

# У истоков вазовской металлургии



АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ ЕВСЕЕВ

— Наверное, всматриваясь в прошлое с позиций нынешних своих лет, своего опыта, можно сказать: момент для начала “вазовской” моей биографии оказался оптимальный. Я был в самой поре. Позади полтора десятилетия работы в институте. Уже появился свой стиль деятельности, свое видение проблем. И в то же время я, как и многие другие специалисты “первого вазовского призыва”, был еще достаточно молод, полон сил и, наверное, честолюбия. Неплохого честолюбия, без которого не бывает руководителя, честолюбия, основанного на стремлении самопроявиться, состояться, оставить свой след в большом деле.

*— Ну, имя у вас к тому времени уже, кажется, было. Как никак лауреат Ленинской премии, преуспевающий специалист... И вдруг менять престижный институт, прерывать четко выраженную научную карьеру...*

— Конечно, если с этих позиций смотреть. Я вообще-то везучий. За десять лет после окончания института дорос до главного металлурга НИИТавтпрома. Защитил кандидатскую диссертацию, и на выходе уже была докторская. За одну из работ, проведенных вместе с группой товарищей, — теоретические основы изготовления литейных форм с помощью пескодувного метода — был удостоен Ленинской премии. Эта теоретическая работа пробивала принципиально новое направление и реализовалась в создание формоночных автоматических линий, которые были внедрены на ГАЗе и Уральском автозаводе, Ростсельмаше, Кировском заводе в Ленинграде.

А потом неожиданный телефонный звонок от Виктора Николаевича Полякова, просьба “зайти на пять минут”. Я его к тому времени уже знал как главного инженера АЗЛК, где мы внедряли новую технологию в литейном производстве, затем как председателя Московского совнархоза — опять были работы, уже не только по АЗЛК, но и по другим заводам Москвы.

И вот эти “пять минут”. Он без всяких предисловий и лишних слов предложил мне стать главным металлургом в Тольятти. “На размыщение 24 часа. Больше я вам дать не могу”.

Может, не поверите, но я, не советясь ни с кем, молниеносно прокручиваю в голове ситуацию и говорю, что 24 часа мне не нужно, я согласен.

И сегодня считаю это одним из самых радикальных и в то же время верных шагов своей жизни. Соображений меркантильных никаких не было. Только о предстоящей работе. На шесть–семь лет вперед, как сказал Поляков. Очень интересной, хотя и трудной, немереной — это я предвидел сразу. Но и такой, где я могу полностью приложить свои силы и прикоснуться к самому передовому мировому опыту.

В дело пришлось включаться сразу, без раскачки. Прошло это включение легко. Было такое впечатление, что все накопившееся до сих пор прямо можно было бы использовать в проекте, в первой части нашей вазовской эпопеи, как только мы начали смотреть предварительно подготовленный технологический проект ФИАТА. Пришлось с удовлетворением увидеть непривычную для нас четкую техническую логику авторов проекта. И одновременно несогласие с какими-то их решениями, готовность отстаивать, защищать свою точку зрения, свое видение ряда технических направлений.

*— Так что питетата, преклонения перед маркой ФИАТА не было?*

— Нет, не было. Хотя тут надо сразу различать две позиции, которые четко проявились именно в ту пору. Одна: почему нам учиться? Мы, дескать, имеем свою великолепную, подчас лучшую в мире советскую технику, и если идем на сотрудничество с каким-то ФИАТом, у которого к тому же свои сложности тогда были, то чуть ли не делаем ему одолжение. Те, кто поддерживал такое мнение, а их было на первых порах не так уж мало, попав в Турин, были глубоко задеты: “Куда это годится? Мы тут все с инженерными дипломами, а наставниками нам дают начальников цехов, которые не имеют даже высшего образования. О чем с ними говорит?”

К слову сказать, после двух–трех недель работы с таки-

ми, без высшего образования, руководителями цехов ФИАТА некоторым нашим специалистам пришлось признавать их высокую техническую эрудицию и знания. Может, у них был меньший, чем у нас, общий кругозор, зато в своем узком направлении они оказались и теоретически, и практически более подкованными, более сведущими в самой новейшей мировой технике.

