



В.Н. Поляков, министр Минавтотпрома СССР, показывает образцы новой автомобильной техники главе советского правительства А.Н. Косыгину.

## 1. «Я ВАЗ ЛЮБЛЮ»

(из выступления В.Н. Полякова на встрече, посвященной его 80-летию в интерклубе ВАЗ, 10 марта 1995 г.)

«... АВОД тяжело болен, но обновляет производство, завод проходит инвестииции через

занышенную зарплату, не соответствующую производительности труда, через занышенную стоимость материальных затрат. Среди руководящего состава широко распространено удробное объяснение всех трудностей только внешней объективной обстановкой в стране. Это, повторяю, удобно, но не дает решений по выходу из кризиса. К сожалению, очень многие руководители смирились с существующим положением. Сыграли с перебоями в производстве, с баскетболом, с паразитизмом отдельных структур.

Конечно, совершенно недопустим антагонизм, разделяемый между рабочими и администрацией. Прежде его никогда не было на многостороннем ВАЗе. На современном этапе экономики участие некоторых наших руководителей в коммерческих структурах естественно и допустимо, но, конечно, только в тех случаях, когда это не смещивается с деятельностью основного завода, не мешает ей. Единые цели администрации и рабочего класса нельзя дать расшатать. Ибо по существу не примиримых внутренних противоречий нет. Они создаются искусственно.

Вместе с ВАЗом был создан особый вазовский стиль, облик вазовца. Это беззаветная преданность делу. Это гордость за свой завод, гордость за свою продукцию. Это преодоление любых возникающих трудностей.

Дорогие товарищи! Оставайтесь вазовцами в полном смысле этого слова. Восстановите полноценную работу завода. Пока мы не восстановимся сами, нам не помогут и внешние инвесторы.

Я верю в вас, в Волжский автозавод, его коллектива, его традиции, ветеранов и молодежь. Верю возможностям самосообщения и восстановления духа ВАЗа. И я горжусь, что основная часть моей жизни была отдана этому замечательному организму. Спасибо, товарищи!

## 2. «ВЯЛЫЙ ТРУД РОЖДАЕТ СЛАБЫХ ЛЮДЕЙ»

Воспоминания В.Н. Поляко-

ва

«... РЕДНЫЙ возраст, если вы помните, при пуске завода был 23 года. Руководители были чуть постарше, лет на десять, а самый старый был я - пятнадцать один год.

В те времена было много громких строек. Но была нередка и малая эффективность, сроки освоения затягивались, как правило, на многие годы. И все это на фоне распространенного желания похвастаться досрочным вводом объектов.

В этих условиях мы понимали свою ответственность - и не столько перед начальством, сколько перед страной - мы категорически не позволяли себе никакого бахвалства, никаких послаблений.

... Безусловно, впервые был поставлен иначе вопрос качества. С общим пониманием, что вся-

кие внешние приемки - это бесмысленное очковтирательство. Потому что нельзя разбрасывать конечной продукции решить вопросы качества. Мы сумели противодействовать введению этой внешней приемки, противопоставив ей свое понимание - контроль за качеством на всех этапах создания автомобиля.

Вазовский стиль работы является собой сплав таланта, ответственности и любви к делу. И машина наша есть порождение этого вазовского стиля работы. Измени ему - и сразу будет другой автомобиль, будут другие результаты.

В то время многое, почти все мы делали впервые. Европейская

планировка квартир - впервые,

объекты квартирные - впервые,

улицы широкенные - впервые,

зеленая зона между городом и заводом, чтобы не

проходили в город вредные газы, - впервые. Мы пытались освоить

наиболее современные методы,

как мы поняли, не только на производстве, но и в организации жизненного пространства Автограда, в решении многих социальных вопросов.

... Волжский автомобильный завод, его лучшие силы, его талантливый менеджмент и его перспективная молодежь сейчас могут и должны организоваться так, чтобы решать новые сложные задачи. Может быть, даже более сложные, чем те, которые решали раньше.

