

Г е о р г и й   К о н с т а н т и н о в и ч   М и р з о е в

*“В кресле*

*главного  
конструктора”*



Хотя, скажем сразу, это кресло не столько мягкое, сколько жестковатое. Да еще с выступающими порой шипами. Во всяком случае желающих и подходящих занять его после первого главного конструктора ВАЗа В.С. Соловьева длительное время не находилось.

- А завязалось все до крайности несерьезно. Я приехал в Тольятти по институтским делам. Зашел в кабинет технического директора Марата Нурумановича Фаршатова, которого знал давно, еще по учебе в МАМИ. Он расхаживал вдоль стола, заваленного папками личных дел.

- Ты что делаешь?

- Да главного конструктора ищу.

Дальше разговор пошел в русле наших дел.

На следующий день заглядываю к Фаршатову снова и вдруг слышу, то ли в шутку, то ли всерьез:

- Давай к нам главным конструктором. Или замом.

Почесал я затылок.

- Замом, сразу отвечаю, не пойду. Или пойду главным конструктором, или не пойду вообще. Ну а в принципе, если все это всерьез, мне надо подумать.

- Ладно, неделя на размышление.

Уехал, а через неделю звоню: "Согласен".

Дома, зная мою ненормальность: "Раз решил, езжай".

Но я-то отлично представлял, что значит бросить все в Москве, сорвать семью и отправиться в Тольятти.

И все-таки уже зацепило. Начал думать о будущей работе.

Однако до нее пришлось еще по кабинетам походить. Главный конструктор такого завода был, оказывается, номенклатурой ЦК КПСС. Целых полгода, с октября 75-го и по весну 76-го года меня "согласовывали" и "утверждали" в ЦК, в министерстве.

Несколько раз съездил в Тольятти. Встречался с секретарем парткома ВАЗа И.Л. Рымкевичем, с генеральным директором А.А. Житковым. Потом пригласил меня министр, В.Н. Поляков, и практически открытым текстом поинтересовался, откуда у меня столько смелости, а можно было понять, что и нахальства, - соглашаться на такую работу?

Хорошо мы тогда поговорили.

- Значит, поверил в вас? И чем вы его убедили? Он же автомобилист до мозга костей.

- А я разве не автомобилист?.. Не буду же ему рассказывать, что, по воспоминаниям родителей, еще в детстве, где-то года в три, это было в Тбилиси, засмотревшись на автомобиль, потерял штаны. А потом, повзрослев года на два, должен был обяза-

тельно залезть в каждую приоткрывшуюся кабину и подергать там за что-то. Только все это ни о чем не говорит. Кроме того, может, что я просто был нормальным ребенком и стремился все попугать, одеться собственными руками.

Через любовь к автомобилю, уверен, многие прошли. Но один в дальнейшем становится зубным техником, покупает этот заветный автомобиль и катается на нем, а для другого эта любовь превращается в дело жизни.

Во всяком случае, уже к окончанию школы я твердо знал, что буду автомобильным конструктором. И пошел туда, где этому могли наилучшим образом научить, в Московский автомеханический институт.

Я застал там еще зубров нашей автомобильной науки и техники: академика Чудакова, профессоров Фалькевича, Гольда, Ленина, Гордона... Они мне очень много дали. Но тогда же я очень хорошо понял, что "мирная" советская автомобильная промышленность ушла на второй, даже третий план в смысле внимания и капиталовложений, что главное внимание уделяется совсем другим отраслям и направлениям. У нас выпуск в МАМИ был 100 человек автомобилистов, и из этой сотни лишь человек десять попали в Минавтопром, а все остальные получили направление в так называемые "почтовые ящики".

Я угодил в Ульяновск, на УАЗ. Мне повезло, потому что завод приобретал в это время новый профиль. Ему передали из Горького ГАЗ-69, и надо было осваивать весь комплекс производства. Начинали с простой сборки, из готовых узлов, потом освоили штамповку, сварку, ходовую часть - и вплоть до двигателя, который стали изготавливать тут же, по соседству, на моторном заводе.

Коллектив был молодой, бодрый. Я быстро включился в проектирование этих знаменитых ульяновских вездеходов, что и до сих пор выпускаются на УАЗе. Очень они живучи оказались. Но, к сожале-

нию, завод на них непозволительно долго застрял. Вплоть до недавних пор питался наработками, сделанными нами еще в конце 50-х.

Но кто думал, что УАЗ так надолго зависнет? И я не потому уехал - работа меня вполне устраивала. Просто судьба в очередной раз поставила перед выбором.

Возвращался я из отпуска через Москву и заскочил в МАМИ.

- Слушай, у нас прием в аспирантуру открыт.
- А что для этого нужно?
- Заявление и автореферат.

Написал быстренько, отоспал и из головы даже выбросил. А через месяц пришло приглашение сдавать экзамены. Это было уже интересно - проверить, чего я там стою? Конкурс - 3 человека на место. Завелся, и, по дури, все сдал, оказался даже первым.

Ну, понятно, Москва... "Москва, как много в этом звуке..." А у меня другое - где жить? Я же умудрился сдать жилплощадь в Ульяновске (да и какая там жилплощадь - 3 человека в 12-метровке в общей квартире и никаких перспектив на улучшение) и со всем семейством приехал в Москву. Чтобы сразу получить холодный душ: "Жилья тебе никакого не положено, прописку сделаем, но временную, на время учебы в аспирантуре и только тебе, а для семьи ничем помочь не можем".

Началась тысяча и одна ночь. Сперва приютили знакомые, потом пошли частные квартиры... Какая тут "большая наука"? Я стал председателем ЖСК и, построив за три года три дома, получил в одном из них квартиру. И еще, сам удивляясь, защитил диссертацию - по компоновке автомобиля, по вопросам кинематики подвески и увода шин.