Но, надо сказать, все очень быстро встало на свое место, и они если не стали друзьями, то уж во всяком случае добрыми коллегами.

Была и другая опасность — передовериться во всем авторитету ФИАТА, воспринять его без достаточно критической оценки, без поправки на потребности будущего автозавода, скатиться сразу на вторые роли мальчиков, которых еще надо долго водить на помочах.

На это мы, и в любом случае могу говорить о себе, пойти не могли.

Поэтому сразу же, с первого дня приезда в Турин, начались дискуссии, порой переходящие, если выражаться околодипломатическим языком, в научно-практические споры. Надо отдать должное — именно такая самостоятельность, наличие собственного взгляда на проблемы помогли нам быстрее установить нормальные деловые, взаимоуважительные отношения. Когда все понимали, что речь идет не о принципах, а об интересах дела. Для пояснения этой мысли два примера.

Первый, который болезненно ударил по самолюбию, как раз касался основной тематики моей работы в институте. Она широко освещалась в общей и специальной печати, и тем не менее, когда вошел в литейный цех ФИАТА и увидел пескодувные машины, работающие на “нашем” принципе, но изготовленные датчанами, я ощутил себя в чем-то обкраденным. К сожалению, технический уровень их исполнения, качество комплектующих изделий были такими, что предложить наши разработки, пусть и пионерные, я не счел возможным. Хотя, как потом выяснилось, фиатовцы отлично знали, кто тут сказал первым “а”.

Второй пример более положительный. На ФИАТе применялись литые коленчатые валы из перлитного чугуна. Этой темой мы занимались у себя в институте, и вторыми, после ФОРДа, внедрили литые коленчатые валы, но не из перлитного, а из высокопрочного магниевого чугуна на Горьковском автозаводе.

И первый мой разговор на ФИАТе был: почему вы применяете перлитный чугун? Ведь магниевый гораздо выгодней.

Услышал стандартный ответ: “У нас этого опыта нет. Вы покупаете наш опыт, и мы предлагаем вам высокопрочный ковкий чугун, технология которого у нас отработана”.

Тем не менее я продолжал приводить доводы в пользу нашего материала. Безуспешно.

Через два месяца примерно — очередное посещение литейного цеха. Начальник цеха сопровождает меня.

— Алексей Сергеевич, вы прошли интересную вещь.

Останавливаясь и вижу: лежит куча коленчатых валов. По литникам я сразу понял, что это материал наш. Начальник цеха улыбается:

- Я получил команду попробовать.
- И какой результат?
- Выгадываем доллар на каждом коленчатом вале.

А еще через месяц ФИАТ внедрил этот процесс у себя в серийное производство, и он был заложен в вазовскую технологию.

*— И все же, мы знаем, что ФИАТ, согласно контракту, должен был помочь оснащению Волжского автозавода самой новейшей по тому времени техникой. Причем не только своей, итальянской, но и лучших фирм других стран. Насколько это выдерживалось?*

— Что ж, приведу тоже два примера, как информацию к размышлениям и выводам.

В том же цехе алюминиевого литья на ФИАТе применялись однопозиционные полуручные установки для отливок головок блока — одной из главных деталей двигателя.

По моим знаниям мирового опыта, уже появились, в том числе на одной французской фирме, карусельные автоматические машины для отливок головок блока цилиндров. Я предложил ФИАТу привязать для нашего завода именно эти автоматические карусельные установки. Ответ был отрицательный. Лишь после сильного нажима удалось уговорить их: давайте съездим, посмотрим.

Проблемы выезда во Францию для них, конечно, не было. Мы вместе посетили завод, посмотрели машины в эксплуатации, и этого оказалось достаточно. Быстро все было согласовано: они закупают партию машин, проверяют — “о’ кей!” — и тут же вписывают их в технологию ВАЗа.

