

ПОЛЯКОВ



Владимир
Березин



ЖИЗНЬ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Annotation

Это не только история Виктора Николаевича Полякова (1915–2004), министра автомобильной промышленности СССР, одного из видных руководителей промышленности страны второй половины XX века, с именем которого связаны важнейшие решения, определившие лицо советского автомобилестроения. Многие страницы этой книги посвящены и истории Волжского автозавода — В. Н. Поляков был его первым генеральным директором, крёстным отцом первых «жигулей», знаменитой «копейки».

[Адаптировано для AlReader]



FB2 книгу сделал mefysto

-
- [Владимир Березин](#)
 -
 -
 - [ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ](#)
 - [Глава первая](#)
 - [Глава вторая](#)
 - [Глава третья](#)
 - [Глава четвёртая](#)
 - [Глава пятая](#)
 - [Глава шестая](#)
 - [Глава седьмая](#)
 - [Глава восьмая](#)
 - [Глава девятая](#)
 - [Глава десятая](#)
 - [Глава одиннадцатая](#)
 - [Глава двенадцатая](#)
 - [Глава тринадцатая](#)
 - [Глава четырнадцатая](#)

- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)

- [comments](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)

- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)

- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)

- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)

- [147](#)
 - [148](#)
 - [149](#)
 - [150](#)
 - [151](#)
 - [152](#)
 - [153](#)
 - [154](#)
 - [155](#)
 - [156](#)
 - [157](#)
-

ЖИЗНЬ[®]
ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ
ЛЮДЕЙ

Серия биографий

Основана в 1890 году
Ф. Павленковым
и продолжена в 1933 году
М. Горьким



ВЫПУСК

1272

(1072)

Владимир Березин

ПОЛЯКОВ



МОСКВА
МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ

*

*Автор выражает глубокую благодарность
Александру Степанову, Анатолию Шаврину, Леониду
Пахуте (Тольятти), Елене Винокуровой, Ольгерту Гируцкому,
Александру Мизиано (Москва), Юлию Буркину (Томск), без
которых эта книга не могла бы состояться.*

© Березин В. С., 2007

© Издательство АО «Молодая гвардия»,
художественное оформление, 2007

*Первый Генеральный директор Волжского автозавода,
министр автомобильной промышленности — он немало сделал
для становления автомобильной промышленности.*

В. В. Путин

*...Я должен сказать, что сейчас мелькают у различных
обозревателей в различных кабинетах такие рассуждения: «Мы
бесконечно отстали от Запада, их уже не догонишь. Почему бы
новые машины не брать на Западе, а старые тоже не брать с*

Запада?» Это было бы предательством отечественного машиностроения.

Я призываю лучшие силы, лучших специалистов завода обеспечить конкурентоспособность и добиться процветания автомобилестроения.

В. Н. Поляков

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Он был внешне скучным человеком. Он не рассказывал анекдотов, не веселил застолье, не плясал и не пел. Его могли назвать «сухарём», и это было справедливо. Он был аскетом, живя в то время, когда начальник его уровня обрастал привилегиями и обрядами начальственной жизни. У него никогда не было собственной машины.

И вот этот человек дал стране миллионы автомобилей.

Этот человек — Виктор Николаевич Поляков.

Но когда заходит речь о советских автомобилях, то за скучную верёвочку разговоров о производстве вытягивается масса тайн и загадочных историй. Начнёшь говорить о производстве, получится — о политике. Заикнёшься о политике, сразу вмешаются знатоки культуры. Будто вытащишь нужную книгу из огромной книжной кучи, — а на тебя уже летят тома по смежным специальностям, исторические фолианты и подшивки старых газет.

Вот она — жизнь, вот история страны, похожей на Атлантиду.

Пятнадцать лет прошло со дня исчезновения СССР с карты мира, а эти четыре буквы по-прежнему будоражат умы.

История автомобилей в России почти совпадает с историей СССР. Они пришли чуть раньше, в те времена, когда на дорогах царило лошадиное племя, а извозчики привязывали своим кормилицам мешки для навоза под хвост — чтобы не штрафовали городские.

Наши автомобили были скроены нами по нашим же дорогам — как мы умели. Они жили и плодились под красным флагом — и продолжают жить теперь, когда на дорогах их теснят лаковые иностранные братья, не признающие родства.

Всё это время — время Виктора Полякова, человека, прожившего почти девяносто лет, заставшего бензиновые чудища «Руссо-Балта» и строительство первых автомобильных заводов, воевавшего на продукции этих заводов, делавшего свои советские машины, а потом с тоской наблюдавшего, как что-то затормозилось в огромном механизме страны. Как какие-то шестерёнки отскочили, как медленно начало стравливаться давление из систем, как, треща, начала отваливаться обшивка.

Это история человека, сплавленного с отраслью.

Это история отрасли, что была сплавлена с государством и занимала в нём особое место.

Это история государства, похожего на Атлантиду. Его нет, оно опустилось на дно сказочного озера — и нынешним жителям остаётся только бродить по берегу, обнаруживая в песке странные предметы, — звёзды и серпы, значки и грамоты. Есть озеро, на дне которого — надежды, боль, страсть миллионов предков, и поднимутся ли эти чувства на поверхность нашей памяти — неизвестно. Можно ли будет их понять, и какими новыми переживаниями обернутся они — никому не известно.

Есть береговые жители, которые через полтора десятка лет испытывают странное недоумение — будто, отойдя на расстояние, увидели величие статуи.

Но всё то, чем зарабатывают эти жители на хлеб, — сделано там, в исчезнувшем краю под названием СССР. Геологами разведаны недра, что питают нефтью весь мир, электриками проложены в те давние времена провода, по которым текут электроны к станкам. И станки, множество этих станков, сделаны в ту давнюю пору.

И бегут по дорогам другой страны миллионы автомобилей, живучих как кошки. Они скроены по особой мерке, так подогнаны к фигуре и карману жителей этих берегов, что живут долго. Среди этих автомобилей есть много достойных, есть такие, что до сих пор поражают инженерной мыслью и конструкторской смелостью, есть такие, что стали символом неуспеха в жизни.

Но есть особая порода четырёхколёсных механизмов, род самодвижущихся экипажей — который навсегда сплавлен с самим словом «автомобиль».

В СССР, когда человек спокойно, без стыда признавался в том, что у него есть автомобиль, это означало одно.

Это значило, что у него есть автомобиль «жигули».

Нет, существовали ещё «москвичи» — не очень удобные, куда чаще ломающиеся. Были «запорожцы», ставшие персонажами анекдотов ещё в семидесятые.

Было гордое стадо «волжанок». Но на чёрных «Волгах» ездили секретари райкомов, а на белых — директора рынков.

Поэтому, когда обыкновенный советский человек говорил, что у него теперь есть машина, это означало, что он купил «жигули».

Так вот, я буду рассказывать историю Виктора Полякова, который привёл этот автомобиль из Европы, построил для него инкубатор и сделал буквально членом семьи миллионов советских людей. Потому что большинство тех людей старше тридцати, что сидит сейчас за рулём, — начинали с них, лупоглазых «копеек», с «пятёрок» и «шестёрок». С

казавшихся спортивными «восьмёрок», с машин отцовских и купленных на первые шальные деньги, с собранных по винтику и выигранных в лотерею.

Вот они — перед нами: в каждом дворе, на каждой сельской улице. Выглядывают из консервных банок гаражей-ракушек и из-под сугробов.

В них история нашей страны, история политических реформ, из которых многие неизвестны, история городов и краёв и история людей — от сборщика с пока ещё не автоматической отвёрткой в руках до генерального директора завода.

Вот что такое история автомобилестроителя Полякова.

В этой истории мало быта, её героям привычнее составлять документы и распоряжения, чем вести живой разговор с потомками. Лозунги прошлого иногда кажутся смешными.

Личных документов отца народного автомобиля практически нет.

Мы восстанавливаем его жизнь вместе со временем. Он гнал от себя журналистов, будто те могли отнять лишнюю минуту у работы, принципиально не писал мемуаров.

Вот вам, читатель, в заключение два документа, два машинописных свидетельства — вместо характеристики:

Центральная научно-техническая библиотека
Министерства автомобильной промышленности СССР

Уважаемый товарищ Поляков Виктор Николаевич!

ЦНТБавтопром по заданию руководства Министерства автомобильной промышленности СССР готовит к изданию библиографический указатель «50-летие Советского автомобилестроения», в который войдут материалы, написанные специалистами автомобилестроения.

В связи с этим просим Вас представить в ЦНТБ не позднее 10 июня с. г. перечень Ваших трудов, книг, статей и других материалов.

Директор ЦНТБавтопром
Афони́на К. А.

Директору Центральной научно-технической библиотеки
автомобильной промышленности тов. Афониной К. А.

Уважаемая Клавдия Алексеевна!

На Ваше письмо о высылке перечня трудов, книг, статей и других материалов сообщаю, что тов. Поляков В. К. не имеет своих трудов, книг, статей и других материалов.

11. 06. 1974^[1]

*Помощник Генерального директора
В. Сулова*

Глава первая

ТОМСК — СИБИРСКОЕ ЧУДО

Судьбу различных городов легко было распознать на вокзале: достаточно было поглядеть, какой хлеб едят местные жители. В Томске хлеб был чёрный, мокрый и тяжёлый: пятилетка обошла Томск, и Томск умирал... Томск мог умереть, но в Томске был университет...

Илья Эренбург

*Запихай меня лучше,
как шапку, в рукав
Жаркой шубы сибирских степей.*

Осип Мандельштам

Они сошли с поезда утром. У поручней вагона светился масляный фонарь, незнакомая земля была пуста и холодна.

Но они преодолели почти недельное путешествие, одна станция — Тайга — своим именем говорила многое. Решение было принято, и первый шаг на новую землю уже не значил ничего. Мужчина сошёл первым, подал даме руку. Спустили на землю девочку. Чемоданы принял сгустившийся из воздуха носильщик. Но вокзала видно не было — туман окутывал несколько деревянных зданий. То, что было перед ними, не было городом.

Они шли по деревянным настилам поперёк путей. Путей было много — даже по московской вокзальной мерке. Чемоданы плыли впереди.

Одно бревенчатое здание со скошенной крышей, пакгауз, другое — чистенький белый домик, наконец, вокзал — но не город, а преддверие его.

Дальше нужно было ехать на лошадях — к ним нёс уже носильщик небогатые чемоданы. Извозчик заломил неслыханную цену — два рубля. Сторговались, впрочем, на полторах.

В этой начинающейся новой жизни всё было важно, и вот взгляд скользнул по вывеске «Межениновка». Имя было женское, гордого имени «Томск» нигде видно не было. Томск был целью и надеждой на будущее. К

нему был привешен твёрдый знак, модный ныне, но тогда естественно удлинявший мужские имена.

Город был мужской, бедовый.

Город Томск — странный город, судьба его не проста.

То выпадет ему счастливая карта, расцветёт он и воспрянет, а то отнимут у города что-то — и зажмётся он и спрячется в тени своих соседей.

А началось всё в веке семнадцатом, когда в Москве ещё сидит Борис Годунов, машет рукой на восток — все государи того времени тянулись к Востоку. Границы были зыбки — это на западе был размечен каждый лесок, каждое поле.

А на востоке сидят тюрки да присоединённые только что татары, башкиры да мордва. Много народов бьют челом русскому царю. Конца этому простору не видно.

И вот машет Годунов-царь, велит строиться. Выводят писцы: «Под город место высмотреть, где пригоже, и на чертеже начертить, и велети место очистити и прося у Бога милости город поставить в крепком месте». Борис Годунов не просто основал Томск, он вколачивал гвоздь в новый забор, в границу царства. Он строил не сад, но крепость.

Место было благоприятным — и князь Тоян кланяется царю издали, да не униженно, потому он теперь русский подданный — обещает верную службу и охрану края. Медленно движется на восток граница русского царства, едут туда новые люди, по большей части отчаянные.

Пришли на реку Томь две казачьи сотни. Гаврила Писемский — начальник одной, а Василий Тырков — второй. Нашли место не сами — навстречу им выходят люди Тояна — снова кланяются. Отматывается обратно история, сначала власть приходила с востока, давала ярлык на княжение, текла с восхода на закат разная дань. Теперь обратно течёт дань, соболина река, а на восход едут начальники.

Встали казаки, вколотили на Воскресенской горе острожную стену, стена с севера, обрыв напротив. Потом прибыл из Тюмени атаман Дружина Юрьев, привёз полсотни стрельцов да двух пушкарей. Застучали топоры — человек двести строили крепость. Сейчас — одна артель, а тогда — целая армия. Говорят, что закончили форт на реке Томь у впадения Укшуйки 7 октября 1604 года — так ли это точно, верен ли дневной счёт — нам неведомо. Писемский с Тырковым отписали в Москву, провернулись колёсики государственной машины, скрипнули писцовы перья — и получила крепость звание «Томский город». И историк Миллер спустя века напишет: «И по долговременном искании лучшего и способнейшего места

в тамошней стране найти можно не было». А историк Миллер своё дело знал — немец из Ганновера, он описал Сибирь так, что до сих пор его записки не потеряли своего значения. Историк Герард Фридрих Миллер отдал России почти всю свою жизнь — и пятьдесят лет был академиком Петербургской академии наук.

И не зря вкочлена в гору стена — волна за волной приходят непокорные племена, скачут на низкорослых лошадках всадники в мехах, осада следует за осадой. Да только потом граница движется дальше, к большим рекам, возникает Красноярск-город. Всё дальше отодвигаются враждебные племена. Перестают впиваться в плотный острожный частокол стрелы — последний раз при Петре I отгоняют от стен Томска казаки неприятеля. Рубеж веков семнадцатого и восемнадцатого встречает Томск не пограничным, а торговым городом.

По Московскому тракту везут из Европы разные разности, другие диковины едут в телегах и санях по Иркутскому тракту. Ямщики селятся вдоль дорог, государев люд зорко смотрит за караванами, а на дорогах купца уже поджидают лихие люди.

Медленно, будто суп на слабом огне, доходит до готовности город Томск. Густеет в нём жизнь, складываются её правила, крепчают дома, множится люд в Томске. Город спускается с горы — к Пескам, к Уржатке, к Заозёрью и Заистокам, к Верхней и Нижней Еланям.

Это уж потом, при Александре II, станет Томск губернским городом не хуже прочих. Потечёт из тайги золотой ручеёк, золотая жила заблестит на карте. Половина сибирского золота — золото томское. Полета пудов — вот вам томский драгоценный металл, богатство одних и разбойная зависть других. Ещё больше густеет жизнь в настоящем губернском городе.

Это не Аляска американской мечты, это не Джек Лондон конца девятнадцатого века — то середина этого века. Закон — тайга. Губернатор — почти царь. А золотопромышленник иногда сильнее губернатора, потому что сила его на дне деревянного лотка — это обильный золотой песок Мариинской тайги. Где золото — там жизнь. Снова рискованный народ едет на восток, новые люди уже не брёвна колотят в томскую землю, а ставят каменные дома — вот их уже пятьдесят, и плывёт над Томью тяжёлый малиновый звон, когда звонари тянут верёвки на десятке колоколен. Тянутся всё дальше улицы, расходятся веером от Воскресенской горы, богат город Томск.

Богатство его не только золото. Богатство его — дорога. Везут купцы в Европу мягкое пушное золото, везут из Европы железные машины, что от версты к версте становятся дороже золота. А уж масло... Про масло

отдельная история. Томичи делали всем маслам масло — по губерниям нахваливали, до Урала возили. А соседи далеко — не то что нынче, губерния велика и обильна. Но за сталью машин, за крепким биржевым рублём всегда приходит печатное слово.

Когда-то, как семь городов о рождении Гомера, спорили семь губерний об университете. Университет, что орден, университет — почёт, драгоценная диковина. На радость жителям, на гордость им — и на чёрную зависть соседям. Давно царь не в Москве, а среди чухонских болот — там он, бородатый царь Александр III, что, по слухам, любит всё русское, и придумал специальный стиль.

Это он разрешил Томску основать университет.

Университет будет спасать Томск не раз. Вслед за университетом открылись институты, две с половиной сотни гимназий, сто тысяч человек ходят по улицам города. Да только железная дорога прошла чуть в стороне — ходили слухи, что поскупились на взятку золотопромышленники. Но это — вряд ли. Дело, кажется, в другом — леса да болота рядом, видно, забоялись инженеры-путейцы. Вроде в губернии Сибирская железная дорога, вроде и отводная ветка к ней есть, да всё не то. Былой транзит, былой размах, в котором левая рука — Московский тракт, а правая — Иркутский, пропал.

Но всё равно город живёт своей жизнью, в городе неудивительная уже забава — электрический свет, и из лужёных кранов течёт чистая водопроводная вода на радость кухаркам приличных домов. Не умолкая щебечут барышни на телефонной станции, суют штекеры в гнезда. Вот что такое Томск накануне войны, которую потом одни назовут Империалистической, другие — Великой, а третьи позже поймут, что была она — мировая война, да не последняя, всего лишь первая.

Вот в этот-то город и приехала маленькая, никому не известная семья. Теперь они могут зваться — томичи. Иногда зовут жителей — томцы, а иногда и вовсе — муксунники. Глава семьи — юрист, жена — учительница. Он был родом с Орловщины, она — из Чистополя.

Николай Васильевич Поляков родился в 1874-м, в центре России, в Орле. Там его отец держал фонарное дело — по всему городу тусклыми маяками горели керосиновые фонари. Сын купца, Николай Поляков окончил юридический факультет, выбился из привычной среды.

Его жена была на шесть лет моложе. Александра Николаевна Полякова имела биографию, отличную от обычной в те годы. Она росла в дворянской семье — отец её был чистопольским нотариусом, человеком особого,

западного гонора. Жил в нём белорусский гонор — оттого, что белорусское дворянство было особым, близким гордой Польше и надменной Литве.

Смешение народов на бескрайней русской земле навсегда станет частью жизни наших героев. У Николая Полякова — смешение это в крови, характер вмещает и запад, и восток. Восток ложился на эту душу странным, усиливающим противоположное образом — укрепляя аккуратность, будто противодействие заснеженной равнине.

Чистополь был городом татарским, татарская община в нём — третья по мощи после Казани и Оренбурга, пять тысяч татар, четверть жителей города, исправно молились татарскому богу, мелькали на улицах пёстрые тюбетейки, кричали протяжно коробейники, перебирая шали да халаты. Мыло яичное — женская награда, а то и татарское золото несут коробейники по всему уезду^[2].

Но татары в Чистополе особые, живут незамкнуто, много чем занимаются. Если б не вера да скулы — не отличишь от русского. Хлебом не торгуют, не берут подряд на стройку, а так обычные подданные Российской империи. Тянут тони на Каме, бьётся в тонях рыба, скрипят доски на хлебной пристани, шлёпает колёсами пароход общества «Иван Любимов и Компания», а сама Кама велика — глянешь с Базарной улицы, захватит дух. Город невелик, оттого нотариус — человек важный, не сравнить со столичными бумажными людьми.

Из глухой татарской провинции, где положенное количество раз летел над городом крик муэдзина, где Российская империя мешалась с пыльным Востоком, Александра Николаевна уехала в Петербург и стала курсисткой. Бестужевские курсы — это шаг к изгнанию из общества. Спросят — кто? И если ответит: «Курсистка», то в провинции могут и под ноги плюнуть. Сейчас этот путь к образованию большая часть наших современников знает по фильму «Сельская учительница». Именно благодаря подвигу этих женщин образование хоть отчасти было народным. Они составили потом основу советской школы, и пока живы были они, что-то было в советских школах от настоящей гимназии.

В 1904-м у Поляковых родилась дочь Наташа — дело было в Балашове, что не даёт уйти корням нашего героя от Волги, главной реки его жизни и той части страны, где будет сделано его главное дело.

А Томск — зовёт, в Томске можно сделать карьеру, в нём жизнь дешевле и кучней. И вот становится Поляков томичом, потому что каждый человек с дипломом приобретает за Уралом особый вес, а юрист дорожает и подавно. Жена его встанет к доске гимназического класса.

Записывают девочки в тетради про греков и римлян, загибая пальчики, отсчитывают государей российских — отдельно Рюриковичей, отдельно — набежавших за последние триста лет Романовых. Гуляют в Городском саду, где почище, чураясь Буфф-сада с его шумом и визгом новомодных плясок.

Томск лежит на холмах будто небрежно пошитое одеяло, дома своенравны, как жители. Просторно, не тесно в городе, мирно и крепко течёт в нём жизнь. Но что-то набухает в воздухе — пахнет тревогой, а тревога имеет запах солдатского сукна и ружейной смазки.

Мальчик родился в среду. Цветаева в этот день напишет одно из своих знаменитых стихотворений^[3], в Петербурге распоряжением градоначальника будет закрыта «Бродячая собака» — место встреч артистической богемы (по слухам, за нарушение сухого закона). А рядом, через площадь, русский царь будет говорить Морису Палеологу, французскому послу, быстро и твёрдо: «Я не признаю за собой права навлекать на мой народ ужасные жертвы нынешней войны, не давая ему в награду осуществление его вековой мечты. Поэтому мое решение принято, господин посол. Я радикально разрешу проблему Константинополя и проливов»^[4], а в тот же день безвестная сибирская барышня Полина Летина получит разом шестнадцать открыток с видами Львова от офицера, от которого не осталось даже имени. Карточки будут измараны штемпелями по-русски и по-польски: «Dozwolono cenzura wojenna», «Печать разрешаю ноября 7 дня 1914 г. Градоначальник гор. Львова, Полковник Скаллон», и иркутская барышня весело перебирает их — нет в карточках ужаса окопной войны, а есть шампанская прелесть победы. Русский офицер пишет о наступлении в Галиции.

Империя живёт по инерции, не зная, что судьба её уже решена. Но сражения и страдания далеко, очень далеко от Томска. Там по полям бежит пехота, ложатся снаряды, иначе называемые бомбами, вокруг крепости Осовец стелется дым пожарищ.

Но новорождённому ещё неизвестно, что, зачатый до войны, он пришёл в мир в страшное время смерти, газовых атак и человеческого горя. Его нарекли Виктором — и вот везут на пролётке из церкви. Холоден март в центре континента, лежит снег повсюду, но играет на нём набирающее силу весеннее солнце. Младенец, спелёнутый, смотрит на томское небо и не знает ничего — ни о царе, ни о поэтах, ни о солдатах в фуражках, ни о солдатах в касках с острыми шишаками. Его везут из церкви — а мимо по улице грохочет пролётка, жандарм положил руку на плечо хмурого

человека в длинном чёрном пальто. Это высланный в Томск знаменитый корнет Савин, что называет себя граф Николай де Тулуз-Лотрек Савин, жулик и мошенник, что врёт в своих сочинениях о путешествиях по свету. В показаниях он врёт о своей невиновности, а скандальную историю обсуждают все — в том числе и в доме Поляковых. Ещё ничего не известно, и родители не загадывают о жизни сына. Того, что он свяжет жизнь с автомобилями, не знает никто.

Между тем уже шестнадцать лет как работает завод в далёком городе Турине — идёт война, и гражданского в том заводе мало. Но на военных деньгах завод крепнет, Италия воюет, и в день выкатывается с завода до сотни машин с четырёхцилиндровыми двигателями — в пятьдесят, а то и сто лошадиных сил.

Форд ко дню рождения нашего героя выпустил уже миллионный автомобиль.

Военное время идёт быстро — только что кричали «ура», как вдруг в газетах перестали писать о победном, статьи стали суше и туманнее.

Идёт год шестнадцатый, вязнет в окопах, не хватает этому году патронов и снарядов, а далеко от фронта — стучат-гремят военные заводы. Столько они понаделают военного добра, что долго будет им пользоваться Россия уже в своей внутренней войне.

Не отстаёт и город Томск.

Всё так же в нём живёт наша семья: муж с женой, дети — девочка и мальчик. Отец любит механику, вернувшись со службы, делает всякие механические приспособления. На двери стоит особый рычаг, закрывающий её. Это сейчас слово «доводчик» известно всем, и давно забыты страшные пружины, что поддавали посетителю в спину. А тогда возвратный рычаг в провинциальном доме — редкость. Смотрим дальше — модель паровой машины угнездилась на подоконнике.

Семья живёт той жизнью, какой должна жить русская интеллигентная семья. Лёгкий звон ложечки в стакане — чаепитие гостей. В университетском городе круг знакомств узок, все знают друг друга. Вот над крахмальной скатертью плывут черепок древней амфоры и наконечник копья — это друг дома приехал с раскопок. На минуту задувает жаркий крымский ветер, шевелит кисти на скатерти, пахнет крымской степью и морем... И всё пропадает, когда находки возвращаются обратно — в портфель гостя.

Взад-вперёд ходит поршень — и это называется возвратно-поступательное движение. Поступательным движением семья уже

укоренена в Сибири, но никто не знает, что будет и возвратное.

Ребёнок ползает по кровати, выглядывает в окно, на следующий день у него второй в жизни день рождения. Уже куплено немудрёное, по военному времени скромное, угощение, как вдруг окно выгибается от криков мальчишек: 2 марта до Томска доходит весть об отречении царя.

С недоверием смотрит юрист Поляков на Временный комитет общественного порядка и безопасности. Что-то в нём зыбкое и непрочное. Нет веры в конституционных демократов, не внушают доверия социалисты-революционеры, и уж вовсе не ясны социал-демократы.

Повалили по улицам люди с красными бантами, убрали со стен гимназии портрет человека с голубой Андреевской лентой поперёк мундира, с аккуратно подстриженной бородой. Пошло смутное, непонятное время, и царь Николай не видит его, потому что портрет прислонён к стене — только побелка перед глазами у государя. Скоро и его потащат на убой — в подвал с белёными стенами.

В апреле прошли выборы в губернское собрание. Юрист Поляков вернулся с голосования разочарованным — странные лозунги у власти, будто она сама себя уговаривает, убеждает в силе... А в мае неожиданно Томскую губернию поделили пополам — на Алтайскую, со столицей Барнаулом, и Томскую. И наконец, грянул переворот. До провинции всё доходит с запозданием, несмотря на стремительность проволочного телеграфа — вот ещё вчера юрист Поляков ходил на службу, а сегодня плотно задёрнул шторы на окнах. Пятьсот солдат во главе с большевиком Голиковым взяли власть.

Только задумались о том, при какой власти учиться говорить маленькому Виктору, как в мае большевики исчезли.

Растворились большевики, будто не было их, снова открыты гимназии, снова надо ходить на службу. Власть в Томске все же временная — Временного Сибирского правительства. Но на самом деле власть военная — где гарнизон, там и власть.

Дело в том, что в Сибири большевиков было немного — нет, разного народа, конечно, сослали туда изрядно — в томскую и нарымскую ссылку окунулись и декабрист Батеньков, и анархисты Бакунин с Кропоткиным. Не один десяток революционеров глядел на тайгу в избяные окошки, да большая часть их после Февральской революции подалась обратно в столицы. Дело в Сибири решили запасные гарнизоны. Винтовка рождает власть, даже если это винтовка в руках запасного, невоевавшего или раненого солдата. Чьи солдаты — того и право.

С тревогой на всё это смотрела семья Поляковых — их класс был другой, чуждый, и от революции радости ждать не приходилось. Голода нет, но соли да спичек уже не достать.

Разлад наступает в государстве, встают заводы, и ветер гонит по улицам бессмысленные ведомости, бланки и прочую гербовую бумагу. Вся забота о быте ложится на плечи учительницы.

Вот колодка, вот заготовка для башмака — пальцы, привыкшие держать тонкое пёрышко — донести чернила до классного журнала, — сжимают толстую сапожную иглу.

В январе восемнадцатого закрыли все банки — жизнь показывала, что от нужды зарекаться невозможно. Летом 1918 года у красных в Сибири было чуть больше тридцати тысяч бойцов, у их противников — около шести тысяч, но дело в том, на чьей стороне были сами сибиряки^{5}.

А Сибирь была особым местом — в тайге не повоюешь. Не русская равнина, не украинская степь — не полетишь тут на тачанке с гиканьем и свистом, не рванёшь будённовской лавой на врага. Белые держали власть крепко. Жизнь шла вдоль железных дорог да вдоль рек, сунешься на таёжные заимки со своим делом — мигом схлопочешь пулю в лоб из-за крепких стен. Над городом реял бело-зелёный сибирский флаг. Белый цвет — то снега сибирские, зелёный — то сибирская тайга. Тайга покрывала снег, зелёный треугольник был сверху, но в военные зимы казалось, что снег — повсюду. Листки газет путанны и невнятны — только Москву несколько раз берёт Белая гвардия, а уж про остальные города и вовсе ничего не понятно^{6}.

В Омске осели многие столичные жители: двигаясь с Запада на Восток, они в результате своего движения оказывались «за пазухой» у Томского университета, среди служащих томских фабрик. Это был род внутренней эмиграции, пристанище на пути к Владивостоку, к отступлению и эмиграции настоящей.

Снова возник где-то рядом авантюрист Савин, чтобы промелькнуть метеором, стать предметом пересудов местного образованного общества да и снова пропасть.

Юрист Поляков читает в скудном свете керосиновой лампы газету. Спят дети, жена латает их нехитрую одежду. А в газете пишут про бывшего корнета Савина. Что норовит стать министром сибирского правительства. Высокий, с седой бородой старик с крючковатым носом — будто символ времени.

18 ноября был ещё военный парад, били солдатские сапоги в

бульжник на Ново-Соборной площади — праздновали годовщину образования Российского правительства. Но вот настал декабрь девятнадцатого года, и Красная армия вошла в город — Советская власть воцарилась «всерьёз и надолго». Нету другого правительства, кроме Совнаркома, нету начальников, кроме комиссаров.

В этот момент юрист Поляков понял, что не быть ему юристом при новой власти. Только цифры его спасут, только цифры не врут и полезны всем — и белым, и красным. Так совершилось превращение юриста в бухгалтера. Всю жизнь будет он потом подводить балансы, стучать костяшками счёт, складывать и делить, умножать и вычитать. Такова неумолимая логика революции — чиновный люд сгибается перед новыми хозяевами жизни.

23 мая 1920 года в городе устроили первый субботник. «Бывших» тоже выгнали на улицы — убирать и чистить. Поляков на митинг после субботника, разумеется, не пошёл и хриплое гудение труб слушать не стал. Понемногу он начинает думать о новом движении — теперь уже возвратном — в европейскую Россию, в столицу.

А пока он идёт по улице, взяв сына за руку. Держать руку надо крепче, потому что шум и гам в Томске — приехал из Москвы Калинин. Фыркает и чадит трофейный автомобиль, переживший все перемены власти. Трясётся в нём человек с бородкой. Толпа напирает, но московский гость уже скрывается за дверями губкома.

Отец смотрит на автомобиль, разглядывает крылья, дрожит ноябрьский воздух над капотом, исходит машина паром. Отцу нравятся автомобили — в них совершенство техники. А сыну пока всё равно, он переминается с ноги на ногу, холодно, валенки худы, и хочется домой.

Автомобиль с хмурым шофёром, стоящий под охраной чекистов, остаётся за спинами отца и сына. Они идут домой, а бухгалтер Поляков думает: надо менять жизнь. Он думает, что настала пора движения возвратного — в Москву, в Европу. Эго во время войн и революций жить нужно в провинции, укрыться от бури, спастись от голода, быть ближе к ниве, к спасительному лесу. Там не подвернёшься под горячую руку, там найдёшь кусок хлеба. А когда налаживается мирная жизнь, когда разворачивается производство — интереснее всего в столице.

Наступает время возвратного движения, возвращения на европейский перекрёсток, поиска нового места в жизни.

Они уезжали из Томска в 1922 году, отчасти подгадывая к тому, чтобы мальчик пошёл в школу в Москве.

В Томске стучали прикладами по окладам икон, сдирали позолоту и конфисковывали церковную утварь. Вставало солнце новой жизни, и какой она будет — не знал никто.

Вокзал был стар, со следами от пуль в штукатурке. На Тайге они пересели на прямой поезд — через Тайгу ходили долгие поезда, первый и второй.

И вот они движутся к Уралу. Как непохоже это путешествие на то, давнее, что привело их в Томск. Теперь жизнь всё так же неустроена, а страна вокруг — совсем другая, неласковая к «бывшему» человеку. Слово «бывший» — как родовое проклятие, и делать нечего, ничего не вернёшь. Глядя на мелькающие за окном деревья, они прощаются с этой землёй.

Это потом, через три года, Томск упадёт в омут Сибирского края, а затем Западно-Сибирского, ну а в чёрный 1937-й и вовсе сдерут с города Томск областные «лычки» и станет он районным центром Новосибирской области. Потом, в Отечественную, как и в Первую мировую войну, вырастет в нём лес заводских труб, потом снова он станет городом областным, затрещат рядом с ним дозиметры — потому что ляжет на томскую наковальню советский ядерный меч. Нефть да газ, оптика да электроника, точное машиностроение — но всё это уже имеет косвенное отношение к нашему герою.

Косвенное — потому что по дорогам страны шли грузы для его заводов, потому что его родной город был узлом сложного механизма, узлом технологических цепочек. Но наш герой не был сентиментальным, и поэтому Томск уплывает из нашего повествования.

Глава вторая

В МОСКВУ! В МОСКВУ!

Московские улицы кривы и запружены лошадьми и толпами крестьян. Появление на них автомобиля означает массовое убийство пешеходов. Большевики вряд ли будут прибегать к такому изоцрённому способу убийства.

Леон Райхельгауз,

французский журналист. 1922.

Семья достигла Москвы в особое время.

Год от рождества Христова 1922-й, а от начала революции — пятый. В этот год Москва отъедалась на муке тонкого помола, на запахе пряностей новой экономической политики.

Невидимым образом страна собиралась, чтобы объявить в декабре о явлении невиданного названия — из четырёх слов, превратившихся в буквы. «СССР» — это читалось как новое заклинание, сменившее и расширившее «РСФСР». Про РСФСР ходила злая шутка, что это название придумано для того, чтобы Ленин и Троцкий могли читать его одинаково — один слева направо, другой — справа налево. Москва действительно была завешана портретами Ленина и Троцкого, ещё не разделённых, ещё связанных воедино, хотя один тяжело болен, срок его отмерен, а второго уже ждёт неминуемая опала.

Семья на многие годы укоренилась в Москве. Староконюшенный переулок, дом 26, квартира номер 1 — этот адрес будет кочевать из документа в документ. Эти цифры будут неизменны много лет.

А был это маленький особняк с мезонином, который без труда слизало с московского перекрёстка время. От Арбата на юг — Староконюшенный. Поперёк — Сивцев Вражек.

Вот там, на углу, и стоит особняк, что поделен на части множеством людей разного общественного сорта. Это теперь слова из песни не выкинешь — «Система коридорная, на тридцать восемь комнаток всего одна уборная». Тогда Поляковы вчетвером уместились в крохотном пространстве маленького домика. И ещё пятьдесят семь человек грели

своим теплом старые стены — при той самой единственной уборной, о которой потом споёт Высоцкий. Окна выходят на поднимающийся вверх переулок, наискосок начинается стройка — там рабочие-сезонники возводят конструктивистский правительственный дом, а рядом — дома-недоростки, старая послепожарная Москва.

Арбат — не район. Арбат — страна, Арбат — символ.

После того как европейские армии откатились от Москвы, постепенно вымерзая, и легли по обочинам дорог как голубцы в сметане, Арбат застроился по-новому — усадьбами, сбегавшими к Москве-реке, небольшими домиками губернской архитектуры. Конец девятнадцатого века дополнил это пространство доходными домами. Особняки меняли владельцев, ветшали, а в начале двадцатых, когда в Москву хлынул поток людей со всей России, бальные залы дворянских особняков нарезали перегородками тонко, как хлеб в голодный год. Лепнина на потолке Поляковых уходила под стену-новодел, рвалась в рисунок. Но это была жизнь, укромное живое и жилое место внутри огромного и безжалостного города.

Здесь начинается воспитание характера.

Никто не зовёт нашего героя Виктором Николаевичем. Это потом тысячам людей будет странно вообразить, что его могли звать просто Витя.

На дворе стылый ноябрь 1924 года. Отец с сыном выходят на улицу в день главного государственного праздника. Мокрый снег подтаивает на улицах, стекает водой по стенам. Они идут по городу мимо портретов в витринах (витрины обильны, в них всё разнообразие новой экономической политики — часто основоположники марксизма обрамлены дамским бельём), мимо кумачовых полотнищ, что перемежаются причудливыми вывесками «Жемчуга от Тет-а-Тета», «Есть дороже, но нет лучше пудры «Киска-Лемерсье». Отец и сын Поляковы идут по бульварам — к самому центру.

Мальчик останавливается у огромного стекла часового магазина на Кузнецком мосту, на котором сквозь новую краску ещё просвечивает надпись «Павел Буре». За витринным стеклом огромный земной шар с часовым циферблатом. С одной стороны часовую стрелку тянут четверо — русский рабочий, китаец, индус и негр, с другой стороны стоит Ленин с факелом в руке, а внутри земного шара неслышно стучит часовой механизм.

«Близок час мировой революции», — читает мальчик надпись, а про себя думает: как это устроено? Двигающиеся шестерёнки — вот это чудо,

без их движения не настанет этот вещий час. Он оглядывается вокруг и не понимает, что это тоже знак, что с этим местом — бегущей вниз улицей, брусчаткой Кузнецкого моста — будет связана большая часть его жизни, и не раз пройдёт он этим маршрутом...

Московская прогулка в ноябре коротка — не тот сезон. На Волхонке они видят, как с моста поворачивает колонна странных кургузых автомобилей, выкрашенных в красный цвет. Над первым плещется в сером воздухе красное знамя, а по борту значится: «Рабочий-хозяин строит автопромышленность, которой не было у капиталиста-хозяина». Колонне заступали дорогу, горожане читали на бортах: «Первый АМО», «Обеспечим советским автомобилем детище революции — Красную Армию»...

Это были «АМО-Ф-15», которые собрали за шесть дней и шесть ночей перед праздником Революции. Мальчик смотрел на эти грузовики и не знал, что судьба делает ему очередной намёк — ведь полное имя этой машины «АМО-Фиат-15». Италия фыркает мотором, посылает нам привет сквозь страницы повествования, — но это первый советский автомобиль, а не отвёрточная пролетарская сборка.

Вот что пишет И. Студеникин в журнале «Отечественное автомобилестроение»: «Всё началось 29 января 1916 года. Совет министров России решил отпустить средства на заказ автомобилей для потребностей военного времени. Торговый дом «Кузнецов, Рябушинские и К°» (преобразованный в июне того же года в товарищество на паях «Автомобильный московский завод») заключил договор с главным военно-техническим управлением военного министерства на поставку автомобилей и получил ссуду на 11,5 млн. руб. (27 февраля 1916 г). Месяц спустя руководители торгового дома заключили еще один договор — с акционерным обществом «Итальянский автомобильный завод в Турине» (ФИАТ) о покупке за 6 млн. 785 тыс. руб. шасси трех типов, сконструированных ФИАТОМ, сроком на 10 лет. И к январю 1917 года на этой основе была создана и получила одобрение технической комиссии Императорского Российского автомобильного общества конструкция автомобиля «АМО-ФИАТ-15» грузоподъемностью 1,5 т. Предусматривалось выпускать 1500 таких машин в год»^[7].

Что видят наши арбатские жители? Случайный парад уродцев — довоенную машину, чудо прежнего мира, уцелевшее от пожара революции, или возрождение русского автомобиля под красной звездой? Всё-таки второе. Это была советская машина, «с русскими буквами на радиаторе, крышках блока цилиндров и клапанов, а также крышке распределительных

шестерен, пробке сапуна, коробке передач, ступицах колес. Все детали были изготовлены у нас в стране из отечественных материалов, руками наших рабочих. Мнение автомобилистов было единодушным: пуск грузовиков — большой успех промышленности новой России». Через две недели три грузовика из этой десятки проедут две тысячи километров по маршруту Москва — Ленинград — Псков — Витебск — Смоленск — Ярославль — Москва. Будут чиниться в дороге, но достигнут дома без аварий и повреждений. Виднейший историк автомобильного дела Л. М. Шугуров замечает: «Здесь надо остановиться на вопросе о приоритете. «АМО-Ф-15», формально говоря, не был первым советским автомобилем. Какой же считать первым: несколько десятков «Руссо-Балтов», которые в 1918 году выпустил Петроградский филиал РБВЗ? Но фактически они были лишь собраны в советское время, а их детали, а тем более заготовки, созданы до октября 1917 года.

С этой точки зрения первым послереволюционным автомобилем должен быть «Промбронь-С24-40». Свидетельство тому слова М. И. Калинина, произнесённые 8 октября 1922 года при передаче ему первого экземпляра машины БТАЗ № 1. Партия этих автомобилей полностью изготовлена уже в советское время. Правда, они повторяли в деталях «Руссо-Балт-С24-40» XVIII серии, то есть модели 1915 года. Но и конструкция первых грузовиков АМО тоже не являлась самостоятельной — вела происхождение от ФИАТа модели 1915 года. Поэтому мы вправе называть первым советским легковым автомобилем «Промбронь-С24-40», выпущенный 8 октября 1922 года, а первым советским грузовым автомобилем — «АМО-Ф-15», изготовленный 1 ноября 1924 года.

Однако традиционно отсчёт истории советского автомобилестроения ведётся с момента постройки на АМО в конце 1924 года первых десяти грузовиков. Почему? Потому, что они дали начало непрерывному выпуску автомобилей, потому, что с них повёл свою историю крупнейший и старейший завод отрасли, называемый флагманом отечественного автомобилестроения»^[8].

Но автомобиль в двадцатые годы всё-таки ещё экзотика. В двадцатые автомобили описывают как чудо, им посвящают стихи, да и в названиях машин — своя поэтика.

Далеко от Москвы, в Берлине, живёт Виктор Шкловский и пишет свой знаменитый роман «ZOO».

Автомобили двадцатых проникают в его текст, в письма к любимой женщине: «Ты любишь дорогие вещи и найдёшь в магазине самое дорогое, если даже спутать ночью все этикетки цен. «Испано-сюиза»? Плохая

машина. Честная, благородная машина с верным ходом, на которой шофёр сидит боком, щеголяя своим бессилием, — это и «мерседес-бенц», «фиат», «делоне-бельвиль», «паккард», «рено», «делаж» и очень дорогой, но серьёзный «роллс-ройс», обладающий необыкновенно гибким ходом. У всех этих машин конструкция корпуса выявляет строение мотора и передачи и, кроме того, рассчитана на наименьшее сопротивление воздуха... дайна капота мотора объясняется, конечно, количеством цилиндров двигателя (4, 6, редко — 8, 12) и их диаметром. Публика привыкла к долгоносим машинам. «Испано» же «сюиза» машина с длинным ходом, то есть у неё большое расстояние между нижней и верхней мёртвой точкой. Это машина высокооборотная, форсированная, так сказать, — нанюхавшаяся кокаина. Её мотор высокий и узкий.