Начал накапливаться научный багаж. Пошли хоздоговорные темы с ЗАЗом, с АЗЛК, с ЗИЛом, с НАМИ и, наконец, с ВАЗом.

*- И как вы тогда конструкцию вазовских машин оценивали?*

- Как раз вазовские автомобили я успел к середине 70-х годов оценить не вприглядку, а всеми частями тела. Потому что каждое утро, независимо от погоды, шел на стоянку, заводил машину и отправлялся на ней по своим многочисленным делам. С 71-го по 76-й год успел сменить два личных "жигуленка".

*- Значит, могли сравнивать - что такое хороший автомобиль? И не только с нашими моделями.*

- Что такое хороший легковой автомобиль - объяснять мне к тому времени уже не требовалось. Я успел побывать в Чехословакии, год пробыл в Англии, а "наш" - "не наш"...

Всегда считал и считаю, что любой автомобиль "партийности" и "национальности" не имеет. Есть, конечно, какие-то специфические требования в любой стране, но это уже вторично. А первое - что автомобиль должен быть хорош для любой страны. Когда же мы не умеем этого добиться, то начинаем крутить. Мол, чего так высоко планку поднимать, для наших условий и наших потребителей и так сойдет, еще спасибо скажут.

У Ильфа и Петрова, еще в 20-е годы обсуждали, что нам нужно: автомобиль или механизированная телега?

Перешагнув "возраст Христа", я не был идеалистом и твердо знал, что все люди, все люди. И то, что хорошо англичанину, будет, почти наверняка, хорошо мне. Если англичанин предпочитает не толкаться в автобусе, а ехать на автомобиле, это только потому, что он имеет такую возможность, а многие из нас - нет. И теплый туалет, и горячая вода в кране - кто это попробовал, уже никогда не откажется, хоть эфиопом будь.

Иной вопрос, что само понятие "современность" или, можно сказать, совершенства автомобиля у многих из нас разное.

С точки зрения потребителя - это автомобиль, в котором не приходится открывать капот, который с тебя требует мало денег и доставляет массу удоволь-

ствий и комфорта.

С точки зрения требований, которые предъявляет к конструктору и заводу общество, - этот автомобиль должен быть безопасным, должен быть экологически чистым, должен быть экономически разумным, должен быть перерабатываемым. Что там еще?

Конструктор же хочет сделать такой автомобиль, какого ни у кого нет. И воткнуть в него все, что он знает или во сне видит. Но ему всегда мешает неизменное требование, чтобы такой автомобиль можно было еще и продать, чтобы цена его была сопоставима с теми удовольствиями, которые изготавливали готов предложить потребителю. Для которого все эти требования по токсичности, все эти цацки, бирюльки будут приемлемы в случае соответствия его финансовым возможностям. Видите, такой круг, где все связано со всем.

- И все-таки, в каком направлении ВАЗу дальше двигаться, вам уже было ясно?

- А это всему автомобильному миру было ясно. Другое дело, хватит ли у нас пороху? Или так и будем спешить потихоньку вперед?

- И с чем вы явились в Тольятти, с какими революционными концепциями и планами?

- Не было, к счастью, таких завихрений. Мысли волновали другие: с чего начать, смогу ли утвердиться?

Но и здесь все сразу иначе, чем в Москве представлялось, пошло.

Сняли меня с поезда в Сызрани и привезли прямо на завод. В дизайн-центр, где в нашем знаменитом "Греческом зале" как раз проходил глобальный технический совет - что делать с модернизацией "одиннадцатого" автомобиля? То, что вылилось затем в "пятерку", ВАЗ-2105. А тогда обсуждали, спорили, как обновить облик, чтобы рынок его за новую модель принял. Какие сделать для него новые передние крылья, какой бампер, какие фары - то ли круглые, то ли квадратные? Но чтобы - это было первое требование - минималь-

ные изменения в основном производстве. Чтобы как-то обойтись косметикой: одежду сменить, а сути не затрагивать.

Так, с первого же дня, столкнулся с известным конфликтом, который ни одного конструктора не минует: как сделать новый автомобиль, по возможности ничего не меняя в технологии, в производстве?

*- А может, и не нужно было менять? От добра добра не ищут. И вообще, что такое современный автомобиль? Что диктует потребность изменений? Только ли погоня за модой? И стоит ли потрафлять кокеткам, которые не желают одевать прошлогоднюю шляпку лишь по той причине, что этим летом модным объявлен другой цвет?..*

- С этим тоже приходится считаться. Особенно если думать об экспорте. Там могут позволить себе выбирать "модно - не модно".

Однако за 10 лет, что уже выпускались вазовские машины, сменились и многие основополагающие требования к легковому автомобилю. Расход горючего. Внешний и внутренний шум. Активная и пассивная безопасность. Аэродинамические характеристики.

Когда мы брали ФИАТ, о токсичности почти никто не говорил. Едет автомобиль, ну и слава Богу. Чем быстрее, тем лучше. Сколько бензина тратит, тоже мало кого интересовало, нефти и бензина у нас - залейся.

В начале 70-х годов прозвенел первый звонок энергетического кризиса. Он заставил заняться расходом топлива. Это значило, что надо заняться карбюратором, системой питания, зажигания и так далее, и так далее. Надо было заняться двигателем, степенью сжатия и прочее, и прочее. Надо было заняться аэродинамикой - а кто о ней прежде думал? Причем ловить "сотки".

У нас во всей автомобильной промышленности ни одной аэродинамической трубы не было. Пришлось обращаться к авиаторам, в знаменитые ЦАГИ.