А вот в другой, почти аналогичной ситуации я проиграл. Автоматические машины для горячей штамповки кузнецких деталей ФИАТ запланировал для нас в швейцарской фирме “Хатебур”. Уже начались переговоры о закупке, и тут поступает встречное предложение от западногерманской фирмы “Пельцер”. Машины “Пельцер” на сорок процентов дешевле, и это становится решающим для Автопромимпорта — как же, надо беречь народные деньги.

Но все-таки опять после длительных дискуссий на разных уровнях решаем съездить вместе с фиатовцами в Германию, посмотреть машины “Пельцер” в деле.

А там нам, надо прямо признать, сумели втереть очки. Показали машины на заводе в течение одного дня, но показали театрально, обставили и изобразили все так, что лучше не бывает. И ФИАТ согласился. Однако после первого года эксплуатации этих машин в Тольятти мы убедились, что была допущена ошибка. Машины “Пельцер” пришлось практически демонтировать и закупать “Хатебур” — хорошо, у нас еще оставались возможности сделать ход назад.

Так или иначе, опыт контрактации оборудования для ВАЗа оказался весьма поучительным. Хотя между осознанием его и необходимыми конкретными выводами прошла порой непростительно длительная временная дистанция.

К признанию эффективности малых предприятий мы пришли совсем недавно, а ведь могли задуматься еще тогда, в шестидесятых. Но наши внешнеторговые организации ориентировались лишь на солидных поставщиков, с именами. И

переубедить их было невозможно, все делалось под предлогом защиты интересов государства.

Так произошло и при заказе основного оборудования для чугунолитейного цеха ВАЗа. В конкурентную борьбу вступили два “кита” — шведская фирма “АСЕА”, итальянская “Бромбавери” — и небольшая частная итальянская фирма “Крещенцы”, где всего-то сотрудников было: муж, жена, сын и четверо рабочих.

О последней Автопромимпорт и слышать не захотел. Хотя я, познакомившись с продукцией “Крещенцы”, убедился в удивительно удачной и качественной конструкции ее. Еще бы: ведь от этого впрямую зависело благополучие, жизнь этого небольшого коллектива. И уж если они пробились в ряды ведущих производителей, надо бы присмотреться к ним внимательнее. Но куда там. Основные печи закупали у АСЕА, и лишь под огромным нажимом удалось уговорить взять четыре небольших литейных агрегата у “Крещенцы”. Результат: печи “Крещенцы” до сих пор, двадцать с лишним лет, работают в литейном цехе автозавода абсолютно безотказно, бесперебойно, а на печах АСЕА сделано уже по три–четыре ремонта с крупной заменой узлов.

Побывав за последние годы во многих странах, я еще раз убедился, что малые фирмы — это не только сильное антимонопольное средство, но и один из ведущих источников научно-технического прогресса, их надо всячески поддерживать, развивать и уж во всяком случае не затаптывать походя.

*— Алексей Сергеевич, ФИАТ сразу предложил нам свой форпроект metallurgical переделов. И во что он в конце концов вылился?*

— Ну, ряд процессов оказался совершенно другим, потому что мы взяли иную технологию. Другие претерпели значительные изменения. И прежде всего, наверное, за счет того, что у нас подобралась достаточно творческая группа специалистов. Одним из заместителей моих был Юрий Тихонович Тисленко, пришедший из Ташкентского института. По чугунолитейному цеху ведущим технологом стал Федор Ильич Рассохин, ярославец, специалист высочайшей квалификации, владеющий всеми тонкостями производства. Кузнецкий цех вел Владимир Михайлович Шнейберг, высококвалифицированный теоретик, интеллигентнейший человек, обидно, что ВАЗ сравнительно быстро потерял его.

Мы как-то сразу стали одной семьей, полное было взаимопонимание идеологии, практики производства. Кто-то высказывал мысль, ее быстро обсуждали, приходили к общему мнению и уже затем втягивался в это ФИАТ.