Это её частное дело. Но капот машины длинный.

Таким образом, «испано-сюиза» маскируется своим капотом, у неё чуть ли не аршин расстояния между радиатором и мотором. Этот аршин лжи, оставленный для снобов, этот аршин нарушения конструкции меня приводит в ярость»^[9].

Шкловский, человек, служивший автомобильным инструктором, видел всё это.

Москвичи двадцатых были далеки от этого модельного ряда. Для них вереница красных грузовиков — домашнее чудо. После гражданской войны, в бурное время начала двадцатых годов в Москву приехали и заселили её новые люди — среди них те, кто и вовсе никогда не бывал в городе. Они растерянно стояли посреди дороги, с ужасом озираясь, прокладывали свои привычные тропы так, как прокладывали их в горах — к источнику, в деревне — к колодцу. Многие из них не знали, что такое большой город, что такое уличное движение. В 1924 году постановлением Моссовета были введены «Правила движения по городу Москве». Вот как описывает их в то время Г. В. Андриевский: «Правила требовали от пешеходов держаться правой стороны, запрещали возить по тротуарам сани, кроме детских, водить по улицам скот (коз, коров), играть в футбол, волейбол, носить непокрытые зеркала (они отражали свет и могли ослепить шофёра). Кроме того, правила запрещали ходить по тротуарам и бульварам воинским частям в строю и конвою с арестованными (в тридцатые годы произошло несколько несчастных случаев, связанных с наездами автомашин на колонны военнослужащих и гибелью людей). Правила запрещали штукатурам и малярам носить по тротуарам ушаты и вёдра с красками, известью и пр., а также ходить по улицам трубочистам с их инструментами. Трубочисты должны были переодеваться.

Необходимость научить многих жителей Москвы, приехавших из села, особой жизни в городе вынуждала власти Москвы создавать причудливые правила. В 1926 году появились даже «Правила езды на санках». А на центральных улицах установили стрелки, указывающие направление пешеходного движения, и развесили плакаты: «Держись правой стороны!» (милиционер на них держит в руке красный жезл), «Не загромождайте тротуар, идя толпой, думайте о других», «Нарушение правил ходьбы часто влечёт за собою смерть», «Задавят, если будешь ходить по левой стороне» (на нём была изображена перекошенная от ужаса физиономия). Однако граждан это не пугало. Отличительной чертой наших людей уже тогда являлась торопливость, доходящая до самопожертвования».

Так что — автомобиль ещё чудо, лаковые корпуса — предмет поэзии, а на кухне в коммунальной арбатской квартире соседи рассказывают Поляковым, как какой-то гражданин пытался провезти в трамвае козу.

— Провёз, провёз, и никто, представьте, не смог ничего ему сделать... — говорит соседка, пока отец и сын одеваются в коридоре.

Так что время советского автомобиля только начинается.

Автомобилей в Москве тогда было немного. В середине двадцатых по городу ездили 2454 легковых автомобиля и 1661 грузовой^[10]. Они были разношёрстны, как выводок котят у приبلудной кошки. Одним словом, это ещё не средство передвижения, а роскошь — именно поэтому появляется эта фраза в романе Ильфа и Петрова «Золотой телёнок», действие которого как раз происходит в 1930 году.

А мир стремительно автомобилизировался. Например, в далёкой Америке Форд делал около трети миллиона автомобилей в год. Конвейерная технология и массовое производство машин модели «Т» привели к тому, что их цена становилась всё более доступной. В 1909-м этот автомобиль стоил 950 долларов, а в 1926-м — 290 долларов^[11].

Но это всё не про нас — что гражданам Советской страны до поголовья мирового автомобильного стада. Да и улицы крупных городов (не говоря уж о просёлках, легендарных дорогах России), мало приспособлены для европейско-американского колёсного племени.

Андреевский так пишет о московских улицах того времени:

«У пешеходов, как и у шофёров, была общая проблема: дорога. Иной раз, чтобы пройти по улице, приходилось нарушать правила и выходить на правую сторону, чтобы обойти рытвину или яму. Разгильдяи не всегда огораживали ямы, подвалы, и дело доходило до трагедии. Так, 29 и 30 июня 1923 года в Москве шёл сильный дождь, а вернее, ливень. Вода затопила

тротуары на Неглинной улице (тогда Неглинном проезде). Когда наконец вода сошла, то в подвале ресторана «Риш» нашли утонувшую женщину. Дело в том, что незадолго до ливня перед рестораном провалился тротуар. Провал заделали, но плохо, и, когда произошло наводнение, халтурное сооружение под женщиной рухнуло и она упала в яму. Говорили, что в ту же яму провалился и ребёнок.

Были в Москве ямы и побольше. В октябре 1925 года в Водопьяном переулке, который соединял Мясницкую улицу с Уланским переулком (теперь его нет, а на его месте Тургеневская площадь), в яму провалилась ломовая лошадь, и пожарные вместе с милиционерами два часа вытаскивали её с помощью деревянного подъёмника и наконец вытащили.

Многие улицы в Москве были покрыты булыжником. До революции булыжники подгонялись один к другому, пространство между ними засыпалось в основном мелким гравием, а также песком. Когда ремонтировали мостовые в двадцатые годы, то подгонять булыжник к булыжнику не старались, а промежутки между камнями засыпали песком. Песок, естественно, уносился дождём, выветривался, засорял буксы трамвайных вагонов, водостоки, а в сухую и ветреную погоду превращался в тучи пыли, которые, как в Сахаре, носились над городом. Ездить же по разбитым мостовым было сущим наказанием. Один иностранец, побывавший в Москве в 1931 году, описывая свою поездку на автомобиле по Тверской улице, сравнивал себя с путешественником «в бурном море в утлой лодочке», в таком отвратительном состоянии была её мостовая.

Автомобиль с первых дней своего появления стал врагом пешеходов. «Московский автомобиль, — писала одна из газет в 1922 году, — это кошмар нашей жизни. Напившись бензину, они носятся как бешеные, не признавая правил движения. Взяли себе за правило «срезать углы», из-за чего некоторые столбы на углах исковерканы». Большинство машин тогда было иностранными, но появлялись и свои. Первый советский автомобиль «АМО» мог развивать скорость 75–80 километров в час! Прибор, измеряющий пройденный автомобилем путь и скорость, назывался «вёрстометр». В наше время, когда машины на Садовом кольце из крайнего левого ряда делают правый поворот, невольно вспоминаются гоголевские Селифаны, Митяи и Миняи, их полная несовместимость с какими-либо правилами, регулирующими движение транспорта. Вспоминаются и «водители» гужевого транспорта, о которых В. Ф. Одоевский пишет в очерке «Езда по московским улицам». Владимир Федорович ещё в 1866 году подметил особенности московских водителей. Он обратил внимание на то, что подъезжающие к лавкам на рынке возы, легковые и ломовые

извозчики становятся так, как никто не становится ни в одном городе мира, а именно: не гуськом вдоль тротуара, но поперёк улицы и часто с обеих сторон её, так что по улице невозможно проехать. Обратил наблюдательный писатель внимание также и на то, что въезжающий в ворота экипаж никогда не становится за воротами, заслышав приближение экипажа с другой стороны, а как тот, так и другой будут лезть напролом, пока один другого не сломит. Подметил Одоевский и другие несуразности в вождении московского транспорта, вызванные специфической психологией московских водителей.

Жизнь заставляла московское начальство искать пути, позволяющие справиться со стихией уличного движения. Поступали предложения о строительстве в центре города подземных улиц (предлагал это ещё Л. Красин в 1925 году), воздушных переходов через главные улицы (в 1930 году), но воплотить эти планы в жизнь не хватало средств.

В 1924 году по Москве стали ходить «такси», а в 1925 году появились «таксомоторы» французской фирмы «Рено». Известный драматург, автор пьесы «Интервенция» Лев Славин описывает московских таксистов в июньском номере «Вечерней Москвы». В сознании горожанина автомобиль был прочно связан либо с начальством, либо с единственной возможностью прокатиться — использованием такси. Славин пишет о том, что племя шофёров обосновалось на Страстной площади. Обычно их человек тридцать. Всегда одни и те же. Прокатных машин в городе не более ста. Зарабатывают таксисты неплохо, в день 10–12 червонцев. Попадают им иногда богатые пассажиры, которые платят за скорость, за раздавленных собак, за острое слово, за поднесенную спичку. Таксисты ловят их у дверей кафе и ресторанов. Специально для кутящей публики имеется стоянка на Рождественке, недалеко от Охотного Ряда. Здесь много ресторанов. На шофёрах (шоффэрах, как тогда писали) в любую погоду кожаные костюмы, в зубах трубка, на лбу очки-«консервы».

Прошло время, шикарные «шоффэры» в крагах, с трубками в зубах ушли в прошлое. Французский журналист Морис Дэсен, побывавший в Москве в 1934 году, обратил внимание на то, что за рулём американских автомобилей-такси, возивших интуристов, сидели шофёры, «неряшливый вид которых составлял резкий контраст с роскошной отделкой автомашин».

Таксисты и в те годы выбирали себе выгодных клиентов, а в недалёкие, малооплачиваемые адреса ехать и вовсе отказывались, ссылаясь на то, что их смена кончилась, что не их очередь ехать и т. д. Это, конечно, они делали в нарушение установленных правил. Правила этого делать не позволяли. Правила позволяли пассажирам требовать у шофёра «такси»

квитанцию об оплате за проезд, а шофёру — требовать от пассажира аванс за предполагаемое время его ожидания. Согласно правилам, пассажир имел право бесплатно провезти на такси багаж не тяжелее двадцати фунтов (примерно восемь килограммов). Можно ещё добавить, что чемоданы и корзины в салонах автомашин провозить было нельзя. Они прикреплялись к кузову автомашины сзади. За каждое место багажа с пассажира взималось по 50 копеек.

Работа таксиста, надо сказать, была и тогда небезопасна. У нас почему-то считалось (и считается до сих пор), что жизнь его стоит гораздо меньше его выручки»^[12].

Но такси — не для семьи Поляковых, она живёт рачительно и скромно.

Путь домой, несмотря на усталость, они проделывают пешком. Тем более что пришло время возвращаться — к той кухне, к своему тесному дому на углу переулка. Отец и сын поворачивают домой — Красная площадь запружена народом. Текут через Охотный ряд толпы рабочего люда. Нечего там пока делать десятилетнему мальчику, революция для семьи не стала пока родной — в ней много опасностей, а предназначение маленького томича, а ныне московского школьника, пока ещё не определено.

Он идёт в школу, пробираясь через арбатские переулки, — и этот путь через уличную реку Арбата всё так же, как и Староконюшенный, ещё наполнен маленькими домиками, и лишь дальше высокими по тем временам, в семь этажей, домами.

Это школа, новая жизнь — чёткий регламент.

Всё оттого, что лучшие школы новой страны наследовали от гимназий многое. Здания, где сохранились чугунные перила, мрамор ступеней и тёмные квадраты на стенах от снятых портретов.

Но мир старой Москвы ещё держал внутри себя чёткую традицию старых гимназий — жёсткий порядок, куда прекрасно вписался томский пришелец. Много лет спустя он скажет: «В школе, с начальных классов, у меня проявились организаторские способности. Выбирали меня старостой всё время»...

Только советская школа, конечно, не гимназия. И не только из-за того, что сменились портреты в этих школах, не только потому, что исчезли из расписания Закон Божий и мёртвые языки. В ней учат работать руками, постепенно перетекает школьная жизнь в трудовую.

Витя Поляков попал в Третью экспериментальную школу. В этой школе работала его мать, именно поэтому он не пошёл в бывшую

гимназию в двух шагах от дома — через Сивцев Вражек. Идти в Третью экспериментальную имени Карла Маркса было по московским детским меркам долго — через Арбат, минуя переулки, поверх которых был в шестидесятые проложен проспект Калинина, что нынче называется Новый Арбат. Мимо дома, где умирал Гоголь, с пустым ещё сквериком (туда потом, в пятидесятом году, свезут знаменитый «грустный» памятник Гоголю), а сейчас Витя Поляков идёт по Мерзляковскому переулку и сворачивает в Столовый.

Школа в Столовом переулке имеет длинную историю: сначала это был пансион, затем женская гимназия, потом, уже после Полякова, московские школы делились на мужские и женские, делились, сливались — и сейчас, соединившись с Флёровской гимназией, другими школами, Третья школа превратилась в школу № ПО.

Это хитрый процесс, в котором бродила закваска московской интеллигенции, составы менялись, сливались коллективы — уходили одни поколения, до кипения нагревали школьные здания политические обстоятельства.

В своей работе «Летопись одной московской школы» Н. П. Садкович перечисляет известные имена, связанные с этой школой: «Директорановаторы: создатель мужской гимназии Александр Ефимович Флёров (1907–1917), академик АПН Александр Сергеевич Барков (1917–1925), член-корреспондент АПН СССР Иван Кузьмич Новиков (1925–1952), создатель женской гимназии Мария Густавовна Брюхоненко (1906–1917).

Авторы учебников: Николай Леонидович Глинка (школа № 3), Александр Васильевич Перышкин (школа № 10).

Педагоги-орденоносцы (орден Ленина): Елизавета Александровна Архангельская, Александр Сергеевич Вакулов, Ноэми Абрамовна Хейфец, Елизавета Николаевна Цветкова, Лидия Германовна Янсон и другие.

Педагоги, погибшие фронтовики: Иван Иванович Кузьмин, Борис Михайлович Вайнштейн.

Педагоги, любимые учениками: Вера Акимовна Гусева, Иван Иванович Зеленцов, Иван Адамович Чернышевич.

Директора-ветераны: Елизавета Семеновна Хорохордина (1945–1958), Александр Николаевич Шпетный (1963–1979), Сергей Петрович Руднев (1944–1952, школа № 593).

Гимназисты (до 1918 года): народные артисты СССР Игорь Ильинский и Сергей Алексеев, Вера Холодная, Марина Цветаева.

Выпускники — артисты Алексей Баталов, Андрей Попов, Александр Ширвиндт, Мария Миронова, Никита Михалков (школа № 25), Геннадий

Хазанов (школа № 25).

Ученики и выпускники — физики (академики): Андрей Дмитриевич Сахаров, Андрей Александрович Коломенский и первый золотой медалист СССР Евгений Дмитриевич Щукин.

Выпускники — спортсмены (чемпионы СССР): боксер Виктор Григорьевич Степанов, бегун Игорь Сергеевич Ильин, ватерполист Георгий Петрович Мшвенирадзе.

Выпускники — известные личности: Андрей Козырев, «королева красоты» Маша Калинина, скульптор Даниэль Митлянский, языковед Александр Реформатский и его соученик Тимофеев-Ресовский («Зубр»),

Дети политических и общественных деятелей страны: наркома Кагановича, министра финансов Зверева, 1-го секретаря ЦК Щербакова, секретаря Сталина Шкирятова, Ворошилова, Хрущёва, Николая Бухарина, Гамарника, Уборевича, Светлана Сталина (проходила практику), сын академика Зелинского (Андрей), дочь Есенина, дети Евстигнеева, Михаила Державина».

Но в богатой истории этой школы с именем Виктора Полякова связано только то время, когда она из женской гимназии стала «Единой трудовой опытно-показательной школой № 3 имени Карла Маркса», а произошло это в 1921 году по декрету А. В. Луначарского.

Двадцатые годы — время экспериментов, так называемой кабинетной системы обучения, а после — в 1930–1931 годах — исчезновение этих методик, введение общей и единой системы обучения.

В 1934-м школа была переименована и реформирована.

Здание было перестроено в шестидесятые годы, многое там изменилось, а досужий москвич знает его по трагическому памятнику ушедшим на войну школьникам и учителям: на углу здания, чуть выше человеческого роста, укреплен плита с четырьмя мальчишескими фигурами. За спиной у них винтовки с гигантскими штыками, будто бы настоящими.

Но война ещё вторгнется в наше повествование, а пока, в середине двадцатых, толпа мальчишек и девчонок входит поутру в здание бывшей гимназии.

Снова предоставим слово Н. П. Садковичу: «После революции гимназия стала школой смешанной, государственной, вначале 9-летнего, а позднее 7-летнего образования. В школе было до 17 групп и 630 учеников. Группами называли классы, а первоклассников называли учениками первой группы».

Помимо основной учебы в школе было много интересного. Шли

занятия драматического, литературного и астрономического кружков. Проходили вечера, посвященные памятным датам. Издавались журналы классов: литературный, а также юмористические-сатирические («Кривое зеркало», «Колючка»)^{13}.

Заведовал школой тогда Александр Алексеевич Фортунатов (1884–1949) — педагог и историк. Директор школы прожил жизнь бурную и стремительную. Он окончил Московский университет, где учился у А. А. Кизеветгера и Р. Ю. Виппера, стал преподавателем на кафедре всеобщей истории, а за три года до рождения нашего героя — приват-доцентом.

Отец его, Алексей Фёдорович Фортунатов (1856–1925), был человеком знаменитым, профессором Сельскохозяйственной академии.

Знаменитый профессор славен в кругах московской интеллигенции, до семьи Поляковых доходят его слова, сказанные им с кафедры: «Если ставится ребром вопрос: «Знать или понимать?» — следует ответить: «И знать, и понимать». Но если вы спросите, что важнее для научной школы — приобретать знания или учиться понимать, я не затруднился бы ответить во втором смысле... Ловите дорогое время! Не откладывайте исполнение научных исследований по вашей собственной инициативе!»

Всё это даёт понимание смешанного запаха московской школы, куда по утрам торопится мальчик по фамилии Поляков, в этом запахе сочетаются жёсткость старого времени, неистреблённый гимназический порядок и запахи железа и машинного масла. Школа экспериментальная, в этом дань новому времени, в ней запах рабочего цеха мешается с запахами чернил и бумаги. Да, звучат страстные монологи на любительских спектаклях, но фоном к ним — визг напильников в школьных мастерских.

Там, в школе, он познакомится с мальчиком Володей, что станет его другом на всю жизнь. Товарищ по парте Володя, Владимир Яковлевич Козлов, станет потом известным математиком, членом-корреспондентом АН СССР в 1966-м, лауреатом премий и званий. Ну и партнёром по шахматам будущего министра автомобильной промышленности.

А пока все равны — все школьники, все решают одни и те же задачи. Пока жизнь мальчиков отдельна от политики, а в стране закипает борьба фракций: троцкисты воюют со сторонниками Сталина. Ещё ничего не решено, но теперь прогулки на ноябрьские праздники уже не столь благостны.

В 27-м напротив Манежа, в том доме, где была приёмная всесоюзного старосты Калинина, вывесили гигантский портрет Троцкого. С балкона кричит что-то неразличимое Зиновьев, а портрет уже стаскивают крючьями. Из маленького скверика вываливается толпа сторонников

опального вождя, они поют «Интернационал», и неясно, кто прав, на чьей стороне сила. На улицах идёт драка, а в десяти минутах ходьбы, в арбатских переулках, — тишина. Витя Поляков сидит, склонившись над учебниками. Ему говорят — твоё дело учиться, и мать его, учительница, знает цену знаниям.

А в школе старшеклассники чуть не дерутся в коридорах. Одни называют других предателями, те кричат «Нэпманы! Оппортунисты!», а у Вити в тетради вода льётся по двум трубам в бассейн и чертятся треугольники с медианами и биссектрисами. Он — староста класса. Его дело учёт и контроль, распределение дежурств, правила и порядок. Точная наука, организация учёбы — вот что начинает определять его характер, который складывается медленно, но верно. Мальчик хочет быть нужным стране, а страна пока смотрит только на его социальное происхождение.

На фотографиях того времени — обычная размытость, мягкие линии. Лица кажутся другими, чем те, что будут жить на фотографиях в последующие десятилетия. Мальчик строг и подтянут, он — дань прошлому — в галстуке. Потом школьная строгость сменится распахнутым воротом рубашки. Но это будет потом, когда школьное время закончится. Пока всё строго — и почти по-старому, грохот школьного звонка, слышимый отовсюду. Но в окна школы рвётся история — газеты говорят о рабочей помощи, войне в Китае и кризисе в Америке. Троцкий в опале, но мировая революция, о которой он кричал на митингах, кажется близкой.

Во время той самой Великой депрессии не только Америка, но и европейские страны начали поставлять СССР станки и другое оборудование. Но только беда в том, что эти закупки не были предусмотрены в пятилетнем плане — денег на них не было, и государство раз за разом выпускает займы, раскручивает печатный станок. Начинается инфляция, от которой было избавились в середине двадцатых. В 1927 году отменили «сухой закон» и из магазинов потащили водку-«рыковку», по имени советского предсовнаркома. Страна затягивает пояс — и вот уже шелестят по Москве слухи, заползают длинным языком на коммунальную кухню. Говорят, что продано пол-Эрмитажа, вся Третьяковка и золото Кремля. Про Кремль не проверишь, а в Третьяковской галерее Поляковы действительно видят тени, оставленные на стенах исчезнувшими картинами.

Комсомольцы в школе яростно спорят на собраниях — о той войне, что начнётся вот-вот, не в этом, так в следующем году. Картины давно никому не нужны — всё сделает фотография, нужны машины, стране нужна оборонная промышленность...

«Товарищ Сталин сказал, что «задержать темпы — значит отстать... Мы отстали от передовых стран на 50—100 лет. Мы должны пробежать это расстояние в десять лет. Либо мы сделаем это, либо нас сомнут» — вот что говорят на политинформациях.

Юноша Поляков пока не вмешивается в эти разговоры — у него иной вес, и происхождение у него не то.

Размышляя об обстоятельствах формирования характера своего руководителя, Евгений Артёмович Башинджагян высказал предположение особого рода: «Конечно, велико значение семьи, домашнего воспитания. И естественно, окружения, среды, в которой формируется человек как личность. Период формирования Полякова охватил время, не допускавшее полутонов ни в чём, и это обстоятельство, как мне кажется, полностью сформировало его жизненные правила, концепцию, которой он следовал всю жизнь. Она предполагала определённое, сознательное упрощение логики, диктующей отправные действия, которые в конечном счете можно было бы свести к далеко не всегда эффективной формуле «требуй невозможного — получишь максимум». И он требовал, требовал жёстко, не считаясь ни с какими субъективными факторами, нюансами, определяющими состояние, возможности, способности исполнителя, руководствуясь только одним — требующимся конечным положительным результатом. При этом не щадя не только исполнителя, но и себя самого, руководствуясь забываемой многими истиной «всё, что не закончено, — не сделано». Действуя без малейшей фальши, с исключительной честностью и бескорыстием. Он жил и работал в то время, когда перечить руководству, как и в наше время, было чревато многими неприятностями, высокая же дисциплинированность была одним из его отличительных качеств, способствующих карьерному росту. В этой связи, следуя своему опыту, он от возможных осложнений в высоких сферах при малейшей возможности дистанцировался, отдаваясь полностью работе, являя собой пример отношения к решению стоящих проблем по флагманской формуле-сигналу «Делай как я»^[14].

Вместо истории в школе читают обширный курс гуманитарных наук, рассказывают, что по этому предмету школьники учили историю коммунистических идей «от Томаса Мора до Ленина» и историю восстаний и революций. Однако талантливые преподаватели строили курс так, чтобы вместе с восстанием Спартака и боями парижских коммунаров школьники изучали мировую историю. И эта история однозначно говорила Полякову — будущее за наукой, за поэзией инженерного дела. Чем стремительнее приближалось на уроках настоящее, чем чётче проступало оно из

прошлого, тем больше завораживал технический прогресс — казалось, уже можно всё и человеку подвластно любое движение природы.

Всё проникнуто переменами — но некоторые из них тревожны. Это касается коллективизации. Но перемен не скроешь — даже в городе чувствуется, что происходит в деревне, где началась сплошная коллективизация. И всё оттого; что сельское хозяйство стало главным карманом, из которого достают средства на индустриализацию. В этой особой советской алхимии не свинец превращается в золото — здесь хлеб превращается в металл.

А ведь говорят, что в тридцать первом треть мирового импорта машин принадлежала СССР, а через год — и вовсе половина.

А пока нужно учиться — несмотря на то, что с каждым годом это всё труднее. Таковы свойства времени. Это потом, спустя восемьдесят лет, состоится разговор в московской квартире, и жена Полякова скажет:

— Я только этим летом от Владимира Яковлевича Козлова, с которым они сидели в школе за одной партией, узнала, почему Поляков после седьмого класса не пошёл учиться дальше. Его не взяли учиться дальше в школе только потому, что у него интеллигентная семья.

Муж вмешается:

— Не интеллигентная, а служащая, это разные вещи.

— Он хотел поступить в институт. Он занимался английским языком. Но однажды директор увидел его учебник и заявил: «Вот у нас некоторые товарищи используют рабочее время в своих целях». И Виктор Николаевич сказал: «Я принципиально бросил». Только из-за того, что директор ляпнул... [\[15\]](#)

Сейчас трудно сказать, был ли этим директором сам Фортунатов, или кто-то другой, время размывает не только старые фотографии, оно перемещает поступки и даёт иные оценки. Так или иначе, судьба вела человека и в этот момент начала приближать к главному делу его жизни. Вот что пишет известный москвовед Виктор Романюк: «Рядом — московская средняя школа № 110, на стене которой укреплен небольшой памятник школьникам, не вернувшимся с фронта. «Будьте памяти павших достойны. 1941–1945» — написано на постаменте памятника, созданного скульптором Д. Ю. Митлянским, товарищем тех, кого он изобразил в длиннополых солдатских шинелях. Школа основана в 1907 году — тогда это была частная женская гимназия М. Г. Брюхоненко, для которой было выстроено специальное здание по проекту К. А. Грейнерта, а в 1920-е годы — 3-я опытная школа имени Карла Маркса. С 1925 по 1957 год руководил школой замечательный педагог, заслуженный учитель школы РСФСР И. К.

Новиков»^{16}.

Итак, Фортунатов или Новиков? С каким из директоров случилась эта история — неизвестно.

Тем более, пресекая этот разговор, выросший мальчик, что стал давно из Вити — Виктором Николаевичем, скажет, будто подводя итог совещанию:

— В нашей семье ничего не добивались. Не приняли — не приняли. В данном случае я был оскорблён. Наверное, сказались остатки белорусского дворянства. Я был оскорблён этим заявлением^{17}.

Это история говорит о многом. Во-первых, о том, как мальчик становится мужчиной, как выстраивается правило жизни — ничего для себя, о себе потом. Во-вторых, она показывает, как государство, верным солдатом которого станет Поляков, неохотно принимает его. Он «из служащих», то есть не совсем благонадёжен, подозрителен.

Насильно мил не будешь — но можно стать незаменимым.

Глава третья

ЗАВОД И КНИГА

Самый надёжный для нас специалист — это инженер, вышедший из рабочих. Он знает производство снизу доверху и предан своему классу.

Лазарь Каганович

Виктору Полякову пятнадцать лет. Школа осталась в прошлом, момент переломный — очень хочется учиться и понятно, что красота машины влечёт сильнее царства наук филологических и исторических. Отец повторяет — нет ничего надёжнее инженерного труда. Нет ничего надёжнее навыка управляться с металлом, электричеством и чудом двигателя.

Теперь надо сказать о том, как и почему Поляков сделал этот выбор. Где, как повернулось колесо судьбы, что он выбрал автомобили, неизвестно. Скорее всего это одна или несколько случайностей, как чуть заметное движение почвы, что помогает реке выбрать естественное, оптимальное для неё русло.

Но мы можем понять, почему был выбран такой обходной путь к инженерству.

В Полякове жило неистребимое желание учиться — вопрос был не в цели, а в способе. Если ты не заканчиваешь обычную школу, то единственный способ — получить техническое образование. В институтах квоты, нормы приёма выдавливают из них детей «бывших». Вот что пишет один из основоположников советской ракетной техники и космонавтики Борис Евсеевич Черток^[1]: «В те годы уже началось всеобщее, обвальное увлечение техникой и точными науками. Конкурсы в технические вузы составляли по семь — десять человек на место. Однако барьером для поступления был не только конкурс на вступительных экзаменах. Кроме обычной приёмной комиссии работали своего рода «отборочные комиссии», которые должны были обеспечить в числе принятых подавляющее превосходство рабочих не менее чем с трёхлетним стажем, членов профсоюза, детей чистого пролетарского происхождения, затем крестьян и на оставшиеся места допускались служащие и дети служащих.

Я по графе «социальное происхождение» значился сыном служащих и надежд на приём с первого раза почти не имел, тем не менее сделал попытку поступить на электротехнический факультет МВТУ. По наивности полагая, что мои радиотехнические труды могут играть какую-нибудь роль, я подробно написал об этом в автобиографии, сославшись на уже полученные три авторских свидетельства и публикацию в журнале. Экзамены я выдержал, но, конечно, не прошёл по графе «социальное происхождение». Так мне честно и объяснил специально выделенный для разговоров с абитуриентами член приёмной комиссии: «Поработайте года три и приходите. Мы вас примем как рабочего, а не как сына служащих»^{18}.

Стать студентом куда сложнее, чем квалифицированным рабочим. А их везде нехватка — вчерашние крестьяне не могут освоить станок. Это год Великого перелома, время сплошной коллективизации. В Москву потянулись люди из деревень. Глаза их были особые, страх был в этих глазах. Они пугались автомобилей на улицах, лифт казался чудовищем из сказки. Они были готовы на любую работу, но квалифицированной работы не знали. Страну действительно ломало, индустриализация разрывала её тело — роды были трудны. Советский Союз начинал внутреннюю войну — за промышленную перестройку. Командиров в этой войне, как ни странно, хватало, не хватало сержантов, впрочем, тогда говорили — младших командиров. Ещё в двадцать первом появились ФЗУ — школы фабрично-заводского ученичества. Тогда страна поднималась, отряхивая с себя разруху и безумие гражданской войны. Школы открывали при крупных предприятиях для подготовки квалифицированных рабочих из числа молодёжи 14–18 лет с начальным образованием.

Три-четыре года — и выпускник оставался работать, часто там, где и учился.

Ещё в 1925 году во время XIV съезда ВКП(б) полетело по стране длинное слово «индустриализация». Потом, в двадцать восьмом и двадцать девятом, на пленумах ЦК были приняты решения о новой системе подготовки кадров для народного хозяйства. Вот что говорили на пленуме: «Добиться, чтобы оканчивающие школу II ступени были подготовлены для поступления в вузы». И это Полякова вполне устраивало. Тогда же фабрично-заводские школы передали из ведения Наркомпроса самим предприятиям. Надо сказать, что тогда сложилась следующая система образования: первая ступень — начальная школа с четырёхлетним сроком обучения; семилетняя школа как фундамент всей школьной системы; вторая ступень — девятилетняя средняя школа с

профессионализированным вторым учебным центром (в ряде школ). На этой же ступени были фабрично-заводские семилетки (ФЗС) — разновидность семилетней школы в промышленных центрах и районах. На селе организовали школы крестьянской молодёжи (ШКМ). И собственно школы фабрично-заводского ученичества (ФЗУ) преимущественно для рабочих-подростков с профессиональной установкой, но с сохранением общеобразовательных знаний в объёме семилетней школы. За ними шли рабфаки — рабочие факультеты, преддверие институтов для молодых рабочих. Поступление из них в высшее учебное заведение было гораздо более простым, почти стопроцентным — если, конечно, рабочий мог учиться^{19}.

Наряду с профессиональным обучением в школе Давалась общеобразовательная подготовка. Да только это уже время не школьных спектаклей, не экспериментальной педагогики. Из программы вычистили общеобразовательные предметы, в дело шло только то, что годилось у станка и в цеху.

Когда Поляков попал на эту фабрично-заводскую скамью, обучение шло на базе семилетки. Поляков стал одним из двух с половиной миллионов рабочих, которых выпустили ФЗУ в то время, одним из двух с половиной миллионов бойцов индустриальной армии. Это потом, в сороковом, ФЗУ перестроят ещё раз, оно станет совсем другим. Аббревиатура чуть изменится и будет выглядеть как ФЗО после Указа от 2 октября 1940 года «О государственных трудовых резервах». По этому указу в школы ФЗО будут мобилизовывать как в настоящую армию — до миллиона человек в год: если тебе от 14 до 17 лет, если на тебя пал жребий, — а от ста колхозников призывали двоих, — и если убежишь, то получишь шесть месяцев лагеря.

ФЗО просуществоуют до 1958 года, о них можно сказать много дурного, но именно там десять миллионов человек получили свои специальности. Именно они, квалифицированные рабочие, потом поднимут страну из руин в сороковые, именно они запустят человека в космос, и именно они будут строить завод в Тольятти под руководством бывшего фэзэушника.

А пока это трудный, но добровольный старт в новую жизнь — единственная дорога к техническому, а потом инженерному знанию. Именно в ФЗУ Виктор Поляков вступает в ВЛКСМ — Всесоюзный Ленинский Коммунистический Союз Молодежи, в который уже пять лет как переименован РЛКСМ. Комсомол — организация серьёзная, это не тот формальный комсомол восьмидесятых годов двадцатого века, из которого вышли многие новые капиталисты девяностых.

Но когда ФЗУ закончено и слесарная специальность получена, Поляков становится слесарем автобазы Наркомата тяжёлого машиностроения. Наркомат этот — образование молодое. 5 января 1932 года Всесоюзный Совет Народного Хозяйства (ВСНХ) был разделён на три наркомата: Наркомтяжпром (НКТП), Наркомлегпром (НКЛП) и Наркомлеспром (НКЛП). Понятно, кто главнее в 1932 году, когда внутри страны одновременно возводится завод за заводом. Серго Орджоникидзе был назначен главой Наркомата тяжёлой промышленности. Вот он едет по Москве в большой чёрной машине — светло-зелёный френч, фуражка и густые усы под ней. Почти Сталин, соратник Сталина. До этого Орджоникидзе с конца 1930 года был главой ВСНХ. Этот факт подтверждает особую роль, отводимую руководством СССР Наркомтяжпрому. Этот наркомат — оборонный, это основа индустриализации, фундамент промышленной мощи страны^[20]. Поляков несколько раз видит Орджоникидзе, как говорится, на общих основаниях. Это личные шофёры часто видят начальство, у Полякова и его товарищей другие заботы — ремонт.

Хмурые люди в форме проверяют их работу: нет ли вредительства, не отвинчена ли какая-нибудь гайка, не закувыркается ли от этого автомобиль на дороге, сминая тело важного правительственного пассажира. Полякова они иногда раздражают своей некомпетентностью, — но он решает: надо так надо.

После окончания ФЗУ он становится секретарём комсомольской организации автобазы. Должность серьёзная и никак не освобождает от работы. А работа важна, объект особого назначения, об этом не дают забыть ни люди в военной форме, ни газеты. Это очень важная точка отсчёта в его биографии — именно из этого круга общения растёт определённая «безбытность» Полякова. Не то что небогатые, просто нищие комсомольцы имеют дело с миллионами государственных рублей. Живётся голодно — и всё на виду. Поэтому кодекс поведения строг и суров — ничего лишнего. Ничего свыше необходимого. Видимо, оттуда, из тридцатого года, неприхотливось в еде и общий аскетизм. Оттуда некоторые привычки, что в семидесятые казались анахронизмом.

Уже в другом веке я сидел в квартире вдовы Полякова. Мы говорили о музыкальных пристрастиях, и я случайно обронил вопрос:

— А у Полякова был хороший музыкальный слух?

— О да! У него даже голос был хороший, музыкальный. Я его время от времени спрашивала: «А что ты не поёшь-то»? И он каждый раз отвечал: «Вот ещё что придумала! Чтобы мне ещё запеть!»...

Я сразу представил себе, как министр тихо напевает, когда находится среди домашних или когда его никто не слышит.

— Про себя? А что? — Я ожидал того стандартного набора — кипучая, могучая, непобедимая, возможно, «Кирпичики», что незаконно соседствуют с «Там вдали за рекой»...

— Да очень много советских песен. Но его любимая песня «Много славных девчат»... — ответила Татьяна Николаевна.

Я не знал про девчат, и вдруг она запела, как поют профессиональные певицы, — хорошо поставленным высоким голосом:

Много славных девчат в коллективе.
А ведь влюбишься только в одну,
Можно быть комсомольцем ретивым
И вздыхать всю весну на луну...

Этой песни я не знал. Хотя это был Матвей Блантер на стихи Ю. Данцигера и Д. Долева, и называлась песня «Молодость». Это была больше чем песня — это был тоже своего рода кодекс. Это был список ценностей цивилизации, в котором было важно всё — и интонация, с какой её пел хор Радио, и веселье, с каким пели её под гитару в застолье. Причём она была куда длиннее, чем мне спели в квартире Полякова, — было там «На газоне центрального парка ровной грядкой цветёт резеда... Как же так — резеда и герои труда?»... И «Можно галстук носить очень яркий», и «Можно быть очень важным учёным и играть с пионером в лапту». Это всё было оттуда, из той исчезнувшей Атлантиды.

Мне достались только пародии на эту песню да пустые аллеи центрального парка с исчезнувшими пионерами.

А тогда — в тридцатом — всё для индустриализации страны, все на индустриализацию страны, даже на зелёных двадцатикопеечных почтовых марках изображены заводские корпуса и трубы, домна в лесах. «Больше металла, больше машин».

Потом Поляков со своими друзьями увидит проект нового здания наркомата. Вместо прежнего места на Старой площади архитекторы Веснины поставили огромный небоскрёб Народного комиссариата тяжёлой промышленности прямо на Красной площади. Красная площадь залита солнцем, Спасская башня и собор Василия Блаженного кажутся карликами в тени небоскрёба, занявшего четыре гектара. Кто-то из комсомольцев

читает подпись под гигантскими рисунками: сто десять тысяч квадратных метров, вот площадь помещений.

А Полякову проект не очень нравится, Поляков уже тогда воспитывает в себе рационализм. Нет ничего хорошего в невозможных идеях, хороши лишь идеи осуществимые — понятные и ясные.

Здание Наркомтяжпрома построено не было. А вот тысячи заводов задымили трубами по всей территории СССР.

Поляков ещё учится на слесаря, когда внутри Совнаркома путешествует важная бумага, что изменит судьбу отрасли. И вот 13 декабря 1930 года на неё ложатся последние подписи, ставятся номера, вплоть до окончательного — № 748, и глухо бьёт в неё гербовая печать. В этой бумаге написано: «Создать на базе автодорожного факультета Московского института инженеров транспорта и Высшей автодорожной школы ЦУДОТРАНСа Московский автомобильнодорожный институт». Назначен и первый ректор (тогда эта должность называется «директор института»). Им становится Василий Антонович Лопатто. Два факультета — дорожностроительный и автомеханический, по одной кафедре на каждом.

Но Полякову пока нечего выбирать, хотя понятно, что кафедра дорожного дела его интересует меньше, а вот автомобили — гораздо больше. Через год он встречает кого-то из первых тридцати шести инженеров-дорожников, дороги пока нужнее — и им дают дипломы быстрее. Эти инженеры похожи на стремительный выпуск военного времени. Инженеры-механики — тоже товар штучный, до первого выпуска дойдёт чуть меньше сорока, но этот выпуск произойдёт уже тогда, когда Поляков будет сидеть по вечерам на лекциях. А пока его время — работа и учёба, идёт познание жизни снизу, и если уж знать что-то, то знать досконально.

В августе 1932 года он видит первые грузовики ГАЗ-АА, что собирают в Москве из деталей Горьковского завода. Их собирает Государственный автосборочный завод имени КИМ в Москве. Поляков ещё не знает, как много будет в его жизни связано с этим заводом.

На комсомольских конференциях он сидит рядом с молодыми рабочими «КИМа» — завод, рассчитанный на сборку двадцати четырёх тысяч автомобилей в год, ещё очень молод и пока является частью ГАЗа, теперь «форды» исчезли с его конвейера и он собирает только газовские грузовики.

В феврале 1939 года «КИМ» снова станет самостоятельным, но в том году у Полякова будут совсем другие заботы.

Учёба и труд продолжают, и Полякову повезло с учителями — в

автошколе он застал старых рабочих, — таких рабочих как-то пригласили к всесоюзному старосте Калинину. Тряся седой узкой бородкой, Калинин, сам в прошлом токарь, расспрашивал стариков о житье. Наконец он спросил:

— Мы награждаем вас орденами. А вот при старой власти вы как работали, хуже ведь?

И старые рабочие ответили ему:

— Нет, Михаил Иванович, рабочий человек на то и настоящий рабочий, что он работает хорошо при любой власти. От власти сие не зависит, а только от совести.

В этом же 1932 году выходит в свет пьеса, что является ключом к тому времени и отчасти ко всему поколению Полякова.

Был такой известный драматург Погодин, которого на самом деле звали Николай Фёдорович Стукалов. Известен он был более всего тем, что написал пьесу «Кремлёвские куранты», где советская история в первые годы новой власти была радужной и романтической.

Его пьеса, которая нас и интересует, «Мой друг», ставилась до конца Советской власти. Радиоспектакль по ней транслировался чуть ли не до 1991 года.

Так вот — это чрезвычайно интересная и чрезвычайно трагическая история об индустриализации. Нет, много есть мемуаров о том, как создавалась промышленность в СССР, но тут дело другое.

Сюжет этой пьесы вкратце следующий: начальник строительства завода по фамилии Гай возвращается в СССР из командировки в Америку и обнаруживает, что строительство пришло в упадок, он пал жертвой интриг, а жена бросила его. Гай получает выговор по партийной линии, но начинает исправлять ситуацию. В результате прорыв ликвидирован, а Гая ждёт новая любовь.

Тут не было бы о чём говорить, если бы этот текст, написанный в 1932 году, не содержал множество важных наблюдений над тем временем. И более того, методы хозяйствования того времени вовсе не кончились с календарным окончанием индустриализации. Кстати, формально термин этот (парный к коллективизации) перестаёт действовать только с началом войны.