Там до сих пор сохранилась эффектная фотография: где-то на высоте 20 метров, на экране диаметром метров в десять, имитирующем дорогу, стоит “восьмерка” в аэродинамической трубе, где продувают полноразмерные самолеты.

Появились у нас стенды по измерению токсичности - чего раньше не было. Появились газоанализаторы. В мире были приняты строгие правила по удару - мы построили свою катапульту.

Появилась электроника... Все это стало накручиваться и раскручиваться, за всем этим надо было спешить.

Под углом этого мы начали смотреть “пятерку”, которой, собственно, кончалась концепция “первого” - “второго” и “третьего” автомобилей, наследников благословленного ФИАТА-124.

На “пятерке” нам удалось проработать, загодя решить со смежниками ряд вопросов, без которых мы бы к “Самаре” еще долго не подступились. В частности, плоскозубчатый ремень, гидрокорректор фар, блок-фары, монтажный блок, цельноформованный потолок, цельноформованная шумоизоляция салона. Все эти конструкции затем органично, как уже решенные, априори известные, что их можно делать и что получится хорошо, пошли и в наши следующие модели, в частности, “восьмерку” и “девятку”.

Так что и “2105” свою роль сыграла. Когда машину впервые увидели фиатовцы, они долго ходили вокруг нее, а затем честно признались, что в своей 131-й модели, где ставились примерно те же задачи, пошли более дорогим и менее эффективным путем и в итоге затратили больше сил и средств.

А тут еще поджимала абсолютно новая для нас полноприводная “двадцать первая” машина. Когда я пришел, начинался монтаж оборудования, шла подготовка производства, и вдруг, в самый критический момент, после очередных испытаний оказалось, что “Нива” разваливается пополам. Это был второй “вкусный” кусок. Очень “вкусный”.

- И как же вы нашли общий язык с коллективом завода и особенно УГК, которое, насколько знаю, на любом предприятии является своего рода государством в государстве?

- Это было самым важным. Что из того, что тебя в ЦК и на коллегии министерства утвердили? Ты еще здесь утвердись.

Встретили, дело прошлое, весьма настороженно. И вообще все выглядело необычно. Когда человек уходил с завода в институт, все воспринималось спокойно. Но чтобы из института, да еще с более высокой зарплаты, вернулся по своей воле на завод - такого в автомобильной промышленности в то время припомнить не могли. И каждый пытался для себя объяснить: что и почему Мирзоевым движет? Ка-кая-то темная лошадка.

Надо отдать должное Фаршатову. Со свойственной ему мудростью, он, с одной стороны, бросил меня в это море и сказал: “Плыви как умеешь. Я за тебя делать ничего не буду”, а с другой - сделал великое дело: в ближайшие недели, как я приехал, познакомил меня в свободном общении со всеми руководителями завода. После чего я уже мог обращаться к ним напрямую, без всяких “верительных грамот”. Так что “внешнеполитические” отношения со всеми заводскими руководителями наладились довольно быстро. Труднее было с “Министерством внутренних дел”.

Меня с самого начала предупредили, что в УГК очень сильная “газовская” прослойка. И было крайне важно, чтобы они признали меня. Или, по крайней мере, не мешали работать.

И я, считаю, выкрутился за счет того, что сложилась тяжелая ситуация с “двадцать первым” автомобилем, а с другой стороны, был пример достаточно успешных решений по “пятерке”. Я приобрел определенный авторитет... меня признали, точнее говоря. Что не самый последний дурак, в чем-то разбирается-соображает. А потом все стала решать только работа, точно определившая, кто есть кто.

Надо сказать, коллектив конструкторов на первых порах собрался довольно пестрый. Но у этих людей было одно общее - неуспокоенность.

Они пришли сюда делать новые автомобили, а им дают готовые чертежи. И в течение длительного времени мурлыкат на том, что они просто переваривают чужие мозги.

С одной стороны, это была чуждая, претившая им работа, но это была колоссальная школа. Не зная точно, как создавать современный автомобиль, они уже знали, каким он должен быть.

Большинство людей, к счастью, не желает быть только копиистами-переписчиками, они ищут возможности самовыражения.

Еще конвейер главный не шел, а наши конструкторы рисовали уже всякие "Чебурашки", "Крокодилы Гены" и т.д. "Крокодил Гена" и есть прототип "Нивы", только у него был тряпочный верх, а потом он стал железным.

Тот же "Чебурашка" так и не родился, но очень многое из него отразилось в "Таврии" и "Оке".

Получив, грубо говоря, от ФИАТа 2 (или 2,5) автомобиля и 2 двигателя, ВАЗ попытался, - я имею прежде всего в виду базу технологическую, - выжать из них все возможное. В итоге на основе 3-х моделей родилось 9 модификаций "Жигулей".

От итальянцев было получено 2 двигателя: 1200 и 1500 кубических сантиметров. Очень быстро появился промежуточный - 1300, а затем на этой базе 1600 "кубиков" - взято все, что тут только было можно.

Это и позволило к тому времени, когда встал вопрос о создании действительно своего, принципиально нового автомобиля, "Самары", иметь коллектив достаточно подготовленный и технически, и профессионально.

- *А как вы представляли развитие модельного ряда вазовских, уже по-настоящему своих машин?*

- Иметь свое видение, тем более главному конструктору, всегда необходимо. Я имел его и тогда,

когда для тольяттинского завода был куплен, принят за основу "ФИАТ", а не "Рено-16". Вначале как теоретик. Позднее я провел большое количество испытаний для Запорожья - с переднеприводным автомобилем, и дополнительно укрепился в своих воззрениях уже как практик.