Хочу сказать, что с фиатовцами тоже очень быстро сложились хорошие, неформальные такие отношения, чем, кстати, не могли похвалиться некоторые другие наши группы. Все строилось на взаимоуважении. Теоретическую часть metallurgical переделов вел на ФИАТе профессор Галло — крупный ученый, мы и сейчас с ним друзья. В определении главных направлений у нас сразу сложились хорошие контакты. Затем все спускалось на уровень технологов и разработчиков, углубляясь, конкретизируясь.

И коли мы уж заговорили об этом, не могу удержаться: это тоже имеет непосредственное отношение к теме наше беседы. Я только что вернулся из Турина. Была деловая поездка, но мои старые знакомые, узнав о приезде, разыскали, вытащили меня. Была очень добрая встреча. Пришли профессор Галло, Ло Конте, Манджарино и другие вместе с женами, которые не раз бывали у нас в Тольятти с детьми; мы ездили с ними по Волгё, в Жигули. Словом, было, что вспомнить, и порой слезу выбивало из глаз. Мы уже все немолодые люди, а создание ВАЗа стало одной из самых ярких страниц в наших биографиях.

Та пора наложила неизгладимый отблеск на все наши взаимоотношения, там ведь очень быстро выяснилось, кто есть кто, кому можно безоговорочно доверять, а кому и с великой осторожностью.

Это трогательно проявилось в мой последний приезд в Турин. ФИАТ заинтересовался установкой по ионоплазменному напылению "Пуск", созданной в нашем институте НИИТавтопром. И вот подошла пора сдачи ее заказчику. Обычные для ФИАТА взаимоотношения: 25 процентов стоимости заказчик оплачивает после пуска установки и еще 50 процентов через шесть месяцев по результатам эксплуатации.

Мы приехали сдавать установку: еще не закончил полностью обучение персонал, еще некоторые советские комплектующие работали неустойчиво. И когда собрались фиатовцы, в том числе и профессор Галло, я предложил:

— Давайте составим протокол, зафиксируем состояние этого дела, я его подпишу. А через полгода, если все будет в порядке, вы только подпись свою поставите и контракт будет закрыт.

На это профессор Галло ответил:

— Мы заключали контракт с друзьями и заканчивать его будем по-дружески. Никаких шести месяцев. Все деньги платим сразу.

Вот как отразилось доверие, уважение даже через столько лет.

*— А потом главный фронт работ переместился из Турин в степь возле Тольятти. Пришло, как помню, надеть сапоги и защитные каски. Где-то у меня даже сохранилась фотография: Алексей Сергеевич Евсеев в защитной каске, с глубоко утомленным и в то же время радостным лицом, ночь, выдача первого металла в ремонтно-литейном цехе.*

— Было, все было. Но мне хотелось бы и дальше развить эту тему дружной совместной работы с ФИАТом, она ведь не завершилась рождением проекта ВАЗа и заказом оборудования.

С самого начала нам было ясно, что ряд комплектующих для первых машин придется возить из Италии. Но одно дело покупать карбюратор, даже покупать резину, и другое — заготовки и отливки. Пойти на это мы никак не могли. Значит, надо было форсировать заготовительные цеха.

Строители же запаздывали. В том же чугунолитейном цехе для больших печей фирмы "ACEA", о которых я говорил, нужно было сделать фундаменты. Очень сложные, они на 14 метров шли в глубину и имели еще 10-метровую надзем-

ную часть. Монолитный бетон, причем кружевной бетон, потому что внутри фундаментов проходили все каналы для охлаждения, подачи воздуха, кабелей и прочего.

Наши строители назначили срок 12 месяцев. После длительного обсуждения и взаимных уговоров — 11. И все, предел: здесь количеством людей ничего не сделаешь, очень узкий фронт работ.

И тогда Виктор Николаевич Поляков принимает решение — насколько мне известно, единственное за всю историю ВАЗа — пригласить бригаду итальянских строителей, потому что они вызвались сдать фундамент за 4 месяца.