В пьесе Погодина масса сцен, знаковых выражений, которые в тридцать втором году были обыденными, а вот спустя семьдесят лет поражают. Некоторые критики писали, что в этой пьесе идёт речь о строительстве «автомобильного гиганта». Но нет, герои Погодина строят обобщённый завод. В пьесе есть «советский Форд», но это эпизодический

персонаж. Однако проблемы, что стоят перед главным героем пьесы, будут стоять всю жизнь и перед Поляковым. Что-то общее будет между придуманным героем и реальным человеком на протяжении многих лет.

Ремонтники и шофёры, впрочем, составляли что-то вроде касты — работа сложная, техника ломается часто (мы уже знаем про ямы московских улиц), автобазы и ремонтные мастерские — не гигантский завод, все всех знают. К тому же это элита, хоть и не такая, как лётчики.

Поляков сдаёт техминимум и переходит на другую работу — это сделать непросто. Целый год он тянет с поступлением в институт, его держат не только начальники, у которых аккуратный и собранный рабочий — особая драгоценность, но и товарищи-комсомольцы. Комсомольских секретарей так просто не отпускают.

И вот он переходит на Автомобилеремонтный завод № 3, что располагался на Красной Пресне. Это место можно найти и сейчас, достаточно выйти со станции метро «Улица 1905 года» и углубиться в жилой массив напротив. Рядом — цветочный рынок. Но цветы там печальны, их покупают ненадолго — чтобы положить на могилы Ваганьковского кладбища или менее известного Армянского, отделённого от него дорогой. Рядом со входом в Радиотехнический техникум имени Расплетина находится и вход в АРЗ-3.

Только во всех справочных документах сферой его деятельности значится «сдача офисных помещений». И правда — автомобильного в нём мало, единственное открытие, которое можно сделать, обойдя территорию, — это выстроившиеся в ряд невиданные даже по московским, бездумно богатым меркам машины. Это элитный автомобильный салон, расположившийся рядом. Крутые лаковые бока «бентли» отражают новую московскую жизнь.

Но пока по этим улицам в ухабах и колдобинах едут ГАЗы, дрожа передними крыльями, да «пятые зисы» — ЗИС-5.

Авторемонтный завод тоже молод, как и всё вокруг, вплоть до названия улиц. Он стоит на Большой Декабрьской. И всё тут сохраняет память о Первой революции, пальбе из револьверов по пушкам, крови, быстро застывающей на льдистом снегу, огне и морозе первой революционной схватки.

Поляков, садясь в трамвай или, если экономил монеты в кармане, путешествуя пешком с Арбата на Пресню, как бы проходит через несколько эпох: интеллигентный Арбат со следами дворянских усадеб сменяется через Садовое кольцо рабочими кварталами, бараками, долгими заборами

вокруг заводов и мастерских, слева стучат машины текстильных фабрик, справа идёт спорая стройка. А ещё дальше, от уже законченных корпусов хлебозавода имени Егорова, тянет сладким хлебным духом. В 1935 отменяют карточки, и покажется в тот момент, что будущее безоблачно.

Из тридцатых страна стартует в будущее. Авторемонтный завод — его часть. Ведь с 1931 по 1932 год количество автомобилей, что выехали из ворот АМО, ГАЗ и КИМ, выросло с 3182 до 23 886 штук.

В 1931 году учредили Гипроавтотранс, который тут же занялся проектированием заводов по обслуживанию техники.

Как пишут А. М. Стахевич и Н. В. Шашина в биографическом очерке о Георгии Зеленкове, одном из директоров МАДИ: «Первый Московский авторемонтный завод начал ремонтировать автомобили ГАЗ-АА. Вскоре по проекту Гипроавтотранса был построен Второй Московский авторемонтный завод, предназначенный для ремонта грузовых автомобилей, выпускаемых Московским автомобильным заводом. На московских авторемонтных заводах была реализована поточная организация производства. Предусматривалось, что некоторые детали будут изготавливаться, а некоторая часть деталей — ремонтироваться. Ремонт деталей предполагалось осуществлять с помощью механической обработки под ремонтный размер, заменой изношенной части детали, сваркой и наплавкой, гальваническими покрытиями, давлением. Первый опыт работы этих заводов подтвердил эффективность такой технологической организации ремонта автомобилей, и он был использован при проектировании и строительстве авторемонтных заводов в Ленинграде, Хабаровске, Иркутске, Киеве, Саратове и других городах.

Таким образом, тридцатые годы явились годами не только бурного развития автомобилестроения в стране, но и организации индустриального массового ремонта автомобилей в условиях специализированных ремонтных заводов.

Организация и становление высшего автомобильного образования шли параллельно с развитием авторемонтной промышленности. Постановлением СНК СССР от 23 февраля 1930 года был организован Ленинградский автомобильно-дорожный институт, а 13 декабря 1930 года — МАДИ... Кроме того, автомобильно-дорожные институты организуются в Харькове, Омске, Киеве и других городах. В них создаются новые кафедры, в том числе и кафедры «Производство и ремонт автомобилей». С 1934 года начинается регулярный выпуск инженеров-механиков по эксплуатации и ремонту автомобилей»^[21].

В МАДИ и подаёт документы Виктор Поляков, — но расстаться с

работой уже невозможно. Встав рано утром, он совершает свой путь на Пресню, а оттуда торопится на лекции. И вот изо дня в день делает Виктор Поляков кольцевое путешествие по Москве — из арбатского переулка на Пресню, с Пресни на лекции в МАДИ, с лекций снова домой на Арбат. Каждое утро, то в зимней темноте, то в лучах раннего летнего рассвета он пересекает вереницу Садовых улиц — нынешнее Садовое кольцо. Ровные ряды лип тянулись вдоль проезжей части, а по осевой линии шли трамвайные пути. Трамвай «А» ходил по Бульварному кольцу, трамвай «Б» — по Садовому (сейчас его наследником стал троллейбус, сохранивший эту букву в названии маршрута).

Трамвай и липы, впрочем, не проживут на Садовом кольце долго: ходили слухи, что широкое пространство одной из главных магистралей Москвы освобождают для самолётов, чтобы в случае войны истребители могли подняться в московское небо прямо с Садового кольца. Однако это городские легенды, и Поляков не обращает на слухи никакого внимания.

Дальше нужно было пересесть на другой трамвай, что шёл мимо Зоопарка, впрочем, до Ваганьково можно было добраться и на автобусах фирмы «Лейланд», которые с 1924 года курсировали от Театральной площади до Серебряного Бора.

Но и там царил авиационный дух, и его ощущал Поляков в помещениях Авторемонтного завода.

Дело в том, что за Ваганьковским кладбищем, за железнодорожными путями шла особая жизнь. Направо — Московский ипподром, заметно поутихший с начала тридцатых. Исчезли розовощёкие нэпманы и их подружки в круглых шляпках. Игроки стали боязливы, а наличие собственной лошади не признак успеха, а компрометирующая деталь биографии.

Налево — Боткинская больница, а за ней... За ней — венец индустриализации — авиационный завод и Центральный аэродром — бывшее Ходынское поле. Прямо с территории АРЗ видно, как набирает высоту взлетевший самолёт, да и если пройдёшь мимо аэродрома, то увидишь выстроившиеся в ряд тяжёлые двухмоторные бомбардировщики ТБ-1. Вся страна знает, как выглядит этот самолёт, ведь несколько лет назад, осенью 1929 года, на нём (все видят гордую надпись на борту: «Страна Советов») летчики С. А. Шестаков, Ф. Е. Болотов, штурман Б. Ф. Стерлигов и бортмеханик Д. В. Фуфаев перелетели из Москвы в Нью-Йорк. Лица лётчиков глядят на Полякова с газетных полос чуть не каждый день.

Автомобилисты — дело другое. Это в начале двадцатых шофёр всё равно что лётчик, даже одеты они одинаково — кожаные шлемы, очки,

куртки, краги. Теперь время лётчиков, а автомобиль остаётся как бы в тени. Но роднит лётчика и шофёра то, что почти нет в СССР частных автомобилей — один-два, у каких-нибудь писателей, да и обчёлся. Ну а самолётов, разумеется, и вовсе таких нет.

Это всё дело государственное.

Тогда институт находился в пятиэтажном здании по адресу Садово-Самотечная, 10. Это был основной его корпус (потом в нём разместится Министерство автомобильного транспорта РСФСР). Но некоторые кафедры были раскиданы по Москве, а база дорожно-строительных машин, к примеру, даже в Красногорске.

Для того чтобы попасть на кафедру технологии металлов, Полякову нужно снова пересечь Садовое кольцо и углубиться в Божедомский переулок, только что превратившийся в Делегатскую улицу. Всё идёт в дело, даже то, что кажется далёким от практической жизни, — Поляков впитывает знания как губка.

В окна лаборатории в Божедомском переулке стучат ветки старинного парка. Пышная дворянская усадьба заселена партийными работниками — теперь это Четвёртый дом Советов. Вот его жильцы возвращаются со службы — скрипят сапоги, чёрные портфели набиты бумагами.

А Поляков крутит ручки на станках, что используются для холодной обработки металлов, не обращая внимания на вид из окна. Поляков один из полутора тысяч студентов МАДИ, на дорожно-строительной и автомеханической специальностях их примерно поровну, на мостостроительной — гораздо меньше. Особняком держатся слушатели факультета особого назначения, иногда они оказываются в аудиториях рядом с Поляковым, как правило, это сотрудники НКВД. Не секрет, что в лагерях идёт большая стройка, да и Наркомат внутренних дел — это государство в государстве. «Основной задачей факультета было повышение уровня знаний учащихся по конкретным видам наук. Особенно много было желающих изучать иностранные языки. Вместе с тем были случаи, когда учащиеся факультета особого назначения проходили (ускоренно) институтский курс с защитой дипломных проектов. Эти лица получали дипломы инженеров соответствующих специальностей. Накануне Великой Отечественной войны факультет особого назначения был ликвидирован».

Эти люди не приходят на занятия в форме, но в их повадках заметно что-то особенное. Это сила, может быть — власть. В стране что-то смещается, вместе с понятными цифрами пятилетних планов, вместе с ясными конструкциями зданий и плотин в жизнь входит липкий страх. Это

не страх деревни — она отбоялась своё шесть-семь лет назад, во время коллективизации. Это не страх тех, кто спорил со Сталиным за власть в конце двадцатых, — их осудили раньше. Это страх и недоумение советской интеллигенции — тех, кто служит стране верой и правдой. Таких, как сам Поляков.

На собраниях авторемонтного завода зачитывают длинные списки врагов народа, и Поляков вместе со всеми поднимает руку. Да, уничтожить как бешеных собак — звучат в ушах слова выступающих на собраниях. Да, уничтожить — но приходится отгонять от себя недоумение. Исчезновение людей с верхушки пирамиды ускоряет служебный рост Полякова: он пришёл на завод техником, и вот он уже мастер, а вскоре — заместитель начальника цеха.

Можно бояться и за себя — биография и происхождение всё же не безупречны. Но вот в их коммуналку приходят поутру за соседом-рабочим. Поляков знает его плохо, да и видел мало. И вот рабочего вытаскивают из его комнаты, как собаки вытаскивают крота из норы. Он щурится на тусклую лампочку в коридоре, и всё — исчезает. Не время спрашивать. Да и ответить некому.

И в этот момент Поляков приобретает привычку не говорить лишнего. Он и раньше не был слишком разговорчив, но теперь это свойство входит в принцип: не спрашивать лишнего, не лезть не в своё дело, но быть незаменимым.

Между тем и в институте было беспокойно. Его возглавил новый человек, что был всего на двенадцать лет старше Полякова.

Сергей Павлович Артемьев родился в 1903-м в крестьянской семье. Это резкий старт, типичный для комсомольца двадцатых — Ленинский призыв в партию, секретарство; когда Поляков слесарит на автобазе, его будущий директор работает заместителем начальника окружной дорожно-строительной конторы во Владимире и Ивановской области, а потом, в двадцать восемь лет, поступает в Ленинградский автомобильнодорожный институт.

Сравнивать судьбы представителей одного поколения очень полезно.

Артемьев — парторг факультета, заместитель председателя парторга института. Это называется партийной работой, и этим не будет после своего комсомольского прошлого заниматься Поляков. Артемьев в декабре 1936 года (Поляков работает мастером на авторемонтном заводе) с отличием заканчивает учёбу, а через месяц становится начальником Люберецкого участка Главного управления шоссейных дорог НКВД (протяжённость 65 км автомобильной дороги Москва — Рязань и около 200

км автомобильной дороги Москва — Егорьевск — Спас-Клепики), а через год — директором МАДИ. В одном из первых приказов значится: «На основании предписаний Зам. Начальника ГУШОСДОРа НКВД СССР ст. лейтенанта Государственной безопасности тов. Малинина от 19 января 1938 г. за № 16389-у и 16385-у, с 29 января сего года я вступил в должность Директора...» (МАДИ удивительно повезло с историографами — достаточно хорошо описана не только официальная история института, но и судьбы профессорско-преподавательского состава. Эти воспоминания, как и некоторые документы, доступны на сайте МАДИ.)

«Назначение молодого человека, только что окончившего институт и не имеющего никаких учёных степеней и званий, мотивировалось наличием большого опыта практической работы в советских партийных и хозяйственных органах, но главное — «преданностью С. П. Артемьева генеральной линии партии в построении социализма», что в условиях жесточайшей внутрипартийной борьбы и приближающейся войны считалось особенно важным», — пишут биографы.

Артемьев в МАДИ стал легендарной личностью. Это он в 1939 году начнёт строительство нового здания МАДИ на Ленинградском проспекте, которое прервёт война. Это он поднимет институт, спасёт его в эвакуации, чтобы в 1943 году передать новому директору.

Но есть ещё один герой, что только готовится войти в наше повествование, а роль его между тем одна из главных.

Алексей Николаевич Косыгин на год моложе Артемьева и на одиннадцать лет старше Полякова — он родился в 1904 году. В 1919 году он уходит в Красную армию, затем несколько лет живёт в Сибири, работает в потребкооперации. Там, в начале двадцатых, становится коммунистом.

«Думается, что стать коммунистом в Сибири было гораздо лучше, нежели в Ленинграде, где сначала образовалась зиновьевская оппозиция, а затем сформировался круг соратников Сергея Кирова — этого странного друга-недруга великого вождя. Впоследствии всякий партиец, живший активной политической жизнью в Питере двадцатых годов, априори мог находиться под подозрением. Косыгин же оказался чист. Он вернулся на берега Невы в 1930 году. В это время политический курс опять прояснился и ошибиться в выборе было трудно.

Таким образом, к моменту, когда в советском руководстве образовалось множество вакантных мест, Косыгин обладал просто-таки идеальной биографией. Рабочее происхождение, служба в Красной армии и очевидное неучастие во всех возможных уклонах и ревизионизмах. Однако преимущества неучастия выявились позднее. К началу же тридцатых годов

Косыгин явно выглядел неудачником.

Шесть лет он проторчал в глуши и не продвинулся ни на шаг. На 27-м году жизни Косыгин, имевший за плечами лишь техникум, стал рядовым студентом Ленинградского текстильного института («тряпки», как называли этот вуз позднее ленинградские студенты)»^[22].

Опять тот же возраст — 28 лет, студенчество — эти люди родились для производства, а не для политической борьбы.

Было такое устойчивое сочетание, годное для энциклопедий, — «советский государственный и политический деятель», так вот: что Косыгин, что Поляков были деятели государственные больше, чем политические, и именно в это переломное время стремительных карьер медленно набирали навыки и умения.

Кадры, рождённые революцией, стремительно валились под нож. Они уже, не успев сносить модные пальто фасона «XX лет Октябрю», строили дороги на Колыме — если им, конечно, повезло. А вот те, кто годился им в сыновья, занимали освободившиеся места.

Косыгин здесь очень удачный пример. Нет, он, конечно, политик, что и говорить. Он недаром был в числе высшего политического руководства страны, но всё дело в том, что он был не только политиком, но и производственником.

Косыгин в 1935 году окончил институт и превратился в мастера на текстильной фабрике (Поляков в этот момент мастер на авторемонтном заводе). Затем Косыгин становится начальником цеха (последняя должность Полякова на АРЗ № 3 — заместитель начальника цеха).

И вот раскрутился механизм массовых репрессий — до сих пор историки и писатели гадают о сути и смысле работы этого механизма: почему взяли того, а другого не тронули, отчего погиб этот, а тот прожил длинную сытую жизнь.

Так или иначе, на командные должности пришли молодые — часто это означало «некомпетентные», но новые волны «большого террора» уносили неудачников. Некоторым, феноменально везучим, удалось закрепиться наверху — среди них был и Косыгин.

Автор одного биографического очерка о нём цитирует Сашу Чёрного, поэта, точного в слове: это человек, «рождённый быть кассиром в тихой бане иль агентом по заготовке шпал». Потому что в 1937 году начальник цеха стал директором ткацкой фабрики. А через год (Виктор Поляков получает диплом, и у него снова возникает особая точка отсчета в биографии) — через год, в 1938-м, Косыгин уже заведующий промышленно-транспортным отделом Ленинградского обкома ВКП(б).

«Вот это уже серьёзно. В современной региональной иерархии подобная должность равнозначна должности главы одного из ведущих комитетов городской администрации, — пишет Дмитрий Травин. — Однако самое удивительное состоит в том, что даже на данном посту, требующем большого хозяйственного опыта, Косыгин не задерживается. В том же 1938 году он становится председателем Ленгорисполкома, то есть фактически вторым или третьим лицом в Ленинграде. Но и это еще не всё.

Сталинское обновление кадров затронуло, естественно, не только Ленинград, но и Москву. Вакансии быстро появлялись и в самом советском правительстве. С января 1939 года Косыгин перебирается в Москву на должность наркома текстильной промышленности. Ещё год спустя он, оставаясь наркомом, получает ранг заместителя председателя правительства».

Но пока оставим биографию Косыгина — он ещё вернётся в наш сюжет.

А в 1937-м, как и в 1938-м, и 1939 годах, у Полякова будет несколько иная жизнь, чтобы поверить в какое-нибудь предсказание. Попадись тогда какая-нибудь гадалка, вцепись в его ладонь грязными пальцами, забормочи что-то невнятное о том, что молодой нарком приложит руку к главному делу жизни будущего инженера, отпихнул бы гадалку комсомолец Поляков да и поехал бы снова — из дома на завод.

Это особое время — время, когда кадры решали всё и одновременно сами попадали в страшный замес. Генерал армии Сергей Штеменко пишет в воспоминаниях об Академии Генерального штаба: «Среди преподавателей встречались и наши сверстники, равные с нами в званиях»^[23]. Знаменитая «История Великой Отечественной войны Советского Союза» гордо сообщает: «В связи с быстрым ростом численности армии к руководству подразделениями, частями и соединениями пришло много молодых командиров и политработников. Удельный вес новых кадров составлял в 1937 году в стрелковых частях и соединениях 60 процентов, в мотомеханизированных частях — 45 и авиационных — 25 процентов»^[24].

То же происходило и на производстве, и об этом уже сказано. Это печальная форма умолчания — всем понятно, что не только по причине «быстрого роста численности» молодёжь занимала новые посты. Становление Полякова как руководителя приходится на тяжёлую и бессмысленную пору растраты сил и человеческого горя.

Ещё раз он вспоминает о надёжности механизмов и ненадёжности

начальников и продолжает грызть гранит науки. Правда, даже это выражение стараются не повторять: по слухам, его автор — Троцкий, что сидит в Мексике и плетёт нити заговора.

Но вернёмся в автодорожный институт. В воспоминаниях В. Ф. Бабкова о жизни МАДИ того времени есть такие строки: «В первую очередь были арестованы зав. кафедрой марксизма-ленинизма, секретарь парторганизации МАДИ, сняты с должности и исключены из партии подряд два директора института. Некоторое время институт практически не имел полноценного руководящего состава. Борьба с «врагами народа» одних пугала своей таинственностью и непоследовательностью, других приводила в равнодушное, непроницаемое состояние.

Естественно, всё это сказалось на учебном процессе, дисциплине»...
{25}

Артемьева напутствовали: жёстко и непримиримо закрутить гайки и навести порядок. Тем не менее за короткое время С. П. Артемьеву удалось переломить ситуацию и вместо изнурительной и бесплодной борьбы с «вредительством» и поиска «врагов народа» направить усилия коллектива института на совершенствование учебного процесса, повышение качества подготовки специалистов и развитие учебно-производственной базы МАДИ. Нашему институту очень повезло, что в этот период его возглавил такой человек, как С. П. Артемьев: волевой, целеустремлённый, энергичный и инициативный руководитель, умеющий смело, быстро и эффективно решать важные для развития института и страны вопросы.

Из воспоминаний А. Антонова, студента МАДИ, а позднее профессора кафедры экономики, организации и планирования производства: «...С. П. Артемьев был именно таким, как на фотографии, — молодым, энергичным. Мне по общественным делам довольно часто приходилось с ним встречаться и беседовать. Помню, как он просто и по-деловому с нами разговаривал, давал советы истинно по-комсомольски, с каким-то живым огоньком. И я часто себя спрашивал: откуда он так хорошо и чётко знает требования и заботы комсомольцев? Но ответить тогда не мог. А вот теперь я стал понимать: ведь он был очень молодым, к тому же из активных комсомольцев.

Вместе с небывалым подъёмом народного хозяйства нашей страны развивается и крепнет молодой институт. С. П. Артемьеву так удалось организовать работу всех структур института (в том числе комсомольской, профсоюзной, партийной организаций и местной печати), чтобы добиваться всё возрастающего качества выпускаемых институтом специалистов и решать ещё более значительные задачи, стоящие перед

институтом»^[26].

Директор Артемьев вспоминал: «Волна массовых репрессий, охватившая страну в 1937–1938 годах, не обошла и Московский автомобильнодорожный институт. Были арестованы заведующий кафедрой марксизма-ленинизма А. Г. Воробьёв и секретарь парторганизации МАДИ П. Н. Вонсович. Сняты с работы и исключены из партии директор МАДИ В. П. Князев и его заместитель по административно-хозяйственной работе С. Я. Якимов. Назначенный на пост директора института вместо Князева В. Ф. Остапенко вскоре также был снят с работы и исключён из партии. В течение нескольких месяцев руководство института возглавлял беспартийный профессор П. Н. Шестаков, научный работник высокой квалификации в области проектирования автомобильных дорог, но мягкий по характеру и недостаточно требовательный человек. Это сказалось на состоянии учебного процесса в институте: падение дисциплины среди некоторой части студенческого коллектива и преподавателей с вытекающими отсюда негативными последствиями. «Склочная обстановка в институте», — так мне сказали руководители Гушосдора.

...В институте не было топлива, возникли значительные трудности в хозяйственном обслуживании... Борцы (тайные и явные) за выявление «врагов народа» активизировали свою деятельность. Дальнейшие события способствовали созданию у них уверенности в успехе. Был репрессирован заместитель начальника Гушосдора НКВД, начальник отдела учебных заведений, с которым я впервые явился в МАДИ, И. Г. Лаптев. Положение осложнялось ещё и тем, что секретарём парткома в эти дни был преподаватель кафедры марксизма-ленинизма А. М. Хомяков, который занимал в происходящих событиях неопределённую позицию. Создавалось впечатление, что он склонен поддерживать «борцов с врагами народа».

Накал страстей в институте возрастал. Но никто не мог ответить на вопрос: в чём проявилось «вредительство врагов народа» в МАДИ? В чётком ответе на этот вопрос я был особенно заинтересован, так как без ответа на него мне было трудно определить свои действия и главные направления в работе. Внести ясность в этот вопрос я попытался с помощью работника НКВД, который вёл дело Князева и других. Договорился о встрече. В назначенный срок (12 часов ночи) приехал в НКВД. После получасового ожидания пригласили в кабинет. Увидел человека без кителя (в нижней рубашке), который предложил мне стул, добавив при этом: «Ещё тёпленький, Князев на нём сейчас только сидел». Это заявление, внешний вид следователя и другие его действия так

подействовали на меня, что пропали охота и желание вести с ним беседу. На мой вопрос о характере вредительской работы Князева и других получил следующий ответ: «Ничего вам сообщить не могу, одно могу сказать, что в МАДИ мы ещё многих арестуем». На этом беседа и закончилась. «Вредители» есть, но в чём проявилось их «вредительство», никто сказать не мог... Я не был арестован. Больше того, за время моей работы в МАДИ вообще никто из сотрудников института и его студентов не был арестован. Этому способствовали следующие события.

...Были сформулированы два главных направления деятельности руководства института: ликвидация последствий «вредительства» в учебном процессе; ликвидация последствий «вредительства» в развитии учебно-производственной базы МАДИ.

Несколько слов справочного характера. «Борец с врагами народа» студент Рогава мной был исключён из института за неуспеваемость (времени на учёбу ему не хватало). Во время войны был призван в армию. За неявку в установленный срок попал в штрафной батальон. После войны приходил ко мне в Минавтотранс РСФСР с просьбой оказать ему помощь в получении в Москве жилья и работы. Дальнейшая судьба его мне неизвестна.

Следователь НКВД, с которым я имел «беседу», репрессирован за преступные действия в период его последующей работы в Латвии.

Секретарь Коминтерновского РК ВКП(б) М. С. Рутес был освобождён из-под ареста и многие годы работал директором Музея революции в Москве (улица Горького)»^{27}.

Для Полякова — это время ожиданий. Нет, не карьерного взлёта, а перемен вообще. Поэтому сейчас мы расскажем про три приказа.

Накануне защиты диплома Поляков взял короткий отпуск и поехал в Кисловодск. На фотографии тех лет он с отцом: скромный гостиничный номер, советский стиль ещё не сложился — эстетика конструктивизма исчезает, но ещё не сменилась ампиrom. Поэтому в номере ещё мало лепнины, он строг. Отец и сын сидят за столом, и между ними стопка бумаги, что скоро станет дипломом. Вернувшись в институт, Поляков прочитал на доске объявлений три приказа, имевшие непосредственное отношение к дипломам.

ПРИКАЗ № 201

4 сентября 1938 года.

За последние два учебных года Институт выпустил свыше 400 инженеров. Однако никому из них ещё не выданы дипломы установленной формы. Это объясняется запущенным состоянием учёта академической

успеваемости на факультетах, что затрудняет подбор правильных данных, необходимых для изготовления дипломов.

В целях ликвидации данных недостатков

ПРИКАЗЫВАЮ:

Деканам факультетов организовать подбор материалов для изготовления дипломов, лично контролировать работу по составлению оригиналов к печатанию дипломов типографическим порядком и о ходе работы докладывать мне 10, 20 и 29 числа каждого месяца.

Указанную работу закончить к 15 ноября.

Зам. Директора тов. Белянкину И. Я. по материалам, полученным от факультетов, организовать печатание дипломов в типографии и закончить эту работу к 1 января 1939 г.

Деканам факультетов обеспечить тщательную постановку учёта академической неуспеваемости студентов и своевременную сдачу т. Белянкину материалов к печатанию дипломов для последующих выпусков инженеров.

С 1 января 1939 года установить порядок выдачи дипломов в течение не более 2-х месяцев после выпуска.

Директор института

Артемов

ПРИКАЗ № 203

7 сентября 1938 года.

С 1 сентября начался новый учебный год. Однако подавляющее число студентов-дипломников автомеханического факультета ещё к занятиям не приступило. В дипломных аудиториях можно видеть не более десяти дипломников.

Деканы и кафедры ещё не организовали работу дипломников, не установили систематический контроль за её ходом, не приняли актуальных мер к ликвидации прежних недостатков дипломного проектирования, в результате которых в феврале и марте 1938 года вместо 170 инженеров было выпущено только 118.

Для обеспечения своевременного выпуска специалистов

ПРИКАЗЫВАЮ:

Деканам факультетов и Зав. кафедрами к 10 сентября лично проверить состояние работ по дипломному проектированию.

Деканам факультетов к 13 сентября представить мне письменные отчёты о результатах проверки хода дипломного проектирования с указанием:

Студентов-дипломников, не приступивших 1 сентября к занятиям; консультантов, не обеспечивающих студентов-дипломников своевременной консультацией.

Время защиты дипломных проектов установить:

Для дорожно-строительного факультета — с 22 октября;

Для автомеханического факультета — с 25 октября.

Обязать главных консультантов присутствовать при защите дипломных проектов прикрепленными к ним дипломниками.

Директор института

Артемов

ПРИКАЗ № 99

7 мая 1938 г.

В феврале — марте 1938 г. из 170 дипломников защищали дипломные проекты 135 чел., из которых 17 чел. получили неудовлетворительные оценки. 35 студентов-дипломников не выполнили дипломные проекты к сроку.

Т. о. в начале 1938 г. Институт не додал стране 52 инженера.

Это явилось результатом нечёткой организации работ по дипломному проектированию и отсутствие систематического контроля со стороны деканов факультетов и заведующих кафедрами за ходом дипломных работ.

Указанные недостатки имеют место и в текущем полугодии. Ряд студентов-дипломников ещё не включился в работу над дипломными проектами (Ерусалимский З. Л., Приходько А. И., Плодухина М. А., Байкова В. Н., Каганович Н. Я., Кобяков С. А., Щетинин Б. С., Королёв И. С., Жемайтис Л. К., Прохоров М. А., Тузов Н. М., Дергай А. С., Пшенов И. И.).

На дорожно-строительном факультете работы по дипломному проектированию начаты с опозданием: 20 февраля вместо установленного срока — 7 февраля.

Некоторые консультанты (проф. Орнатский Н. В., доцент Фрязиновский И. А., консультанты Александров, Бергман, Арманд) не посещали дипломников.

На автомеханическом факультете в дипломных комнатах, как правило, бывает по 2–3 дипломника. Декан и зав. кафедрами не контролируют дипломные занятия и не имеют поэтому точного представления о состоянии дипломных работ.

Для устранения этих недостатков и обеспечения готовности дипломных проектов к установленным срокам их защиты,

ПРИКАЗЫВАЮ:

Деканам факультетов в дальнейшем окончание студентами теоретического курса обучения и переход их на дипломное проектирование оформлять приказами по институту.

Всем студентам-дипломникам вести повседневную дипломную работу в специально отведённых для этого помещениях. Студентам-дипломникам автомеханического факультета — в аудиториях 500 и 502, студентам-дипломникам дорожно-строительного факультета в дипломной студенческой общеджития.

Работу студентов-дипломников на дому, вне указанных помещений допускать в каждом отдельном случае исключительно с моего согласия.

Обязательные часы ежедневных занятий по дипломному проектированию установить с 10 до 19 часов.

На старост дипломных групп возложить введение персонального учёта посещаемости занятий, а также ухода дипломников для подбора материалов с указанием продолжительности отсутствия и места подбора материалов. Отлучки, продолжительностью более одного рабочего дня, допускать исключительно с разрешения деканов.

Заведующим кафедрами не реже 1 раза в месяц ставить на заседании кафедр вопрос о ходе дипломного проектирования и о мероприятиях, необходимых к повышению качества проектирования и обеспечению установленных сроков.

Деканам факультетов не реже раза в месяц производить лично проверку выполнения дипломных проектов непосредственно на месте проектирования и докладывать мне о ходе выполнения календарного плана студентов.

Приказ зачитать на расширенных методических совещаниях факультетов и кафедр.

Директор института

Артемов

Но был ещё один приказ, ещё весенний, о котором Поляков давно знал. Его специально просветили на кафедре.

ПРИКАЗ № 54

9 марта 1938 г.

Несмотря на то, что в Институте имеются студенты с полным числом отличных оценок успеваемости:

Автомеханический факультет — 47 чел.

Дор. — строительный факультет — 17 чел.

Научно-учебная часть, факультеты и кафедры по существу никакой работы с этой, ведущей по качеству учёбы, частью студентов не ведут, хотя возможности к этому в Институте имеются налицо, в частности путём привлечения студентов-отличников к научно-исследовательской работе кафедр, организации факультативных лекций по отдельным вопросам науки и техники, создание групп из студентов под руководством преподавателей над разработкой учебных пособий, создание различных научно-технических кружков при кафедрах и т. п.

Постановление Совнаркома СССР о введении штатноокладной системы в Высших учебных заведениях создаёт ещё большие возможности для развёртывания этой работы. Для ликвидации вышеуказанного ненормального явления в научно-учебной деятельности Института

ПРИКАЗЫВАЮ:

Научно-учебной части совместно с факультетами и кафедрами разработать мероприятия по организации плановой работы со студентами-отличниками, представив их мне на утверждение в 10-дневный срок.

Научно-учебной части Института включить в план работы на 2 полугодие 1937/38 г. специальные вопросы по работе со студентами-отличниками и периодически представлять мне для поощрения наиболее выдающихся студентов-отличников.

Директор института

Артемьев

Полякову намекали на научную работу (у него действительно только отличные оценки), но Поляков — вечерник, времени у него мало, оттого научному кружку не уделаешь много места. А тут светит аспирантура, это выгодно и молодому специалисту, что начинает научный путь.

Это нужно и институту, потому что аспиранты второго и третьего года обязательно привлекались к педагогической работе в институте. Страстное желание учиться соперничает с субординацией и гордостью. Потому как Поляков очень неприязненно относится к милости. Милости ему не нужно. Но он действительно один из лучших, хотя и общий уровень студентов МАДИ высокий, недаром он причислен к вузам I категории. Около семидесяти процентов оценок — повышенные, неудов — около одного процента.

Но главное не в этом. Как раз в 1938 году институту вернули утерянное было право Совета института принимать к защите кандидатские диссертации, причём более того, принимать к защите и докторские диссертации. Это уже серьёзная заявка на будущее.

Среди преподавателей института полсотни кандидатов и восемь докторов наук, в нём в конце тридцатых формируются научные школы, среди которых, как пишут Стахевич и Шашина: «Строительства и эксплуатации дорог (зав. кафедрой проф. Н. В. Орнатский), изысканий и проектирования дорог (зав. кафедрой проф. П. Н. Шестаков), мостов (зав. кафедрой проф. Е. Е. Гибшман), автотракторных двигателей (зав. кафедрой проф. Н. Р. Брилинг), производства и ремонта автомобилей (зав. кафедрой проф. В. В. Ефремов), автомобилей и тракторов (зав. кафедрой проф. Н. А. Яковлев), эксплуатации автотранспорта (зав. кафедрой доц. Г. В. Крамаренко), теоретической механики (зав. кафедрой проф. А. А. Хачатуров), строительной механики (зав. кафедрой проф. А. А. Ильюшин), технологии дорожно-строительных материалов (зав. кафедрой проф. П. В. Сахаров), деталей машин (зав. кафедрой доц. А. П. Владзиевский), технологии металлов (зав. кафедрой проф. Н. Ф. Болховитинов) и других. Это во многом определило эффективную помощь фронту выпускников, преподавателей и аспирантов МАДИ.

Значительно вырос в количественном и качественном отношении студенческий состав института. Число студентов было: в 1931 году — 839, в 1936 году — 1542, в 1940 году — 1408 (снижение против 1936 года объясняется упразднением специальности автотранспортных сооружений). Отсев, который в 1932 году достигал 40 %, в 1936 году снизился до 10,4 %, а в 1939 году — до 7 %. Наряду с этим выросло число отличников. К 1941 году институт насчитывал сотни студентов (36 отличников и 205 ударников), дающих образцы высококачественной работы».

Тогда наука ещё не требует от того, кто начинает служить ей, стать бессребреником, как в конце века, — директор института получал 1300 рублей, деканы 600 по совместительству, а вахтёр 150. Это вполне внятная

иерархия, и в ней можно жить и двигаться вперёд. Это правильный, нестыдный выбор. Но он разрешается извне, потому что причина вмешательства не в твоих качествах, не в твоём усердии или беспечности, не в твоей болтливости или неаккуратности, а в газетах.

Не говоря уже о том, что в 1937 году Поляков женился. Свадьба была сыграна скромно, в духе того времени, и молодая жена появилась всё в той же квартире на Арбате. Нужно было не только бороться за правильное, нужное людям место в жизни, но и налаживать быт.

Но тут вмешалась иная сила.

В дверь коммунальной квартиры позвонили, и Поляков расписался в потрёпанной книге, что держал перед собой почтальон.

Это была повестка в военкомат.

Глава четвёртая

КОЛЁСА ВОЙНЫ

*Может быть, отдельным штатским лицам
Эта песня малость невдомёк.
Мы ж не позабудем,
Где мы жить ни будем,
Фронтовых изъезженных дорог.*

Борис Ласкин

Давно известно, что война не была неожиданностью. За несколько лет до неё, когда гроза собиралась, страна готовилась к ней. Перед войной множество студентов и выпускников вузов были призваны в армию, причём часто рядовыми красноармейцами.

Вот будущий строитель ВАЗа и будущий министр ранним утром споро одевается перед построением, он вечный правофланговый — благодаря росту.

Пока Поляков натягивает лёгкие брезентовые сапоги и обминает на себе гимнастёрку, пока он прощается с гражданским видом (он ещё не знает, на какой срок), пока в его личное дело армейский писарь вклеивает фотографию (чёрный пиджак, белая рубашка без галстука, молодой инженер имеет совершенно невоенный вид), так вот, пока это всё происходит, оформляется, пока входят в жизнь Полякова новые запахи и звуки, постараемся понять, что это был за призыв.

Ещё раньше действовали законы СССР «Об обязательной военной службе» от 18 ноября 1925 года, а затем от 13 августа 1930 года. В первой же статье значилось: «Защита Союза ССР является обязанностью всех граждан Союза ССР. Оборона Союза ССР с оружием в руках осуществляется только трудящимися.

На нетрудовые элементы возлагается выполнение иных обязанностей по обслуживанию обороны Союза ССР»^{28}.

Со страниц этого закона смотрел на Полякова трёхзначный номер статьи: «Трудящиеся, окончившие рабочие факультеты, школы 2-й ступени (с курсом обучения не менее 9 лет) и соответствующие им учебные заведения, а также высшие учебные заведения и техникумы, в которых не

введена высшая вневойсковая подготовка, призываются на действительную военную службу в сроки, установленные для очередного призыва».

Это он был «трудолюбивый, закончивший...», и обычно таких называли «одногодичники». Год им нужно было служить простыми красноармейцами, а затем им устраивали экзамен, как говорили тогда — «испытание», на звание младшего командира.

Система призыва была сложна, были войска кадровые, были территориальные, и не здесь это обсуждать.

Нам нужно понять, куда попал Поляков.

А надев будёновку (их в Красной армии отменили только в 1940 году), попал он в совершенно другую среду — обычно самые неприятные и грязные занятия поручали такому призыву. В армии к «одногодичникам» относились насторожённо — они как бы «белая кость», люди с образованием, а их непосредственные начальники-старшины простой народ. Оттого махать сапёрной лопаткой, чистить картошку на кухне, драить уборные им приходится не на «общих основаниях», а куда больше.

Не избежал этого и Виктор Николаевич Поляков. Звали их, кстати, не только «одногодичниками», но и «волосатиками», особенно местные жители. Дело было в том, что к «образованным» было всё же чуть другое отношение и далеко не всем из них нужно было стричься «под ноль». Но надо помнить, что многим из его сверстников это прощание с мирной жизнью помогло не только сформироваться, но и просто выжить. Призванные задолго до лихого времени, они встретили войну обученными солдатами, в отличие от множества сверстников. Будущий писатель Вячеслав Кондратьев был призван в армию с первого курса института в 1939 году и служил на Дальнем Востоке. Вспоминая, как в декабре 1941 года ушёл на фронт и потом воевал подо Ржевом вместе со своей стрелковой бригадой, признавался, что только потому выжил на фронте, что был обучен «по полной» в мирное время.

Но призыв 1939 года — особая история. Первое армейское звание Виктора Полякова — красноармеец, первая должность — начальник автоколонны в Управлении строительства Мозырского укрепрайона. Не всякий нынешний молодой человек знает, что это были за укрепрайоны. Много лет на западных границах СССР шло строительство линии обороны, состоящей из укреплённых районов. Их за десять лет, начиная с конца двадцатых годов, было построено тринадцать. Были Карельский, Кингисеппский, Псковский, Киевский, Тираспольский районы. Был и Мозырский. В этих укреплённых районах было больше трёх тысяч оборонительных сооружений, все они были приняты на вооружение, но

время шло, и шедевры фортификации старели, ветшали. Поэтому перед войной производилась спешная модернизация укрепрайонов и дополнительное строительство. Именно там началась армейская биография Виктора Полякова.

Ревут по белорусской дороге ЗиС-5, дрожит в кузовах арматура. А после работы идут занятия, учит Поляков не только матчасть (её он знает довольно хорошо), но и организацию боя, уставы и правила. Висит перед ним на стене плакат: «Примерная схема построения бойцов у машины для погрузки и размещения в машине». Пожилой капитан ведёт занятие:

— Прежде всего, нужно иметь в виду, что погрузка людей в автомашину связана с большим скоплением бойцов и машин и, следовательно, требует самой тщательной маскировки как путей подхода к погрузочной площадке, так и выезда машин на основной маршрут. Командир машины полностью отвечает за соблюдение маршевой дисциплины и, как правило, во время движения находится в кабине рядом с шофёром. В свою очередь командир машины назначает помощника командира машины, который помещается в кузове с бойцами, на правом переднем сиденье. Во избежание несчастных случаев при посадке людей с винтовками необходимо штыки винтовок отмыкать. Выстроив людей как указано выше и произведя расчёт на первый-второй, командир машины подает команду: «Передать винтовки вторым номерам!»

Поляков видит эту картину часто, потому что войск на западной границе скопилось много и что-то странное происходит между Германией и Польшей. Но всё равно, дисциплина есть дисциплина, и, держа в голове мысль о будущем экзамене на командирское звание, Поляков записывает: «После того как первые номера передали свои винтовки вторым номерам, по команде «Садись!» первые номера, освободившись от винтовок, занимают свои места в кузове машины. Для посадки в качестве подножки используются стремянки и, в крайнем случае, задние колёса. В машине винтовки устанавливаются между коленями и поддерживаются руками. При погрузке командир машины из числа бойцов назначает 4-х бортовых, в обязанность которых входит следить за состоянием бортовых крючков. Опыт показал, что при отсутствии бортовых бывают случаи, когда крючки отходят, вследствие чего возможны несчастные случаи».

Голос капитана звучит размеренно и спокойно, а в воздухе пахнет войной. Давно был Мюнхен, и уже несколько месяцев, как немцы вошли в Чехословакию.