Однако ВАЗ - не только конструкция машины. Это целый комплекс технических, экономических, политических слагаемых. Хотя повторю: сделав ставку на заднеприводные машины, мы отбросили себя практически на 10 лет. "Восьмерка" опоздала., могла появиться раньше на 10 лет.

Но все это умозрительно. Сценарий, написанный жизнью, оказался другим.

Да, ФИАТ в этом отношении явно и бесцеремонно подставил нас. К середине 70-х годов он начал вести себя вообще неприлично, что и вызвало определенное охлаждение в наших отношениях. Сам он перешел на переднеприводные автомобили и в то же время продолжал всеми правдами и неправдами убеждать нас в достоинствах заднего, и только заднего привода. Даже в чисто практическом плане совершенствования, обновления выпускаемых моделей мы оказались в тупике.

Как только начинаешь говорить, что делаешь заднеприводной автомобиль (автомобиль на основе прежней схемы), сразу слышишь: "Что, двигатель новый? Зачем? У нас же сравнительно неплохой есть. Мост? Не-е..." и так далее. Получается, максимум, что ты можешь сделать - новый кузов.

Но к этому времени оказалось, что руль у нас уже не годится. Делать реечный руль? Но за ним тянутся подвеска. За подвеской тормоза. И пошло-поехало.

Начинаешь за здоровье, кончаешь за упокой. Как старое не лицуй, из него новое не получишь.

- *Так что вы лично уже были готовы к переднему приводу?*

- И не только я. Еще до моего прихода группой молодых конструкторов была разработана передне-

приводная "Чебурашка".

Потом делали "1101". Все на стадии эскизов, но уже нащупывалось что-то. Хотя даже до пластилина не дошли. Не разрешили. Дескать, баловство все это, не отвлекайтесь.

- Значит, можно было начинать открытую борьбу за принципиально новый вазовский автомобиль?..

- Только на основе конструкторской, пусть и очень заманчивой концепции?.. Да ни в коем разе. Для этого я был уже достаточно зрелым и тертым практиком.

Мне нужны были союзники, серьезная поддержка. И я получил ее в лице М.Н. Фаршатова, а затем и других производственников. И не потому, что они так уж поверили в передний привод, но поняли - это единственный способ, когда появляется возможность целиком обновить оборудование. Именно под принципиально новую модель...

С такой поддержкой можно было уже начинать борьбу. В министерстве были категорически против. Поляков лично раз пять выгонял меня из кабинета - с ежемесячных совещаний главных конструкторов, когда я вновь и вновь поднимал вопрос о переднем приводе. Причем дважды просто выгнал, на третий раз выгнал и позвонил на завод: "Вы кого ко мне присылаете?", а в четвертый раз он выгнал меня вместе с Фаршатовым.

Кончилось тем, что он сказал: "Пиши расписку, что это будет хороший автомобиль и что это правильное направление в развитии автомобилестроения". Я написал - это уже была наша игра. "А теперь я кладу ее в сейф, и мы потом ее достанем." Но так до сих пор и не вернулся. Жаль, отличный был повод вспомнить, посмеяться.

Так или иначе, дело закрутилось. Было организовано правительственные постановление о подготовке производства нового семейства автомобилей, открыто финансирование, началась закупка оборудования, расписаны смежники. Развернулось

наступление по широкому фронту. А под него и УГК получило возможности для развития.

ФИАТ, когда рождал наше управление главного конструктора, предусматривал за ним главным образом функции грамотного сопровождения производства. В крайнем случае, произвести небольшую модернизацию автомобиля. Уже средне-глубокая модернизация типа "2105" в задачи УГК не входила.

- Подразумевалось, очевидно, что вы будете обращаться к их помощи?

- Так и произошло уже в мою бытность, в 77-м году, когда они приехали и, сославшись на только что проведенную работу с поляками, предложили нам что-то на уровне "Полонеза". Мы сразу ощутили их явное желание совместить приятное с полезным - продать сделанную разработку вторично.

По первоначальной схеме у нас в УГК насчитывалось 1200 человек. Когда развернулись работы по "пятерке", П.М. Кацура нам поднял лимит до 2,5 тысячи человек. Потом, уже в связи с "восьмеркой", лимит увеличили до 3-х тысяч, но мы к нему так и не подошли - появился НТИ со своей особой структурой.

И тут не просто количественное увеличение. Вчера, скажем, коробкой передач занимался один, а сегодня двое. В том же "пятом" автомобиле менялось практически не так уж много. В основном это касалось кузова, а по шасси, двигателю изменения были минимальны.

В 80-м, когда влез проект "восьмерки", началось взаимное "перекрытие", и мы увидели, что эшелона не хватает. Мы можем идти единым фронтом, шеренгой, но мы не можем идти в два эшелона. А это необходимо, особенно сейчас, когда одновременно ведем 4-5 проектов.

Многие направления развиваются так стремительно, что за ними не поспеваешь.

Кто еще недавно имел у нас представление об электромагнитной совместимости? Так, в самых

общих чертах... До этого, в лучшем случае, руки в следующем веке дойдут...

А когда мы влезли во впрыск и во всю эту электронику, оказалось, что электромагнитная совместимость для нас сейчас даже важнее, чем аэродинамическая труба. И мы, в основном за счет энтузиазма, строим под это целый комплекс.

Скажу вам, в конструкторских бюро зарубежных автомобильных фирм практически кульмана не увидите. Стоят электронные рабочие места конструктора.

Мы тоже должны были завершить эту "компьютеризацию" к 1990 году. А к 1994-му конца не видно.

Мы на электронику истратили только 30 процентов средств, которые были запланированы, и то по самому минимуму.

Так мы планировали в 1986 году, а за прошедшие годы технология, оснащение электронное изменились настолько, что сегодня надо бы, по совести, уплатить эти деньги. Но нам и того, что было обещано когда-то, не дают.