Первые два фундамента — а всего их было восемь — разделили: один делали наши строители, другой — итальянские. Через месяц ко мне приехал начальник Куйбышегидростроя Николай Федорович Семизоров: "Слушай, кончай позорить строителей наших. Здесь нельзя устраивать соревнование, люди недовольны. Давай так, разобьем четырех твоих итальянцев: двух в одну бригаду, двух в другую, а я добавлю еще наших строителей".

И вот совместными усилиями за четыре с половиной месяца были сделаны эти уникальные фундаменты.

Так или иначе заготовительные производства вступили в строй с необходимым опережением, и к вводу механических цехов мы смогли их в основном обеспечить отливками и заготовками.

В процессе строительства, монтажа, пусконаладки наши люди прошли великолепную школу, они стали кадровым ядром всего комплекса, и надежность его не менее важна, чем надежность оборудования.

И тут не могу не вспомнить одну деталь. К моменту ввода цехов в строй у нас сложилась группа молодых специалистов, в большинстве своем вчерашних выпускников институтов и техникумов. И я попросил руководителя фиатовского, который с ними постоянно работал, дать мне потом заключение об их способностях и возможностях.

Прошел год, итальянцы готовились уезжать, я уже забыл о том уговоре, но представитель ФИАТА, оказывается, помнил. Он пришел ко мне:

— Вы просили дать оценку. Из тех 25 человек, которые работали с нами, я лишь одного определяю бесперспективным: у него по этому профилю ни толка, ни роста не будет. А остальных я расставил по номерам.

В то время понятия рейтинга у нас широко не бытовало.

У меня долго хранился тот листок, где первым значился Н.И. Бех, молодой инженер, пришедший к нам после Киевского института. И рядом приписка: будущий генеральный директор. Он угадал предельно точно: сегодня Н.И. Бех — генеральный директор КамАЗа.

— Что оправдало себя из решений, созданных, предложенных, впервые внедренных на ВАЗе, что было отсюда воспринято другими заводами страны?

— Я уже говорил о нашем просчете в выборе "Хатебур" — "Пельцер". Все остальное, могу сказать, и с точки зрения технологии, и с точки зрения оборудования полностью оправдало себя. Не случайно многие годы уровень металлургических цехов ВАЗа был эталоном для родственных пред-

приятий Союза, я бы сказал, где-то до 1975–76 годов. А потом ВАЗ начал заметно отставать, в основном из-за того, что системы управления тут строились на дискретных электронных комплектующих изделиях. Потом уровень компьютерной техники в мире резко шагнул вперед. А ВАЗ застоялся. Лишь со значительным запозданием началась модернизация оборудования, перевод систем управления на командо-контроллеры, и все же пока отставание от мирового уровня остается весьма заметным.

— *А что десять вазовских лет дали лично вам, как специалисту, как человеку?*

— Да, “пять минут” разговора с В.Н. Поляковым обратились в десять вазовских лет. Я очень им благодарен. Они дали замечательный задел, уверенность в своих силах на всю жизнь.

А в 1976 году тот же В.Н. Поляков, ставший уже министром автомобильной промышленности, предложил мне возглавить новое направление, создающееся в отрасли, — собственное станкостроение. Убедил меня в том, необходимость чего я уже и сам ощущал: специфика отрасли требует развития специального станкостроения. Рассчитывать тут только на Минстанкпром значило заранее обрекать себя на провалы, отставание. Крупнейшие зарубежные концерны, в том числе и автомобильные, обязательно имеют подобные производства или ориентируются на создаваемые с этой целью небольшие узкоспециализированные фирмы.

Мы начали с нуля. И не будь у меня опыта работы на ВАЗе, опыта работы с ФИАТом, знакомства с системой работы многих и многих предприятий Европы, пришлось бы, уверен, значительно труднее. Мы же смогли быстро довести объем собственного станкостроения сначала до 15 миллионов рублей, затем до 60 миллионов, 200 миллионов, а через шесть лет вышли на уровень 600 миллионов рублей в год.

Так что ВАЗу, товарищам и коллегам, с которыми свела меня судьба на создании Волжского автомобильного, я буду всегда глубоко благодарен.