— ...Кроме того, назначаются один-два наблюдателя за воздухом и ещё четыре наблюдателя, ведущие круговое наблюдение. Двое из них ведут

наблюдение за соседними машинами спереди и сзади и двое ведут наблюдение с боков. Сосредоточив бойцов у места погрузки, командир машины подает команду или сигнал «К машинам», по которым весь личный состав подходит к машинам и выстраивается у них. При этом выстраиваться необходимо вдоль бортов слева и справа лицом по ходу машины с таким расчётом, чтобы головные номера обеих шеренг были на уровне задних колёс. Помощник командира машины становится в одном шаге впереди правого крыла, а водитель — в одном шаге впереди левого крыла машины. В автомашину марки ГАЗ-АА усаживается шестнадцать человек, в ЗИС — двадцать пять человек...

Поляков записывает и это.

— В случае появления вражеской авиации, — продолжает капитан, — наблюдатель подаёт команду «Воздух!». По команде командира бойцы могут открыть огонь по вражеским самолётам, причём огонь ведётся только групповой...

А Поляков записывает — всё к делу. Даже это когда-нибудь пригодится. Даже этот боковой ход судьбы зачем-то нужен: сначала он ремонтировал машины, теперь эксплуатирует; до того времени, когда он их будет строить, ещё далеко.

В последний день августа красноармейцы сидят в клубе и слушают радио. Огромный репродуктор дребезжит на столбе голосом первого красного командира Климента Ефремовича Ворошилова.

В Москве идёт сессия Верховного Совета, и Ворошилов делает доклад о новом законе.

Меняется всё. Новое время, новый закон, и невидимая, но крепкая рука закручивает гайки, проверяют соединения, затягивает на теле страны военный ремень.

Голос Ворошилова плывёт над казармами, нарком говорит о новом законе. Это закон о всеобщей воинской обязанности, которая сейчас становится по-настоящему всеобщей: «Устанавливаемый новым законом порядок призыва на действительную военную службу лиц, окончивших среднюю школу, является мерой, которую иначе нельзя назвать, как мерой восстановления справедливости. В самом деле, что было до сих пор? Люди, учившиеся в средней школе, могли сидеть в ней до 25-летнего, а студенты до 28-летнего возраста. И только по достижении указанного возраста, то есть будучи, как правило, уже обремененными собственной семьей и годами, приходили студенты или окончившие вуз граждане на призывной участок. По закону все эти лица служили в армии один год и назывались

одногодичниками. Много ли имела армия в своих рядах этого контингента? Нет, очень мало. Окончившие вузы в значительной своей части устраивались в разных важных и не важных учреждениях, где часто добивались новых отсрочек, вплоть до 30 лет, когда вообще получали освобождение от призыва. Выходило так, что государство расходовало средства на обучение этих граждан, а они не выполняли даже своего гражданского долга перед ним, не шли в Красную Армию.

Между тем, по мере развития нашей армии и ее техники, интеллигентные люди нужны армии в огромном количестве. Законопроект, идя навстречу Красной Армии и Военно-морскому флоту, устраняет эту, существующую до сих пор, несправедливость в отношении других молодых людей и удовлетворяет потребность обороны...»^{29}

Призывают всех, и Полякову это ясно. Но теперь ему становится понятно, что его собственное возвращение к мирной жизни произойдет не скоро. Пока аплодисменты прерывают речь Ворошилова, Поляков думает о своей специальности.

«Да здравствует наш народ и его славное правительство!» — произносит нарком, а Поляков заставляет себя забыть о тех планах, что строил. «Да здравствует партия Ленина — Сталина!» — кричит репродуктор, а Поляков усилием воли отгоняет мысли о мирной жизни. «Да здравствует наш Великий Сталин!» — и внутри что-то щёлкает, и Поляков понимает, что сейчас вставляет свою жизнь в армию, как затвор в винтовку. По радио — то, что называется бурными аплодисментами, переходящими в овацию, крики «Ура!». «Все встают и аплодируют. Раздаются возгласы «Да здравствует Красная Армия и ее вождь товарищ Ворошилов!», «Да здравствует Военно-Морской Флот!», «Да здравствует Великий Сталин!».

Через пару недель Красная армия входит в воюющую Польшу как нож в масло.

А Поляков всё ходит в своей форме стального цвета (с апреля 1933 года Военно-хозяйственное управление совместно с Управлением механизации и моторизации (УММ) РККА приняло особую форму одежды, и парадно-выходным было обмундирование стального цвета, призванное «придать бойцу и командиру мотомехчасти вид постоянной внешней опрятности и культурности»). Он уже не строит больше крепость под Мозырем. Граница исчезает. Пустыми стоят укрепления и бетонные колпаки. В 1939 году строительство Мозырского укрепрайона прекратилось в связи с тем, что граница отодвинулась на запад. И трудно даже представить, как повернулась бы история войны, если бы эти сооружения оказались в 1941 году в боеготовом состоянии.

Так или иначе, с мая 1940 года Виктор Поляков уже инженер по автотранспорту инженерного управления Западного особого округа. Он встретил войну под Минском — в управлении оборонного строительства Западного фронта. Сорок первый — год перемещения гигантских масс людей по всей России. Бредут погорельцы на восход, солдаты едут на закат. Навстречу им в лязге гусениц движется немецкая армия. И везде — серединным, главным и соединяющим звеном, за которое отвечает Поляков и его сослуживцы, — пылят по дорогам полуторки или трёхтонки.

Картину начала войны описал хороший русский поэт Александр Твардовский: «Наступление. Вязьма — отвратительно разрушенный город. За Вязьмой — подорванные мосты. Глыбы мёрзлой земли, напоминающие камни на крымском побережье. По сторонам дороги, ведущей к фронту, обтаявшие, отчётливо чёрные или цветные машины, остовы, части машин. Они далеко разбросались по полям, торчат у кустов, в мелких смоленских болотцах. Иная в таком месте, что не придумаешь, как её туда занесло, — в каком-нибудь овражке, в лозняке у речки или засела в речке, мелкой, но топкой, и весенняя вода перекачивается через кожух мотора.

Это — наши, русские машины, брошенные здесь осенью 1941 года. Они провели здесь уже две зимы и проводят вторую весну. Задуматься только: где он, водитель вот этого ЗИСа, безнадежно махнувший рукой, увязнув с ним на расквашенном объезде? В плену? Убит? Затерялся в немецких тылах «зятем»? Где командиры, сидевшие в этих машинах? Иной давно вышел из окружения, поднялся в чинах и должностях, а машина его, брошенная им в страшный, на всю жизнь незабываемый час здесь, под Вязьмой, так и стоит на открытом склоне поля.

У немцев руки не доходили утилизировать весь этот «парк». Объезды, попытки пробиться открытым полем, рассредоточение от бомбежки — всё это раскидало машины в том жутком и причудливом беспорядке, в каком мы их видим сегодня. Говорят, из них многие пригодны. Родилась даже легенда о некоем шофёре автобата, оставленном своим командиром где-то здесь в лесу с полсотней машин и сохранившим их до прихода наших войск.

— Машины в порядке, а ещё доложу, что я здесь женился, так что жена мне помогала по уходу.

И уже добавлено, что покамест он докладывал по форме, наши автобатчики украли у него три машины»^{30}. Это вариант судьбы таких, как сам Виктор Поляков, бойцов автомобильных батальонов.

То ли тогда, то ли в другой спешный момент разгрузки-выгрузки Поляков закрывал дверь теплушки. Тяжёлая дверь не поддавалась, он

поднатужился и дёрнул. Тут же стальная рама ударила по кисти левой руки, раздробив средний палец. Тут же начались неприятности с Особым отделом — членовредительство на войне всегда кажется умышленным. «Стрелять можно!» — говорит Поляков, показывая здоровую правую руку. Хмуρο смотрит на него особист и не отвечает ничего.

По болезни его везут в эвакуогоспиталь, через полстраны, в Омск. Плынут за окном бесконечные эшелоны на станциях — вся страна сдвинулась с места. Где-то рядом с ним, среди прочих, проплывает состав, где, распёртые берёзовыми клиньями, стоят станки завода «КИМ». Тем же страшным и тревожным октябрём 1941 года эвакуируется автомобильный завод на Урал, по пути меняя своё гражданское лицо на военное. «КИМ» покидает Москву с тем, чтобы, вернувшись, уже не стать прежним.

Судьба всегда идёт рядом, но думать о будущем нет времени. Время у страны есть только на короткое дыхание перед ответным ударом.

И эта война — особая. «Это война моторов, — сказал Сталин, обращаясь к американскому послу Гарриману, когда тот собственноручно внёс в список американских поставок 5000 «джипов». — Поэтому их никогда не будет достаточно. В этой войне победит тот, у кого моторов больше»^[31]. И Поляков становится солдатом этой войны моторов.

После госпиталя путь его лежал на север. С ноября 1941 года Поляков стал командиром взвода в роте подвоза 70-й морской стрелковой бригады. Война на Севере особая: с одной стороны финны, с другой из Норвегии валят немцы. Вот что пишет капитан первого ранга В. Новиков: «Только за первые месяцы войны Северный флот сформировал 16 различных частей и подразделений морской пехоты. Именно там, на Севере, егерям генерала Дитла за всю войну не удалось перейти госграницу СССР по реке Западная Лица... Успех операции по изгнанию немцев с временно оккупированных участков Советского Заполярья обеспечили морские пехотинцы 127-го легкого горнострелкового корпуса генерала Жукова (3, 69 и 70-я бригады морской пехоты)».

Так что вплоть до июня 1943 года Виктор Николаевич Поляков приписан к бригаде морской пехоты. «Массовый героизм и мужество проявили в боях бойцы и командиры морских стрелковых бригад, созданных в соответствии с постановлением ГКО от 18 октября 1941 года «О формировании стрелковых бригад»... Костяк командного и рядового состава формируемых бригад составили командиры и краснофлотцы Военно-Морского Флота. Эта мера была вынужденной и объяснялась критической обстановкой на советско-германском фронте... В иной

ситуации использование высококвалифицированных специалистов ВМФ в качестве пехоты было бы преступным (например, для укомплектования 75-й отдельной морской стрелковой бригады использовали 800 курсантов ленинградского отряда подводного плавания им. С. М. Кирова).

Кроме морских стрелковых бригад из моряков было сформировано по различным штатам большое число батальонов, полков и бригад морской пехоты. Эти части и соединения создавались на действующих флотах и использовались на побережьях в основном для обороны военно-морских баз»^[32], — сообщает об этих подразделениях книга «Боевой путь Советского Военно-Морского Флота». Тут для красоты можно и представить себе Полякова в тельняшке... Но честно скажем, что этого могло и не быть. Совсем не обязательно автомобилисты должны были получить флотскую форму.

Служба подвоза — дело рисковое. Именно грузовик с боеприпасами ловит в прицел вражеский лётчик, именно его пытаются накрыть немецкие пушки. Но и остаться на месте, вдали от передовой, — тоже не гарантия жизни.

Однажды Полякова посылают с машиной к соседям по обороне. Вернувшись, он стоит на краю огромной дымящейся воронки. Пахнет кислым — это запах взрывчатки. Несколько бомб легли в расположении взвода — и нет в живых никого, кроме Полякова и его шофёра.

Сложен путь фронтового шофёра. Главная тревога для него, когда армия в обороне, тонкий звук в небе, потому что через мгновение он обернётся разрывом.

И вот, согласно постановлению ГКО № 3544 от 9 июня 1943 года было создано Главное дорожное управление Красной Армии. Армейское автотранспортное управление после этого вошло в Главное автомобильное управление тыла Красной Армии с соответствующими структурами во фронтах, армиях и военных округах.

До ноября 1943 года Виктор Поляков помощник командира по технической части, а потом, до сентября 1944-го — инженер-технолог 223-го отдельного ремонтно-восстановительного батальона автомобилей. Там его находит и первая награда — медаль «За боевые заслуги».

С сентября 1944-го и до конца службы он командир 220-го ремонтно-восстановительного батальона. И его подчинённые латают фронтовые машины, собирают из трёх, попавших под бомбёжку, одну на ходу, выковыривают осколки из деревянных кабин (такие кабины стали устанавливать на грузовиках в целях экономии металла), раз за разом народные умельцы (а они и были настоящими народными умельцами)

вдыхают жизнь в грудь металла, а это их жизнь, часть их дыхания.

Но обо всём по порядку.

Что же такое ремонтно-восстановительный батальон? В армии существовали железнодорожные ремонтно-восстановительные батальоны, ремонтно-восстановительные батальоны в танковых войсках, восстановительные батальоны в ВВС и войсках связи. Все они имели разные задачи и разную специфику службы. Вот штатное расписание ремонтно-восстановительного батальона моторизованной дивизии военного времени (численностью 11 579 человек) по штату № 05/81 на июль 1940 года: личного состава — 494 человека (в том числе: 6 — комсостава, 36 — начсостава, 132 — младшего начальственного состава, 320 — рядового состава), ручных пулеметов — 3, зенитных комплексных установок — 2, легковых автомобилей — 1, грузовых автомобилей — 36, специальных автомобилей — 53, эвакуационных тракторов — 20, автокухонь — 4, мотоциклов — 2, радиостанций 5-АК — 1.

Трактора распределялись в основном по батальонам в танковых войсках. Вадим Воскобойников пишет об этих частях: «Для среднего и капитального ремонта бронетанковой и автомобильной техники военные округа имели ремонтные базы, поезда, гарнизонные и армейские мастерские, АРВБ (армейские ремонтно-восстановительный батальоны) и ОРВБ (отдельные ремонтно-восстановительные батальоны). Из 82 ремонтных частей в западных военных округах только 23 были предназначены для ремонта бронетанковой техники и двигателей, остальные — для ремонта автомобилей и тракторов. Эвакуационные подразделения предусматривались только в штатах танковых полков и ремонтно-восстановительных батальонов дивизий»^[33].

Вот примерно где пришлось служить и чем командовать Виктору Полякову с сентября 1944 года. Служба эта лишь кажется размеренной, соседи из батальона на Ладого ремонтировали по двести машин в месяц.

Но сначала надо рассказать о Седьмой армии, где он служил.

Согласно ещё довоенному плану прикрытия границы, этой армией обеспечивался так называемый район прикрытия № 2. Вот что значит в составленной за два месяца до войны «Записке по прикрытию государственной границы на территории Ленинградского военного округа»: «Состав: управление 7-й армии, 54, 71, 169, 237 сд, 541 гап РК, Сортавальский УР, 1, 73, 80 и 3-й погранотряды, 55-я смеш. авиадивизия, инженерные, химические, части связи, тыловые части и учреждения согласно прилагаемым ведомостям. Начальник района прикрытия — командующий 7-й армией. Штарм — Суоярви. Граница слева: ос. Путсари,

Ристалахти, Керимяки, Кангаслахти. Задачи:

а) обороной полевых позиций и создаваемого Сортавальского укрепленного района прочно прикрыть государственную границу на Ухтинском, Ребольском и Петрозаводском направлениях, не допустить прорыва фронта противником и выхода его к Ладожскому озеру;

б) обеспечить бесперебойную работу Кировской ж. д. и ни в коем случае не допустить выхода к ней противника...»

Именно там и пришлось служить Виктору Полякову.

Месяц за месяцем ведёт позиционные бои Карельский фронт, а снабжается он по остаточной норме. Зовут его Лесным фронтом или Болотным. И техника на нём, далёком от основных фронтальных сражений, старенькая, только во второй половине войны проявляются там лендлизовские грузовики и юркие «виллисы». А так военный транспорт спасает только тяжёлая и угрюмая работа ремонтников. Судя по косвенным данным, служить с Поляковым было тяжело. Есть две крайности в военном начальстве, один тип начальника холоден и жесток, солдатская жизнь для него ничего не стоит. Нив коей мере не похож на такого командира Поляков. Да, он строг, иногда чересчур дотошен, не терпит расхлябанности, но солдат для него важнее ордена, а офицерский дополнительный паёк — лишь обременительная деталь военного неравенства. Есть и другой тип командира-философа, что понимает людоедскую сущность любой войны и шепчет в ухо своим бойцам: не лезь поперёк батьки, война штука долгая, на наш век хватит. И это тоже стиль, далёкий от поляковского, потому что его стиль: «Сделай или умри», вернее, «Сделай и не умирай», потому что завтра нужно снова от зари до зари умирать. Не щадит Поляков себя, не щадит и подчинённых, и передышки никто не обещает. А когда напряжётся фронт, пустят штабные карты стрелы на Запад, ломанёт армия через Свирь — работы станет только больше.

Командующий фронтом маршал Мерецков писал: «Чего только не повидали берега Свири! Когда-то по её дну тянулись цепи, проложенные для туерных буксиров Мариинской водной системы. Буксиры тянули пароходы по направлению к каналу имени императора Александра III, сооружённому в конце прошлого столетия. Стройка была тяжёлой, и много русских крестьян полегло костьми в болотах Присвирья. В годы первой пятилетки Свирьстрой являлся одним из важных участков выполнения ленинского плана электрификации страны. В 1941 году здесь встала наша 7-я Отдельная армия. В 1942 году южнее и западнее свирских берегов мчались автомашины, торопясь доставить в блокированный город снаряды, патроны, хлеб и вывозя оттуда ослабевших от голода и больных

ленинградцев. Но наступило лето 1944 года, и смолкли выстрелы в окрестных лесах, мужественные советские воины очистили берега Свири от врага».

Надо сказать, что и финны были отнюдь не слабым противником. Есть миф о том, что они лишь хотели отвоевать то, что было у них захвачено в советско-финляндскую войну 1939–1940 годов. Но это не так, только мужество советских солдат от Ленинграда до Сталинграда заставило Маннергейма выжидать и осторожничать. А на оккупированной финнами территории жители могли почувствовать на себе, что значит «Великая Финляндия» — всех русскоговорящих отделяли от карел и отправляли в концлагеря, похожие на гетто. В одном Петрозаводске было семь подобных лагерей.

И вот через три года войны, после общего наступления, на рассвете 21 июля 1944 года советские войска вышли к государственной границе. Финляндия запросила условия перемирия. Её президент Рюйти ушёл в отставку, а к 5 сентября боевые действия были прекращены. А ещё через два месяца была Петсамо-Киркинесская операция и Москва била в небо салютным огнём в честь окончания войны на Севере.

Личное дело скупо сообщает нам, что Виктор Поляков приказом по Северному фронту был награждён медалью «За оборону Советского Заполярья». (Здесь в личном деле инженер-майора Виктора Полякова содержится неточность, так как Северный фронт, образованный сразу после начала войны, довольно быстро для улучшения системы управления был разделён на Ленинградский и Карельский фронты. Оборонял Заполярье именно Карельский фронт. Поляков воевал как раз там, в 7-й армии.)

Итак, Финляндия вышла из войны и обязалась интернировать крупную группировку гитлеровцев на севере Лапландии. Но угроза советскому Северу была снята, и Карельский фронт прекратил своё существование. Что же случилось дальше?

В ноябре 1944 года Полевое управление Карельского фронта начало движение по стране — точкой сбора будущего фронта стал Ярославль. А в феврале 1945 года состоялась конференция в Ялте, СССР был должен вступить в войну против Японии спустя два-три месяца после окончания войны на Западе.

И это движение вечных перьев по государственным бумагам — строки ялтинских соглашений передавались от инстанции к инстанции, превращались в приказы и постановления — сдвинуло судьбы миллионов

людей от теперь уже Маршала Советского Союза Мерецкова до рядовых солдат бывшего Карельского фронта. Теперь им предстоял путь на Восток.

Имевшие боевой опыт части из Карелии и Заполярья да и с других фронтов влились в дальневосточные армии. Подразделения 7-й армии, в частности, вошли в Приморскую группу войск, которая 5 августа, накануне войны с Японией, была переименована в 1-й Дальневосточный фронт. Уже в марте началась переброска военнослужащих на Дальний Восток.

Сложность для автомобильных войск заключалась в том, что, как пишет командовавший 1-м Дальневосточным фронтом Мерецков, «крайне мало было шоссейных и хороших грунтовых дорог». Наступление было стремительным, но не надо думать, что японскую армию было легко победить. Несмотря на отсталость в технике, японские солдаты дрались фанатично. Были случаи, когда они расстреливали своих офицеров, что приказывали им сдаваться. 1-й Дальневосточный фронт двигался на Мукден. Несмотря на то что японское правительство уже 14 августа приняло решение о капитуляции, Квантунская армия продолжала вести боевые действия. Только к концу августа прекратились бои с разрозненными группами японцев.

Август в Восточном Китае — время дождей, ливни привели к тому, что реки вышли из берегов и многие дороги сделались непроходимыми. Техника в войсках была уже не та, что в начале войны, но и эти мощные машины не выдерживали тяжёлых условий. И вот тут начиналась работа солдат-ремонтников.

Привычки той поры у Полякова сохранились. Анатолий Шаврин расспрашивал о Полякове одного из строителей ВАЗа Станислава Петровича Поликарпова, и тот говорил о том, как относился к машинам и людям Поляков спустя двадцать лет после войны:

«Во время стройки он любил со мной ездить. Мы обычно садимся на ГАЗон и — вперед! Объекты-то вазовские на десятки километров вокруг.

Однажды застряли на коллекторе самотечном за Фёдоровкой. Поехали в воскресенье и женам сказали, что приедем к обеду, тем более день какой-то праздничный был. И втюхались. Николай Петрович, водитель, он и я. Влезли по уши, и всё.

Виктор Николаевич говорит: «Ладно, я сяду за руль, а вы толкайте». Толкали, толкали, все обляпались «вусмерть». Наши белые рубашки чёрт знает во что превратились. И он толкал — мы пересаживались. Вылез он: «Ну, будем делать всё, как полагается. Мы со Станиславом Петровичем принесём подтоварник (а там, в лесу, штабеля, как всегда), а Николай Петрович пусть домкрат налаживает».

И тут я увидел, что не забылся его опыт военный. Он же командиром автобатальона был и не раз, наверное, попадал в подобные ситуации. Наше российское бездорожье отлично его обучило этому искусству. Поддомкратили, умостили, — причём он всё это делал основательно, — вывесили машину. Два часа с лишним там жахались.

— Другой мог сказать: «Идите за трактором, за подмогой, а я буду ждать вас в машине», — спросил-предположил Шаврин.

Но Поликарпов объяснил резон:

— Неподалёку как раз какой-то рокот был. Мы предлагали: давайте сходим. Но я и его понимал: завтра же всем будет известно, как генеральный директор Поляков со своим замом из болота, до ушей грязные, вылезти не могли»^{34}.

Военные документы, даже наградные листы, всегда скупы, но сами награды говорят о многом. Комбат Виктор Поляков был награждён после войны с Японией орденом Красной Звезды. Это честный орден, часто называемый «солдатским», — среди воевавших он ценился иногда больше полководческих орденов. Кстати, по послужному списку офицера Полякова виден тот самый путь, про который в старину говорили: «За наградами не бегал, но лямку тянул исправно». И вот он в январе 1946-го уволен в запас по 43-й статье, пункт «А», предусматривавшей демобилизацию важных для народного хозяйства специалистов.

Любые воспоминания позволяют только догадываться, насколько тяжёл труд военного инженера. Это труд по организации ремонта и эксплуатации техники, машин от отечественных ЗиСов, до ленд-лизовских «студебекеров», забота о личном составе и выполнении задачи... Всё это, помноженное на скорость принятия решения и возведённое в степень беспрекословного подчинения приказу командования, — обязанности командира ремонтно-восстановительного батальона, можно понять, какого напряжения стоило чёткое выполнение задачи. Это не штыковая атака, которая, безусловно, требует героизма, а кропотливая организаторская работа. Материально-техническое обеспечение, формальные приказы и неформальные договорённости с офицерами дальнего тыла, множество меняющихся условий — от погодных до боевых... Всё это формирует особый тип человека.

Но есть ещё одно обстоятельство, о котором нужно сказать. Именно в возрасте двадцати — двадцати пяти лет заканчивается формирование характера и привычек. Виктор Поляков был прирождённым лидером, но окончательно как руководитель сформировался именно на войне. Именно там надо искать корни его отношения к порученной задаче и к

подчинённым. Уйдя в армию в двадцать три года, уже побывав мастером и заместителем начальника цеха, он закончил службу тридцатилетним майором. Он возвращался в иную страну и в иное время. Приехавший обратно в Москву Виктор Поляков был совсем не похож на свою фотографию 1938 года, где дипломник МАДИ серьёзно смотрит в объектив. Тогда ещё ничего не было решено, хотя жизнь уже навеки связана с автомобилями, и жизнь пока мирная, хотя гитлеровцы уже вошли в Чехословакию.

Теперь, спустя семь лет, он старший офицер и едет на запад. Поезд похож на тот, что вёз его в омский эвакогоспиталь, — вагоны потрёпаны, на одном из них следы осколков. Но нет, это всего лишь один из тысяч составов, что мотался по стране все военные годы.

Сосед везёт чемодан с трофеями — между пальцев у него струится китайский шёлк, он хвастается добытым, приглашает потрогать. Поляков морщится и выходит в тамбур. Воспитанный за долгие годы аскетизм заставляет сжать кулаки, но теперь он — никто. Хотя звание немаленькое, но власти у него нет.

Он едет навстречу судьбе и навстречу автомобилям.

Глава пятая

МАЛЫЙ ЛИТРАЖ, МНОГИЕ ЗАБОТЫ

Заблуждение путешественника — думать, что маленькая лошадь требует меньше ухода, чем большая.

Аль-Саареми из Хорезма

Послевоенное десятилетие — это взлёт Полякова. Это время навёрстанного времени — судьба, будто смеясь, бывшего майора, комбата, поставила на начальную доску карьерных шахмат — и чуть больше, чем за десять лет, он стал директором завода. Потом судьба повела его дальше — вплотную к министерским должностям.

А пока он начинает новый виток биографии на МЗМА^[2] — Московском заводе малолитражных автомобилей. Он всего-навсего водитель-испытатель, что сейчас звучит будто понижение для человека с высшим образованием, с таким опытом и биографией.

Надо сказать, что не было счастливее времени в СССР, чем первый послевоенный год, — это было чистое беспримесное счастье окончания войны. Только потом закрутят гайки, потом станут гонять космополитов, потом голод в самых хлебородных областях и ещё только начинается изнурительная ядерная гонка.

А пока людям ещё непривычно небо, в котором нет бомбардировщиков, им не надо бояться смерти, своей и чужой, как боялись они последние четыре года. Советская страна простирается от Кёнигсберга до Курильских островов, с которых выбиты японцы. Возвращён Южный Сахалин, а на остатках укреплений Порт-Артура краснофлотцы ищут следы русско-японских боёв. Огромная территория земного шара контролируется СССР, и не началась ещё холодная война. Рядовой советский человек может подумать, что всё стронулось, пришло в движение, будто лёд на реке, и возврата к ужасу больше не будет. Да и ужаса никакого больше не будет в жизни.

И боль утрат, и инвалиды по вокзалам, и тишина сгоревших деревень, и груды щебня вместо взорванных заводов — всё это есть, но включается извечный механизм самосохранения человека, который не может жить без радости. Так и здесь — день, да наш, как говорилось в старинной

присказке. Именно поэтому дети, рождённые в первые послевоенные годы, были так красивы, им досталось любви и ласки за всех нерождённых детей.

Но в это послевоенное десятилетие для Полякова произошло много важного в личной жизни. В 1947 году у него родилась дочь Людмила. Ещё через три года — сын Владимир.

Уже тогда, в тех не слишком больших должностях, он оказывается «женат на работе» и прекрасно это понимает.

Дочь потом вспоминала: «У папы нас было двое детей: я и мой брат Володя. Сейчас мы уже взрослые люди, вырастили своих детей, растут наши внуки... Самым главным для него в жизни была Работа. Это был смысл его жизни. И когда мы были маленькие (он уходил на работу — мы ещё спали, приходил — мы уже спали), конечно, времени на нас столько, сколько бы нам, а может быть, и ему, хотелось, — не было. Вспоминая общение, я бы сказала, что папа был несколько суховат с нами и очень требователен. И конечно, он во всём был для нас примером.

Человек, который ставил перед собой цель и добивался, человек с потрясающей силой воли, удивительно целеустремлённый, всю свою жизнь отдающий работе и в то же время всегда стремящийся к знаниям, человек очень умный.

Это его рабочие качества. А мы — мы всегда чувствовали, что рядом с нами есть человек очень надёжный, и это для нас было очень важно. Что бы с нами ни случилось, первый, кто приходил нам на помощь, был папа. Насколько этот человек был сильным, я поняла в последние годы его жизни, видя, как он стоически борется со своими болезнями, стараясь при этом не причинять никому хлопот...

И сегодня, вспоминая о папе, я думаю, что самое большое моё желание — да, думаю, и брата тоже — есть желание, чтобы наши дети и внуки, его внуки и правнуки, были его достойны.

Мы на самом деле всегда знали, что Работа для папы — это то, что составляет смысл его жизни, самое для него главное. И поэтому никогда не претендовали особо на его свободное время»^[35].

Однажды, когда ей будет лет семнадцать, отец ей скажет за столом: «Милочка, я хочу, чтобы ты знала: человек может добиться всего, чего захочет. Но он должен уметь хотеть».

И тогда она поняла, что это он говорит, не только советуя. Это он говорит и про себя, сам того не замечая. Тогда Поляков сформулировал один из своих жизненных принципов.

Но вернёмся к станкам, металлу и конструкторским кульманам.

То, что называется «переводом на мирные рельсы», началось не в мае сорок пятого и даже не в сентябре, когда японские генералы подписали капитуляцию. Во время войны вводились в строй новые станции московского метро, да и горьковские конструкторы начали работать над «Победой», когда ещё не отстреляли своё по Берлину орудия Красной армии.

С Московским заводом малолитражных автомобилей произошла другая история: он фактически создавался заново, когда туда попал Поляков. Первая попытка сделать свой автомобиль на заводе МЗМА (тогда ещё КИМ) была предпринята 25 апреля 1940 года, тогда собрали КИМ-10. Это тоже была заимствованная конструкция, как и те легковые машины М-1, которые собирали там раньше. Основой КИМ-10 стал Ford Prefect. Денис Бабиченко и Николай Сидоров в статье «Невелика победа» пишут: «Летом 1939 года бессменный директор московского завода получил от руководства страны задание дать справку об автомобилестроении на Западе. Лихачёв сообщил Сталину и Молотову, что наибольшее распространение на Западе получили 4-местные автомобили с объёмом двигателя от 1 до 1,2 литра. В частности, в Германии и Англии из общего производства автомобилей более половины малолитражки. Товарищ Сталин поручил Лихачёву «передрать» наиболее понравившуюся ему модель «форда» с двумя типами кузовов — закрытым (седан) и открытым (торпедо). Автомобиль было решено создавать на московском заводе имени КИМ (Коммунистический интернационал молодежи). Агитплакаты той поры патриотизмом не отличались, но свидетельствовали о потенциале самого справедливого общества на планете: «Есть первый советский «форд»! Даёшь советский «бьюик»!»

В 1940 году Иосиф Виссарионович оглядел советско-американское чудо по имени КИМ-10 и дал ценные указания по внесению изменений в форму кузова, расположение передних световых фар, размеры подножки и даже повышению минимального клиренса. В соответствии с указаниями самого большого инженера в СССР подножка была сокращена по ширине вдвое и оставлена как брызговик, минимальный клиренс поднят до 185 мм, фары убраны в кожух капота, хромированные детали заменены на покрашенные»^[36]. Причём даже штампы кузова делали в Америке, именно этот автомобиль был у нас первым, чей нос напоминал крокодила, его так и называли: капот «аллигаторного типа». Кстати, именно поэтому многие историки автомобильной промышленности отмечают «странные» размеры многих деталей — они были переведены без изменений из дюймовой системы мер в метрическую.

Именно на этой машине лобовое стекло делилось на две части — то, что потом будет сделано на «Победе» и на «ЗИС-110»; не было и подножки — да и вообще внутри было много чего необычного: «Среди других новинок надо назвать тонкостенные двухслойные вкладыши подшипников коленчатого вала двигателя (на ГАЗ-М1 и ЗИС-101 их просто заливали баббитом), центробежный автомат опережения зажигания, стеклоочиститель, работающий под воздействием разряда в впускной трубе двигателя».

Разрабатывал проект институт, в котором Полякову потом придётся работать, — НАГН (Научно-исследовательский автотракторный институт, впоследствии НАМИ — Научно-исследовательский автомобильный и автомоторный институт), а внешние черты автомобиля были сформированы на основе модели газовского художника-конструктора В. Бородского (для этого был проведён специальный конкурс).

Автомобиль, несмотря на некоторые приметы машины экстра-класса (вплоть до редкости — часов), был очень дешёвым — двухдверная система с откидывающимися передними сиденьями, дающими доступ к задним местам.

Этих машин выпустили всего полтысячи: в 1940–1941 годах КИМ-10-50 (закрытый кузов «седан») и в 1941 году КИМ-10-51 (открытый кузов «фаэтон»). За первую половину 1941 года выпустили две машины КИМ-10-52. И после войны, в 1945 году, десять машин КИМ-10-50. Про этот КИМ-10-50 существует знаменитая легенда, которую каждый мемуарист рассказывает по-своему.

Окончательное решение по вопросам принятия в серию принадлежало лично Сталину (впрочем, до последних лет Советской власти автомобили привозили в Кремль как бы на смотрины). Тем более что эти автомобили только что проехали по Красной площади вслед за колоннами демонстрантов на празднике 1 Мая. И вот Сталин, сев на правое переднее сиденье, рядом с шофёром, махнул рукой конструкторам — и вы, дескать, садитесь. Повисла трагическая пауза. Сталин, как настоящий драматург, понимал, что ни один человек в стране не посмел бы попросить его выйти.

Почему мы так подробно говорим об этой машине? Дело в том, что КИМ-10 должен был стать первой советской «народной машиной» — вместо пятисот автомобилей, которые были выпущены заводом за всё это время, планировалось выпускать две с половиной тысячи в месяц. Это был бы автомобиль для начальников средней руки, артистов и писателей, и главное — для ударников производства.

И вот вождь народов, человек, мнение которого было сродни

божественному откровению, сидел в автомобиле, а его создатели обливались холодным потом. Дело в том, что машина вышла действительно неудобной. Тут-то и проскальзывают у мемуаристов сталинские слова о том, что советский человек должен садиться в автомобиль гордо. (Впрочем, двумя годами раньше Сталин осматривал станцию метро «Площадь революции», украшенную скульптурами Манизера; которые полустоят-полусидят в круглых арках. Все эти странно согнутые тела пограничников, физкультурниц, колхозников и рабочих совершенно не понравились Государственной комиссии, которая заявила: «Все скульптуры или сидят, или стоят на коленях. Советский человек должен стоять в полный рост». Но дело в том, что скульптуры, как внезапно обнаружилось, очень понравились Сталину. По другой легенде, он удовлетворённо сказал: «Как в жизни!»)

Так или иначе, когда глава государства выбрался из новой машины наружу, свершилось несколько перемен, пока незримых. Во-первых, пресеклись карьеры наркома И. А. Лихачёва и директора завода «КИМ» А. В. Кузнецова. Ему, говорят, эта история стоила не только поста, но и десяти лет «за введение в заблуждение советской общественности»¹³⁷¹. Во-вторых, была на долгих несколько десятилетий закрыта тема двухдверных автомобилей такого типа. В-третьих, после этого идея «народного автомобиля» оказалась надолго отложенной. Между тем КИМ-10 чем-то похож на «Москвич-400», который предстояло выпускать Полякову.

В то время, когда Виктор Поляков ещё только готовился воевать с Японией и мысли о мирной жизни ещё не было, 19 июня 1945 года, то есть всего через сорок дней после Победы, в Кремле организовали показ автомобилей, предназначенных к производству. Среди малолитражек были КИМ-10 и «Opel Kadett K-38» с четырёхдверным кузовом. Сталин только мимолётно взглянул на КИМ-10 и всё внимание переключил на Opel. После нескольких вопросов он твёрдо сказал: «Советским людям надо дать маленький, дешёвый автомобиль, вот и сделайте этот автомобиль. Опель выпустил их более двухсот тысяч. Не теряйте время».

Зная недостатки автомобиля, главный конструктор А. Андронов попросил Сталина разрешить внести изменения в конструкцию двигателя и коробки передач, как имевших наиболее существенные недостатки, на что вождь в категорической форме ответил: «Не следует ничего изменять. Вам, конструкторам, только разреши, и вы всё начнёте переделывать. Когда освоите производство, тогда и займётесь переделками и улучшениями». Вопрос с моделью был решён.

Начался отсчёт нового времени, и это было время «Москвича-400». Да,

сначала это была целиком немецкая машина, документация, оборудование и штампы которой были целиком вывезены из Германии. Причём мало известно, что оригинальный «Opel Kadett K-38» немцы делали в двух модификациях. Первая — подороже, с независимой подвеской, а вторая — подешевле, с упрощёнными конструкторскими решениями. Казалось бы, советские автомобилестроители будут экономить. Но выбрана была именно первая модификация.

Итак, вполне современная модель для Европы. У «Opel Kadett K-38» был несущий кузов, независимая подвеска передних колёс типа «Дюбонне» и гидравлический привод тормозов. Уже 4 декабря 1946 года завод малолитражных автомобилей собрал первую машину, практически точную копию «опеля» за исключением дверей — штампы к ним потеряли при перевозке оборудования из Германии. Но заводские умельцы в авральном порядке изготовили недостающие детали, и вот автомобиль родился. У «Москвича-400-420» нижнеклапанный четырёхцилиндровый двигатель (1074 куб. см, 23 л. с. при 3600 об./мин.) и трёхступенчатая коробка передач. Масса 855 килограммов, максимальная скорость 90 километров в час, расход бензина — 9,66 литра на 100 километров. Характерным для того времени был придающий жесткость днищу туннель карданного вала и дорожный просвет в двадцать сантиметров. Подфарники и поворотные огни отсутствовали. Тут же образовался ряд «москвичей»: седан 420, кабриолет 420А, универсал 421. Цифра означала модель двигателя, название — тип кузова.

Имя новому автомобилю придумывали недолго — всякий житель Москвы, всякий гость столицы, что шёл по её улицам, чувствовал приближение праздника. Москва готовилась праздновать 800-летний юбилей.

Но вскоре Полякову и его коллегам пришлось выходить из сложной ситуации, причём причина оказалась именно в наращивании выпуска. Чем больше выходило из заводских ворот «москвичей», тем меньше был резерв деталей, запасы сырья, тем острее сотрудники чувствовали надвигающийся дефицит материалов. Да и фонды на них стремительно кончались.

Это была вечная беда распределительной экономики — зазор между планированием и реальными потребностями производства. Уже через год после выпуска первой машины стало не хватать кузовного листа. Конструкторы разработали новую модель — фургон 400–422, каркас которой образовывали берёзовые брусья и фанера.

Несмотря на эти обстоятельства, выпуск машин стремительно рос и в 1950 году уже превысил количество машин, что выпускал «Опель» в

предвоенные годы. По данным Л. Шугурова, приведённым в книге «Автомобили России и СССР. 1917–1984», «наиболее массовые легковые машины послевоенного периода («Москвич-400» и «Победа») поступали в индивидуальное пользование, но изготавливались они в небольших количествах: около 40 тысяч каждой марки в год. В 1954 году в общем выпуске автомобилей легковые составляли около 24 процентов»^[38].

А пока в тот юбилейный год Поляков начал встречать знакомые автомобили на московских улицах — только что он видел их в цеху, поблескивающих свежим лаком, и вот уже вокруг них собиралась толпа зевак. Машина была не только редка, но ещё и дорога. Продажа автомобилей в то время была обставлена множеством действий, что превращали её в распределение за деньги. При этом «Москвич-400» стоил девять тысяч рублей, а «Победа» — пятнадцать тысяч. Впервые в СССР автомобиль «москвич» удостоился чести быть прорекламированным на листовках и плакатах того времени: «Покупайте в личное пользование «Москвич»!

При жизни Сталина автомобиль был в относительно свободной продаже: не только цена отпугивала покупателя, не сформировалась сама потребность в нём, уклад жизни оставлял автомобили в нише роскоши, а не средства передвижения.

Автомобили дарили специальными постановлениями — например, засекаченными академиком, творцам атомной бомбы. Да и правда, цена «ЗиМа» достигала сорока тысяч, это уже могла позволить себе не всякая знаменитость.

Но именно Поляков и его товарищи стали делать народный автомобиль, самый дешёвый, более доступный, чем прочие, автомобиль, с которого в 1948 году начался автоэкспорт. Автомобильная эстетика стремительно шла вперёд, «москвич» казался пришельцем из довоенного прошлого — с запасным колесом на багажнике, с характерным силуэтом кузова.

В 1954 году модифицированному «москвичу» присвоили название «Москвич-401», появились подфарники, новое оборудование. Рычаг переключения передач, что был на полу, переместился на рулевую колонку, а двигатель увеличил мощность. Ещё через два года поставили на конвейер «Москвич-402» с новым, более комфортабельным кузовом «седан» модификации 425. Кстати, тут произошла и революция в напряжении — шестивольтовое электрооборудование прежних моделей было заменено на двенадцативольтовое. К нему сделали и новый двигатель с рабочим объёмом 1,22 литра и мощностью 35 лошадиных сил. С этим двигателем

было немало хлопот, и проблемы были не только с конструкторскими решениями, но и возможностью их воплощения в жизнь на базе самого завода.

Любое прогрессивное решение упиралось в необходимость обновления станочного парка, а за этим стояли деньги, ресурсы, лимиты, получить которые было сложнее, чем придумать оригинальный ход. Так и случилось: несколько конструкторов, среди которых были Игорь Гладилин, Игорь Окунев и Яков Горячий, предложили новую конструкцию двигателя, а вернее, продолжили модернизировать опелевский двигатель так, чтобы ничего не менять в станочном парке. Новый верхнеклапанный мотор был дополнен алюминиевой головкой цилиндров. Была увеличена степень сжатия — и всё это дало прирост мощности почти на четверть.

И вот из ворот завода покатались новые автомобили — стильные, двухцветные, вполне современные (тридцать процентов на экспорт), для простого советского человека — мечта. Почти полмиллиона машин выпустил МЗМА в различных вариантах — с ручным управлением и в санитарном варианте, фургоны и универсалы. Эта машина жила долго, даже учитывая, что в СССР все машины жили долго.

Валерий Александрович Ильичёв спустя много лет говорил, что, несмотря на немногословность Полякова, было известно, что будущий основатель Волжского автозавода и министр отказался от Государственной премии, потому что «считал, что автомобиль ещё надо совершенствовать». Вот поэтому-то все его «белой вороной» и звали.