Хотя трудно даже представить, сколько мы на этом теряем. Другой стиль мышления появляется, другие методы решения вопросов.

С каким скрипом шло вначале внедрение САПРа в УГК.

Шассисты и двигателисты приняли его сравнительно спокойно. Они всю жизнь сидели на расчетах, без этого ни одной линии не проводили. ЭВМ им сразу стала подспорьем.

А вот кузовщики привыкли больше полагаться на интуицию. Потому что кузов все равно полностью просчитать невозможно. При создании его шли обычно методом проб. То есть на основе собственного опыта и интуиции рисовали какую-то конструкцию, потом вытаскивали на булыжник, подвергали дорожным испытаниям: она ломалась, ее усиливали. И в то же время, если не ломалась, ни у кого не возникало желания отрезать там что-то лишнее: не лома-

ется, и слава Богу.

Но в конце концов и кузовщики убедились, что математическая программа позволяет сразу получить под сложную конструкцию конечных элементов достаточно правильное распределение металла. Следовательно, с одной стороны, не перетягивать кузов, а с другой - сократить количество последующих испытаний и лишь в каких-то экстремальных случаях что-то подправить.

У них уже отпала необходимость на пузе по размеченному пазу елозить, все вручную замерять и переносить, а работать у дисплея, культурно.

Больше того, постоянно развиваясь, мы сняли, будто бы само собой, но в принципе чреватую конфликтами проблему клановости, "загазованности", о которой я уже говорил.

Мне вполне доброжелательно советовали "почистить" коллектив во избежание возможной оппозиции. К счастью, этого не потребовалось. Все "старички", "газовцы" остались на своих местах. Но зато, когда мы стали брать пачками молодых специалистов и коллектив вырос с 1200 до 2500 человек, расклад сил в коллективе стал уже другим и вообще "возрастная синусоида" стала более ровной. У нас есть сейчас представители практически всех поколений, от предпенсионного до чуть ли не институтского. А это опять же показатель здоровья, что организация легко перенесет неминуемую смену поколений, - вспомните, как трудно протекают обычно такие процессы в тех же футбольных или хоккейных командах.

Я считаю наш коллектив очень сильным, здоровым, работоспособным. И все это не от Бога, а от неустанного тренинга. Именно дело не давало опускаться до склок, которые нередко считают неизбежными для любого творческого коллектива.

Базовским конструкторам за двадцать лет, - я не беру годы, когда лишь принимались чертежи, - удалось сделать 20 моделей автомобилей. То есть практически через год выходила новая модель. Что в свою

очередь позволяло совершенствоваться, приобретать навыки, становиться мастерами своего дела. И дела даже не бумажного, придумывания и рисования вариантов, что тоже требует профессионализма. Но доведения конструкции до жизни.

Мы не ждали милостей от природы, от начальства или еще там от кого-то, а организовывали их для себя сами.

Прежде всего это фактор времени. Нас ведь как все время приучали: государственные, народные денежки надо беречь. Поэтому, будьте добры, сначала спроектируйте автомобиль, испытайте, покажите, что он действительно соответствует всему, чему положено. А после этого мы на самом высшем уровне благословим и дадим деньги на подготовку производства этого автомобиля.

Когда мы вышли на "восьмерку", нам уже поверили. Благодаря чему мы начали технологическую подготовку производства спустя всего год после изготовления первого опытного образца. Он был еще абсолютно сырой, недоведенный. Он подтвердил только избранную идею, и больше ничего в нем не было.

И еще через год мы начали закупать оборудование - когда автомобиль не давал ни одного из "заказанных" параметров. Зато, ведя параллельно проектирование и подготовку производства, мы смогли вместить весь цикл - от первой линии до постановки новой модели на конвейер - в пять лет. Наше автостроение подобного не знало.

Был ли риск? Да, конечно. Но если вести речь о серьезном коллективе, - а мы себя таким и считали, - то риск по мировым меркам в 10-12 процентов считается вполне обоснованным. Во имя самого выигрыша времени. Нам же коррективы, вынужденные изменения в ходе производства, обошлись, как я потом подсчитывал, намного меньше.

В общем, кто не рискует, тот не пьет шампанского.

- Но в любом случае, как понимаю, без самого

высшего "благословения" ни одна новая модель в жизнь не уходила. Как это выглядело? Это были тайны Кремлевского двора?

- Иногда Кремлевского двора, иногда площадки НАМИ, а то и внутреннего дворика ЦК КПСС на Старой площади. Но если говорить о благословении, то оно было, скорее, формальным, - ведь ни одну модель нам не вернули. Так что скорее это можно назвать смотринаами, без которых не удалось бы привести Постановления ЦК КПСС и Совмина о постановке на производство, а значит и о финансировании новой модели.

Но ритуал "первого знакомства" с очередной вазовской машиной, так же как с танками, самолетами, тракторами и другой серьезной техникой, был отработан четко. А так как игры шли на полном "сурье" с обеих сторон, то они неминуемо влекли за собой и какие-то накладки. Которые с позиции сегодняшнего дня вызывают ироническую улыбку, но в ту пору стоили немало крови и нервов.

Представьте, привожу я в Кремль свою первую модель - "пятерку". Выходят к ней солидные дяди - зав. отделами ЦК, заместители Предсовмина, члены Политбюро.

С умным и понимающим видом расхаживают вокруг машины. А я тут же рассусоливаю, какой это замечательный автомобиль и что лучше не бывает. А он еще ближе к макетному образцу, еще даже заявленных характеристик не дает - все потом появится, в ходе доводки.

Но они же только внешний облик видят.

