 600 из них я считаю себя лично причастным. В системе более 70 тысяч работников. А всего по приблизительным подсчетам через нее прошло уже более 200 тысяч человек.

Не будь собственной системы техобслуживания, ВАЗ имел бы очень “большую головную боль”, как сказали бы в Одессе. Хотя ее и без этого хватало.

— Вы же смогли наладить непосредственную прямую и обратную связь с владельцами “Жигулей”.

— Помогали им, чтобы поменьше претензий возникало к заводу, накапливали статистику о всех недостатках, огрехах, а где-то просто ложились “грудью на амбразуру”, спасая престиж ВАЗа. Примеры? Сколько угодно.

Знаете вакуумный усилитель тормозов. Делал их ДААЗ. Как-то раз нужного металла для крышки, той самой “кастрюли”, которая создает вакуум, не оказалось, и директор завода разрешил делать крышки из имеющегося листа, чуть потоньше. И начали клепать. Изготовили порядка 30 тысяч таких вакуумусилителей. Они разбежались по всей стране, и вдруг,

месяца где-то через два... Наша же вазовская девушка-испытатель невольно устроила “Жигуленку” экстремальное испытание. Предельно резко надавила на тормоз. Крышка буквально взорвалась. Автомобиль вдребезги. Хорошо еще водитель обошлась легким испугом.

Быстро разобрались в чем дело и схватились за головы: надо вылавливать 30 тысяч машин и менять на всех вакуумсилитель тормозов.

Мы выполнили эту гигантскую работу, и хорошо, что успели до аварий.

Другой пример — с шаровыми опорами. Произошла тяжелая авария в Чечне, с жертвами. Отлетели колеса. Снова тщательная разборка и вывод: надо переходить на другую технологию изготовления шаровых опор, а имеющиеся срочно заменить. Опять же без лишнего шума, не создавая паники, иначе такое кадило можно раздуть. Собрали все свои силы. Я сам — чемоданчик с деталями в руку, со мной еще два слесаря — вылетел в Грозный, где случилась беда.

Несколько месяцев потребовалось, чтобы вопрос по шаровым опорам полностью закрыли.

А тут еще почти одновременно начали гореть наши машины. Один случай, второй, третий, и все из одной партии. Долго разбирались, кого только не привлекали, пока выяснили, что причиной был простенький болтик крепления переключателя отопителя. Оказался он, если память не изменяет, на 2 или 3 миллиметра длиннее, чем нужно. Рядом провод, он перетирался о болт — замыкание, пожар. Тоже тогда 30 или 40 тысяч этих переключателей отопителя заменили.

— Говорят, что уже двадцать лет сервис работает по той документации, которая в свое время разрабатывалась под руководством Кислюка, визировалась Кислюком, как руководителем системы “АвтоВАЗтехобслуживания”...

— Это действительно так.

— А не кажется вам, Рафаэль Давидович, что в этой документации, мягко говоря, многовато бюрократизма, бумажной волокиты?

— Нет, не кажется. Учет, учет и еще раз учет! Особенно в таком деле, как обслуживание автолюбителей.

Хотите приведу вам любопытные цифры? Американский сенат в свое время поручил одной из подкомиссий проверить работу автосервиса на территории страны. А надо сказать, что в США насчитывается около 70 тысяч станций, пунктов техобслуживания. Так вот, проверяющие выяснили, что из 35 миллиардов годового оборота этой сферы обслуживания по меньшей мере половина взимается буквально ни за что. А вы думаете наша система намного отличается от хваленной американской?

— Неоднократно приходилось слышать, что весь вазовский сервис прибрала к рукам преступная мафия...

— Мафия сегодня слово модное. Я же считаю злоупотребления в сфере техобслуживания скорее производным от нашего тотального дефицита. Ну, давайте помечтаем, что у нас в конце концов появились в достатке запчасти всего ассортимента. И не станет несунув и “маклеров”. А слесарь автоцентра будет цениться не по связям, а по профессиональным качествам.

— Вы надеетесь, что такие времена скоро настанут?

— К сожалению, не скоро. Но я — оптимист. Только бы поскорее развивалось частное предпринимательство. Ведь смотрите, как подвижен частный сектор западной экономики. Возникли, к примеру, перебои с поставкой автомобильных амортизаторов. И сразу за дело берутся “пиратские” фирмы. Пусть качество их продукции ниже, но ведь все равно ваша машина не стоит в гараже, не ржавеет, а работает на вас...

— Я знаю нескольких молодых людей, которые, придя на ВАЗ, старательно осваивают все операции, доводят до автоматизма навыки сборки-разборки, получают закалку в системе автосервиса, а потом увольняются и открывают свое “дело”.

— И правильно делают! Если бы эту частную инициативу подкрепить еще материально и законодательно, знаете, какое подспорье было бы для автозавода!

Я вообще бы эту систему “надомничества” сегодня развивал всемерно. Частникам надо дать социальные гарантии, а главное, стабильно по графику обеспечивать запчастями.

— Года полтора—два назад в печати промелькнуло сообщение, что компания Форда предложила нашему правительству построить на территории Союза пару заводов по производству автомобилей их модификации — по 300 тысяч штук в год. Предложение, я опасаясь, ушло, как вода в песок...

— Я тоже мог бы вместе с вами грешить на непробиваемых бюрократов, “красных помещиков”. Но, думаю, что могла сработать у западных бизнесменов и система самозащиты. Неужели можно доверять каким-либо гарантиям правительства, где нет ни одного профессионала, знающего народное хозяйство? Если правительство издает сегодня один указ, а через две недели изменяет его, объявляет недействительным, неужели вы будете вкладывать деньги в самые заманчивые его предложения?

Хотя лично я знаю одного бизнесмена, который уже четыре года работает на нашем рынке. Естественно, никаких прибылей он не получает. Но своей затее, насколько мне известно, не оставляет. Он, видимо, тоже оптимист...

— Сегодня, по прошествии времени, все масштабнее становятся дела, свершения, которые начинало ваше поколение. Как думаете, вырастут ли из молодой вазовской поросли достойные продолжатели ваших дел?

— Конечно, нам, кажется, было легче. Ведь у нас был Поляков, который шел впереди, как локомотив. Он уже в те годы выламывался из теснины инструкций. Для него не существовало партийных, национальных “рогаток”, в человеке он прежде всего ценил самостоятельность, профессионализм.

— Сегодняшнему поколению тридцатилетних, пожалуй, труднее, чем нам. Им надо прорываться через плотный строй вазовцев второго поколения, времени, когда бездумное послушание, умение согласовывать ценились больше, чем самостоятельность, независимость суждений.

— Но на то они и молодые, чтобы преодолевать, добиваться выполнения своих мечтаний.