При Полякове на заводе произошёл и другой эксперимент: в 1957 году завод начал выпуск ограниченной партии автомобилей «Москвич-410» на базе автомобиля «Москвич-402», но с полным приводом. Страна уже имела опыт производства легковых автомобилей с полным приводом, но все они имели, как говорится, «армейские погоны».

Поляков и конструкторы МЗМА занимались сравнением собственных изделий и спроса на автомобили своих «конкурентов». Нужды нет, что конкуренция эта была не реальная, а в условиях социалистической экономики. Но было и так понятно, что в стране, где дороги всегда были неважные, будет существовать дефицит автомобилей повышенной проходимости или «сельскохозяйственных вариантов» городских машин. ГАЗ-72 (модификация «Победы» с полным приводом, улучшенной подвеской и повышенным клиренсом. Вернее, это совмещённая конструкция, состоящая из ГАЗ-69, на который «надет» кузов ГАЗ-20) пользовался хорошим спросом, но был машиной не очень удобной: и вот руководство завода, и в первую очередь Поляков, разработало план по

производству сельскохозяйственной модификации «Москвича-402». Идея была заманчива, но возможности «гибридизации» на заводе не было — не из чего было сложить такую конструкцию. Тогда провернулись какие-то неизвестные колёса в министерстве, нажали на рычаги Поляков с соратниками — и им из Горького передали прототип автомобиля ГАЗ-73. Это была не пошедшая в серию двухместная машина, которую делали в Горьком под руководством конструктора Г. М. Вассермана. Это был действительно автомобиль повышенной проходимости, но по ряду параметров оказавшийся неперспективным.

Конструкторское бюро МЗМА занялось проектированием новой подвески (передняя стала рессорной). Используя наработки коллег, сделали новые для «москвича» узлы. Комплектовали новую машину двигателем в 35 лошадиных сил.

И вот с 1957 года «Москвич-410» стал выпускаться серийно. Потребитель брал его «на ура», но тут же выявились конструкционные недоработки: машина имела высокий центр тяжести и склонность к опрокидыванию. Идеология автомобиля предполагала езду с тяжёлым грузом, а нагрузка на кузов и так увеличилась из-за тяжести самой конструкции. Поэтому в эксплуатации кузов ощутимо перекашивало.

Одновременно с Поляковым на МЗМА работал чрезвычайно талантливый конструктор Игорь Гладилин. Он был заместителем главного инженера Полякова, и именно ему была поручена конструкторская доводка автомобиля. Он-то и придумал сделать новому «москвичу» кузов типа «универсал», поскольку никакие дополнительные элементы конструкции не подошли: либо отсутствовало оборудование, либо они чересчур утяжеляли машину.

Этот «Москвич-411» стал рабочей лошадкой множества служб по всему Советскому Союзу. Не все дефекты, правда, были изжиты; так, была плохая устойчивость, рискованно было развивать высокую скорость, но в конце пятидесятых годов не скорость ценилась в сельском хозяйстве, а иные эксплуатационные качества.

Когда Поляков стал директором, в Министерстве автомобильной промышленности было решено производить малолитражный автомобиль повышенной проходимости. Но на этот раз уже не стали использовать старую конструкцию, а за два года сделали две модели небольшого автомобиля, получившие название «Москвич-415» и «Москвич-416». Первый вариант предусматривал брезентовый тент, а второй — жёсткую металлическую крышу.

В 1960–1961 годах «Москвич-416» реально мог стать массовым

автомобилем для сельских тружеников — на его базе можно было делать разные модификации, за спинами водителя и пассажира можно было установить дополнительные сиденья вдоль бортов, грузовой отсек... Было много прочих вариантов... Но тут снова провернулись колёса истории и колёсики внутри Министерства автомобильной промышленности, и, увы, не в пользу МЗМА. Исследователи истории автомобилестроения говорят о нескольких причинах, каждая из которых не главная, но весомая. Во-первых, смена руководства автопрома. Во-вторых, смена идеологии автомобилестроения и растущий экспорт — источник валюты для страны. В-третьих, МЗМА не имел технологических линий по производству этой машины. Пришлось бы реконструировать половину завода. А на это (и в связи с пунктом «во-вторых», который предусматривал устойчивый экспорт уже существующих моделей «москвичей» на рынки Восточной Европы и Скандинавии), так вот, на это руководство страны не могло пойти. Модернизация курицы, и так исправно несущей валютные яйца, не состоялась.

«416»-й так и остался в опытных образцах и чертежах и со временем совсем исчез с лица земли. Да и производство «Москвича-410» постепенно свернули в 1961 году.

Почему мы так подробно останавливаемся на этой неосуществлённой разработке? Потому, что это предтеча «Нивы» — автомобиля, ставшего прорывным для советского автомобилестроения почти двадцать лет спустя. И осуществлён этот проект будет на заводе, который стал детищем Виктора Полякова. Кстати, в печати проскальзывает сравнение этих машин — нерождённого «москвича» и «Нивы» — даже с точки зрения габаритов: у них совпадала и длина и ширина. Это не случайное совпадение, это логика развития и идеология народного автомобиля в СССР: он должен быть прочным, грузоподъёмным и проходимым.

Наконец, в нашем повествовании появляется знаменитый «запорожец». Дело в том, что начинали его разработку именно на Московском заводе малолитражных автомобилей.

У знаменитого «горбатого» «запорожца» было несколько имён. Сначала это был «Фиат-600», очень популярная машина в Италии того времени. Сам знаменитый режиссёр Феллини гонял на горбатом «Фиате-600». Советские конструкторы брали за образец «фиат» 1955 года, и уже к ноябрьским праздникам 1957 года на МЗМА собрали первый опытный экземпляр. И вот «горбатый» получил своё второе имя — «Москвич-444».

Как водится, внешне он не отличался от своего предыдущего собрата, но кое-что было основательно переработано конструкторами завода: установили колёса побольше, не нашли достаточно мощного движка и сначала поставили внутрь мотор МД-65 Ирбитского мотоциклетного завода.

«По своим характеристикам (мощность 17,5 л. с., ресурс 30 000 км) он не устраивал конструкторов, поэтому в 1957 году на МЗМА и в НАМИ начали создавать новый силовой агрегат. На МЗМА проектировали двухцилиндровый оппозитный двигатель с воздушным охлаждением, а в НАМИ предложили два типа четырёхцилиндровых моторов: оппозитный и V-образный. Одна из опытных моделей «Москвич-444» получила двухцилиндровый двигатель BMW 600 с воздушным охлаждением, а также переднюю независимую торсионную подвеску, аналогичную Volkswagen 1200, вместо поперечной рессорной подвески типа FIAT, применявшейся на первых прототипах.

Доводка новой машины шла полным ходом, однако дальнейшая судьба первого отечественного мини-автомобиля была под большим вопросом. Производственные мощности МЗМА не позволяли выпускать «Москвич-444» параллельно с другими моделями. В связи с этим в ноябре 1958 года Совет Министров СССР принял решение «перепрофилировать» завод в Запорожье с сельскохозяйственной техники на производство микролитражных автомобилей. В апреле 1959 года вся документация на новую машину, названную ЗАЗ-965, была передана в Запорожье^{39}, на бывший Запорожский комбайновый завод «Коммунар», который и стал с 1959 года Запорожским автомобильным заводом (ЗАЗ). Там маленькие «букашки» и будут плодиться десять лет — до 1969 года.

И здесь есть сближение, отнюдь не странное, — Виктор Поляков оказывается рядом с делом, очень напоминающим подготовку к тому, что он будет делать через десять лет.

Завод адаптирует хороший и современный итальянский автомобиль к потребностям нашей страны. Причём машина перерабатывается коренным образом, становится впоследствии (хоть и выпущенная другим заводом) настоящим народным автомобилем, пусть и героем бесчисленных анекдотов.

Так судьба тренирует Полякова, будто исподволь подводя его к главному делу его жизни.

Многие автомобили, что МЗМА делал при Викторе Полякове, стали историей, и сроки их выпуска подошли к концу практически одновременно

с тем, как ушёл с завода его директор Виктор Поляков. Это свидетельствует не о неудачности их конструкции, а о том, что именно в это время менялся мир, менялась и отрасль, перестраивалось всё, и именно тогда перед Поляковым государством ставило новые задачи.

Вот что вспоминал Лев Борисович Васильев, судьба которого в чём-то «параллельна» судьбе Полякова и который считал себя его крестником. Как говорил он сам, «это более точное слово, чем «подшефный» или «воспитанник», «ученик». В народе «крёстный» — это не обязательно дядя, родственник по крови. Но на крёстного возлагается нравственная ответственность, долг перед Богом и перед обществом следить, наставлять, помогать на жизненном пути своему крестнику»^{40}.

Они вместе начинали работать на Московском заводе малолитражных автомобилей, причём первое время были в равных должностях, но... «Поляков ушёл вперёд, за короткое время дорос до главного инженера, а затем и директора завода.

Я был тогда зам. начальника цеха сборки, он часто бывал у нас — с этой горки чётче видится всё, что делается на заводе. Мы стали встречаться, обсуждать какие-то проблемы, и я уже заметил, что он присматривается, прощупывает меня. Не с точки зрения личной преданности — это ни для него, ни для меня никогда не существовало, — а потенциала, возможностей роста, что ли.

Мы все уже тогда знали расхожее выражение, что инициатива всегда наказуема. Но меня, по молодости, да и после, это совсем не пугало. Несколько раз в разговоре с Поляковым я высказывался, что кузова со второго этажа, где находилась обойка, приходят с большим количеством дефектов, иногда из-за этого мы даже вынуждены были останавливать сборочный конвейер.

Через несколько дней он вызвал меня: «Знаете что, берите второй этаж на себя. Чтобы снять эти ваши трения. В одних руках будет всё — и обойка и сборка машин».

Потом начались сложности с окраской: иногда из-за дефектов по этой операции мы даже прекращали приём кузовов. «Раз так, забирайте под себя и это». Таким образом, он не только избавлялся от наших, мешающих делу трений, но и главного добивался — хочешь, чтобы было хорошо, ну и бери всё в свои руки.

Проработал я там лет пять, после чего Поляков направил меня в прессовый цех. А это уже был верный признак, что он хочет проверить мои общие возможности: справлюсь ли я, прежде чем буду годен на какое-то более крупное дело.

Вроде бы его надежд не обманул, много там появилось нового, чего не было прежде, вероятно, поэтому возникла мысль сделать меня начальником производства, то есть замкнуть на мне весь цикл производства автомобилей. Но поскольку я не успел ещё во всех тонкостях разобраться досконально, а он не мог допустить, чтобы в чём-то страдало дело, да и мой авторитет, то оперативки по производству я поначалу проводил у него в кабинете. Поляков сидел на своём обычном месте, а я во главе большого стола для заседаний, и тут же все начальники цехов и служб. Вмешиваться в мои решения он старался минимально, лишь иногда подправлял, точнее сказать, дополнял, и очень деликатно.

Начальником производства я пробыл где-то года два и в тот период не раз слышал от Полякова тревогу за состояние дел с литейкой. Цех по выплавляемым моделям был небольшим, но из-за него по той или иной детали не один раз завод был на грани остановки или приходилось выпускать некомплектные автомобили.

«Очень хочется, чтобы вы занялись литейным цехом». И я пошёл в литейный цех. Начал с того, что стал разбираться, в чём же причина? Отправился на другие, подобные, литейные заводы. Очень много дал мне Подольский завод. Технологические новинки, которые я оттуда привёз, мы быстренько внедрили и, по существу, провалы прекратились. А лучшей наградой мне стали слова Полякова на заседании парткома, что никогда ещё литейка у нас не работала столь производительно и устойчиво»^[41].

Уже потом, когда в 1963 году Полякова будут переводить на работу в Московский совет народного хозяйства, Васильева назначат директором МЗМА.

Однако порвать связь с заводом для Полякова будет невозможно. Васильев вспоминал, что Поляков часто приезжал на МЗМА, постоянно интересовался тем, что происходит в цехах, и тем, что может завод сделать в перспективе. Серьёзной проблемой для развития моделей стало отсутствие подходящего двигателя.

Поляков хмуро сказал:

«— На дядю не рассчитывайте. Без вас самих новый двигатель никто не сделает. Не будет нового двигателя — не будет нового автомобиля. Давайте ваши соображения: какие нужны деньги, чтобы конструкторы, экспериментальщики, испытатели работали день и ночь».

— Мы договорились, — вспоминал Васильев, — и я уже точно не помню, попросил где-то пятнадцать или восемнадцать тысяч рублей, это тогда деньги были большие. И Поляков ежемесячно визировал мне специальную ведомость и так же ежемесячно приезжал посмотреть, как

идут дела.

За полтора года завод сделал двигатель для «Москвича-408», а после модернизации он перешёл и на «Москвич-412».

Но уже тогда, несмотря на большой пост, а пост директора крупного московского завода был несомненно большим, жизнь его не менялась — всё та же коммуналка, то же бессребреничество.

Станислав Петрович Поликарпов, познакомившийся с Поляковым гораздо позднее на строительстве завода в Тольятти, строитель, в семидесятые годы начальник главка Министерства автомобильной промышленности по капитальному строительству, говорил в интервью Анатолию Шаврину: «Он и сам держал бюджет свой личный (мы же долго рядом, в одном коттедже жили) «натянутым», никогда лишних денег не имел, понятие стяжательства было ему внутренне чуждо. Я бы даже назвал одной из черт его характера обостренную щепетильность. Как-то один из товарищей, знавший Виктора Николаевича ещё по его работе на «Москвиче», рассказывал: Поляков, бывший зам. начальника цеха испытаний, сумел восстановить в конце разбитый трофейный «опелёк». Чем тотчас же воспользовалось начальство, решившее, что это лучшее средство для поездок на дачу, пикники и отправки тёщи по всяким домашним надобностям. Другой бы проглотил, но не Поляков. Могу только предположить, как и что этот недавно демобилизованный офицер высказал, но охоту к использованию заводской машины в личных целях напрочь отбил».

Что было важным для служебной биографии Полякова в это время?

Во-первых, он научился работать на настоящем автомобильном производстве — научился стремительно, навёрстывая военное время, раз и навсегда поняв механизм производства. Во-вторых, Виктор Поляков сразу стал заниматься тем, что составит потом его славу, — концепцией «народного автомобиля». В-третьих, он с самого «низа», от детали, от конструкции узла почувствовал, что это такое — ставить иностранный автомобиль на русскую дорогу.

Глава шестая

ЛИЧНОЕ ДЕЛО ПОЛЯКОВА

Семья полководца несёт ответственность за поражения и разделяет с ним радость побед как и солдаты его армии.

Герхард фон Гоц

Теперь Полякова ждал новый период в жизни, новое назначение. Но пока ещё это назначение не свершилось, нужно рассказать о личной жизни будущего главы Московского совнархоза. Стоял 1960 год, ещё не полетел в космос Гагарин, но совнархозы уже есть. Ещё не грянул ракетный кризис на Кубе, а первые спутники уже летят над планетой.

В этом году Поляков женился во второй раз. Это случилось стремительно. Татьяна Данилова, ставшая Даниловой-Поляковой, преподавала географию в школе, что само по себе является профессией творческой. Играла в народном театре, увлекалась музыкой, исполняла романсы и оперные арии.

В одном из интервью она говорила, что их встреча была скорее случайностью. И тут же оговорила: нет, не случайность.

— Может, это судьба карты наших жизней раскинула так, что всё сошлось. У меня была знакомая, которая сознательно повела меня в их дом — она была близкой подругой его мамы. Там мы и встретились, и эта встреча мне до сих пор инкриминируется как налёт на него, попытка «угнести» его свободу.

Они сразу же, как она говорила, «поцапались»: «Во всяком случае, у меня не возникло чувства, что он очень такой покладистый. А заспорили мы из-за выставки, которая проходила тогда в Сокольниках, очень интересная — человек от рождения до гробовой доски...»

Начало отношений строится по законам драматургии — в прямом и переносном смысле. В пьесе Погодина «Мой друг» герой в какой-то момент восклицает: «Идёмте с вами в кино, в лес, на Оку... Я хочу смотреть на звёзды, гладить руку женщины, молчать... Чего вы смотрите, точно я очумел? Кто имеет право делать из меня чумного, если я хочу того, чего хотят все здоровые люди? Гай — ответственный работник? Гай не

может пойти к Ксении Ионовне и целоваться. А конторщик Тишкин может?.. Возражаете? Говорите, что я использую служебное положение, что я вас унижаю, что я развратен?.. Мне неудобно, невозможно, стыдно! Что обо мне скажут?.. Ах-ах!..

Что, если ты коммунист, сиди в келье авто?»...

Прошло несколько дней, и Татьяна Николаевна услышала стук в дверь с чёрного хода. На пороге стоял директор завода «Москвич» собственной персоной — в длинном кожаном пальто по стилю руководящих работников тех лет. И вот солидный человек сунул ей в руки конверт и быстро спустился по лестнице. Эхо шагов стихло.

«Постойте же!..» — осталось без ответа.

В конверте, который вручил Поляков, были билеты на спектакль «Ученик дьявола» в Художественный театр. Так под ироническую историю из американской жизни времён войны за независимость упрочилось их знакомство. Слова, написанные британским остроумцем Бернардом Шоу, в сочетании с настойчивостью руководителя московского завода произвели необходимый эффект.

После этого Поляков присылал билеты каждую неделю, перебирая репертуар московских драматических театров. Он провожал её пешком домой, стучали каблуки по московским улицам — неспешно, всё же это не комсомольская любовь двадцатых. Эта жизнь для человека производства, даже ток крови которого подчинён дисциплине, была необычна.

Скоро длинного перехода по московским улицам стало не хватать — они начали осваивать столичные рестораны. Как-то оказались в Химках, далёком от Москвы районе. Это сейчас он кажется рядом, а тогда действительно другой, дальний город.

Крахмальная скатерть была вовсе не похожа на домашнюю, и посреди богато накрытого стола возвышалась по тогдашним правилам ваза, полная фруктов. Они оба так и не решились к ним притронуться — виноград и персики остались в своём стеклянном заточении.

Это было недозволенным развлечением советского человека, символом роскоши. Конечно, настоящего советского человека, для которого скромность была одним из необходимых качеств — качеств настоящей номенклатуры.

Отношения складывались медленно, будто долгосрочная программа. Он выяснял биографию женщины, с которой ему предстояло прожить всю оставшуюся жизнь, вникал в детали, всё было важно, прошлое и настоящее.

Жизнь была непроста: у Полякова было двое детей от первого брака, у

его будущей жены — сын. Семья директора завода «Москвич» по-прежнему жила в гигантской коммунальной квартире на Арбате.

Они не афишировали свои отношения. Татьяна Данилова-Полякова, как и мать Виктора Николаевича, тоже педагог (это подчёркивало некоторую общность жизненных принципов), очень хорошо помнила эту сцену ухода близкого человека: «Когда ему говорят «умерла», он: «Быстрее вызывайте «Скорую». Да какую тут «Скорую», если человек уже не дышит»...

Только спустя несколько месяцев, в отпуск, они поплыли на теплоходе по Волге. Медленно идёт корабль по реке, и Поляков, когда выходит на палубу, ещё не знает, что это не просто свадебное (или — предсвадебное) путешествие, а ещё и лёгкий намёк судьбы. Перед ним плывут волжские берега, вот они миновали Куйбышев... Именно сюда судьба приведёт его через несколько лет.

Вернувшись, они отправились в загс. Событие было лишено пафоса — даже по советским меркам. В нём отсутствовала не только современная мода — с бросанием букета, поездкой на близлежащее памятное место или к какому-нибудь монументу. Это было время борьбы с использованием персонального транспорта для личных нужд — вернее, время одной из хрущёвских кампаний по борьбе с излишествами. Поэтому директорский автомобиль остался у подъезда завода.

Жених приехал на метро, они расписались в обеденный перерыв — под гипсовым гербом РСФСР на стене, расписались «постно», как вспоминала невеста. Двери выпустили их наружу, где их ждали её подруга и общий знакомый с букетом.

Молодая отправилась домой, а женатого директора проглотил зев метро. Так он и поехал продолжать дневной круг дел — уже с обручальным кольцом на пальце.

Сначала супруги жили в той самой арбатской коммуналке, а сын Татьяны Николаевны остался с её матерью. Они снимали комнату — в это трудно, поверить, даже если понимать, что делал квартирный вопрос не только с москвичами, но и вообще с жителями больших городов. Директор крупного столичного завода и — вся жизнь в доме, где один туалет на полсотни человек. Нет, это не было нормой, но это было нормой для Полякова — только через несколько лет они переехали в новую квартиру на проспекте Мира.

Понемногу узлы связывались крепче, происходило то, что называется взаимопроникновением характеров. Упрочивались общие интересы, возникали общие привычки, наступало понимание. Это было время, когда

ещё можно было себе позволить частые посещения театров, прогулки по городу и совместные поездки.

Как-то они отправились в Грузию. На туристическом маршруте оказался древний, полуразрушенный монастырь, и вдруг Поляков начал рассказывать об истории этих мест. Разговор перескочил на формирование национальных характеров в Закавказье, историю христианства, архитектуру... Он поразил жену этими знаниями, несмотря на то, что она давно знала о цепкой памяти и разносторонних интересах мужа.

Среди прочих воспоминаний, собранных Анатолием Шавриным, есть воспоминания жены брата Татьяны Николаевны Даниловой-Поляковой. Она говорила об истории, случившейся много позже, двадцать лет спустя: «Как-то, отдыхая на Истре, решили устроить катание на лодках. А Истринское водохранилище лишь со стороны выглядит несерьёзно. Оно коварное. Так и на этот раз случилось. Внезапно налетела гроза. Волны не очень высокие, но такие резкие, придурочные.

Мы с Татьяной на дне лодки улеглись, полуживые от страха. Пошли умные разговоры: попробовать укрыться в какой-нибудь бухте, повернуть назад... И вот тут я поняла по-настоящему, что такое настоящий мужчина. Виктор Николаевич взял полное командование в свои руки. «Плывём вперёд. И ни в коем случае не подставлять борт волне. Идти наперерез».

Он один грёб. И мы доплыли. Вылезли из лодки все, конечно, насквозь промокшие, но у меня навсегда закрепилась уверенность: счастлив тот, рядом с кем есть такой уверенный в себе человек. Умеющий свою волю передать другим и берущий самое трудное на себя»^[42].

Это очень правильная история — они тогда действительно взяли лодку, искупались и, меняясь время от времени на вёслах, пошли обратно. Они читали друг другу какой-то из рассказов Бориса Можая в «Новом мире» (привычка читать вслух не была тогда ещё утеряна) — эта деталь отчего-то запомнилась, но начался ливень, полетели крупные капли. И вот женщины просят к берегу, но решение принято — безопаснее идти поперёк волны, по длинному пути. Пошли волны уже просто морские... И вот они дошли до точки назначения.

У Полякова была временная дача в Петрово-Дальнем, где давали участки пенсионерам. Там же было большое здание со многими службами, где можно было посмотреть кино, «отовариться» продуктами. Среди прочих отдыхающих там жил и Виктор Иванович Щербаков, будущий референт министра финансов Павлова, человек из Тольятти, в то время начальник планово-бюджетного управления ВАЗа, сменивший на этом посту Б. Кацмана.

С Щербаковым у Полякова давно сложились приятные отношения, и тот случайно подсмотрел, как Поляков обращается с лодкой, как он гребёт в одиночестве, и этот навык вызывал у Щербакова, долго жившего на Волге, восхищение.

— Я бы так не смог, — всё повторял он.

Но эта история не просто проявление сильной воли. Это отчасти символ преодоления.

Поляков, кстати, очень любил плавать и бросался в море даже при сильном волнении. Он действительно боролся с волнами — что-то в этом было именно от борьбы. Борьбы с чётко поставленной задачей: есть волна, есть умение, есть физическое напряжение.

И в этой ситуации переключить абсолютно всё на себя вполне возможно, в отличие от жизни руководителя, который часто оказывается зависим от десятков людей и не может сделать всё сам.

Глава седьмая

СОВЕТ ДА ЛЮБОВЬ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Сколько удивительных экспериментов оказывается совершенно забытыми — и обнаруживаешь отчёты о них случайно, не понимая по-настоящему, сколько труда в них было вложено.

Роберт Фрид, американский физик

Начало шестидесятых годов прошлого века было временем удивительным. Вот уж где действительно Атлантида — загадочная «оттепель», уже странная на вкус и цвет для молодых людей XXI века. Чаще всего под «оттепелью» понимают реабилитацию репрессированных и вынос Сталина из Мавзолея. Но дело, конечно, не только в этом; за этими безусловно необходимыми событиями гораздо меньше замечается удивительная ситуация в экономике: старая командная система уже не могла работать прежними методами, но-оставила мощный научный и технологический задел. А на рубеже пятидесятых — шестидесятых годов технологии принесли известные плоды. И сколько бы иронии не было в словах Юрия Визбора: «Зато мы делаем ракеты и перекрыли Енисей, а также в области балета мы впереди планеты всей» — энтузиазм этот был подлинный. И никто не посмеет бросить камень в тех, кто выскочил на улицы советских городов 12 апреля 1961 года с самодельными плакатами, с рисунками ракет и просто криками «Ура!».

Виктор Николаевич Поляков был директором завода именно в этот особый период жизни советской промышленности. Да, все знали, что наши автомобили трудно купить, те, кто видел и другие, — знали, что далёкие хозяева авеню, автобанов и хайвеев, — лучше. Но мы делали ракеты, перекрыли Енисей, и это наш спутник первым запищал, наматывая круги вокруг Земли.

О симфонии народного энтузиазма и технологий мы поговорим позже, а сейчас настало время поговорить о новом назначении.

Виктор Поляков был хорошим директором завода. Важно, что он был не партийным, а именно хозяйственным деятелем. В начале же

шестидесятих совершается превращение Полякова в государственного деятеля.

Но обо всём по порядку.

Вплоть до начала того, что зовётся «перестройкой», в московских магазинах покупатель медленно двигался вдоль прилавка, к весам. Весы эти нынче совсем перевелись, пропали как динозавры вместе со своим массивным постаментом и округлым высоким телом. Наверху была изогнутая, будто автомобильный спидометр на «Волге», шкала, узкая талия весов, две площадки — одна для гирь, на другой уже лежит рыба тушка на серой бумаге... Эти весы делают и нынче, и называются они «Тюмень». А тогда смотрел покупатель на шкалу, где плясала стрелка, и читал загадочную надпись «Среднеуральский совнархоз». Дальше шли бесчисленные цифры ГОСТа... Если где-то сейчас ещё можно встретить эти весы и если покупатель молод, то он отгоняет от себя недоумение, чтобы внимательнее следить за танцем стрелки. Что за сорнархоз, куда? Колхоз? Совхоз? Как это?

Вот сейчас мы и расскажем — что и как.

Весь двадцатый век Россия претерпевала бесчисленные изменения структуры управления. В середине века возникли загадочные (опять же для современного уха) совнархозы. Тема эта почти не изучена и, по свидетельствам некоторых историков, в семидесятые годы негласно стала «недиссертабельной». Это была какая-то неудобная тема, связанная отчасти с реформами, что назывались «косыгинскими».

В 1963 году Виктор Поляков получил новое назначение: он стал первым заместителем председателя, а затем и председателем Мосгорсовнархоза, то есть Московского городского Совета народного хозяйства. Правда, председателем этой структуры Поляков был недолго, перед самым её упразднением в 1965 году. Тогда произошла, как говорили, «реорганизация», а на самом деле — разгон советов народного хозяйства. Структуры эти исчезли точно так же, как и появились — волевым решением руководства. Придуманные Хрущёвым, они ненадолго пережили его отставку. В чём тут было дело?

Сперва нужно было бы рассказать об истории советских министерств. Это название, заменившее в конце сороковых годов привычные уху советского человека «наркоматы», носили около пятидесяти союзных ведомств. Названия их звучали экзотически — «Министерство вооружений» или «Военно-морское министерство». В Министерство машиностроения СССР вошли министерства автомобильной и тракторной промышленности, машиностроения и приборостроения, станкостроения,

сельскохозяйственного машиностроения. Отдельно существовало Министерство транспортного и тяжелого машиностроения, включавшее множество бывших гигантов: министерства тяжелого машиностроения, транспортного машиностроения, строительного и дорожного машиностроения, судостроительной промышленности. Сокращение количества министерств в начале пятидесятых годов было одним из пунктов обвинения Берии. Но вот Берия сгорел в печи крематория — и штат снова раздулся.

После XX съезда КПСС стало понятно, что вся страна перетряхивается, как огромный ковёр с тысячами вышитых рисунков, расправляются и снова ложатся складки — бюрократическая машина зашевелилась, сдвинулась с места. Говорили, что этот новый курс есть претворение в жизнь идей группы сотрудников первого заместителя Председателя Совмина СССР М. Г. Первухина. Но когда 1956 год подходил к концу, уже было ясно, что составленный Первухиным грандиозный пятилетний план, одобренный на XX съезде КПСС, реализовать не удастся^[43].

На следующий год Н. С. Хрущёв озадачился мыслью перераспределить хозяйственные рычаги в стране, и вот в 1957 году на февральском пленуме ЦК КПСС он сделал доклад о коренном преобразовании управления страной. «В соответствии с задачами дальнейшего развития народного хозяйства... необходимо перенести центр тяжести оперативного руководства промышленностью и строительством на места, ближе к предприятиям и стройкам. В этих целях... следует перейти от прежних... форм управления через отраслевые министерства и ведомства к новым формам управления по территориальному принципу. Формой такого управления могут быть, например, советы народного хозяйства (совнархозы)»^[44].

Совнархозы были предшественниками наркоматов. Они существовали ещё в первые годы Советской власти и понемногу исчезали со становлением новой советской бюрократии. Но тут дело было не в возвращении старого названия (впрочем, вполне политически выигрышного, поскольку везде говорили о «возвращении к ленинским нормам»). Дело было в том, что разрушалась устойчивая пирамида власти: уничтожалась вертикаль принятия решения от ЦК КПСС и Совета Министров, через министерства — на заводы. Планированию и промышленному развитию придавалась географическая составляющая, совнархозы были именно географически привязанной единицей

управления. В результате пленум ЦК одобрил идеи Хрущёва (а посмел бы кто возразить), и вот уже Верховным Советом СССР 10 мая 1957 года был принят закон «О дальнейшем совершенствовании организации управления промышленностью и строительством».

Благодаря появлению совнархозов управление экономикой стало осуществляться из единого центра. Границы совнархозов совпадали с границами автономных республик, краев и областей. В РСФСР было создано 70 совнархозов, на Украине — 11, в Казахстане — 9, в Узбекистане — 4, по одному — во всех других союзных республиках. Совнархоз был, что немаловажно, коллегиальным органом, и развитием промышленности он руководил комплексно — ему подчинялись все промышленные и строительные предприятия, хозяйственные учреждения, транспорт, финансы и прочее. Только для ряда наиболее наукоёмких и стратегически важных отраслей военной промышленности сохранено было централизованное управление.

Уже в первые годы после создания совнархозов уменьшились затраты на транспортировку сырья и продукции, стала развиваться кооперация предприятий, расположенных на одной территории, — положительные результаты были налицо.

Сложнее обстояло дело с социальными вопросами и последствиями, которые столь масштабная реорганизация имела для жизни номенклатуры, то есть для десятков, если не сотен тысяч управленцев самого разного уровня. Рушилась привычная вертикаль власти — люди из министерств должны были уезжать из Москвы, покидать свои семьи, чтобы продолжить работу на местах, а там их не всегда ждали с распростёртыми объятьями, там были свои кадры, не желавшие уступать дорогу московским назначенцам. Но для местной партийной и хозяйственной элиты открывались большие возможности. «В апреле 1960 года, — пишет Рудольф Пихоя, — Совмин СССР принял постановление, по которому в состав руководства совнархозов входили также директора крупнейших предприятий и строек. Заметим — здесь не было предоставлено места начальству обкомов партии. Конечно, связи между совнархозами и обкомами существовали, но нормативно они не предусматривались. Возникла ситуация, когда хозяйственники оказывались относительно самостоятельными по отношению к обкомам»^[45].

В феврале 1958 года пост Председателя Совмина СССР был передан Хрущёву — высшая партийная власть соединилась с высшей государственной властью. Это давало Хрущёву неограниченные возможности по реорганизации экономики, и это же страшно пугало

представителей партийного аппарата. Из их защитника Хрущёв мог превратиться в человека, отобравшего у них власть.

Вот в какой круговорот событий попал Виктор Поляков. В сферу его ответственности входили все невоенные предприятия Московского совнархоза. Нужно ли объяснять, какая это мощь? Иными словами, произошёл качественный скачок — из директора завода, пусть и входящего в тройку главнейших, известнейших автомобильных заводов страны, Поляков превратился фактически в заместителя министра, а потом и в министра.

В ноябре 1962 года состоялся пленум ЦК КПСС, на котором были приняты два важнейших решения: «О создании системы партийно-государственного контроля» и «О развитии экономики СССР и перестройке партийного руководства народным хозяйством». Отныне вводилось разделение партийных организаций по производственному принципу, то есть парторганизации — от областных и ниже — делились на промышленные и сельские.

«Таким образом, — пишет Рудольф Пихоя, — на территории одной области или края оказывалось два обкома. А так как партийная система управления была своего рода образцом для Советской власти, то и вместо единых Советов и их исполкомов создавались сельские и промышленные Советы и исполкомы. Удар был нанесён и по самой массовой группе партработников — секретарям сельских райкомов КПСС. Согласно этим решениям были ликвидированы сельские райкомы партии, а управление сельским хозяйством передавалось территориальным производственным управлениям, охватывавшим несколько районов.

Изменения коснулись и других общественных и государственных организаций — комсомола, профсоюзов, милиции. Как вспоминал В. Е. Семичастный, руководивший в это время госбезопасностью, Хрущёв хотел разделить на промышленные и сельские даже управления КГБ. «А как мне делить шпионов на сельских и городских?» — отбивался Семичастный. Изменить мнение Хрущёва он смог, по его словам, лишь доказав, что раздел КГБ «по производственному принципу» приведёт к резкому увеличению офицерского и генеральского состава в КГБ. «Хрущёв, — вспоминал Семичастный, — очень плохо относился к воинским званиям в КГБ, часто любил повторять: надо вас распогонить, разлампасить»^[46]. В то же самое время модифицировали и региональную власть — и вот что случилось с совнархозами.

Их задачи свели к управлению региональной промышленностью (это, собственно, была сфера, в которой прекрасно себя чувствовал Виктор

Поляков). Из круга задач совнархозов исчезли задачи строительства. Совнархозы укрупнили (это важно, потому что на это время приходится пик деятельности Полякова), и количество этих органов управления стало равняться сорока семи.

Делая отступление в сторону самой истории совнархозов, необходимо отметить, что эти модификации и ускорили их исчезновение. То есть вся эта структурная перестройка встречала всё большее сопротивление номенклатурного аппарата. В данном случае «номенклатурный аппарат» — слова отнюдь не ругательные: это название и характеристика той массы чиновников, которые пассивно сопротивлялись хаотическим указаниям центра.

Например, промышленный обком партии оказывался как бы в двойном подчинении — Центральному комитету партии (или ЦК партии союзной республики) и местному совнархозу. Это давало широкую возможность как для аппаратных игр и интриг, так и для саботажа решений.

С другой стороны, для исполнительного чиновника, наделённого хоть каким-то желанием работать, эта ситуация была абсолютно ужасной, особенно когда начали делиться не только партийные, но и комсомольские, профсоюзные и прочие органы управления. Количество чиновников росло как на дрожжах. В одном из городков существовали сразу горком партии, партком производственного колхозно-совхозного управления, промышленно-производственный партком, горисполком, сельский райисполком. Это положение было, конечно, абсурдным, но «в этих решениях был свой смысл. Выделение сельских и промышленных ветвей в партийном руководстве на местах было по-своему логичным продолжением сращивания партийного и государственного аппарата. То, что появлялись именно сельские партийные органы, создавало привычную иллюзию возможности решить проблемы сельского хозяйства (к этому времени особенно остро осознаваемые) путём резкого усиления партийного руководства»^[47].

Ослабление местного партийного и советского руководства усилило позиции хозяйственников, но они по-прежнему находились в полной зависимости от высших партийных органов. Потому новых союзников в лице хозяйственников Хрущёв по-настоящему не приобрёл, а вот противников — в лице влиятельных секретарей обкомов — получил во множестве.

Философ и писатель Александр Зиновьев, лишённый в своё время советского гражданства, человек в оценках резкий и характера тяжёлого, так писал об этом времени: «Уже при жизни Ленина коммунистический

социальный строй стал обнаруживать свои врождённые пороки. Последние статьи и письма Ленина свидетельствуют о том, что он был близок к состоянию паники по этому поводу. Но он никак не мог допустить даже малейшего подозрения насчёт того, что новорождённое коммунистическое общество является не столь уж совершенным, каким оно представлялось в прекраснодушных мечтаниях идеологов... Хрущёв и его либеральные помощники официально признали и без того очевидные недостатки советского общества и приняли решение осуществить перестройку всех аспектов жизни страны, более чем на четверть века предвосхитив горбачёвское «новаторство». Решили усовершенствовать работу предприятий, начав переводить многие из них на те самые «самофинансируемость» и «самоокупаемость», о которых потом на весь мир трубили горбачёвцы как об открытии в советской экономике. В результате число нерентабельных предприятий возросло и о лозунге «самоокупаемости» забыли. Тогда употребляли словечко «хозрасчёт», являющееся сокращением для столь же бессмысленного выражения «хозяйственный расчёт». Усовершенствовали работу системы управления. Ввели некие «совнархозы» («советы народного хозяйства»), в результате чего бюрократический аппарат увеличился. Потом их ликвидировали, и бюрократический аппарат увеличился ещё более. Делили, объединяли, перекombинировали и переименовывали министерства, комитеты, управления, тресты и т. п. А число бюрократов росло и росло. В те годы советские люди шутили: принято решение разделить министерство железнодорожного транспорта на министерство «туда» и министерство «обратно»^[48].

В такой обстановке и приходилось работать Виктору Николаевичу Полякову, бесконечно увязывая разнородные по подчинению промышленные организации, заводы, фабрики — предприятия разного профиля, но сконцентрированные вокруг столичного мегаполиса.

Один из очевидцев работы Виктора Полякова в Московском совнархозе, А. В. Мизиано^[3], рассказал о своих тогдашних впечатлениях от первой встречи с Поляковым. Мизиано окончил Московский станкоинструментальный институт и поступил в СКБ-6, то есть Специальное конструкторское бюро, занимавшееся проектированием автоматических линий и спецстанков. Так вышло, что эти специализированные станки были предназначены для изготовления деталей типа «тел вращения» в основном для нужд автомобильной промышленности. Мизиано участвовал в ряде проектов крупных

производственных комплексов для производства подшипников.

Потом он встретится с Поляковым не раз, но вот тогда, в начале шестидесятых, он был занят на монтаже и отладке нового автоматического цеха на Первом ГПЗ — подшипниковом заводе — и там впервые увидел Полякова, который курировал этот проект.

Вообще в Московском совнархозе Виктор Поляков занимался всей промышленностью, что не входила в военную номенклатуру. Мизиано, когда зашёл разговор о Полякове, насторожился и быстро произнёс: «Сразу должен сказать, что к этой личности я отношусь с большим уважением и всё, что я буду говорить, будет сказано в превосходных тонах...»

Появление такого человека, как Виктор Николаевич Поляков, в совнархозе было оправданным: директор такого крупного завода, каким был «Москвич», всегда переходит на работу с повышением, обычно в ранг заместителя министра, таким постом в то время был как раз пост зампреда регионального совнархоза. Поэтому директор крупного завода не пошёл бы на должность начальника отдела, это было невозможно по тогдашней иерархии. В этом и заключается суть номенклатуры ЦК КПСС.

Поляков сразу выстроил работу так, что у него на оперативках постоянно присутствовали начальники производств заводов — он говорил с ними напрямую. С ними, а не с другими начальниками, не с директорами и их заместителями.

«В тот период я работал на отладке автоматической линии, — рассказывал Мизиано. — Прямо рядом с АЗЛК, где справа идёт долгая глухая кирпичная стена — сначала стена шинного завода, потом АЗЛК, а напротив него был построен цех, где я работал в благословенном 1963 году.

И вот к нам по субботам приезжал зампред совнархоза Поляков, чтобы посмотреть, как идут дела. Дело в том, что этот цех был ориентирован на массовое автомобильное производство и должен был выпускать конические автомобильные подшипники — вот Виктор Николаевич Поляков по субботам и проводил там оперативки».

Тут надо прервать этот рассказ и пояснить суть субботнего дня в календаре шестидесятых годов прошлого века. Дело в том, что ещё 26 июня 1940 года был принят Указ Верховного Совета «О переходе на восьмичасовой рабочий день, шестидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений». Тогда к каждому рабочему дню прибавили час — что понятно, ведь война была не за горами. Причём за опоздание на работу больше чем на 20 минут и за прогул виновные могли быть приговорены к исправительно-трудовым работам по месту службы на срок до шести

месяцев с удержанием до 25 процентов заработной платы, а то и к различным срокам заключения. В 1956–1960 годах постепенно снижалась напряжённость рабочего графика, но ещё в начале шестидесятых на многих производствах была шестидневная неделя.

«Тогда, — продолжал Мизиано, — я запомнил один очень характерный эпизод. Лазаю по этому самому цеху, Поляков провалился в какой-то люк и серьёзно повредил лицо. Тут же в медсанчасти ему оказали первую помощь, и, несмотря на очевидную боль, Поляков, ни на минуту не прерываясь, провёл совещание. Действительно, по всему было видно, что ссадина у него очень серьёзная, но она не помешала ни заслушиванию докладов, ни реакции, причём все участники совещания пришли просто в ужас: такой человек — и такие дела...

Все работавшие в других сферах люди, только краем касавшиеся его работы в Совнархозе, всегда отзывались о Полякове с уважением — за введливость и рациональность решений. Много позже, когда я уже переходил на работу в московскую дирекцию ВАЗа, коллеги, которые тогда с ним общались на совещаниях, говорили мне: «Ну, у тебя теперь тако-о-й начальник, он тебе покажет!..» Итак, Виктор Поляков работал заместителем председателя совнархоза, а председателем совнархоза был Владимир Фёдорович Жигалин^[4], в будущем министр тяжёлого машиностроения. Потом, в 1962 году, провели укрупнение совнархозов: Московская, Калининская, Рязанская и Смоленская области были включены в один Московский совнархоз во главе с Иваном Алексеевичем Лукьяновым (1905–1970).