После своих ЗИСов пытаются влезть в наш автомобиль, посидеть за рулем, и это не у всех ладно получается, многим животы мешают. Кто-то замечает, что машина низковата - садиться в шляпе неудобно. Но тут Поляков не теряется и, при всем своем внушительном росте, рыбкой, в одно касание, оказывается в салоне. "Садиться в автомобиль надо уметь."

Хотя не всегда обходилось все гладко.

Показывали "пятерку" и "семерку" А.Н. Косыгину в НАМИ. Происходило это по привычной схеме. Приезжаем с машинами в Москву и сидим день, два, три, неделю. А там договариваются, когда же найдется у премьера время.

Наконец, вечером звонят: "Завтра в девять утра Алексей Николаевич будет ехать со своей дачи в Кремль и по пути заедет в НАМИ". Рано утром я там. Машины вроде бы не раз проверены, все нормально. И вдруг мне говорят: ручка, замок на "седьмом" автомобиле, на водительской двери, отказали. Дверь не закрывается.

Но я-то точно знаю, что садиться будут именно в "семерку" и именно на водительское место. А дверь не закрывается. Позор сразу. Механиков нету - я сюда ездил обычно один. И механики НАМИ быстро не разберутся, это новая модель, они даже не представляют, как снять цельноформованную обивку, а замок мы вообще изменили.

"Дайте инструмент." Загнал я машину в бокс и начал раскрывать обивку, разбирать замок - в чем там дело?

К счастью, причина оказалась пустяковая, соскочила пружинка. Но минуты-то бегут. По радио уже передают, что Косыгин выехал.

На меня взгляды устремлены. "Ну что?" - "Видите что, занимаюсь."

По радио передают: "Проехал Химки." - "Проехал Лихоборы."

"Ну что?" - "Все в порядке. Теперь собирать буду."

Ставлю обивку на место, закрепляю последнюю клипсу и тут объявляют, что машина Косыгина въезжает во двор НАМИ.

Кручу руль, выворачиваю "семерку" на смотровую площадку. С другой стороны подплывает косыгинский ЗИЛ. "Неужели успел?"

- А Брежневу доводилось демонстрировать наши машины?

- За все годы судьба ни разу не сталкивалася. Я

знаю, он был любителем машин, особенно роскошных иномарок, несколько раз собирался приехать к нам на завод - даже заборы уже начинали красить. Но так и не удостоил.

- Будем считать это "лирическим отступлением", для разрядки. По принципу "было и такое".

Но главным оставалась, наверное, все же возможность реализовать себя?

- Разумеется. Хотя и тут все неоднозначно. Наступление можно и в лоб вести (если его не расшибешь), а можно и охватами, контратаками, хитростями - заманивай, заманивай, как Кутузов говорил.

У меня есть много знакомых и далеко не бесстальных конструкторов, которые при встречах привычно жалуются: "Такую машину предложил, но не пускают: это измени, то упрости. А я ни на какие компромиссы идти не желаю".

Он на компромиссы не идет, а время уходит. И коллектив его, не видя выхода на практику, закисает, а то и вообще сыпется, - все мы хорошо помним беды того же "Москвича". Кто от этого выигрывает?

Не верю, что настоящий художник, если нет у него хорошего холста или нужных кистей, будет сидеть и ждать. Нет, он станет писать на бумаге, на обоях, на высокобленной доске.

И не надо изображать из себя творцов "нетленки". Время расставит оценки. Не надо ставить себе абсолютных целей. Они где-то там, конечно, есть, они тобой движут, и ты знаешь куда. Но только не становись в позу: или эта цель, или ничего. С такой позицией на заводе работать нельзя.

Я всегда считаю: лучше делать каждый день по небольшому шагу, сопоставляя его с теми возможностями, которые есть сегодня, и ты в конце концов куда-то приходишь. А если ты начнешь требовать по максимуму, - и даже будешь прав, и истории воздадут тебе за гениальные прозрения, - то от своих современников и "распорядителей кредитов" почти

наверняка услышишь: "Нет, пока мы до этого не созрели".

И можешь идти в ближайшую пивную, плакаться в жилетку судьбы и увеличивать собой армию не реализовавших себя, неудачников, которым несть числа.

Надо не сетовать на судьбу, а работать.

Мы постоянно старались держать в спортивной форме людей. Чтобы с каждой моделью набирали опыт и знания. Тем более, если эта модель не оставалась на бумаге, а шла в опытные образцы, в производство. Финишное познание, то, что мы называем опытом, добывается не тогда, когда конструктор рисует, а когда автомобиль находится на производстве. Тогда то, что правильно, вылезит. И все, что неправильно, тоже вылезит. Именно тогда.

Не случайно, создавая НТИ, мы пришли к выводу о необходимости создания общей команды. Которая сразу бы вела конструкцию, технологию и т.д. Работала совместно, плотно, в едином ритме и взаимопонимании. А то УГК - отдельно, УТР - отдельно, производства сами по себе...

Самое занятное, что почти одновременно с нами такая же "мысля" пришла и "Крайслеру", и "Фольксвагену" и другим автомобильным фирмам. Откуда и начали к концу 80-х годов как грибы расти эти научно-технические центры, где объединились конструкторы, технологии, проектанты, разработчики новых материалов. На разных фирмах это формировалось по-разному, но идея оставалась та же - проработка проекта не последовательно, как было прежде, а одновременно, взаимосвязанно, в комплексе.

Мы впервые осуществили это при постановке на производство "восьмерки". Тогда нам удалось, и очень плотно, прочувствовать автомобильный мир. Европы, по крайней мере. Когда многие наши специалисты побывали за границей, завязали контакты на фирмах. До этого круг у нас был довольно ограничен: был ФИАТ и узкое число "допущенных" к этому делу.