Ключевой рубеж, которого должен достичнуть коллектив, это

# ГИАНТ

ПЕРВЫЙ ГЕНДИРЕКТОР ВАЗА В.Н.ПОЛЯКОВ ГЛАЗАМИ СОВРЕМЕННИКОВ И ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕГО СОБСТВЕННЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ



«Бойцы вспоминают минувшие дни» (второй слева - В.Н. Поляков).

максимальная экономия абсолютно всего для того, чтобы обеспечить возможность собственного финансирования поставки новых моделей.

Качество автомобиля по сравнению с «копейкой» в значительной степени улучшено. Улучшено качество комплектующих, улучшено качество сборки... Это не дело. Весь коллектив должен быть нацелен на то, чтобы вернуть качество на старый, должный уровень, потому что без качества проигрывается конкурентная борьба. А конкуренция является основой взаимоотношений в рыночном обществе.

Все предшествующие 30 лет мы занимались тем, что конечным звеном цепочки производства был сырье. Сейчас положение изменилось, сейчас конечное звено - не сырье, а продажа. Продажа, от которой получают средства, необходимые для новых моделей. Эта система пока слабая, недоделанная... А нужно, чтобы она превратилась в современную международную систему торговли. Потому что без настоящей торговли автомо-

## 3. «ПЕРВЫЕ АВТОМОБИЛИ ВЫПУСКАЛИСЬ СЕКРЕТНО»

(В.Н. Поляков, март 2000 г.)

О ВАЗе я был директором АЗЛК, руководителем сознания, довольно много проработал в промышленности и видел, как все происходит.

Вот делают, допустим, автомобиль. Кричат: начали производство! После этого проходит год, два, три... Производства нет. А уже проходит.

Это было системой. Доказывать надо было для того, чтобы показать, что ты хороший.

И вот я, будучи на месте руководителя ВАЗа, страшно боялся пойти по пути обмана. Страшно боялся прокукарекать и провалить.

Поэтому первые автомобили выпустились на заводе секретно.

Было сказано: никому не приставать, никому не фотографировать, Боже упаси, никому не

писать. Потому что я прекрасно понимал, что эти первые автомобили, которые сделаны, это не массовое производство, после них еще должен быть сделан огромный путь».

## 4. И.М. ЛУКЬЯНОВА: «СДЕЛКА ДВУХ ВЕЛИКИХ МЕНЕДЖЕРОВ»

Поляков договаривается с правительством, и ему дают двенадцать миллионов долларов на необходимые закупки. Под них следует предложение ФИАТу - поставьте нам первое время комплектующие, а постепенно сократим эти поставки и заменим на собственные, на «родные». Однако, когда все детально обсчитывают, выясняется, что двенадцать миллионов недостаточно и, значит, трещат все графики освоения мощностей ВАЗа, наращивающие выпуск автомобилей.

Идут сложнейшие переговоры. И безразумно. Президент ФИАТа Аньелли: «Дешевле я не могу». Поляков: «Но у меня только двенадцать милли-

онов. Поэтому что я прокладил всех в ответном слове и подчеркнул: он особенно рад услышать похвалу из уст Виктора Николаевича Полякова...

Должно было пройти тридцать лет, чтобы все смогли достойно оценить результаты большой совместной работы, которая дала замечательный, достойный обеих сторон результат. Мировая практика знает немного подобных примеров.

## 5. «НЕ НАДО БАРСТВА!»

(из стенограммы заседания генеральной дирекции ВАЗа, 23 февраля 1971 г.)

Поляков: «В этот выходной я беседовал с рабочими. Отдельные начальники вызывают людей в неурочное время, в воскресенье, и не обеспечивают питанием. Я думаю: надо осудить эту порочную практику. Любой начальник, который вызывает людей работать, сначала должен договориться о питании (буфете или другое место).

То же самое по транспорту. Если рабочий выходит, то надо решить, на чём он поедет. Не надо барства».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

Поляков предложил четко определить, сколько каждое производство будет иметь с каждого изготавливаемого и проданного автобомобиля. Благо, «Ока» продавала одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всхлипал: «Именно за «Оку» надо держаться». Как там поется: «Дороги меня, соломинка, держи».

</div