Виктор Поляков стал последним председателем совнархоза — на несколько месяцев. Он как бы закрывал дверь, выключал свет в помещении. Хрущёвское начинание закрывалось тихо, без помпы, оно как бы сходило на нет. Так было и сейчас — Виктор Поляков аккуратно завершил эпоху совнархозов.

О них довольно быстро стали забывать, и это забывание было отчасти принудительным.

К каждой эпохе прилипает особое слово, так и здесь: сразу после смещения Хрущёва было придумано слово «волюнтаризм», означавшее: «Всё, что, не подумав, ввёл или придумал Хрущёв и что оказалось неудачным».

Но всё было не так просто. Нельзя сказать, что «волюнтаризм» привёл к большим неудачам в автомобилестроении. Конечно, не при Хрущёве начали продавать в частное пользование автомобили. Но именно при Хрущёве они превратились из недоступных в труднодоступные, а для кого-

то — и в реальные приобретения.

Говорят, советского руководителя ещё раз стимулировала поездка в Америку, крупнейшую автомобильную державу, да и посещение знаменитой американской выставки в Сокольниках дало понять советскому руководству, что отставание в этой потребительской нише невыгодно.

Даже в детских книгах того времени, в тех, что читали в доме самого Полякова, крохотные жители цветочной страны, коротышки, придуманные писателем Носовым, ездили в путешествие на своих крохотных автомобильчиках. Солнечный город, куда ехали коротышки на машине, управлявшейся сахарным сиропом, возник в детской книжке на фоне дискуссий о коммунизме. Например, в 1959 году была издана книга «Про жизнь совсем хорошую» — ответы Льва Кассиля на письма школьников в «Пионерскую правду», по большей части о коммунизме. Школьники начали писать письма давно, а тут подоспел XXI съезд КПСС, на котором был официально сделан вывод, что «социализм в СССР одержал полную и окончательную победу, что советская страна вступает в период развёрнутого строительства коммунистического общества». К тому же Никита Хрущёв во время посещения США наговорил о приближающемся коммунизме довольно много.

В 1961 году, на XXII съезде КПСС была принята новая Программа партии, а Никита Сергеевич Хрущёв поставил задачу построить коммунистическое общество к 1980 году. «Наши цели ясны, задачи определены, — говорит в заключение Никита Сергеевич. — За работу, товарищи! За новые победы коммунизма!»^[49]

Хорошим, жизнеспособным ли нововведением были совнархозы? Нет, не жизнеспособным, но рациональное зерно в их введении всё же было.

Один инженер из-под Костромы, ставший экономическим консультантом и много лет работающий в автомобильной промышленности, рассказывал, что во времена его детства навалился на Кострому голод. Тогда даже в Горьком, где ритмично сходили с конвейера новенькие ГАЗы, хорошие и надёжные машины для сельского хозяйства, стояли ночами очереди за мукой, а в костромской глубинке на просёлочную дорогу ложились мужики из окрестных деревень, чтобы остановить фургон с хлебом. Он и останавливался. Крестьяне связывали шофёра и экспедитора, чтобы тех не судили слишком строго, и уносили хлеб по деревням.

Экономического консультанта, бывшего тогда обыкновенным мальчишкой, бабушка заставляла ловить рыбу. Летом он собирал грибы и ягоды, а вот зимой приходилось добывать из-под льда рыбу. Рано утром он

собирался и шёл к своей лунке на реке. Шёл и вспоминал свой день рождения, когда ему исполнилось пять лет и он в последний раз наелся досыта.

Объяснений этой истории можно придумать множество. Могла засбоить вся система — в момент перетряхивания кадров и структур. Вспышки голода возникали в волжском регионе время от времени, и каждый случай надо рассматривать отдельно. Для нас важно, что вера людей всё время испытывалась на прочность.

Так или иначе, но когда после смещения Хрущёва Л. И. Брежнев на мартовском (1965) пленуме ЦК КПСС делал доклад «О неотложных мерах по дальнейшему развитию сельского хозяйства в СССР», оценка состоянию сельского хозяйства страны была дана крайне нелестная. Говорили о полном провале сельскохозяйственной политики — рост валовой продукции в сельском хозяйстве, который, по планам, с 1959 до 1965 года должен был увеличиться на 70 процентов, увеличился только на 10 процентов, урожайность падала, производство зерна на душу населения снизилось. В СССР очень долгое время все показатели сравнивали с 1913 годом — последним годом перед началом Первой мировой войны, перед революцией и установлением советской власти. Так вот, если в 1913 году на одного человека в России производилось 540 килограммов зерна, а в 1958 году — 651 килограмм, то уже в 1963 году этот показатель снизился до 573 килограммов — и боялись, как бы не скатиться на дореволюционный уровень^{50}. Брежнев, политической задачей которого, разумеется, было обвинить во всех бедах Хрущёва, назвал три главных обстоятельства, приведших к падению темпов развития сельского хозяйства: 1) волюнтаристские методы управления, игнорирование экономического стимулирования; 2) отсутствие грамотной ценовой политики; 3) низкий уровень культуры земледелия, отсутствие государственной политики повышения плодородия почв^{51}.

Как видно, во многом эту ситуацию связывали со структурными несогласованиями и потерей управления. С промышленностью всё было понятнее, но дни совнархозов всё равно были сочтены.

Понимал ли Поляков двойственность своего положения в совнархозе? Безусловно, он понимал временность этой ситуации, но стимулировать производство можно было даже в условиях временной работы. Не говоря уже о том, что его опыт руководства разнородными промышленными заводами, фабриками и отдельными производствами был уникален.

Рассказывают, что однажды он принёс со службы бюстгальтер, и

выяснилось, что он разбирается в его швах и застёжках лучше, чем присутствовавшие в доме женщины. А что? Бюстгальтер был продукцией, бюстгальтер нужно было делать, а для того, чтобы делать осознанно, чтобы вынести решение, нужно было вникнуть в детали, то есть в каждый стежок. И никакого недоумения у людей, по-настоящему знавших Виктора Николаевича Полякова, это не вызвало. Если нужно было бы делать колбасу, он бы изучил её химический состав и расспросил десяток референтов — от животноводов до кулинаров.

Но уже как-то иначе застучали политические часы СССР. Что-то в них ускорилось, пропустив удар, вздрогнули стрелки, качнулись гири.

За время руководства страной Н. С. Хрущёв настроил против себя огромное количество людей. Военные ополчились на него в связи с миллионными и спешными сокращениями армии и безумием военного планирования, художники и писатели за известные гонения на формалистов, унижение Пастернака, знаменитое «Педерасты!», брошенное на художественной выставке, и массу других глупостей, крестьянство, воспрянувшее было с отменой паспортов, — за придавившее их налоговое бремя (чуть не на каждую курицу). Но главное, на Хрущёва обиделась вся партийная номенклатура: одни из-за страха за своё место и привилегии, другие — из-за того, что не могли служить своему делу, не оглядываясь на метания первого человека в государстве.

И вот Хрущёв оказался на даче, с лейкой и лопатой в руках. Это было почти античное развитие сюжета, когда правитель оказывается вдруг в имении среди капустных кочанов.

Несколько раз в частных беседах Хрущёв обмолвился, что главной своей заслугой считает именно тот факт, что он, первое лицо страны, смог уйти на пенсию, а не умереть на посту или оказаться с дыркой в голове по приговору скорого суда или даже без оного.

Началось действительно новое время, одна из загадочных точек на линии политико-экономической истории СССР, так называемые «косыгинские реформы».

Их история сложна и противоречива — перемены были неровны по отраслям и регионам, малина мешалась со смертью, как немец с русским в известной пословице.

Но об этом — другая история.

Глава восьмая

НОВОЕ ВРЕМЯ —

РАБОТА И БЛАГОСОСТОЯНИЕ

Обогащайтесь!

Николай Бухарин

Звезда Полякова взошла именно во времена так называемых «косыгинских реформ».

Исследователи спорят, как отсчитывать их время: с сентября ли 1965 года, то есть с выступления Косыгина на пленуме ЦК КПСС, или надо считать с выступления Подгорного годом раньше, когда он объявил о слиянии промышленных и сельских парторганизаций? Что считать временем окончания этих реформ? (При том, что все исследователи сходятся во мнении, что реформы не были окончены, то есть не реализованы до конца.)

В истории этих преобразований выделяют три основных периода: первый — начавшаяся ещё при Хрущёве подготовка кадров и разработка самих экономических преобразований вплоть до 1965 года; второй — с сентября 1965-го по август 1968 года, то время, когда экономическое реформирование поддерживалось руководством страны, реформы были приняты обществом и развивались — вплоть до того момента, когда события в Чехословакии показали: экономическое реформирование неотделимо от политического, какие бы усилия к такому разделению ни прилагались.

Суть косыгинской реформы свелась к некоторому (очень незначительному) расширению хозяйственной самостоятельности предприятий. Предполагалось, что государство, разрешающее хозяйственникам оставлять в своём распоряжении часть заработанных денег, получит в ответ повышение производительности труда, рост качества и увеличение выпуска продукции, особенно той, которая необходима для повышения жизненного уровня населения.

При этом государство отказывалось не только от либерализации ценообразования, ставшей камнем преткновения для многих реформаторов из Восточной Европы, но даже от ликвидации системы централизованного

планирования. Косыгинская реформа была несравнимо более робкой, чем те преобразования, которые допускали у себя Тито, Дубчек и Кадар.

Примеры югославских преобразований, реформы в Венгрии и чехословацкий «социализм с человеческим лицом» показали, что одна реформа по цепочке влечёт за собой следующую, и так до бесконечности. Только это, конечно, не бесконечность, здесь жизнь далека от математики. Это просто возникновение другой общественно-политической формации. Поэтому после Пражской весны образца 1968 года кончилась и страсть к реформированию. Николай Иванович Рыжков, бывший Председатель Совета Министров СССР, в своей книге «Десять лет великих потрясений» писал: «Реформу начали откровенно и резко скручивать в конце 60-х. Опять-таки внизу, на производстве, это чувствовалось особенно отчётливо и вольно: только вздохнули, как кислород вновь перекрывают... Те, кто сразу усмотрел в экономических преобразованиях угрозу политической стабильности, только повода дожидались, чтобы эту реформу придушить. И повод подоспел. Весна 68-го, пражская весна, не на шутку перепугала столпов и охранителей догматической идеологии»^{52}. Уже на декабрьском (1969) пленуме ЦК КПСС прозвучали старые речевые обороты. Партия оперировала всё теми же требованиями «использовать резервы производства», «усилить дисциплину», «ужесточить режим экономии». То есть экономическая стимуляция опять сменялась иерархическим подчинением в рамках командно-административной системы.

Третья стадия реформ, впрочем, продолжалась до начала 1974 года, пока они, наконец, окончательно не потеряли поддержку высшего руководства страны. В то самое время, когда происходил косыгинский эксперимент, в Западной Сибири был разведан целый комплекс нефтегазовых месторождений. Это были не просто точечные источники, а целые нефтегазовые провинции. Теперь можно было несколько лет, а то и десятилетий, легко латать любые дыры в экономике. За десять лет, с 1970 по 1980 год, когда полным ходом вводились в эксплуатацию новые месторождения, добыча нефти в Западной Сибири выросла с 31 миллиона до 312 миллионов тонн, добыча газа за этот срок — с 9,5 миллиарда до 156 миллиардов кубических метров^{53}. Нефть и газ легко конвертировались в доллары, доллары превращались в оборудование и продовольствие, и не было в этой цепочке места совершенствованию производства — зачем оно, когда недостающее можно докупить за границей, не изменяя текущего уклада жизни.

Наступило, наконец, постепенное выхолащивание реформ

одновременно с общим подорожанием нефти на мировом рынке, и валютный поток окончательно смыл все экономические конструкции и идеи реформирования экономики по-советски.

И вот в наше повествование снова вторгается образ Косыгина как двойника Полякова, образца для уже ставшего известным автомобилестроителя.

После политической склоки конца пятидесятых годов, когда Хрущёв планомерно избавился от всех своих политических соперников или просто равновеликих инициативных фигур — от Булганина до Жукова, когда родилось знаменитое «и примкнувший к ним Шепилов», Косыгин уцелел и даже вырос в чинах.

В 1960 году он стал первым заместителем главы советского правительства, то есть самого Хрущёва, и членом Президиума ЦК (это уже после смещения Хрущёва вернутся старые названия высших органов власти). И именно в этот момент к Косыгину можно полноправно применить термин «технократ» — мемуаристы неоднократно подчёркивают собственные слова Косыгина, что он — «главный инженер страны».

Историк АВТОВАЗа Александр Степанов пишет: «Их очень многое, даже чисто внешне, роднит. Поражает явная схожесть портретных характеристик генерального директора автозавода, которые мы многократно встречаем в книге А. А. Шаврина (имеется в виду книга «В. Н. Поляков глазами современников». — В. Б.), и премьера правительства, которую дал его непосредственный подчинённый: «Косыгин не выделялся среди окружающих: худощавый, высокий, со спокойным взглядом внимательных глаз; некоторая суховатость, сдержанность; он никогда не грубил, не кричал, не стучал кулаком по столу, разговаривал ровно, очень редко смеялся. Всё это не мешало ему прерывать отдельных «ораторов», которые, излагая простой вопрос, начинали произносить длинную речь; умел... радоваться шутке, был добрым и честным человеком...».

И ещё одна зарисовка к личности председателя правительства СССР, опубликованная в американском журнале «Ньюсуик» в 1964 году как реакция на назначение А. Н. Косыгина вторым лицом государства и полностью проецирующаяся на личность Виктора Полякова: «Человек такого типа мог бы возглавить крупную корпорацию вроде «Форда»... но не кажется способным руководить политической партией... Косыгин поднялся наверх главным образом благодаря своей абсолютной преданности любому делу, которым он занимался, начиная с работы на ленинградской текстильной фабрике... Пристрастие Косыгина к логике

будет полезно для русской экономики, да и во многих других областях оно окажется новшеством...»

Бывший кремлёвский врач Е. И. Чазов писал о Косыгине: «Он был немногословен, его эрудиция позволяла ему быстро ориентироваться в ситуациях; порой он бывал резок, но всегда в пределах определённых рамок корректности... был сдержан, иногда резок в высказываниях, но весьма прост и не любил словопрений, восхвалений и подхалимства». По мнению Александра Степанова, многие узнают в этом портрете именно Виктора Полякова^{54}.

Дело, конечно, не только во внешнем сходстве и сходстве привычек, эти люди, как говорится, «комплиментарные друг другу», оказались в нужное время в нужном месте. И — вместе.

После октябрьских событий 1964 года, когда Хрущёв, хоть и вынужденно, бескровно ушёл в отставку, Косыгин стал советским аналогом премьер-министра, то есть предсовмина, как говорили и даже писали в некоторых бумагах, сокращая эту должность для быстроты. Именно с него начинается новое значение этого поста в советской табели о рангах — значение исключительно хозяйственное, лишённое политических амбиций и возможности жёсткого подчинения себе силовых ведомств. Хотя в 1966 году советский премьер и разводил на переговорах в Ташкенте две поссорившиеся страны — Пакистан и Индию (события, получившие широкое отражение в городском фольклоре, так называемый «индо-пакистанский инцидент»), но Косыгин не лез в международные дела, как не лез и руководить тогдашними силовиками. Даже Комитет государственной безопасности, что имел формальную приставку в названии «при Совете министров СССР», был вотчиной политического руководства, а отнюдь не государственного (то есть хозяйственного).

Именно попытка реформирования экономики стала главным делом Косыгина, точно так же, как создание советского народного автомобиля стало главным делом Виктора Полякова, несмотря на все последующие регалии и звания основателя АВТОВАЗа.

Рождение массового легкового автомобиля произошло именно в результате косыгинских реформ и в русле их осуществления. «Ещё при Хрущёве, — пишет А. К. Соколов, — среди экономистов стали возникать идеи о необходимости в рамках советского планирования преобразовать советскую экономику на базе углубления хозрасчёта, рыночных отношений, однако особой поддержки они не получали, оставаясь на уровне академических разработок»^{55}.

Тут имеется в виду вот что: как только умер Сталин и загадочные планы Берии рассеялись как дым (по слухам, именно он хотел некоторым образом либерализовать экономику), появились идеи об увеличении производства товаров народного потребления. То есть идея заключалась, с одной стороны, в восстановлении баланса между группой «А» (производство средств производства) и группой «Б» (производство прежде всего товаров широкого потребления) и, с другой стороны, в стимуляции самих производителей.

А. Н. Косыгин как одарённый организатор действовал не в одиночку, вокруг него собралась целая группа производственников министерского уровня и их товарищей (близок идеологически этой группе был и Виктор Поляков). Однако сталинское время воспитало во всех них чётко выраженную субординацию и осторожность — все они были аккуратны в словах, и никто из производственников не позволял себе радикальных идеологических высказываний.

Тут снова имеет смысл сказать, что Косыгин ещё и потому был идеальной фигурой для управления и идеологического обеспечения реформ, что он долго работал в текстильной и продовольственной сферах. Косыгин воспринял эту идею не только потому, что был склонен колебаться вместе с генеральной линией партии, но и потому, что сам был связан именно с лёгкой и пищевой отраслями.

В первой половине шестидесятых годов соцстраны Восточной Европы активно искали возможности для расширения хозяйственной самостоятельности предприятий и использования рыночных начал. В Югославии и Чехословакии уже были предприняты серьёзные реформаторские действия, Венгрия же вплотную подошла к началу преобразований. Естественно, советское руководство не могло пройти мимо опыта своих соседей и склонно было опробовать многообещающие методы повышения эффективности производства, суть которых, правда, плохо понимало.

Конечно, Косыгин был не одинок. И он не похож на рыцаря печального образа, вышедшего один на один биться с гигантскими мельницами советской бюрократии. Сначала его позицию разделял и, более того, защищал первый секретарь ЦК КПСС Л. И. Брежнев, который потом становится Генеральным секретарём. Именно Брежнев декларирует смену парадигмы «программы развёрнутого строительства коммунизма» (над которой уже все издевались в открытую) на «совершенствование системы развитого социализма». Таким образом, давнишний сталинский вопрос о возможности построения социализма в одной отдельно взятой стране

решается в пользу социализма, который уже построен в СССР и который нужно только постепенно улучшить и избавить от недостатков. Необходимость перемен декларировалась и «в низах» — перед принятием нового пятилетнего плана (1965–1970) возникла дискуссия по поводу новых путей советской экономики. В 1964 году в журнале «Коммунист» была опубликована статья В. С. Немчинова «Социалистическое хозяйство и планирование производства», в которой предлагалось изменить систему советского планирования, сделать её не приказом, а, скорее, заказом — то есть сделать выгодным для предприятия само выполнение плана^{56}.

Но Косыгин был специалистом в реальной, а не в декларируемой макроэкономике, и поэтому рядом с ним нет в историческом списке ни одного равновеликого деятеля партии и правительства. Как писал Дмитрий Травин в статье о Косыгине, которую мы цитировали в первых главах нашей истории, «партократы и бюрократы, руководившие Советским Союзом, были за небольшим исключением нормальными, хотя малообразованными и сильно развращёнными властью людьми. По-своему они желали стране добра, не жаждали лишней крови и не сильно держались за старые догмы. Единственное, чего они не могли допустить, это распада сложившейся системы власти. Без этой системы, по их мнению, СССР неминуемо погрузился бы в пучину хаоса». Время между тем неумовимо менялось. Аскетизм был забыт и народом, и властью. Все хотели иметь благоустроенную квартиру, дачу, машину. В 1960 году юный Олег Табаков в фильме «Шумный день» ещё рубил отцовской шашкой полированную мебель, но всем было понятно уже, что времена шашки прошли и только «дефицит товаров народного потребления» не даёт каждому обладать заветной тумбочкой, столом или сервантом. И часть советского руководства, сознавая «объективно растущие запросы населения», шла навстречу этим стремлениям.

«Решение этой задачи, — пишет А. К. Соколов, — требовало существенной переделки заскорузлой советской планово-распределительной системы, повышения эффективности народного хозяйства, производительности труда, перераспределения средств и ресурсов, строительства новых, оборудованных по последнему слову техники предприятий, развития инфраструктуры, сферы обслуживания и много другого. <...> Косыгин и его команда были убеждены в преимуществах советской плановой системы хозяйствования, которая, дескать, дает возможность выдвигать масштабные задачи, концентрировать средства и ресурсы «в нужное время и в нужном месте», единым махом

решать сложнейшие проблемы современного развития».

Никто не знал тогда, сколько препятствий нужно преодолеть, чтобы получить хоть какой-нибудь результат, как придётся резать по живому, ломать стереотипы, выбивать из-под ног советского человека почву, заложенную десятилетиями господства прежней идеологии. Никто не знал, и никто не был готов к этому. Старые представления, старые идеологические клише, старые управленческие структуры были ещё очень сильны, а люди, бывшие плотью этих управленческих структур, ещё относительно молоды. Они хотели, чтобы жизнь текла по-прежнему, чтобы всё было по-прежнему, только чуть лучше. И тогда казалось ещё, что можно заменить часть механизма, не затрагивая целого.

В сентябре 1965 года, через год после отставки Хрущёва, Косыгин на пленуме ЦК заявил о необходимости восстановления единства централизованного народно-хозяйственного управления, разрушенного совнархозами. Министерства были восстановлены, но централизация должна была, по мысли Косыгина, сопровождаться расширением оперативно-хозяйственной деятельности предприятий. Косыгин считал, что Госплан должен лишь определять общие направления экономического развития, вопросы же повышения производительности и оплаты труда, совершенствования технической базы, фондов, развития социальной сферы и проч, и проч, следует передать самим предприятиям. Главным показателем отчётности должен был стать объём реализованной продукции, то есть, по идее, производство ставилось в зависимость от потребителя. Так в советскую экономику тихой сапой прокрался принцип «спрос рождает предложение», принцип, на котором развитие экономики базировалось раньше только в одном случае — если спрос был спросом государства, а не населения. Что же до работников, то их предполагалось поощрять различными видами премий, в том числе пресловутой «тринадцатой зарплатой», выплачивавшейся под Новый год, на которую советские трудящиеся, чей кошелёк всегда был слишком тощ, возлагали отныне все надежды. История с премиями, впрочем, была сложная, но об этом в другой раз.

Такова была идеальная картина будущего, нарисованная Косыгиным, и он начал предпринимать последовательные шаги к её реализации. «По свойствам характера и в силу умения приспособливаться к ситуации, Косыгин жёстко не настаивал на своих взглядах, хотя достаточно последовательно проводил кадровую политику, добиваясь назначения на хозяйственные посты таких людей, отличительными чертами которых были хорошее знание производства, широта мышления, умение разбираться во

всех административно-бюрократических премудростях, свойственных планово-директивной системе, способных успешно продвигать интересы своих ведомств или предприятий. К таким принадлежал ряд руководителей и, в частности, А. М. Тарасов — министр автомобильной отрасли, Минавтопрома, его заместители, среди которых выделялся В. Н. Поляков, некоторые другие главы министерств и ведомств, отдельные директора предприятий»^{57}.

Итак, в 1965 году была изменена структура органов управления, произошёл отход от их территориального принципа, созданы три десятка общесоюзных министерств, одиннадцать союзно-республиканских министерств. С первого квартала 1966 года, следующего за тем самым пленумом, что призвал к реформе, на новую систему работы перешло 43 предприятия; со второго — еще 200, в том числе 180 союзного и союзно-республиканского подчинения и 20 — республиканского. Переводили прежде всего те предприятия, где был более высок уровень рентабельности, поэтому реформа начиналась в лёгкой и пищевой промышленности^{58}.

В этой обстановке и делал Виктор Поляков с товарищами свой принципиально новый для СССР автомобиль — новый не только конструктивно, но и идеологически.

«Суть экономической реформы, — пишет современный исследователь косыгинских реформ М. В. Славкина, — сводилась к внедрению элементов рыночных регуляторов (прежде всего таких, как прибыль и рентабельность) в нерыночную планово-распорядительную среду». На основании проведённых подсчётов М. В. Славкина утверждает, что «с 1964 по 1980 год средний показатель заработной платы населения вырос почти в 2,5 раза — реальная зарплата в 1980 году составляла 232,7 рубля, тогда как при сохранении дореформенной тенденции она равнялась бы 166,3 рубля. Что же до розничного товарооборота, то темпы его роста в 1960–1964 годах были низки, в 1965–1981 годах кривая поползла вверх, с 1981 года вновь начался спад. Вот этот среднегодовой прирост розничного товарооборота объёмом в 11,2 миллиарда рублей, продержавшийся, увы, всего лишь до начала восьмидесятых, это и был реальный результат косыгинских реформ»^{59}.

Кратковременный, малый — но всё же результат. Именно эти деньги и будут оттягивать на себя новые автомобили, и одновременно именно народный автомобиль будет символом «растущего благосостояния советского народа».

Но прежде мы расскажем о запутанных коридорах здания на московской улице Кузнецкий Мост, перед которым стоит странный памятник дипломату Воровскому и в котором Виктор Николаевич Поляков провёл много лет своей жизни.

Глава девятая

МОСКВА — ТУРИН — ТОЛЬЯТТИ

Итальянская мода часто оказывается более годной для русской дороги, нежели чем узкое немецкое платье.

Николай Гоголь

В переломное время «борьбы с волюнтаризмом» Виктор Поляков по-прежнему ездил на службу в знаменитое серое здание на Кузнецком Мосту.

Это здание на Кузнецком Мосту имело особое значение в жизни Полякова — там был Московский совнархоз, там потом было и министерство, и многие сотрудники и смежники автомобилестроителей ловили себя на том, что, привыкнув ходить по делам в совнархоз, вдруг оказывались в той же комнате — только теперь уже под вывеской союзного министерства.

В этом здании в 1965 году располагалось Министерство сельскохозяйственного и тракторного машиностроения, которое занимало всё левое крыло, правую же сторону занимал Минавтопром.

Кроме того, в самой правой части этого здания располагался Минводхоз Российской Федерации и там же размещался Тракторэкспорт, который входил в систему Внешторга.

Дом этот был довольно запутанным. Один инженер пошёл туда по довольно деликатному делу — с расчётами эффективности, которые тогда были обязательны для оформления всех новаций (авторам полагался процент от той выгоды, что имело государство от внедрения). Он пошёл защищать эти расчёты, — и дотошные обитатели здания начали копать в каждой цифре и строчке. Молодой инженер отбивал все вопросы будто пинг-понговые мячики. Он защитил как диссертацию все положения, отвергнув которые, чиновники могли бы уменьшить цифры эффективности. И вдруг человек, служивший «адвокатом дьявола», вцепился в строчку «исходя из восьмого разряда»:

— Позвольте?! Какого восьмого разряда?! По всей стране шестиразрядная рабочая сетка!

— Да, — отвечал инженер, — но на нашем заводе, том, на котором мы работаем, сохранена восьмиразрядная тарифная сетка.

— Не может быть!

И инженера схватили за руку и поволокли по коридорам. С третьего этажа поднялись на шестой. Бродили взад и вперёд по странным коридорам и, наконец, как в сказке, открыли дверь в маленькую комнатку, где сидел бородатый старец, похожий на гнома.

«Адвокат дьявола» с порога спросил старца о разрядах.

Тот отвечал голосом подземного жителя:

— Восемь. Они там сохранили эту сетку в порядке исключения...

Спрашивающий развёл руками и, вздохнув, обратился к молодому инженеру:

— Ну, ладно. Вот доведёшь меня теперь до моего кабинета, тогда я тебе всё подпишу. А уж не доведёшь — сам виноват...

Таким причудливым было здание, с которым связано много лет жизни Виктора Полякова на самых ответственных постах.

Поляков сразу стал заместителем министра по внешним связям, которые тогда в министерстве были в первую очередь ориентированы на экспорт. Очень много техники шло в социалистические и развивающиеся страны, техника и оборудование отправлялись за рубеж и по линии военных поставок. Поляков проводил массу оперативных совещаний по этим вопросам, хотя к тому моменту, когда было подготовлено генеральное соглашение с ФИАТ (подписано 15 августа 1966 года), он непосредственно к этой работе отношения не имел.

Позднее он вспоминал: «В начале шестидесятых вся наша промышленность производила около двухсот тысяч легковых машин в год, а здесь шестьсот тысяч новых, современных машин на одном заводе... Это была новая, масштабная задача. И я, так сказать, по собственному желанию напросился у А. М. Тарасова^[5] назначить меня туда.

Хотя перед этим хотели назначить другого руководителя — Н. Ф. Гринчара^[6], начальника Глававтобуспрома, который даже участвовал в выборе площадки нового завода.

— За сколько месяцев до официального подписания соглашения с ФИАТом вы знали, что это будет «ваш» завод?

— За немного. Первые предварительные переговоры с ФИАТом велись без меня. Этим непосредственно занимался А. М. Тарасов, с ним заместители министра Н. М. Потапов, Н. И. Строкин и другие. Я, собственно говоря, попросился, и было принято решение о моём назначении непосредственно перед заключением генерального соглашения, где-то в июле шестьдесят шестого года»^[60].

Вполне возможно, что именно близость Полякова к вопросам взаимодействия с иностранными фирмами, помноженная на репутацию организатора и работоспособность, и подтолкнула руководство к выбору его на должность Генерального директора строящегося на Волге завода. Однако же Поляков был человеком субординации и вряд ли высказывал руководству свои пожелания и соображения относительно себя самого.

К тому же министром автомобилестроения был тогда Александр Михайлович Тарасов, который в молодые годы был в числе той группы инженеров, что стажировалась на «Форде», когда строили Горьковский автозавод.

Поэтому Тарасов пришёл на пост министра, уже хорошо зная, что такое работать с иностранцами, что такое с участием иностранного проектанта строить новый завод. И вероятно, что кандидатуру на пост Генерального директора он мог рассматривать именно с этой стороны. Кто из сильных руководителей, специалистов по отрасли вообще, был бы лучшим и способным именно к работе с иностранцами? Пожалуй, никто.

Это качество было необходимым: не умея работать с иностранными специалистами и фирмами, можно было провалить всё дело, даже хорошо ориентируясь в советской экономике и хозяйствовании.

Забегая вперёд надо сказать, что подчинённые и коллеги В. Н. Полякова помнят тот период его жизни, когда он был уже отозван с ВАЗа, но ещё не стал министром.

— Он просто маялся от безделья, — говорит Александр Мизиано. — Он физически переживал свою неполную загруженность, и когда он ухватился за КамАЗ, то было видно, с какой радостью он это делает. В-первых, это было хорошо знакомое ему дело: он только что создал, вынырнул и поставил на ноги большой завод. Во-вторых, КамАЗ тоже строился с иностранным участием — другое дело, что там не было единого иностранного проектанта, но многие сегменты завода проектировались иностранными фирмами. К сожалению, грузовик не был спроектирован ими... Но это совсем другая история. Виктор Николаевич с огромным удовольствием кинулся в эту работу, а через несколько месяцев его назначили министром, — заключает Мизиано.

Но вернёмся в середину шестидесятых. Тогда «зазор» между приходом В. Н. Полякова в министерство и новым назначением был также невелик.

Если говорить о возникновении идеи ВАЗа, то, по словам некоторых очевидцев, с идеей создания в СССР крупного автомобильного завода с иностранным проектировщиком выступил лично Председатель Совета

министров СССР А. Н. Косыгин. Именно он уговорил Н. С. Хрущёва поддержать эту идею, и именно он назначил рабочую группу, которая была освобождена от других работ. Естественно, были подключены НАМИ, Гипроавтопром и все те проектные институты, которые к таким вопросам имели отношение, но координационная группа находилась в Госплане, и членом её был Иван Карлович Гроссе.

Руководил этой группой довольно известный хозяйственник и инженер Николай Иванович Строкин, знаменитый по работе на ГАЗе, получивший, кстати, Сталинскую премию вместе с другими инженерами и руководителями за автомобиль ЗИМ.

Как говорил Иван Карлович Гроссе, все первые проработки идеи строительства завода, связи с зарубежными фирмами, прощупывание тонкого льда международных коммерческих связей вела эта группа. Это было даже не разработкой идеи, а протоидеей, подготовкой, её формулированием и просчётом возможностей. Давались отзывы на проектные решения, и это происходило ещё в Госплане. Ну и, наконец, после образования Министерства автомобильной промышленности Николай Иванович Строкин стал заместителем Тарасова по новой технике.

Люди из Гипроавтопрома формулировали технические задания, продумывали требования к строительным площадкам. Параллельно шли переговоры с потенциальными проектантами. Одним из членов группы был весьма примечательный руководитель А. Е. Цукерман^[7].

В своей работе «Автомобиль «Жигули» на советском потребительском рынке» М. Р. Зезина пишет: «Страна узнала о предстоящем строительстве нового автомобильного завода 16 августа 1966 года, на следующий день после подписания договора с «ФИАТОМ». Некоторые косвенные свидетельства об интересе советских автомобилестроителей к «Фиату» просачивались в массовую печать и раньше. Так, 29 мая 1966 года популярная еженедельная газета «Неделя» опубликовала маленькую заметку инженера Л. Шугурова под названием «Новорождённый «Фиат», где не только рассказывалось о новой модели «Фиат-124», но и отмечалось, что эта модель лучше всего подходит для эксплуатации в нашей стране.

Сообщая о планах строительства нового автозавода, «Правда» писала о том, что он будет выпускать в год 600 тысяч легковых автомобилей. Эта цифра не могла не впечатлять — она почти в три раза превышала годовой выпуск легковых автомобилей в СССР. Уже в 1970 году по плану на 8-ю пятилетку новый завод должен был выпустить 180 тысяч автомобилей, больше, чем любой из заводов, производящих легковые машины. Для МЗМА планировался выпуск 135 тысяч, ЗАЗа — 150 тысяч, ГАЗа — 75

тысяч, Ижевского завода — 100 тысяч»^{61}.

Первый подробный рассказ о новом автомобиле появился в ноябрьском номере журнала «За рулём» за 1968 год. Его автор, главный конструктор ВАЗа В. С. Соловьёв, особо подчёркивал, что «ВАЗ-2101» полностью соответствует отечественным климатическим и дорожным условиям: уверенный пуск двигателя стартёром после длительной стоянки при морозе в минус двадцать пять градусов, увеличенный дорожный просвет. К достоинствам машины он относил простоту и малую трудоёмкость обслуживания, надёжность в эксплуатации, долговечность, экономичность. Прочность, надёжность, долговечность были самыми важными параметрами для избалованного советского автомобилиста^{62}.

Евгений Артёмович Башинджагян так описывает прототип «жигулей»: «Международное жюри журналистов из 12 европейских стран, специализирующихся на автомобилях, единодушно признало её (модель «Фиат-124». — В. Б.) лучшим автомобилем 1965 года. Машина изнутри казалась больше, чем снаружи, экспертами это было признано громадным достижением фирмы. Она наилучшим образом отвечала поставленной задаче — быть экономичной, как «Фиат-1100», респектабельной, как «Фиат-1500» и поместительнее их обоих»^{63}.

Впервые о новой, пока безымянной модели легкового автомобиля рассказал своим читателям журнал «Техника — молодёжи»^{64}.

Интерес вызывала не только новая модель автомобиля, но и сам «ФИАТ», с которым разворачивалось тесное сотрудничество. В Турин поехала Мариэтта Шагинян. Надо было обладать её энергией и интересом к новому, чтобы добиться этой поездки, её смелостью и авторитетом, чтобы написать о том, что она увидела и узнала. В серии статей под названием «Три дня на «ФИАТе» 78-летняя (!) писательница рассказывала о чистых просторных цехах, о чёткой организации работы. Будучи сама автовладелицей (у неё была «Волга»), Шагинян живо интересовалась производством запчастей, техобслуживанием, качеством дорог.

Общественное мнение в значительной мере было подготовлено публикациями в прессе — когда строительство завода уже развернулось, в газете «Известия» печатаются очерки Мариэтты Шагинян «Три дня на «ФИАТе»^{65}. А Шагинян — автор романа «Гидроцентральный», литературный функционер, известный публичный деятель — ассоциировалась в глазах советских читателей именно с первыми пятилетками, ударным строительством, воплощением невозможного в металле. Поэтому то, что

она писала об итальянских машинах, воспринималось особенно остро.

Шагинян писала об автомобилестроении, хорошо организованном и продуманном — «рабочие не стоят в очередях в столовых просто потому, что так сделаны эти столовые» — и завершала утверждением: это будет и у нас, будет, может быть, ещё лучше, ведь мы берём лучший западный опыт и соединяем его с социалистической экономикой.

«Что же мы видели полезного для социалистического производства? — писала М. Шагинян после своего знакомства с ФИАТ. — Организацию целого, при которой продукт производства, автомобиль, является лишь звеном для широкой технической культуры, для постройки дорог, станций обслуживания, производства запасных частей. Организацию времени, при которой рабочему не приходится тратить лишние силы. Организацию пространства, при которой различные части производства целесообразно сближаются и каждая «пядь» рационально используется... ФИАТ производит не только дешёвую, он производит изящную машину. Тенденция развития производства в сторону массовости — это тоже прогрессивное качество заводов ФИАТ».

При этом сделка с ФИАТ была окружена настоящими детективными подробностями. Советский разведчик Леонид Колосов (который, кстати, сопровождал Мариэтту Шагинян в её поездке) в своей книге «Разведчик в вечном городе», вышедшей в середине 90-х годов, утверждает, что советская разведка сумела сэкономить миллионы долларов СССР, точно определив критическую сумму уступок итальянской стороны в «сделке века»^[8].

Проблема была в выделении кредита, ставка которого на итальянском рынке была около семи процентов годовых. Советское правительство и лично Председатель Совета министров СССР Косыгин хотели ограничиться пятью процентами.

Тогда, по утверждению Колосова, он придумал способ надавить на итальянскую сторону: в деловые круги Италии была пущена информация о том, что русские подумывают переориентироваться на фирму «Рено».

Ход сработал, кредит установили в 5,6 процента годовых, что дало Советскому Союзу около сорока миллионов.

До того момента, когда было подготовлено генеральное соглашение с фирмой «ФИАТ», Поляков к этой работе ещё не приступал.

Но вот министр подписал соглашение, заскрипели отодвигаемые стулья, полилось в бокалы шипучее итальянское спуманте. И началось: к моменту опубликования итальянских очерков Шагинян В. Н. Поляков уже полгода находится в главной должности своей жизни.

Идея такого завода была фиксирована на самом высоком уровне — на XXIII съезде Коммунистической партии Советского Союза было заявлено: «Быстрое развитие должна получить автомобильная промышленность. Проектируется увеличить производство грузовых автомобилей в 1,6–1,7 раза, а легковых автомобилей — почти в 4 раза. Для этого потребуется расширить существующие заводы и построить новый автомобильный завод».

Наконец в это дело включён Виктор Николаевич Поляков. Произошло это особым образом, можно даже сказать, самоназначением. Подобно тому, как после разведки и артподготовки, после того как завяжется первый бой, в дело вступает резерв главного командования, Поляков был назначен директором строящегося завода. Что немаловажно, при этом он сохранил за собой «погоны» заместителя министра, хотя знаменитый приказ о его назначении гласил следующее:

ПРИКАЗ

Министра автомобильной промышленности СССР От 17 августа 1966 г. № 211

Возложить обязанности Генерального директора строящегося Волжского автомобильного завода в г. Тольятти на заместителя Министра т. Полякова В. Н.

Освободить Полякова В. Н. от всех других работ в Министерстве.

А. Тарасов^{66}

Это очень важное решение и беспрецедентное для СССР.

Коллеги допускают, что сам Поляков мог настоять на сохранении за собой должности заместителя министра, потому что по существовавшей практике управления производством директор завода обращался со своими проблемами именно к заместителю министра. Теперь же Поляков мог решать добрую половину своих вопросов сам, а также имел выход напрямую к министру автомобильной промышленности.

После того как формально была создана дирекция завода, начал раскручиваться проект века. Место для строительства завода было определено после долгих споров, точно так же, как и иностранный партнёр. А. Н. Косыгин разговаривал со множеством людей по поводу выбора иностранного партнёра. Владимир Николаевич Новиков вспоминал, что Председатель Совета министров как-то спросил напрямую о целесообразности выбора фирмы «Фиат» как партнёра. Кроме технических мотивов, немаловажными были и политические — в то время со многими

европейскими странами отношения осложнились, но Италия со своими сильными левыми традициями была на особом положении.

На вопрос о мощностях будущего завода Новиков задумался: «Довелось мне у Форда бывать. Видел в Канаде завод на 28 тысяч автомобилей в месяц, причём сравнительно высокого класса, типа нашей «Чайки». Так они ещё умудряются делать в общем потоке машины по индивидуальным заказам. Я долго вникал в особенности производства. Нам пока такие машины вряд ли по плечу. Дай бог что-нибудь попроще, подешевле освоить. «Фольксваген», насколько знаю, выпускает около 6 тысяч машин в сутки. Нам надо ориентироваться, как минимум, на 2 тысячи. А так, выпуская по 500–600 автомобилей в сутки, мы проблемы для страны не решим. Да, будет ещё один завод, но народ его и не почувствует». При поддержке А. Н. Косыгина собрали людей наиболее авторитетных в промышленности, и не только в автомобильной, и вышли с этим предложением на Политбюро ЦК КПСС. В. Н. Новиков продолжает: «Идёт заседание. Александр Михайлович Тарасов докладывает обстановку с автомобилями в стране, обосновывает необходимость строительства ещё одного крупного автозавода.

И вдруг всё едва не провалил мой друг Д. Ф. Устинов, с которым я проработал шестнадцать лет, будучи заместителем министра оборонной промышленности. Задела его ориентация на итальянцев. Зачем, дескать, это? Что, мы, имея такую промышленность, в том числе оборонную, не сумеем построить, оснастить какой-то автозавод самостоятельно?

Начал я его урезонивать, что делать танки, пушки на конвейере — это одно, а автомобили — совсем другое». Башинджагян пишет о позиции Устинова так: «Обсуждение на ВДНХ состоялось без его участия, и он, впервые столкнувшись с этой проблемой, с высоты того, что было совершено отечественной промышленностью в годы войны, категорически не согласился с участием любой зарубежной фирмы и в создании автомобиля, и тем более завода.