А тут открылась более полная свобода. Мы общались, вытаскивали с разных фирм разные точки зрения, сравнивали, выбирали.

- Я как раз хотел спросить, какие места мы занимали в общей иерархии автомобильного мира, каков был рейтинг базовых конструкторов?

- Когда сегодня наши специалисты-двигателисты, шассисты, кузовщики встречаются со своими коллегами, разговор идет абсолютно на равных. Хотя вначале и случается определенное высокомерие, особенно когда начинаешь работать с незнакомой фирмой: тоже, дескать, суются тут всякие с немытым рылом в калашный ряд. Но мы их быстренько осаживаем, снобизм проходит, и все становится на свои места.

Надо сказать, что в принципе наш конструктор, он более опытен, более эрудирован и более приспособлен к науке преодоления трудностей. Потому что зарубежные конструкторы работают, по сравнению с нашими, в тепличных условиях. Посади их к нам, когда и карандаша порой нормального не найдешь, и на ЭВМ не пробьешься, и не знаешь, будет ли вообще материал, который закладываешь в проект... И все-таки должен из ничего сделать что-то.

Ну что говорить: в любой западной, уважающей себя фирме от 5 до 10 процентов затрат приходится на НИОКР. Я как-то подсчитал: до того, как организовали НТИ, за все годы, начиная с основания завода, в нас вложили 0,05 процента. И при этом требуя с нас конкурентоспособные автомобили, не хуже зарубежных аналогов.

В то же время, даже при всей нашей внешней, формальной зарегламентированности, была большая свобода творчества. Говорю "была", потому что не знаю, куда мы еще приедем; может, станем такими же, как они.

У нас же в стране толком денег никто никогда не считал. Если есть организация, она там что-то делает - ей полагается выдавать зарплату.

И прелесть заключалась в том, что, имея гарантии

рованный, пусть и мизерный минимум, ты мог, в принципе, заниматься тем, чем тебе хотелось, к чему у тебя сегодня лежала душа. Правда, в этой системе кто-то мог не работать вообще и тоже получать какие-то деньги "на прокорм", невесть за что.

Там, на Западе, такое ни в одной фирме невозможно. Там каждый месяц, каждый день, каждый час ты должен подтверждать установленную тебе зарплату. Поэтому там выше дисциплина, жестче требования и работают они, в массе, более напряженно, чем у нас.

Почему в общей массе? Потому что действительную конструкцию создают несколько человек. Это мозг, штаб любой фирмы, будь это у них или у нас. А все остальные аккомпанируют, обеспечивают.

Так вот, эти несколько человек одинаково интенсивно работают и у них, и у нас. И они, наверное, иначе просто не могут. Вспомните хотя бы, как работали те же Туполев, Поликарпов, Королев в сталинских шарашках. И не потому лишь, что выслуживали себе выход на свободу. Это зависит не от окружающей среды, это зависит от природы человека.

А вот остальные... Остальным надо создать условия, чтобы они могли работать хорошо и не могли позволить себе работать плохо. Вот и вся суть.

Вы меня попросили назвать фамилии нескольких лучших специалистов. Мне бы не хотелось этого делать. Вы же все равно всех не разместите в одном интервью. Пусть даже 10 назовете. А одиннадцатый и двенадцатый окажутся глубоко обиженными - я могу их понять. Не говоря о рядовых, так сказать, сотрудниках, и тем более о тете Маше или тете Кате, что ежедневно драят до блеска наши полы или наши туалеты. Разве они менее достойны быть отмеченными? И как о всех рассказать, кто просто очень честно и добросовестно выполняет работу, обеспечивая эффективность, высокую отдачу тех же "высоколобых"?

Когда в 1991 году готовились к 25-летию ВАЗа, появилась (правда, по примеру "Фольксвагена") великолепная мысль. Сделать автомобиль, на кузове которого разместить фамилии всех (всех, всех!) вазовцев, которые работали в это время на заводе.

- Я помню, как тот автомобиль стал "изюминкой" юбилейного вечера во Дворце спорта. В перерыв сотни людей обступили его и, будто бы в шутку, искали себя, - не пропустили ли ненароком?

- Вот-вот. И это надо учитывать.

Поэтому и я не хочу называть отдельные фамилии. В принципе, сегодня, если нету команды, которая может автомобиль делать, то, будь хоть семи пядей во лбу, работай лично по 48 часов, ничего ты не получишь. Должна быть команда, и каждый в этой команде должен точно делать свое дело.

И главный конструктор - это, как правило, не тот, кто лично что-то там выдающееся придумывает, а тот, кто может дирижировать этой командой. Кто способен быть последовательным и решительным даже тогда, когда у многих его помощников, грубо скажу, очко играет. Опираясь на свой опыт, эрудицию... Ну не знаю еще на что... Выслушать всех внимательно, а потом, с учетом знания людей, понимания ситуации принять свое решение, однозначное. И твердо стоять на нем, со всей ответственностью, не ссылаясь ни на что - ты сам выбрал и сам неси теперь до конца свой крест. Только так и не иначе.

Я попал в хороший коллектив. Я работал так, как мог. В роли дирижера, прежде всего. Но были тут и солисты, и первые, и вторые скрипки, и хор, и кордебалет - и спасибо им всем.

- Георгий Константинович, от сотрудников УГК слышал про ваше "кредо 200 процентов". Дескать, знай, что половину денег у тебя срежут, половину нововведений не утвердят, половину людей ушлют на строительство жилья или уборку капусты, -

значит, закладывай во все двойной запас прочности и надежности.

- Ну, не совсем так. Хотя верно, что я всегда ориентирую работать по самой верхней планке. Что осыпется - оно и осыпется. Но что-то должно и остаться.