Эхом старого рефрена к его словам звучало: «В годы войны мы справлялись и не с такими задачами, справимся и с этой». Выступления Косыгина и Новикова его не переубедили». Действительно, по словам Новикова, положение на том совещании стало критическим: «Л. И. Брежнев тоже начал колебаться. И тут А. Н. Косыгин предложил поистине соломоново решение: одного автозавода нам всё равно не хватит, так давайте строить один завод с итальянцами, а другой пусть Устинов берёт и ведёт по своему ведомству. Что из этого получилось, сегодня и неспециалисты поймут без всяких лишних комментариев, если я скажу, что

«устиновский» автозавод — это предприятие, где выпускают так называемый ижевский «москвич», — мало и явно среднего качества. Сама жизнь нас рассудила»^{67}.

Практически теми же словами характеризует судьбу двух заводов Евгений Артёмович Башинджагян: «Компромиссное предложение было принято всеми. Специальным постановлением Совета министров для дублирования «Москвича-412», считавшегося машиной вполне современной, был намечен Ижмаш. Так он возник — Ижевский автозавод. Последующее развитие событий в комментариях не нуждается»^{68}.

20 июля 1966 года вышло постановление Центрального Комитета КПСС и Совета министров СССР № 558 «О строительстве завода по производству легковых автомобилей». Об этом несколько суховаты (с точки зрения современного читателя) пишет историограф Волжского автозавода Борис Кацман:

«Центральный Комитет КПСС и Совет министров СССР приняли предложения Госплана СССР и Министерства автомобильной промышленности о размещении и организации строительства завода по производству 600 тысяч легковых автомобилей в год в городе Тольятти Куйбышевской области.

Постановление обязывало Госплан СССР и Министерства химической, электротехнической, лёгкой, лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей, нефтеперерабатывающей и нефтехимической, радиопромышленности, промышленности строительных материалов, чёрной и цветной металлургии обеспечить организацию производства в 1967–1969 годах по техническим условиям Министерства автомобильной промышленности комплектующих изделий, полуфабрикатов, металла и материалов, необходимых для выпуска на автомобильном заводе в городе Тольятти 600 тысяч легковых автомобилей в год и для удовлетворения потребностей в этих изделиях всех предприятий Министерства автомобильной промышленности.

Строительство автомобильного комплекса в Тольятти возлагалось на Министерство энергетики и электрификации СССР. В виде исключения Министерству автомобильной промышленности разрешалось ещё до утверждения проектного задания на строительство завода организовать в городе Тольятти дирекцию строящегося предприятия...

Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР явилось документом, который перевёл дело создания автомобильного комплекса из

стадии переговоров, обсуждений и проектных намёток в стадию разворота гигантского строительства, охватившего не только строительную площадку в Тольятти. Постановление ЦК Партии и Правительства послужило началом нового громадного всенародного дела».

Борис Кацман в своей книге «Завод без компромиссов» пишет о начавшейся работе: «Три географические точки были ключевыми в работе над Проектом.

Турина. Здесь «Фиат» разрабатывал технический проект в сотрудничестве с представителями советских проектных организаций и представителями дирекции строящегося Волжского автомобильного завода.

Москва. Здесь советские проектные организации вели разработку основной строительной документации. Здесь также находились представители дирекции строящегося автозавода, которые работали в постоянном контакте с соответствующими проектными институтами, выявляли возникающие при проектировании вопросы, а также получали недостающие данные и документацию из Турина.

Тольятти. Здесь разворачивала свою деятельность дирекция строящегося Волжского автомобильного завода. Здесь при дирекции было организовано представительство проектных институтов для рассмотрения возникающих неувязок на месте строительства. Здесь осуществлялся единый жёсткий контроль, производилась увязка в работе между всеми проектными организациями. Здесь принимались окончательные решения и по существу, и по форме, и по срокам. Координация работы всех проектантов, независимо от их ведомственной подчиненности, включая зарубежных, и контроль за ходом проектных работ были на этом этапе одной из основных функций, принятых на себя дирекцией строящегося завода»^[69].

Дело в том, что Поляков начал руководить не просто заводом и не просто строительством завода, а принципиально новым производством внутри советской экономики — производством мирового уровня, чем-то напоминающим космическую программу.

Конечно, это строительство имело аналоги в нашей истории — и ЗИЛ, и ГАЗ тоже строили по иностранным чертежам. Однако мир стал другим, термин «низкопоклонство перед западной техникой» ушёл из лексикона, международное сотрудничество стало вполне разрешённым, а косыгинские реформы говорили о желании в рамках социалистической системы хозяйствования пойти на сильную модернизацию не только самого производства, но и настроений рабочих и служащих. Уже никто не боялся

обвинений в шпионаже после заграничной командировки^{70}.

ВАЗ стал примером того, как сотрудничество с заграничными специалистами стало публичным, и публичным стал опыт ВАЗа, как производственный, так и градостроительный.

Глава десятая

ГЕНИИ МЕСТА

...Объём работ настолько велик, что трудно сказать — победа это или опоздание. Строительство завода в комплексе с городом не имеет прецедентов.

Г. Форд-младший

В числе портретов, что висят на почётном месте административного здания завода в Тольятти, есть портрет Полякова среди высоких жёлтых стеблей. Это то самое кукурузное поле, на котором будет построен завод (здесь неявная усмешка судьбы — завод, воплощение косыгинских реформ, на поле кукурузы, бывшей символом метания Хрущёва в хозяйствовании).

Поляков этот портрет не любил, как и вообще любое своё изображение, он отказывался позировать, но живописной историографии не перечил.

Так или иначе, отсчёт хронологии завода идёт с этого кукурузного поля, где Поляков стоит среди высокой травы.

И вот он стоит посередине огромной страны, и почти десять лет для него эта страна будет оборачиваться вокруг этого места. Жизнь его будет здесь, а остальное будет только сопутствовать рождению завода. Однако тогда, весной 1966 года, Поляков, не принимая активного участия в выборе площадки строительства, только примеривается к главной площадке своей жизни. Поляков и Житков впервые в Тольятти, они осматриваются, в их мыслях ещё много любопытства — это лишь выбор местной власти, вариант, о котором ещё не утихли споры.

Есть такое понятие «гений места». У древних римлян, кроме персональных гениев — сверхъестественных существ, что охраняли человека на протяжении всей его жизни, были и местные божества. Так это и называлось «genius loci» — гений места.

И когда Виктор Поляков стоял посреди кукурузного поля, это было, конечно, не пустое место — у земли на этом берегу Волги была своя история.

Были и люди-символы. Кстати, гений места вовсе не универсальное

доброе божество. Для кого-то оно может оказаться довольно своеобразным, а то и страшноватым.

Волжский Ставрополь был городом с долгой и честной историей. Правда, город не из самых древних — он след послепетровского освоения русского пространства, движения России на Восток.

Вот Анна Иоанновна подписывает жалованную грамоту калмыцкой княгине Анне Тайшиной. Грамота говорит о строительстве поселения и крепости. Но это ещё не Ставрополь, это всего лишь урочище Кунья Воложка.

Народ был там особый — крещёные калмыки, люди работающие, которым не было возврата в прошлую жизнь, они приняли чужую веру, но и своими ещё не стали среди пространства титульной нации. Ещё только разгорается огонь под плавильным котлом, в котором находятся волжские народы. И по сей день эти народы не сплелись воедино, каждый смотрит по-своему, все непохожи.

21 февраля 1739 года крепость назовут Ставрополем — городом Святого креста^{71}.

Это, конечно, не волжское отражение большого южного города, это именно свой город — и первым гением места стал Василий Никитич Татищев, участник Полтавской битвы, артиллерийский офицер, историк-самоучка, картограф, промышленник... Как все птенцы гнезда Петрова, как все люди, вышедшие из петровского кипения начала восемнадцатого века, он жил за троих, воевал, строил, был астраханским губернатором. Между прочими заводами поставил завод, что стал началом городу Перми. Он и основатель Екатеринбурга, не так давно бывшего Свердловском.

Но для Татищева Ставрополь лишь эпизод бурной жизни, этого эпизода хватило для того, чтобы рядом с сосновым бором он навеки вскочил на каменный пьедестал, осадив коня, обводя окрестности рукой.

Гений места.

Но шло время, катились по краю волны крестьянских бунтов, народные смуты охватывали пространства величиной с добрую европейскую страну. Менялись и люди: царь Николай выгнал калмыков прочь — в Оренбургские степи.

Город, ставший русским, жил не торопясь, главное дело было при реке. Река — это хлеб, река — это рыбный промысел, это прибыль перевозчика. Не дымили в нём заводские трубы, не стучали станки фабрик.

Второй гений места неоднозначен и сложен — он родился под Смоленском, прошёл все ступени комсомольского посвящения, а потом стал инженером-строителем.

Иван Васильевич Комзин появился в Ставрополе в морском кителе. Дело в том, что Комзин был не просто строителем, а военно-морским человеком: после войны он стал заместителем наркома военно-морского флота по капитальному строительству. Восстанавливал Севастополь, строил береговые укрепления, но за всем этим стояла не только военно-морская интонация.

Людям старших поколений не надо напоминать, кто составлял основную массу строительных рабочих в СССР до середины пятидесятих годов.

Вот как описывает это появление тольяттинский краевед Валентин Овсянников: «Высокий, под два метра, представительный, ПО килограммов веса не заметить было трудно, в красивой военно-морской форме, с погонами генерал-майора Комзин появился в небольшом здании, которое занимала местная власть — райком партии и райисполком. Его встретили первый секретарь райкома партии Аркин Михаил Симхович и председатель райисполкома Бурматов Михаил Александрович.

Здесь сразу же договорились о принципиальной помощи сельскохозяйственного населения Ставропольского района строительству, впоследствии всё это было зафиксировано в директивных документах. Главное в этот период было построить дороги к стройке, чтобы могли поступать механизмы и другие грузы для строительства, а их в разгар строительства ежедневно поступало свыше двух тысяч вагонов. 1300 заводов страны поставляли на строительство свои материалы и оборудование, а 118 предприятий — металлы и металлоизделия. В Москве для стройки в Жигулях работали 40 заводов, в Ленинграде — 26 заводов».

Сотни тысяч людей работают для укрощения реки — и здесь есть особый стиль того времени. Плотины, каналы — символ так называемых великих строек коммунизма, наверное, потому, что они в большей мере преображают природу.

Водное строительство того времени возвращает нас к теме Атлантиды: десятки городов изменили свои очертания, а то и исчезли под водой. Карта страны кроилась и перекраивалась, каналы возникали среди пустыни, теплоходы шли над исчезнувшими деревнями.

В ту пору, когда Виктор Поляков только начинал работать над первыми «москвичами», Ставрополь и вовсе не имел устойчивого автомобильного сообщения с окрестными населёнными пунктами. И когда «москвичи» уверенно шуршали шинами по улицам больших городов, Ставрополь всё так же стоял среди бездорожья. Говорили, что дорога в Куйбышев занимала двое суток — среди снежных заносов зимой и по глубокой грязи летом.

Из Кремля давал руководящие указания каналостроителям товарищ Сталин, ещё сотрясала мир война в Корее — будто предвестник третьей мировой, а жизнь в Ставрополе только начала меняться. Сначала начали строить шоссе до областного центра, затем — железную дорогу на Сызрань. На строительство брали добровольно-принудительно, в порядке шефской помощи, мобилизовывали и брали по оргнабору — вчерашние колхозники строили дороги.

Но главным были плотина и ГЭС, которые строили отнюдь не вольные строители. Важной также была сила волжской воды и волжское судоходство.

А главным над волжской водой стал гений места Комзин. Рассказывали историю о том, как Комзин переименовал посёлок строителей. Просто спросил секретаря горкома комсомола:

— Нравится название Кунеевка? Нравится? Ах нет?! Так будет Комсомольским!

Комзин — фигура, словно пришедшая напрямик как раз из того постпетровского времени — времени дворцовых переворотов, путешествий и передела мира. Весом за сотню килограммов, огромного роста, с прозвищем, правда, из иного исторического периода — «Иван Грозный». Это «взрывной» способ жизни — жизни завоевателя и покорителя пространства, который разрывает непокорную природу, а не встраивается в неё. Комзин кажется всесильным — он укрощает реки. Да что там, он, если возникает надобность, поднимает трубку прямой связи и звонит самому Берии. А это в ту пору круче, чем повернуть реку. Одно тяжело — он не гуманистичен, как и всякий завоеватель.

Его город растёт хаотично — одиннадцать посёлков прорастают будто сорные зёрна. Но это наследство идеологии двадцатых и тридцатых годов. В поэзии того времени рабочие непременно лежат в грязи, промокший хлеб жуют. Вера в то, что здесь будет город-сад, — есть, но города пока нет. Есть посёлки, есть бараки для заключённых. Есть временки и неказистое жильё вольнонаёмного состава.

Поэзия сложно сочетается с жизнью, и подвиг по-разному оценивают потомки.

Всё это происходит в тот момент, пока Виктор Поляков, ещё не известный никому начальник цеха московского завода, ездит себе на метро, топчет московские улицы. Автомобили «москвич» не так часто заезжают на берега Волги. Концы истории ещё не сведены, всё только в предчувствии большой перемены. И Поляков ещё не начал настоящего движения к собственной цели — маховик его судьбы только раскручивается, движение

только начинается.

Было и ещё одно обстоятельство: Комзин был свояком могущественного Булганина, бывшего тогда первым заместителем Председателя Совета министров СССР, и упросил его пересмотреть давнее решение о переносе города. Раньше сами строители плотин должны были строить на новом месте жильё.

Теперь это стало делом самого города — с крохотным штатом строителей и небольшими деньгами.

Всё для стройки, быстрота любой ценой — это была привычка сталинского времени, когда каждый отвечал головой за всякое дело буквально, а не фигурально.

К устойчивому мнению о том, что многое решало родство (или свойство) с Булганиным, нужно отнестись осторожно. Комзин был на особом счету у самого Сталина. «На ночных (!) селекторных совещаниях штаба стройки, которые проходили с 9 часов вечера до 2 часов ночи, довольно часто мы были свидетелями телефонных звонков И. В. Сталина И. В. Комзину, — писал заслуженный энергетик России, в 1950-е годы главный энергетик Куйбышевгидростроя Игорь Александрович Никулин. — Сталин лично контролировал и всячески форсировал свои детища — великие стройки ГУЛАГа. Это были последние годы его жизни. Он торопился. Любая просьба И. В. Комзина, переданная лично И. В. Сталину, исполнялась мгновенно, разумеется, такими просьбами он не злоупотреблял». Как пример Никулин вспоминал эпизод, когда стройке срочно потребовалось более ста километров высоковольтного и низковольтного бронированного кабеля. «Получить такое количество кабеля нормальным путем можно было только не ранее чем через год. А работы в котловане были заторможены воздушными линиями электропередачи, при постоянной угрозе взрыва дна котлована и его затопления. И. В. Комзин был вынужден обратиться к И. В. Сталину, и буквально через несколько дней самолёт доставил нам весь необходимый кабель»... [{72}](#)

Поэтому круто обошёлся Комзин с доставшимся ему на время местом. Чем-то он был похож на петровских или екатерининских наместников, таких же огромных, сильных физически и безжалостных к природе и людям.

Да, Комзин определённо стал гением места. Но гением странным — именно его проект уничтожил большую часть старого города. Именно та вода, которой он заведовал, покрыла берега и изменила природу. Потом он состоялся уже как строитель Асуанской плотины, получил бриллиантовый

орден Голубого Нила. Потом он руководил научно-исследовательским институтом, но это парадокс: с одной стороны — великие стройки для страны, а с другой — стройки для идеи, а не для людей.

И тут нужно согласиться с краеведом Овсянниковым: «Исповедуемый И. В. Комзиным принцип «в первую очередь стройку в кратчайшие сроки» был бесперспективен со стратегической точки зрения и поэтому разделялся не всеми».

Был в Ставрополе и ещё один человек, благодаря которому Ставрополь, собственно, и перестал быть Ставрополем. В комзинские времена, после начала строительства Куйбышевской ГЭС, 18 апреля 1951 года указом Президиума Верховного Совета РСФСР город Ставрополь стал городом областного подчинения, в нём возникли новые учреждения, новая власть позвала новых людей. Вернее, не позвала, а назначила.

Во всяком людском поселении Советской страны всегда должны были быть партийные и советские органы, как тогда говорилось. Стали они формироваться и в новом городе областного подчинения. Туда как раз и направили очень интересного человека — Василия Фёдоровича Прасолова. Этот молодой человек собирался строить атомные станции, но перед защитой диплома его вызвали к секретарю обкома и направили вторым секретарём райкома партии в Ставрополь.

В городе сложилась своя команда управленцев, молодых, по советским меркам, людей, и Прасолов начал своё кадровое движение. А когда секретаря горкома отозвали на учёбу, Прасолов ещё дальше продвинулся по служебной лестнице и стал секретарем горкома.

Прасолов стал гением места как отражение Комзина. Он спасал город от того, что привёл с собой Комзин. Дело в том, что могущественная с давних времён организация Куйбышевгидрострой строила город «по остаточному принципу», а то и переключивала это на плечи городской власти.

Прасолов же строил свой город: он, лавируя между правилами, стимулировал строителей дефицитом, насаждал спорт, как Екатерина — картофель, инициировал строительство спортивных и культурных сооружений.

Потом жизнь Прасолова поменяется, он ещё посидит на заседаниях вместе с героем нашей книги Генеральным директором строящегося завода, но пока они незнакомы, пока готовится другое важное событие.

Именно при Прасолове совершилось превращение одного города в другой. В 1964 году произошло одно печальное событие с большими последствиями.

Итальянский коммунист Тольятти был очень интересным человеком. Он начал ещё при Грамши, до Первой мировой войны, а после Второй мировой, как сообщает энциклопедия «Википедия»: «Под управлением Тольятти компартия Италии стала самой крупной партией в Италии и самой большой неправящей компартией в Европе. Хотя и не входившая в правительство, партия имела многие муниципалитеты и обладала большой властью».

Многие мемуаристы говорят, что Тольятти был абсолютно преданным Сталину человеком и при этом совершил принципиальный поворот, разоружив партизанские отряды и отказавшись от вооружённого захвата власти в Италии коммунистами. Позднее Тольятти придумал (впрочем, не он один придумал это) полицентризм компартий.

В его биографии есть всё, что нужно, — мировые войны, Коминтерн, почёт у итальянской нации и авторитет на долгие годы. Тольятти много лет провёл в СССР. В сороковые он работал на радиостанции Коминтерна.

На радио во время войны, кстати, работали многие: из Лондона вещал знаменитый писатель Оруэлл, на римской волне, подчинённой Муссолини, бормотал что-то, не понимая своего положения, американский поэт Эзра Паунд, а из Уфы на Италию говорил Пальмиро Тольятти. Идеология и пропаганда сшибались в воздухе в невидимом глазу движении электромагнитных волн.

Одним из бойцов, а вернее, полководцев этого фронта был Пальмиро Тольятти, второй человек в итальянской компартии, а после ареста Грамши ставший первым.

В эвакуации он был в Уфе. Именно там находилась радиостанция имени Коминтерна. «Меньше всего Тольятти щадил себя. Хотя он мог пользоваться специальным буфетом обкома ВКП(б) на улице Советской, ограничивал себя лишь молоком, хлебом и зелёным незрелым кофе, который сам для себя жарил на старой ржавой сковородке. Только с наступлением лета сорок второго года, когда в Уфу приехала жена одного из его партийных соратников, Тольятти стал иногда питаться как европейский цивилизованный человек»^{73}. Пишут о том, как жена делала ему спагетти и цыпленка, зажаренного по-флорентийски, — всё это кажется фантастикой. Во-первых, из-за того, что в голодное военное время даже по карточкам было невозможно отovarить мясо. Нет, коминтерновцам могли его и выдать, но где взять спагетти в СССР в 1943 году... Во-вторых, Тольятти, как и наш герой Виктор Поляков (а в этот момент он едет на своей полуторке на финском фронте и ещё не знает, как его судьба

сомкнётся с судьбой итальянского политика — вернее, с судьбой его имени), так вот, Тольятти, как и Поляков, — аскетичен.

Эта аскеза накладывается на южный пафос и темперамент. «Богатство и благополучие даётся лишь тем, кто принял причастие дьявола, — по воспоминаниям современников, часто произносил Тольятти. — Воин света свободен в своих поступках, он раб только своей мечты!» Это пафос, с которым проповедовали на Апеннинах первые христианские монахи.

В сорок четвёртом Пальмиро Тольятти возвращается в Италию (Виктор Поляков движется на восток — в предчувствии войны с Японией).

Тольятти, один из самых влиятельных в Италии людей, имел и соответствующих врагов. В сорок восьмом в него четыре раза выстрелили на митинге. Тольятти заслонила его жена Леонилвде Йотти. Она, кстати, представляла удивительный образец политического долголетия. Первый раз Йотти победила на выборах в сорок шестом, а в девяносто девятом ушла с депутатского поста по болезни. Она пережила Еврокоммунизм, красные бригады, пережила СССР, где бывала с визитами. Несколько дней ей не хватило до того, чтобы узнать об отставке Ельцина — если, конечно, это бы её заинтересовало. Одним словом, и Тольятти, и его супруга были личностями колоритными.

Ну а тогда, в августе 1964 года, Пальмиро Тольятти приехал в Крым. Владимир Свистов, многолетний работник пионерского лагеря «Артек», вспоминал: «А генсек итальянской компартии Пальмиро Тольятти в Артеке... умер. Приехал в 1964 году гостем Всесоюзного сбора октябрятских вожатых, и прямо на празднике его сразил инсульт. Целую неделю лежал в детском изоляторе моего «Морского», ему сделали операцию, но он скончался, и его проводили в Италию...»^[74]

Итак, 21 августа Пальмиро Тольятти умер. Поскольку это был руководитель крупной компартии, то по всему Советскому Союзу прошли траурные митинги. На одном из них, что проходил неделю спустя после его смерти на ставропольском заводе ртутных выпрямителей, впервые предложили переименовать город. Вслед слесарю Базылишину, что говорил о большой чести для жителей, которую им окажут переименовав город, на другом митинге выступил бригадир строителей Гармаш. Он предложил обратиться в Президиум Верховного Совета РСФСР (а именно там принимались первичные решения о переименованиях): «Пусть новое имя города явится новым вдохновением в борьбе». И это предложение отнюдь не казалось присутствовавшим неуместным — его поддержали многие.

Надо сказать, что Куйбышевская область имела особую связь с Тольятти, и не только с ним, но и с самой историей коммунистического

движения. В Куйбышев были во время войны эвакуированы посольства и представительства многих стран. Это был по-настоящему международный город. Но для Коминтерна этот город стал особым — конечной точкой на карте — не Кремль, не Москва, не какая-нибудь из дач Сталина. В Куйбышеве распускали Коминтерн. Малым составом руководства, по представлению американской делегации, но, понятное дело, роспуск был уже подготовлен в Москве. Никакая делегация не могла бы сделать этого, если бы решение не было бы решением одного, главного человека, что пыхтел в Кремле своей трубкой, набитой табаком из потрошёных папирос «Герцеговина Флор».

Американцев выслушали, приняли к сведению, Георгий Димитров сделал отчётный доклад, и после заключительной речи Дмитрия Мануильского Коминтерн перестал существовать. Могущественная организация, название которой бродило по всему миру как призрак, растворилась в волжской воде, в сыром воздухе над самарской землёй. Впрочем, всё же — не над самарской землёй, а над Куйбышевской областью.

Тольятти вернулся в Уфу, и сотрудники радиостанции спросили его в шутку: «Нас уволили?»

Но он серьёзно посмотрел на них и сказал: «Да».

Так что связь Пальмиро Тольятти с этими местами вовсе не такая уж натянутая (правда, далёкая от официальной простоты истории). Именно здесь начался особый путь итальянской компартии.

И вот внезапно ночью Прасолову позвонили из Москвы и сообщили, что на следующий день главная газета страны «Правда» напечатает указ Президиума Верховного Совета РСФСР о переименовании Ставрополя-на-Волге в Тольятти. Круг замкнулся.

Всё произошло быстро — для инициаторов этого переименования даже неожиданно быстро. При этом далеко не все были рады перемене, в горком писали обиженные письма. Сам Прасолов рассказывал об одном, в котором сердитый человек писал, что, дескать, за дела? Давайте мы самого Прасолова убьём и назовём город в его честь. По крайней мере, будет не это чудное иностранное имя, а нормальное, русское.

Дальше — больше. На следующий день было назначено полтора десятка свадеб. Первой же паре вручили ключи от двухкомнатной квартиры — неслыханное счастье по тем временам. Слесарь и каменщица, что регистрировали свой брак в тот день первыми, сами того не ожидая, стали первыми мужем и женой в Тольятти. А ещё через день в городском роддоме молодая работница Тамара Семёнова родила мальчика. В книге краеведа

Овсянникова приводятся её воспоминания: «В тот день, едва оправившись от родов, я лежала в палате, когда вошла заведующая отделением и сказала: «Женщины, у кого мальчики, надо назвать именем Пальмиро». Тут же раздались возгласы: «Да ни за что!», а я подумала: звучит красиво, похоже на Павла. И говорю: «Я согласна!» Что тут началось! Мне сообщили, что городское начальство обещало выделить квартиру семье, которая так назовёт мальчика, подарки. Срочно сменили бельё, навели порядок, даже дыры на стенах заклеили и уже тогда запустили корреспондента. Потом пустили мужа в палату, чего никогда не бывало. Через некоторое время была торжественная регистрация. А потом нам действительно выделили двухкомнатную квартиру, правда, не новую, как обещали, а освободившуюся, но мы и так были рады...»^{75}

Прасолов был не самым покладистым партийным чиновником, и его то и дело хотели куда-то подвинуть. Однажды чуть не послали в школу КГБ, да оказалось, что его дядя был осуждён по той самой знаменитой «пятьдесят восьмой». «Несколько раз ему предлагали переехать в Самару, обещали хорошую должность, но из города он категорически отказался уезжать. Сейчас он изредка гуляет по улице К. Маркса, кивает знакомым и жалеет, что «силы уже не те», а те, основные свои силы он отдал городу, его процветанию, его благополучию»^{76}.

Главное в другом — он был настоящим гением места.

А ведь иногда кажется, что имя Тольятти Ставрополь получил именно в честь автомобильного проекта, после, а не до того, как там стали строить завод. Действительно, в этом много от Атлантиды — частично скрывшийся под водой город, действительно многочисленные сближения со страной на юге Европы.

Нет, имя — независимо и самоценно, история имеет извилистый путь, но постижима.

Впрочем, по сравнению с масштабом приехавшего на Волгу генерального директора честный труженик Прасолов кажется незаметным. Но именно поэтому о нём надо сказать.

Итак, всё это были только подходы. Главное начинается тогда, когда Виктор Поляков оказывается посередине весеннего поля. В первый раз он попал туда почти случайно. Ещё не было подписано генеральное соглашение с «ФИАТом», ещё ничего не решено до конца. Поляков вместе со своим коллегой Анатолием Анатольевичем Житковым (в это время Поляков — заместитель министра, а Житков — начальник главка) приехал в Куйбышев на большое отраслевое совещание, и они решили посмотреть

выбранную для нового завода площадку.

Из уважения к московским гостям в Тольятти даже прервали заседание горкома партии (Поляков, вспоминая об этом, сразу же оговаривался, что это был акт уважения не к нему лично, а к идее завода, к делу, которое он представлял), и сам секретарь поехал показывать им площадку.

В этот момент Поляков несомненно стал «гением места» Тольятти. Но не следует думать, что из любви к природе или к этому самому месту.

В одном из интервью его спросили: что бы он стал делать, если бы завод стали строить в другом месте, хоть бы и в Новосибирске (этот город хотя и рассматривался среди прочих кандидатов на размещение автогиганта, но выпал из обоймы конкурентов довольно быстро). Поляков тут же ответил, что для него географическое обстоятельство не было определяющим. Он тогда считал, что было бы целесообразно поехать на строительство такого огромного прогрессивного предприятия, и поэтому отправился бы туда, куда ему бы указали. То есть творцом понятия «Тольятти» он стал как военный, что повинуется приказу, — не думая ни о чём, кроме самого дела.

Притяжение между местом и человеком уже установилось, хотя выбор строительной площадки был далеко не однозначен. Тут надо сделать продолжительное отступление — ведь может показаться, что решение правительства о месте стройки было чисто политическим. Выбрали населённый пункт с политически правильным, итальянским названием — и двинулись к нему поезда со стройматериалами, заревели трактора, поползли по грязи самосвалы.

В статье «Рождение Волжского автогиганта в контексте внутреннего и внешнего положения СССР» профессор А. К. Соколов пишет о выборе площадки следующее: «По проекту, разработанному в СССР Гипроавтопромом (Государственным институтом проектирования заводов автомобильной промышленности), предлагалось вместо одного трудноуправляемого завода-гиганта строить комплекс специализированных заводов, достаточно гибких при перестройке производства. С позиций нынешнего дня эта ориентация на комплекс заводов или комбинат выглядит более правильной, тем более что уже тогда и сегодня многие фирмы, в том числе «ФИАТ», шли по этому пути. Но, принимая во внимание тогдашнее состояние отечественной промышленности, чаша весов в конечном счёте склонилась к одному заводу».

Понятно, что желающих получить крупное промышленное предприятие на территории своего региона было много. Во-первых, мощные капиталовложения. Во-вторых, подъём региональной экономики,

потому что любое крупное предприятие будет способствовать развитию сферы обслуживания. Ну и в-третьих, это карьера руководителей всех уровней и звеньев — она получает ощутимый толчок, появляются новые возможности для роста. Список был велик: ульяновцы хотели развивать УАЗ, предполагались в качестве кандидатов Вологда, Георгиу-Деж, Барнаул и Ярославль.

А. К. Соколов упоминает слова первого секретаря Куйбышевского обкома КПСС А. М. Токарева: «Мы будем бороться за завод, так как область крайне заинтересована в нём: он сулит дать толчок всем отраслям, не говоря уже о том, что в практически закрытом городе с оборонно-авиакосмическим уклоном появится столь внушительно престижный объект, который определит развитие не только области, но и страны»^{77}. Далее сформировали команду людей, что убеждали разные инстанции в целесообразности поволжского выбора, собирали массу документов и обоснований, вели долгие переговоры. В эту команду вошли секретарь Куйбышевского обкома В. Ф. Ветлицкий, Н. Ф. Семизоров, начальник Куйбышевгидростроя и ещё с десятков строителей и хозяйственников. На их стороне был Совет министров РСФСР и многие экономисты.

Нет, конкурентов было много — пятнадцать конкурентов тасовались, как колода карт. Горький с уже развитым и реконструированным заводом выпал из неё одним из первых; в Ульяновске было сложно набрать достаточное количество свободных рабочих рук, в Саратове не было мощной строительной организации, не занятой внутренними проблемами города; Сызрань испытывала транспортные трудности; в Воронеже не хватало электроэнергии.

В этом отборе Поляков мог участвовать только на экспертном, незаинтересованном уровне. Как уже говорилось выше, он поехал бы строить завод и в Новосибирск, если бы было принято такое решение. Но и Новосибирск был признан неперспективным — из-за гигантских затрат на транспорт.

Остались: украинская столица, столица Белоруссии, Ярославль и Тольятти. Киев был отвергнут из-за того, что неподалёку расширялся завод в Запорожье. «В Минске, — как пишет А. Соколов, — была хорошая транспортная сеть, автомобильный, тракторный и станкостроительные заводы, проектные институты, учебная база... легче могла бы решаться проблема рабочей силы, так как в Белоруссии ещё много было занятых на селе. Нетрудно было бы развернуть и строительство жилья. Но указывалось на острую проблему Минска — водоснабжение. В Ярославле отсутствовала площадка, для её создания потребовался бы намыв, слабой

была строительная организация».

Тольятти тоже не был идеалом — у него были все недостатки небольшого города (тогда в нём жило 138 тысяч человек)^[9]. Нет развитых производственных мощностей, да и рабочую силу нужно завозить со стороны. Зато есть железная дорога, рядом — крупнейшая водная магистраль страны, в ста километрах большой город Куйбышев, неподалёку — магистральный газопровод.

Экономисты рекомендовали Тольятти, но оговаривались, что речь идёт только о медленном строительстве города и завода.

Виктор Николаевич Поляков не оттого стал «гением места» для Ставрополя-Тольятти, что принимал активное решение в выборе площадки для строительства или лоббировал этот город в качестве лучшего или любимого. Дело в ином — он сделал очень важную вещь. Поляков разделил свою ответственность строителя завода со строителями города. Он мог своей волей подмять городские власти под себя (у него хватило бы и авторитета, и власти для этого), и был прецедент Комзина на этой земле, но он не сделал этого. Он строил завод и город. Союз «и» в этом сочетании не был лишним.

Поляков сразу отказался от экономии на жильё. Он отказался от экономии на жилищном строительстве — и эти слова нужно повторить несколько раз. Не всегда выходило всё в срок, очередь на жильё задерживалась, шла неровно, но план города был составлен так, что его широкие улицы (многие шире московских проспектов) оказались спланированы как бы «на вырост».

Многие решения Полякова сказались на городе самым непосредственным образом. То, что власть Полякова распространилась и на «неавтомобильную» стройку, значило многое. Личность оказалась шире просто руководителя строительства и завода. Она оказалась в пору идее — не построишь города, не будет той отдачи в производстве, на которую он рассчитывал.

Много лет спустя я расспрашивал многолетнего председателя профкома ВАЗа Василия Марковича Правосуда о первых шагах завода.

— Да, — признавался он, — текучки кадров у нас практически не было. Не было до середины семидесятых годов — ведь Поляков мог предоставить хорошему специалисту квартиру, а это был очень мощный инструмент управления.

Василий Правосуд, впрочем, рассказывал, что в числе строителей было пять тысяч^[10] досрочно освобождённых заключённых — тех, что

отбывали наказания за незначительные преступления. Они было попытались внести в жизнь города свой стиль, но тут же были перемолоты общиной строителей-энтузиастов. Они, эти бывшие заключённые, никогда не были первыми строителями: они пришли уже в сложившуюся среду, и тех, кто не сумел встроиться в рабочий коллектив, вернули в те места, где работа идёт под конвоем. По некоторым оценкам, таких было около десяти процентов.

ВАЗ строился энтузиастами — не заключёнными Комзина, не романтиками длинного рубля поздних семидесятых.

1967 год, год, когда строительство по-настоящему развернулось, был частью того времени, когда общественный климат, сам стиль жизни в СССР мог включать в себя и настоящий энтузиазм, и воплощение мечты о городе-саде. Там рабочий мог успокаивать недовольного заместителя «премьер-министра», стоящего на краю котлована, заполненного мутной жижей: «Да не расстраивайтесь вы, товарищ, всё сделаем. Откачаем воду, нешто мы позволим наш труд губить?»

Понятно, что не один Поляков обеспечил эту возможность, но он оказался как бы регулировщиком между двумя потоками — осознанным движением автостроителей к культурной жизни и работе и теми высокопоставленными чиновниками, что помогали ему и его прикрывали.

История про Комзина и Булганина уже была рассказана. А теперь расскажем почти зеркальную историю про Полякова и Владимира Николаевича Новикова^[11], бывшего тогда (как и Булганин в своё время) заместителем Председателем Совета министров СССР.

Он тоже проникся мыслью о том, чтобы строя город и завод, «постараться без бараков, халуп да «шанхаев» обойтись». Через много лет Новиков рассказывал, что единственной уступкой «временности» были несколько железнодорожных составов с военными строителями, что уступил стройке министр обороны Малиновский. Для строительства жилья заключили договоры с московскими организациями, и пошли по Волге караваны барж с железобетонными конструкциями.

По словам Новикова, к началу семидесятых годов в новой части Тольятти — в Автозаводском районе вводили в строй по 300 тысяч квадратных метров жилья, что не на много уступало аналогичному показателю второй северной столицы — Ленинграда.

Потом Новиков вспоминал в интервью: «Правда, все это мне потом едва боком не вышло. Завод уже работал вовсю, когда кое-кто из моих «доброхотов», решив, что я закачался и надо лишь подтолкнуть, сочинил в

ЦК внушительную «телегу»: Новиков-де пустил на ветер в Тольятти (хорошо ещё не присвоил) 300 миллионов рублей. Туда все сгребли — и столовые вазовские, и улучшенную отделку квартир, и гаражи эти подземные, и бесплатную перевозку строителей и монтажников на площадку, и базы стройиндустрии, и ещё всякие другие самоуправствования, как им виделось. После такой бумаги хоть руки на себя накладывай: враг народа и государства. Только время-то уже другое было. Специальная комиссия все мои тольяттинские «прегрешения» проверила, все миллионы сосчитала. А чего их считать, они же на глазах.

При разборе Алексей Николаевич Косыгин так и сказал: «Что из этих миллионов пропито, на личные дачи пущено? Нет такого? На людей все пошло? И люди это оценили — ВАЗ уже дал нам прибыли 2,5 миллиарда рублей. Будем считать, перерасход возвращён с процентами. Есть предложение — снять вопрос с обсуждения. Зачем зря человека, хорошего работника, который не побоялся ответственность на себя брать, ещё тут терзать?» Единодушно проголосовали»^{78}.

Так повторялась история — не фарсом. Правильно повторялась — в человеческом ключе. В этом особая роль Полякова, роль хозяйственника, который смотрит на свою задачу как на проблему, что связана с десятком других, взвешивает все изменения, все последствия своих решений. Нет, Поляков отвечал за строительство автогиганта — с него бы и спросили за автомобильный завод и производство. Но на деле он со своими товарищами построил ещё и принципиально новый город. Потом Поляков мог уже экономить, ему могли напоминать о так и недостроенной бане в Автозаводском районе (это, кстати, ещё раз показывает уровень связки генерального директора и города). А ещё позже, на рубеже веков, он мог специально прийти к Николаю Дмитриевичу Уткину, мэру Тольятти, и просить ускорить строительство гостиницы.

— Снимите, — говорил он, — с меня и с Семизорова этот грех, нельзя, чтобы это недостроенное здание стояло как памятник долгострою и равнодушию.

Поляков был уже избран почётным гражданином Тольятти и воспринимал это не просто как «почёт», но как новую ответственность. Ему было обидно за любой беспорядок в городе.

Но главное было заложено тогда — в конце шестидесятых. Тогда, когда рвали мёрзлый грунт аммоналом, чтобы ускорить строительство подземных коммуникаций, когда дребезжал на ветру фанерный плакат: «31 октября 1967 года бригадой Павлова В. А. СУ-24 Жилстроя заложен первый блок в фундамент дома № 1-Д нового района г. Тольятти». Когда

женщины в платках закладывали в стык бетонных плит стальную капсулу-послание к жителям Автограда 2017 года, того года, который уже нынче не за горами. Когда лица были полны надеждой и люди фотографировались на фоне своих ещё не существующих домов. А на фоне домов существующих брели на выпас стада коров.

Ещё не скатилась с конвейера ни одна «копейка», а город уже виден через бетонные блоки и чертежи, сквозь окна только что возведённых этажей...

Растёт новый район, фактически растёт новый город вместе с заводом: появляется настоящий речной порт и речной вокзал, возникает большой железнодорожный узел, изменяется вся инфраструктура — по широким улицам несутся троллейбусы, ничем не отличающиеся от столичных.

Будто круги по воде, расходятся вокруг завода волны нового строительства — больницы и школы, перед сельским хозяйством района и области ставятся новые задачи, ведь строители и будущие рабочие живут не в безвоздушном пространстве, едят и пьют, обзаводятся семьями.

Историки рассказывают о том, как нетерпимо относился Поляков ко всему, что мешало Автограду выглядеть образцом нового мира. В какой-то момент приезжие строители начали возводить «Шанхай» — самострой из подручных средств. Эти строители были людьми, близкими к крестьянскому укладу, привыкшими жить хоть и в плохоньких, но своих домах. С гневом обрушивался на эти неказистые постройки Поляков, ибо понимал, что нет ничего прочнее, чем привычка к временным сооружениям.

Конечно, линию генерального директора на эталонность Автограда сдерживали и недостаточная мощность строительной индустрии на месте, и то, что такая инициатива не всегда находила отклик «наверху».

Субординация всё же была превыше всего, и Поляков считал себя исполнителем государственной воли. Ему во многом помогали многие здравомыслящие руководители, общее отношение к стройке как к делу всей страны, да и само Постановление ЦК КПСС о ней содержало отдельной строкой положение о создании нового района.

Может быть, многое можно было сделать иначе, лучше и удобнее, но в рамках отпущенных судьбой возможностей Поляков совершил главное. Он со своими соратниками фактически построил новый город.

Если глядеть на карту Тольятти, то город кажется похожим на домик: слева — автозавод с новым районом, справа — старый город, внизу синяя полоса Волги. Между ними — огромный треугольник великолепного

соснового леса. Жилые районы встали не за заводом, а между заводом и рекой. Всё сделано по уму, а ведь сначала кто-то хотел поставить завод прямо на берегу Волги.

Новый Тольятти навсегда сохранил память о Полякове, как память о древнем защитительном божестве. Гением места — вот кем он стал для города.

Глава одиннадцатая

ПЕРВАЯ «ПЕРВАЯ» — ВСТАТЬ НА КОЛЁСА

А «жигули» — хорошая машина, и эта шестёрка своих трёх тысяч долларов стоит. Ей-богу, стоит.

Конечно, автомат лучше. Но «жигуль» для нормального мужика — совершенно нормальная машина.

Неизвестный инженер. 2005 год

История жизни Виктора Николаевича Полякова связана с автомобилем «жигули» неразрывно — до последнего вздоха. Но в этой жизни есть особое время, отмеченное несколькими особыми датами: 1966 год — начало работы на Волжском автозаводе; 1970 год, когда с конвейера сошла первая долгожданная машина; 1973 год, когда Волжский завод был, наконец, принят Государственной комиссией, и 1975-й, когда В. Н. Поляков был назначен министром автомобильной промышленности.

За эти девять лет, что прошли от первых идей и строк правительственных постановлений, машина не просто появилась, а стала частью жизни советского человека. В этом есть главный успех Виктора Полякова. Не будь «жигулей», он всё равно состоялся бы как одарённый руководитель, но именно этот автомобиль принёс ему славу. Многие люди не знали его фамилии, так же как не знали фамилии конструктора космических кораблей Королёва. Но точно так же, как и космические достижения, обычные люди ввели автомобиль в свою частную жизнь не просто как средство передвижения, но и символ гордости за свою страну.