Если я сразу буду себя настраивать, чтобы применяться к обстоятельствам... Отлично знаю: приди в производство сегодня и спроси: "Что можно сделать?", мне ответят: "Видишь, что мы делаем сегодня, и ничего больше сделать нельзя". Но я тогда вернусь к ФИАТу-124. Поэтому постоянно нужно все тащить "в натяг". Как рыбу ведут под водой, не ослабляя. В натяг, но не торопясь, иначе оборвет леску, уйдет.

- А ваше отношение к тому самому "историческому" наказу-пожеланию, который прозвучал в 1986 году из уст первого лица государства, М.С. Горбачева, - сделать ВАЗ законодателем мировой моды в автомобилестроении? Это, прежде всего, к вам, конструкторам, относилось.

- В самом пожелании ничего страшного нет. Желаем же мы ближним жить до 100, а то и до 200 лет.

Другое дело, что уже на следующий день после генсековского напутствия вокруг нас все завертелось. Раз за разом начали приглашать в высокие инстанции и требовать отчета, что мы уже сделали в смысле "законодательства" и когда можно будет доложить, что наказ выполнен.

Я обычно отвечал на вопрос встречным вопросом: "А что вы понимаете под этим? Вы можете сказать, кто сегодня законодатель мировой моды? "Крайслер", "Форд", ФИАТ, "Вольво"?.. Кто?"

И вообще, что это такое, стать первым в автомобилестроении? Это, когда тебе уж очень повезет, и ты выдашь что-то, чему стали подражать остальные. В послужном списке ВАЗа есть такая строка - "двадцать первый" автомобиль, "Нива", где мы опередили всех. Японцы догнали нас по этой конст-

рукции только к 1990 году.

- Ладно, там повезло. Может, по молодости, - рискнули поставить на лошадку, на которую еще никто не ставил. Может, по нахальству. А то еще, как пришло от одного из ваших товарищей услышать, с перепугу.

- И так бывает. Только повторяю: ребенок - это плод любви двоих, а автомобиль - плод любви многих. И у нас в каждой модели есть немало новинок, оригинальных находок. Даже потому, что от нас очень часто требуют стать хитрее самих себя, принимать решения, которые нигде не применялись, а мы вынуждены, опять же, в первую очередь, по бедности своей.

Но это решение заметит обычно только твой коллега. А потребитель их не замечает.

По большому счету, одна из главных причин, которая не дает нам возможности быть "в первых рядах", заключается в том, что мы слишком долго готовим автомобиль к производству. Возьмите "десятку" - мы беседуем в конце 93-го года, и это значит, что исполнилось уже десять лет, как мы готовим ВАЗ-2110.

Даже если я заложу самые-самые-самые оригинальные решения... Но путь-то поиска, развития конструкторских идей во всем мире один. Я могу опередить своих конкурентов на полгода, на год, но не на десять же лет.

Приезжаешь на тот же Парижский или Брюссельский автосалон, идешь и сразу видишь: вот место, где у них были те же трудности, что у меня. Они решили так, а я решил так... И что из того, что ты первым придумал? Приоритет остается за тем, кто первым выпустил этот автомобиль.

- И что вы испытываете, бывая на зарубежных автосалонах, - зависть или?..

- В основном досаду. Опять обскакали. Но ведь знал, мог...

Вот автомобиль ВАЗ-2108. К 1980 году он уже полностью созрел для нас. И когда я поехал на Бель-

гийский салон, точно сказал: если бы "восьмерка" стояла в то время там, она бы стала гвоздем показа.

Но она сошла с конвейера в 83-м и стала обычным, рядовым автомобилем того времени. Хотя было до слез обидно: такой автомобиль и так прозевать, так упустить.

А чтобы просто не отставать, быть на гребне волны, для этого надо каждый день заниматься новым автомобилем.

Если бы мы имели возможность так же часто менять модели, так же быстро и качественно готовить производство, как делают это ведущие зарубежные фирмы, то, глядишь, у нас поднимались бы и шансы еще раз выиграть в этой авторско-автомобильной лотерее: сделать автомобиль года, а, может, даже десятилетия, который бы выделили отдельной строкой в анналах автомобильной истории.

Сам по себе страховой полис на гарантированный успех никто ни за какие коврижки не получит. Не случайно, чтобы как-то подстраховаться, повысить свои шансы на попадание в яблочко, многие крупные фирмы идут на то, чтобы на стадии дизайнерской подготовки, проработки концепции автомобиля и его интерьера, - а это то, что в первую очередь будет определять его конкурентоспособность, - ведут работу сразу по двум направлениям: силами собственных дизайнеров, конструкторов и параллельно подключают какую-либо из ведущих самостоятельных дизайнерских фирм, того же Джуджару или Бертоне. Да, это дорогое удовольствие, порядка 4 миллионов долларов за модель, и все равно себя оправдывает. Если потребителю автомобиль при первом взгляде не понравился, то все остальное - и пониженный расход горючего, и стойкость кузова и прочие причиндалы - летит в тартарары. А вместе с ними и затраченные на подготовку производства... уже не миллионы, а миллиарды долларов.

Каждый из нас может назвать немало приме-

ров: фирма выпустила автомобиль, а через год заменила его другим. И это, наверняка, не потому, что уж так за новизной она гонится, а, вероятнее всего, та модель не пошла, не пришлась по вкусу покупателям, где-то просчет в этом самом дизайне. А потом читаем в экономическом обзоре: такая-то фирма понесла крупные материальные потери. Мне сразу понятно, откуда все. Как правило, не из-за забастовок или происков конкурентов, а прежде всего из-за коварных конструкторских просчетов.

Цена наших просчетов, ложных посылов очень велика. И мы обязаны всегда помнить об этом.