Мало кто из них знал, насколько тяжёл был этот путь — от июля 1966-го к апрелю 1970-го, а потом к декабрю 1973 года. А результат был близко, рядом — вот он у дачного забора мигает фарами, вот он мчится по городской улице.

Один из московских специалистов по автомобилестроению рассказывал об этой машине так: «Из требовательной, хоть и не капризной, европейской машины «жигуль» стал трактором, потяжелел на восемьдесят килограмм. Это совершенно другой автомобиль — например рулевые тяги

были вот такие... — и он показал тонкий карандаш, повертев его в руках и снова сунув в стаканчик на столе, — а там сейчас стоят... ну как мои два пальца». Собеседники при этом с уважением посмотрели на его пальцы.

Действительно, это была совершенно другая машина: и кузов у неё был другой, и подвесок перебрали вариантов пять. И «ВАЗ-2101» получился из «ФИАТ-124» усилиями всей страны. И она построила — во-первых, автомобиль, во-вторых, завод, в-третьих, город.

Но главное, страна реформировала не только отрасль, но и множество технологий, по сути, огромный сегмент промышленности. Революционные изменения в производстве распространялись от ВАЗа повсюду — как расходятся круги по воде. Многие заводы и по своему желанию, и вынужденно должны были пересмотреть собственное отношение к качеству, совершенствоваться, внедрять новое (введён был даже новый стандарт, связанный с ВАЗом). В этом движении было задействовано не только множество заводов и предприятий, но и десятки научно-исследовательских институтов.

Пока ещё ни одна машина не встала на колёса, но работа кипела во всех трёх вершинах треугольника — в Турине, Тольятти и в Москве.

Поляков успевал повсюду. Рассказывают почти анекдотический случай. Виктор Николаевич летел в Турин на важные переговоры, но сложные метеоусловия не дали ему перелететь через Альпы. Самолёт приземлился в Цюрихе, однако необходимость присутствовать на переговорах не позволяла Полякову спокойно ждать «добро» на вылет. Вместо этого он настоял на поезде. Советское посольство в Швейцарии посадило его на поезд, и только потом его сотрудники поняли, что у Полякова отсутствуют не только визы на пересечение швейцарской границы, но и деньги — кроме нескольких десятков советских рублей, никому посреди Европы не нужных. Вся валюта получалась советскими командированными прямо в Турине, на итальянской территории. Поезд подошёл к границе. Как рассказывал сам Поляков В. В. Каданникову^[12], в купе вошёл пограничник и начал тормозить Полякова, требуя паспорт. Русский директор отмахнулся: «Отстаньте. Не мешайте работать». Пограничник пожал плечами и вышел из купе. Можно сказать, что его вытолкнула харизма Полякова.

Свой темп работы Поляков распространял и на итальянских партнёров. Рафаэль Давидович Кислюк рассказывал о том времени: «Как-то во время переговоров с инженером Буффа, а это был генеральный директор автомобильного дивизиона ФИАТа, приблизительно в пять или шесть часов вечера Поляков мне говорит:

— Организуйте поездку в город Александрию на фирму (названия не помню. — *Р. К.*), которая делает пресс-формы гальваническим методом. Возьмите пару специалистов по вашему усмотрению и назначьте выезд на двадцать один час.

Выяснилось, что эта местность — зона военных баз НАТО и нужно долго и тщательно оформлять разрешение на проезд. Однако ехать нужно было прямо вечером — и харизма Полякова сделала своё дело: с карабинерами и полицией, под вспышки мигалок кортеж понёсся на завод в Александрию. В полночь они осмотрели производство, в три — перекусили в придорожном кафе, а в восемь уже снова были на переговорах.

Итальянский переводчик не явился, он позвонил и сказал, что два дня должен отдохнуть после такой поездки»^{79}.

Это был стиль работы, который привёл к тому, что апрельским утром 1970 года первый автомобиль стал реальностью.

Интересны воспоминания одного итальянского специалиста^{80}. Итальянец этот звался Луиджи Стилацци и приехал в Тольятти строить автомобильный завод. Эта история похожа на балладу. Собственно, это и есть баллада. Баллада о двух яблоках.

Итальянец вышел с первого совещания у Полякова и сказал своему приятелю: «Здесь ничего и никогда не изготовят. Никогда».

Декабрь лез итальянцу под пальто, и на следующий день он пошёл к русскому начальнику цеха Мамаеву. Итальянец честно сказал, что работа остановится, потому что *mezniiki* не поставили резиновые уплотнители для радиаторных пробок. Это были уплотнители с очень жёстким допуском по всем параметрам, изготовленные из особой резины, выдерживающей высокие температуры. Советский оборонный завод промучился с этими уплотнителями несколько месяцев, но так и не выполнил заказа.

Начальник цеха с правильной и подходящей к делу фамилией Мамаев угрюмо посмотрел на итальянца и буркнул что-то нечленораздельное. Переводчица привычно пропустила эти слова мимо ушей. Потом Мамаев достал откуда-то огромный нож и резиновый шланг, из которого поливают сады (итальянец был особенно нечётко, объясняя, откуда в руках правильного человека Мамаева взялись эти предметы). Мамаев нарезал, как колбасу, этот шланг — и протянул результат на ладони. Уплотнители проработали ровно столько, сколько потребовалось, пока не наладились поставки.

«Я понял, что эти люди владеют какой-то высшей истиной, которая

мне ещё была недоступна», — сказал итальянец.

Постепенно голова у итальянца начала работать в правильном направлении. В следующий раз он привёз комплектующие из Италии в багаже. Комплектующих хватало — их набралось на 110 одинаковых чемоданов.

Высшая истина стала итальянцу чуть доступнее, когда он вёз всё это обычным рейсом Аэрофлота Милан — Москва. На таможне, когда у него спросили о багаже, он спокойно показал на чемоданы и глядел на таможенников правильным взглядом начальника цеха Мамаева. А когда он в Москве перетаскивал чемоданы на другой самолёт, чтобы лететь в Куйбышев, то вспомнил много правильных слов. Но итальянец уже понюхал русской жизни, поднаторел, развил смекалку и использовал слова по назначению. У него было двадцать четыре часа, чтобы доставить детали прямо на сборочный конвейер.

Он, как и многие правильные люди, считал, что всё-та-ки так работать только из чувства долга или только за деньги было нельзя. Он понял, что дело в алхимии, которую нельзя хвалить и нельзя порицать.

Позже итальянец обнаружил, что его цех завален ящиками с оборудованием и найти нужное становится невозможно. Со своей переводчицей он пришёл к начальнику цеха.

— Товарищи, — итальянец уже хорошо выучил это слово, такое же полезное, как и некоторые другие, — товарищи, завтра утром, в субботу, я приду сюда и попробую привести в порядок ваш склад. Дайте только погрузчик.

Субботы не хватило, а в воскресенье около часу дня на площадку пришёл начальник цеха, и переводчица перевела итальянцу правильные партийные слова. И тогда начальник цеха вынул из кармана два красивых красных яблока. Потому что ничего больше у начальника цеха не было, а говоря про невозможность выписать итальянцу премию, можно было осквернить правильные русские слова. Итальянец, впрочем, и тогда не понимал всего. Вспоминая после, он недоумевал: «Я видел, как работали на строительстве завода солдаты, простые парни явно восточного типа. Что им-то, казалось, до нашего завода?»

Что делали солдаты на советских стройках, ему никто не объяснил, и я считаю, что это правильно. Итальянцу и так было хорошо, он помнил улыбку девушки с соседнего крана, и все это для него объединялось в общее понятие «энтузиазм».

— Мы делали общее дело. Не знаю, можно ли такое повторить, — сказал он под конец.

Повторить, понятное дело, было нельзя.

Но не надо думать, что сотни приезжавших в СССР специалистов видели страну и завод исключительно в розовом свете. В одном из сборников серии «Неизвестный АВТОВАЗ» напечатаны фрагменты книги итальянского священника, прожившего в Тольятти три с половиной года. Дон Галассо Андреолли в декабре 1991 года издал книгу «Carpellano con la FIAT a Togliattigrad». На русском языке она не издавалась, но единственный вариант перевода, сделанный неизвестным переводчиком, очень примечателен: «Журнал «Эпоха» в статье специального корреспондента, побывавшего в Тольятти, чтобы показать со всей очевидностью небрежность и потери, которые появляются в государственной экономике, воспроизводил такой эпизод. Рабочий, обслуживающий станок, у которого была утечка масла, вместо того чтобы устранить неисправность, добавлял ежедневно по 40 кг масла или такое количество, сколько вытекало из-за поломки. Фактически только когда станки почти встали и поставили под угрозу производство, были предприняты необходимые меры. «Если не изменится система, — говорил один инженер ФИАТа, — советская промышленность даст «Fortfait» (видимо, имеется в виду *forfeit* — расплата. — В. Б.). Этого не случалось на ВАЗе, где работал отдел контроля, но на советских заводах это была катастрофа. Я видел драгоценные материалы, оставленные под открытым небом, и никто не позаботился о том, чтобы убрать их в укрытие. Я видел в одном из корпусов окна с рамами без стекла. Гусеничный транспорт проходил по свежему асфальту «без башмаков», разрушая уличное покрытие. И изделия, поступающие с заводов с высоким техническим уровнем — часы, фотоаппараты, кинокамеры и т. д., — были почти всегда с каким-нибудь браком. Партия тракторов, новеньких, с иглочки, была полностью забракована и поставлена на складе из-за невозможности использования. Я отметил отсутствие простейшего инвентаря и принадлежностей первой необходимости типа тележек, поскольку для транспортировки материала использовались ящики, устанавливаемые на носилки. Только метлы дворников имели ручки, а веники домашнего назначения имели ручку длиной в несколько сантиметров, таким образом, женщины подметали, нагнувшись над полом. Не смейтесь, я говорю правду»^[81].

Правда, случаи с подвозом деталей на самолётах были нередким делом, большое количество электрооборудования из стран СЭВ приходило неритмично, и, пока поставки не наладились, Поляков со своим сотрудником Ильичёвым часто сами тряслись в грузовых Ан-24, набитых ящиками для главного конвейера. Сам Поляков сидел на ящике с деталями,

вместо того чтобы покоиться в комфортабельном кресле регулярного рейса, и очень сердился, по словам Ильичёва, если загрузка была неполной.

Многие по-настоящему начинали понимать масштаб В. Н. Полякова именно за границей. Александр Григорьевич Зибарев рассказывал: «В конце 1967 года командировка в Турин, где Поляков и Башинджагян часто собирали нас. Шли переговоры, и тоже приходилось докладывать. Но не думаю, что он тогда как-то отметил меня в этой массе специалистов, собравшихся со всей страны. Каждая встреча ложилась в память, в характер: я был ещё совсем незрелым руководителем, но очень хотел соответствовать моменту, делу. Никогда не скрывал и не скрываю: кроме того, что я чрезвычайно заинтересованно списывал всё с Виктора Николаевича и его приближённых, я его боялся. Если кто-нибудь будет рассказывать вам, что он вообще по плечу хлопал Полякова, я буду восхищён наивной фантазией этого человека. Потому что такого не было ни у кого абсолютно. И когда, бывало, позвонит его секретарь: «Через двадцать минут у вас в центре зачастей будет Виктор Николаевич», — невольно охватывал глубокий внутренний трепет»^[82].

Через несколько лет Каданников вернётся из длительной (почти два с половиной года) командировки в Италию на прессовое производство, а потом стремительно станет его директором. Он рассказывал об этом так: «В. М. Ушаков часто болел, и на утренней селекторной за руководителя прессового производства обычно я докладывал. Вот после такого доклада Поляков и позвонил мне:

— Валерий Михайлович попросил перевести его на другую работу. Вы давайте беритесь за производство директором.

— Виктор Николаевич, вроде как-то...

— А что нам с вами обсуждать? Мы давно друг друга знаем.

Трубку положил, и всё.

А через несколько дней проходила суженная дирекция, на которой я, уже по приказу, был в качестве директора производства. И очень тот вечер запомнил.

В повестке дня стоял вопрос о противопожарной безопасности с докладом заместителя генерального по режиму Алексеева, с которым мы встретились накануне у нас в корпусе при очень любопытных обстоятельствах.

— У вас что, и подвал есть?

— Да, мощное, огромное сооружение.

— Посмотреть его можно?

— Разумеется. Я вызову сейчас помощника, он вас проводит и всё

покажет.

И вот Алексеев докладывает на суженной, что с противопожарными делами в прессовом производстве, и особенно в подвалах, просто беда и т. д. и т. п.

Дошла очередь до меня. Я докладываю, что мы за последнее время в подвалах очень много сделали. Но как может товарищ Алексеев это оценить, если он о самом существовании этих подвалов узнал лишь в день экскурсии?

Поляков:

— Кончайте иронизировать.

— Виктор Николаевич, никакой иронии, это действительно так.

В голосе у Полякова уже металл.

— Знаете что, товарищ Каданников! Вы молодой инженер. А товарищ Алексеев имеет профессию, которая вам и не снилась...

Мужики давятся от смеха. А была такая традиция: кого из директоров Поляков отдерёт больше всех, то, когда генеральный отвернётся, все голосуют, и ведёшь их в ресторан за свой счёт. Поэтому Алексеева и его противопожарные дела и профессию, которая «мне и не снилась», я надолго запомнил, — все заначки в тот вечер ушли. Так началось моё директорство, с поляковского «воспитания»^{83}.

Ничуть не менее напряжённо шла работа в Московской дирекции строящегося завода, она находилась в здании министерства, и две или три комнаты, раскиданные по всему зданию, всегда были полны людей... Фактический глава Московской дирекции Цукерман сидел на связи с министерством — сидел в кабинете Полякова, за его столом, отвечал на звонки из правительства.

Вот что рассказывал о первых своих днях на работе в этом подразделении Александр Мизиано (он осуществлял связь с Министерством станкостроения). В первые дни ему не успели оформить пропуск и произошла показательная история, характеризующая график работы Полякова.

Оказалось, что разовый пропуск на проход в здание вступал в действие в 9.15, когда начинало работать министерство. А оперативки, которые проводил Поляков, начинались в 9.00 и ни минутой позже, поэтому человек с разовым пропуском опаздывал на оперативку минут на двадцать. Поляков, узнав, что молодой сотрудник опаздывает по такой бюрократической причине, решил вопрос с пропуском в три минуты, дав страшный нагоняй своим административным помощникам.

В течение трёх недель Поляков каждодневно проводил оперативки с сотрудниками отделов: сколько прошло единиц оборудования, по каким появилась ясность, каковы по ним технические задания, переданы ли эти технические задания в министерства, изготовителям, приняли ли эти технические задания изготовители, согласованы ли поставки и каковы их сроки. Потом дела на стройке отозвали Полякова в Тольятти, но уроки жёсткого прямого контроля сотрудники Московской дирекции запомнили навсегда.

Позднее Московская дирекция переехала в новое здание, вернее, в один из старых жилых домов рядом со станцией метро «Спортивная», в том месте, которое москвичи называют «Усачёвкой» — по улице Усачёва. Первый этаж одного из домов, построенных в первые годы Советской власти для передовых рабочих (характерный образец конструктивизма конца двадцатых годов), и занимали московские сотрудники ВАЗа. Они разрабатывали удивительные для середины шестидесятых годов проектные решения, ведь перевод автомобиля «ФИАТ-124» на русскую дорогу был необычен. Дело не в том, что создавался автомобиль. Дело было в том, что создавалась целая отрасль современного легкового автомобилестроения, образцовое производство. И конечно, Московская дирекция жила в одном ритме с Тольятти.

«Присутствие Полякова, его воля, его указания, его повседневный контроль нашей работы — бесконечные телексы (тогда способом связи были именно телексы) с указаниями и вопросами, — вспоминает Александр Мизиано. — Он приезжал в Москву, встречался с министрами и их заместителями в присутствии вазовцев.

На первой неделе нашей работы мы отправились на рабочую встречу в сопровождении двадцати пяти человек, каждый из которых отвечал за свой цех. А через год-полтора на такие встречи, скажем, в Министерство станкостроения ходили уже втроём — потому что работа была отлажена». Он же рассказывает о том, как чуть было не лишился своей первой премии. Полякову, приехавшему в Москву, понадобились точные сведения о работе, и Мизиано ночью от руки нарисовал аккуратную табличку и к девяти утра поехал в министерство (Поляков во время своих приездов в Москву вёл дела в своём кабинете на Кузнецком Мосту).

Мизиано застал в приёмной главу Московской дирекции Ярыгина. Тот был вне себя. Видно было, что он нервничает из-за замечаний Полякова. Грозя всеми карами, вплоть до лишения премии, он схватил рукописные листочки и понёс их в кабинет Полякова.

Когда Поляков оторвался от бумажек и поднял глаза, то сказал: «Это

хороший документ. Почему вы мне раньше такого не давали?»

Первую похвалу Полякова Мизиано запомнил навсегда, причём похвала, даже косвенная, была сродни государственной награде. Кстати, именно Поляков впоследствии лично вписал его фамилию в список на награждение медалью «За трудовое отличие».

В такие моменты и возникает понятие Школы: «Я смотрел на него снизу вверх, ловил каждое движение лица — не могу сказать «любовался», но в известном смысле было и это. Улавливая какие-то моменты, я переносил их на свою работу», — вспоминает Мизиано.

Это касалось не только управленцев и инженеров, но и административных работников в самом Тольятти. Валентина Ильинична Сулова, которая сначала была секретарём, а потом стала техническим помощником Полякова, так вспоминала о первой встрече с Виктором Николаевичем: «Высокий, энергичный, предельно целеустремлённый (это сразу ощутилось) — и строгий. К концу дня пригласил. Очень внимательно, подробно расспрашивал, что умею и знаю. Под конец: «Будем работать. Только очень прошу постоянно помнить, что за завод мы представляем. Цена ошибок у нас крайне высока. Надо, чтобы их было поменьше». Уже позднее Виктор Николаевич произнёс слова: «Мы работаем в такое время напряжённое, и ушки должны держать топориком». Этот особый строй речи, эти непривычные для XXI века обороты речи на самом деле наследие производственного языка двадцатых и тридцатых годов — времени больших строек.

Стройки снова вернулись, но уже в условиях новой страны. Оттого Поляковым была выстроена особая система личного контроля за прохождением решений, проверки исполнения. Руководитель может быть сколько угодно внушителен на совещаниях, как угодно грозен, но если его решения не выполняются, то это фигура комическая.

Валентина Ильинична отмечала, что документооборот был продуман даже в мелочах: «А как же! Виктор Николаевич, допустим, пишет главному бухгалтеру Л. П. Иваненко. В левом углу всегда буква «К» и ниже «Сусловой». Всё, значит, копия документа обязательно поступит ко мне. Указан срок, скажем, десять дней. Через неделю звоню: «Леонид Петрович, не забыли о запросе генерального? Ответ готовите?» Бывало, ещё пару дней просит:

— Так всё складывается...

— Но не больше.

Все знали, что такое «вопрос на контроле у генерального». Если Поляков или Житков забудут, хотя такое крайне редко бывало, я всё равно

напомню. Потому что это мой долг и обязанность. Если же у шефа возникали сомнения, всё ли обстоит так, как в ответе написано, мог меня или ту же Софью Сергеевну Хайруллину, заведующую канцелярией, попросить проверить, что тоже не раз случалось. Мы были как бы его глазами, его доверенными людьми...

...А то записочка: «Сусловой, съездить на станцию Тольятти и проверить наличие таких-то и таких-то вагонов». Это ещё, думаю, зачем? Но по своим каналам быстро прояснила: на оперативке Митяев (был у нас такой директор комбината общественного питания) доложил, что вагоны с картошкой для автозавода прибыли и стоят на таком-то пути. Но, видно, что-то в его докладе Виктора Николаевича насторожило, и он меня отправил лично проверить. Зима, вьюга закручивает, а я брожу по этим путям и сверяю номера на вагонах. Указанных, как и можно было ожидать, не оказалось. Ну, Митяев тогда получил за обман сполна, а другим наука стала: лучше генерального не пытайся обманывать, себе дороже выйдет»^{84}.

Завод становился на ноги — стремительно по мировым меркам, но совершенно иначе, чем в Европе. Один из приехавших тогда на строящийся завод специалистов рассказывал, что совещание дирекции однажды проходило в клубе. Участники совещания сидели на сцене, а во главе стола находился Поляков в валенках и полушубке — было время, когда отопление работало очень плохо, и эта картина напоминала первые пятилетки. На часах было половина девятого вечера, а последнее совещание Поляков назначил на десять тридцать. («Двадцать два тридцать», — повторил специалист, чтобы его слушатели в XXI веке прониклись стилем жизни того времени, ничего не перепутали и хорошо запомнили его слова.) Был и ещё один момент в этой работе — специалисты должны были начать решение своих вопросов после совещаний, но связь в строящемся Тольятти была особой.

Во-первых, часть коммуникаций осталась в наследство от города Ставрополя и обеспечивалась Министерством связи. Во-вторых, в момент строительства начала пятидесятых годов Куйбышевгидрострой и Главное управление лагерей провели свою, мощную телефонную сеть, и в-третьих, это была новая сеть связи, которую делали вместе с заводом и городом. Дозвониться по тогдашней технологии было довольно сложно, и часто оказывалось, что Поляков сам уже связался с Москвой, контролируя и страхуя решение многих вопросов.

И в жарком Турине, и в холодном Тольятти, и в сложной, пронизанной бюрократическими связями Москве Поляков действовал стремительно, он

быстро говорил, за ним записывали помощники и секретарь, тут же рождался протокол, и всё это выполнялось... Выполнялось безусловно.

Эта безусловность выполнения и была залогом успеха.

Задолго до выпуска первой машины, ещё в феврале 1969 года, решился вопрос с именем бывшего итальянского, а теперь своего автомобиля (который потом всё равно будут ласково звать «копейкой»). Для этой цели была созвана целая комиссия, привлекали к этому и деятелей искусства.

В 1968 году журнал «За рулём» объявил конкурс на имя для вазовского первенца. В редакцию пришло 54 838 писем^[85]. Некоторые хотели назвать автомобиль в честь Владимира Ильича Ленина, выдвигались и более экзотические предложения. В 2005 году на конференции по истории АВТОВАЗа М. Р. Зезина рассказывала о том, как шёл процесс выбора имени: «Участников конкурса было намного больше, так как некоторые предложения повторялись. Например, полторы тысячи читателей предлагали назвать новый автомобиль «Ладой». Условиям конкурса отвечало 48 613 предложений. Преобладали названия, широко распространённые в то время в качестве наименований бытовой техники, кафе, кинотеатров: Сокол, Гвоздика, Фиалка, Лада, Катюша, Руслан, Атаман, Искра, Аврора, Юность, Мечта, Весна, Луч. Сразу были отвергнуты имена, уже присвоенные различным моделям автомобилей, имена неблагозвучные (Директивец, Перворожец, Новорожец), неуместные (Мемориал, Мадонна) и шаблонные, примелькавшиеся названия (Мечта, Весна, Луч). 1812 названий было представлено для окончательного рассмотрения жюри. Госкомиссия выбрала из них восемь. К этому списку было добавлено ещё одно имя, предложенное конструктором А. М. Черным, «Жигули». В результате голосования в двух турах оно и было выбрано, утверждено Поляковым и сообщено на FIAT.

Впоследствии выяснилось, что это название не годилось для экспорта. На многих иностранных языках слово «Жигули» было неблагозвучно и ассоциировалось со словом «жиголо» (наёмный партнёр для танцев). «Автоэкспорт» предлагал присвоить новому автомобилю название СЛАВА (Советский легковой автомобиль Волжского автозавода)^[86]. Однако был принят другой вариант — «Лада» — по понятным причинам экспортной политики и специфики других языков, на которых сложно произнести название «Жигули»...

Много споров было при разработке эмблемы ВАЗ. Группа дизайнеров проанализировала историю и стилистику товарных знаков основных

автомобильных фирм, но найти нужный вариант никак не могла. Искомую идею привёз А. С. Декаленков, работавший тогда в Московской дирекции. Один из его набросков, сделанных в обыкновенной ученической тетради, превратился в старорусскую ладью, читаемую одновременно буквой «В»^{87}.

В Тольятти тогда не было возможности изготовить автомобильную эмблему, поэтому эскизы и необходимую документацию послали в Турин. Однако первая пробная партия в тридцать штук была забракована — буква «я» в слове Тольятти оказалась перевернутой, в виде латинской буквы «R». В течение 1970 года эмблема включала название города. Потом выяснилось, что по законам геральдики символика не должна привязываться к географическому положению завода-изготовителя. Вдобавок компетентные органы выступили против дешифровки местоположения завода^{88}.

Но вернёмся к пуску завода.

Десятки тысяч людей ехали по стране — одни налаживали контакты со смежниками, другие договаривались с научными институтами о перспективных разработках, третьи направлялись на строительство, четвёртые, наоборот, были командированы из Тольятти, чтобы что-то «пропихнуть», ускорить в самом строительстве.

И за всем этим был налажен личный контроль Полякова и его соратников: одного инженера из Москвы вызвали из отпуска и показали ему телекс с требованием приехать в Тольятти для работы по наладке и пуску автоматических линий.

Прибыв на место, из краткой беседы с Поляковым инженер понял, что генеральный директор держал в памяти имя и квалификацию человека и лично принял решение использовать его на монтаже и наладке оборудования — в том месте, которое он считал нужным.

А пока цеха стояли, ни одного бытового помещения в них не было. Люди ютились в будках — гигантских ящиках из-под станков с прорезанными окнами и дверями.

Позднее Цукерман тяжело заболел, долго лежал в московской больнице на площади Борьбы, успел узнать о пуске завода и своём награждении правительственной наградой — и через два дня скончался.

Из Тольятти, среди прочих сотрудников, приехали Поляков и Башинджаган. После гражданской панихиды, в которой участвовали простые сотрудники и первые лица автомобильной отрасли, к Полякову

присоединилась жена, они сидели долго, провожая своего товарища... Длинный стол, тесная квартира, но сидели до конца, пока все не отговорили, пока не иссякло желание проститься. И было понятно, что под обычно неизменной субординацией Поляков, как под бронёй, прячет свою незащищённость от душевной боли.

Подчинённые Полякова вспоминают и о такой его особенности, как трудночитаемый почерк. Тогда, в эпоху, свободную от Интернета и принтеров, короткие или пространные указания руководителей, написанные ими от руки, подчинённым иногда приходилось разбирать — и разбирать с трудом.

В один из приездов в Москву В. Н. Поляков, оказавшись в аппарате ЦК, где уже работал Аркадий Иванович Вольский^[13], вызвал из Московской дирекции своих подчинённых во главе с новым руководителем Лечфордом. Это было одно из тысяч дел, сложных, но, как и все эти тысячи, требующее немедленного обоснования и справочного материала. Нужные справки были подготовлены. Поляков придирчиво прочитал их, вникая во все подробности, а затем сказал сурово: «Мёртвый документ. В нём нет ни одной живой мысли, — и замолчал. Но, подумав несколько секунд, продолжил: — Ладно, я сейчас набросаю вам канву, а вы разовьёте её. Подождите в приёмной».

Подчинённые вышли, и минут через пятнадцать Поляков появился уже в плаще, протянул сотрудникам несколько исписанных листов.

Кстати сказать, Поляков писал очень размашисто, оставляя большие поля для вставок и редактирования.

«Давайте сделаем так, — сказал генеральный директор, — Я завтра с утра вылетаю в Тольятти. Вы это перепечатайте, а утром кто-нибудь из вас подъедет ко мне домой. Я встану рано, посмотрю документ, подпишу его и улечу. Сейчас поеду навестить дочку — давно не видел, а вы тут... — Он заливисто засмеялся, — вы тут не шалите. Не шалите!» — и ушёл.

Тут-то и начался ужас расшифровки его почерка. Несколько классных специалистов с инженерным образованием не могли разобрать ни одного слова. Глаза цеплялись за понятное, среди стремительных линий выплывало знакомое — «министерство», но остальное лежало во мраке. Тут одного из них осенило, он повернул лист, чтобы строчки казались почти вертикальными, и стало понятнее. Из сплетения стремительных резких линий стали проступать слова, чёткие, резкие, и в чередё этих слов не было ничего лишнего. Текст перепечатали, добавили к нему цифры и утром отвезли к Полякову — прямо перед докладом.

Время ценилось высоко — мерялось не на дни, а на часы и минуты. Тогдашний заместитель Генерального директора ВАЗ по экономике Пётр Макарович Кацура вспоминал: «Предстоящий выход на проектный темп производства 2600 автомобилей в сутки требовал принятия неординарных, отличных от общепринятых, решений в управлении заводом, в системе документооборота, организации и оплате труда коллектива, поддержании высокого качества продукции. Необходимо было сформулировать суть возникших проблем и получить согласие в правительстве страны на их реализацию. Я подготовил соответствующую записку в Совет министров, которую Виктор Николаевич тотчас же забраковал и предложил свой вариант. В редакции Виктора Николаевича были чётко и ясно сформулированы отличительные особенности в организации, технике и технологии крупномасштабного автомобильного производства на Волжском автозаводе, но ни слова об экономических проблемах, на решение которых необходимо было получить согласие экономических ведомств страны. На моё замечание по этому поводу последовал весьма лаконичный ответ: «Там наверху хорошо знают, что такое ВАЗ, и мало понимают в предлагаемых нами экономических механизмах. Если вам не нравится то, что я предлагаю, — действуйте, как считаете нужным. До свидания, Пётр Макарович».

И уехал в Тольятти.

В другом случае, чтобы «подстраховать» ежемесячное выполнение плана производства, Виктор Николаевич принял решение и дал указание службам завода заканчивать отчётный период в последний день месяца не в 24.00, как было предусмотрено для всех предприятий, а в 18 часов.

— Виктор Николаевич, но это противоречит всем инструкциям и правилам, действующим в стране!

— Инструкции и правила, Пётр Макарович, это ваши заботы. А коллектив должен быть застрахован от возможных сбоев в выполнении программы производства, связанных с поставками материалов и комплектующих, своевременной подачей вагонов и, наконец, погодными катаклизмами.

В последующем комиссии из ЦСУ СССР, Минфина, Госплана, других контрольных органов долго терзали завод по поводу подобного отступничества от установленного порядка. И это при том, что потребители автомобилей получали их с завода с опережением, а госбюджет с опережением — дополнительные поступления в доход.

Подобных примеров было много, задачи ставились предельно жёстко и без лишних комментариев, хотя критерий всегда был один — как решить

проблему с наибольшей эффективностью и качеством»^[89].

Есть и ещё одно обстоятельство: структура советской экономики заставляла Полякова переиначить итальянский проект. Он вводил в эксплуатацию дополнительные корпуса, заводские цеха, которые позволили ему сначала производить оборудование для стройки, а затем — комплектующие для автомобилей.

Приведём снова слова Валентина Исакова, который в 1969 году работал заместителем директора так называемого квц.

«Корпус вспомогательных цехов. С него, собственно, начинался Волжский автомобильный. Это сюда пришли в январе 1967 года первые строители, разбудив морозную тишину приволжской степи. Корпус, площадь которого 112 тысяч квадратных метров, точнее всего следовало бы назвать заводом. Впрочем, так оно и есть, КВЦ — это завод по производству нестандартного оборудования для ВАЗа, и не только для ВАЗа. Это завод по производству огромной номенклатуры инструмента, специальных станков и линий, установок и конвейеров. Это две с лишним тысячи станков и агрегатов, двенадцать специализированных цехов.

Официально ещё корпус не был принят в эксплуатацию. Но едва вы входили внутрь, как сразу понимали, что перед вами действующее производство. В ровный рокот сливаются голоса станков, пунктиры люминесцентных ламп разрезают пролёты, мягко катятся по непривычной для наших заводов деревянной брусчатке электрокары.

С каждым днём росло в те дни число заказов, поступавших в корпус. От простейших на первый взгляд шкафчиков для раздевалок рабочих, — а ведь завод, как театр, начинается с гардероба, — до сложных узлов и агрегатов.

С июля 1969 года корпус начал работать по плану, и надо сказать, несмотря на незавершённость строительства, справлялся с выполнением плановых заданий. В основном это были изделия, которые требовались во всё возрастающем количестве для строящихся цехов ВАЗа.

Первое, с чего мы начали и что долгое время занимало значительную часть нашей производственной программы, — это металлическая плитка для полов пресового корпуса и металлургических цехов завода. Была установлена специальная линия, которая ежемесячно выдавала до ста тысяч плитки, а всего её требовалось более миллиона.

Немало забот доставило тогда работникам корпуса — и инженерам и рабочим — освоение производства механизмов открывания фонарных переплётов. Их требовалось полторы тысячи комплектов. Продукция трудоёмкая, а сроки нас постоянно поджимали. Строители постоянно

торопили нас, наступали, что называется, на пятки, выхватывали механизмы прямо из-под рук.

Тогда же мы поставили на поток изготовление металлических шкафчиков для раздевалок. Их требовалось, в общей сложности, более тридцати тысяч.

Конечно, продукция, которую мы тогда выпускали, очень нужна была заводу, строителям и монтажникам. Но уже тогда мы готовились к более серьёзным делам. Уже в декабре 1969 года нам предстояло осваивать производство куда более сложных изделий. Это, к примеру, детали и узлы второй очереди окрасочных линий «Драйсис», «Ольпи», «Адамоли», которые мы должны были делать по долевному участию, предусмотренному соглашениями с этими иностранными фирмами. Мы знали также, что потом от узлов и деталей окрасочных линий второй очереди нам предстоит перейти к изготовлению самих линий для третьей очереди завода.

В цехах станкостроительного направления мы готовились к созданию станков. В плане на первую половину 1970 года уже предусматривался выпуск машин и механизмов, которые были необходимы для монтажа подвесных толкающих конвейеров, для запуска цехов металлургического производства, изготовление целого ряда агрегатов второй очереди.

Совершенно очевидно, что успех в выполнении стоявших перед нами задач, задач с каждым днём всё усложнявшихся, определили люди, их квалификация, их настрой»^[90].

Сам В. Н. Поляков в обращении к участникам I Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ» в ноябре 2003 года говорил: «Конечно, в процессе проектирования и создания ВАЗ в ряде случаев принимались и неоптимальные решения, в том числе и рекомендованные «ФИАТом», с учётом конкретной обстановки в нашей стране. В частности, учитывая трудности получения продукции с оборонного комплекса, практически все вспомогательные производства создавались на ВАЗе вместо получения их по кооперации. Сам комплекс промплощадки ВАЗа предусматривал чрезмерную концентрацию и производств, и численности, не соответствующую современным направлениям максимальной эффективности. Поставщики основных комплектующих в большинстве случаев оказались монополистами и дублировались только в странах СЭВ до тех пор, пока они существовали. Производство продукции было оторвано от сбыта и продаж»^[91].

Люди, работавшие в Тольятти или приезжавшие туда по делам,

рассказывали, что, даже когда завод не был ещё пущен, Кацман уже писал историю Волжского автомобильного завода. Уже тогда готовилась книга, которая обретёт читателей только тридцать пять лет спустя... Это на самом деле очень трагическая книга — не своим текстом, а впечатлениями от чтения и сравнением с реальностью. Борис Кацман написал эту книгу с подзаголовком: «Очерк истории Волжского Трудового Красного Знамени автомобильного завода имени 50-летия СССР. 1965–1975 гг.». Издание практически раритетное, Кацман не успел дописать его — он умер в 1976 году. Книга вышла только сейчас — в то время, когда ВАЗ остался единственным заводом, производящим национальный легковой автомобиль. Давно скончался «москвич», только что объявлено, что Россия будет жить без «Волги»...

Чем хороша эта книга? Тем, что из неё можно понять, как делался автомобиль, который сорок лет был мечтой советского человека. Есть такое понятие — «намоленная икона»: чувства людей придают предмету дополнительную силу. Так вот, Кацман написал хронику того, как создавались «жигули», которые у нас были иконой. На автомобиль, как на икону, молились советские семьи, если он у них был. Оттого он становился больше чем машиной — символом времени, символом хорошей жизни. Символом благополучия страны, наконец. Это как индикатор советской экономики — дитя «косыгинских реформ», неотъемлемая деталь семидесятых, держащий оборону в девяностых. Как умели, так и делали — стране под рост. Это то, что называется «уходящая натура». Такого больше не будет. Будет не хуже и не лучше — будет по-другому.

Так вот, в этой книге есть один эпизод, который рассказывает Валентин Иванович Исаков. Собственно, речь идёт о формировании коллектива завода и о том, почему к концу 1969 года его формирование завершилось: коллектив сплачивает ещё и то, что работники строящегося завода сами строят корпуса, монтируют оборудование и более того — сами строят жильё.

Борис Кацман пересказывает суждение Исакова по этому поводу: «Говоря о практическом завершении формирования коллектива, Валентин Иванович Исаков конечно же имеет в виду не только и не столько его количественное, сколько качественное формирование. В это понятие он вкладывает, конечно, и квалификационный состав коллектива, его квалификационное соответствие задачам освоения производства. Но этим далеко не исчерпывается качественная характеристика сформированного коллектива. Важно здесь прежде всего понимание этим коллективом конкретных задач и условий, понимание необходимости пойти на всё ради

решения этих задач в данных конкретных условиях.

И в подтверждение именно этой стороны качественной характеристики сформированного коллектива Валентин Иванович вспоминает такой далеко не единичный факт из жизни коллектива корпуса, когда худшие условия работы и худшая работа оказывались желанным благом по сравнению с прекрасными условиями и работой по любимой специальности.

— Генеральный директор как-то в конце года, — рассказывает Валентин Иванович, — привёз меня и Марата Нугумановича Фаршатова на строительную площадку нового города (а был я уже тогда директором КВЦ) и показал нам два рядом стоящих «провальных» дома. Провальными они считались потому, что до конца года оставалось очень мало времени, а работы на этих домах был ещё непочатый край. Дома считались вводными. Один из этих двух домов поручалось вытянуть механосборщикам, другой нам — коллективу КВЦ. Когда я увидел этот дом и усвоил, что нам предстоит сделать на его строительстве, скажу откровенно, я пришёл в ужас от несоизмеримости поставленной задачи и времени, отводимого на её решение.

Но... задание было получено. Его надо было выполнить. По пути в корпус я только и думал, с какого конца за него приниматься. Приехал. Собрал людей — рабочих и инженеров. Говорю: «Вот что, мужики, нам поручено за оставшееся до конца года время сдать в эксплуатацию по обычным меркам полностью «безнадёжный» дом. Будем работать круглые сутки и каждый за двоих. Вам будет сохранена ваша зарплата, которую вы получаете, работая на станках и в конторах. Больше никаких дополнительных благ никто не получит. Так будем работать, пока не сдадим дом под заселение. Половина квартир достанется корпусу. Эти квартиры получают те, кто стоит в очереди. Если кто-либо из вас не согласен, лучше скажите сейчас, потому что потом будет уже поздно».

Не стану утверждать, что моя речь произвела благоприятное впечатление. Радости она, конечно, не вызвала. Разговор шёл в действующем, тёплом, светлом, исключительно чистом корпусе. Людей от их привычной, любимой работы в невиданных доселе условиях звали в грязь, на лютый мороз, на изнуряющий штурм, на круглосуточную работу с продолжительностью смены, равной половине суток. Кто же будет радоваться такой перспективе? Ладно бы ещё корпус не был готов — всё равно, что строить. Не было, конечно, бурного восторга. Но и отказавшихся тоже не было.

На строительстве дома чётко разграничили сферы деятельности.

Создали бригады. Организовали между ними соревнование. Дело помаленьку пошло.

И вдруг ЧП. Квалифицированнейший рабочий, прекрасно себя уже зарекомендовавший, пришёл на стройку если не пьяный, то, во всяком случае, с глубокого похмелья. Такое отношение к работе на стройке следовало задуть в зародыше. Пришлось прибегнуть к самой крутой мере — немедленно отправить нарушителя дисциплины... в цех. Да, в его прекрасный, тёплый, светлый цех, к станку.

«Какое же это наказание?» — спросите вы. А вот послушайте дальше. Человек ушёл со стройки. Но в свой тёплый, светлый и чистый цех он не пошёл. Каждый божий день он приходил ко мне. Объяснял, что всё происшедшее — нелепое стечение обстоятельств. Что в день прихода на работу не пил. Что выпил накануне очень крепко по случаю приезда брата. Он клятвенно заверял, что этот случай — первый и будет последним. Он умолял не отправлять его в цех, а вернуть в бригаду на строительство дома.

Может быть, ему нужна была квартира? Нет. Квартиру он имел.

Он знал, что для корпуса поручение ввести дом — дело чести, передовая линия огня, проверка дееспособности коллектива на ответственном и трудном деле. Знал. Понимал. И не хотел быть изгнанным. Не хотел даже ценой возвращения к любимому делу, в хорошие условия труда. Тем более не хотел. Вот если бы его сунули куда-нибудь, где было ещё труднее и хуже, это было бы легче и понятнее.

Его просьбы встречали непреклонный отказ. Так нужно было для дела. Так нужно было для других, его товарищей. Только неумолимый отказ.

Приходила жена его. Она всё прекрасно понимала. Но она видела, что муж ходит сам не свой, и она волновалась за него.

В конце концов, после жесткого и нелюбезного обсуждения на собрании бригады, по просьбе бригады и под её поручительство нарушитель дисциплины был возвращён на стройку. Можете не сомневаться, что он после этого был одним из лучших наших строителей».

Хороша эта история или нет — вопрос открытый. И вот почему: с одной стороны, ничего стыдного в желании помочь товарищам нет. Нет ничего стыдного и в коллективном труде ради общей идеи. Кто кинет камень в человека, который будет восхищаться трудовым братством? Никто.

Но восхищаться использованием высококвалифицированных станочников, слесарей и сборщиков в качестве строительных рабочих странно. Это ведь был не чрезвычайный случай работы на единичном объекте, а стиль времени. Действительно, город и завод построили не

только строители, но и сами рабочие и инженеры — те, кому жить в этом городе и делать машины на берегу Волги.

Гордиться ли стране тем, что в тот момент, когда её космонавты летят над миром, когда её армия адекватна по мощи армиям многих стран мира и сохраняет баланс военной мощи, этим обеспечивая мир на планете... высококвалифицированные рабочие, приехавшие на Волжский завод собирать автомобили — токари, слесари, наладчики, монтажники, — заливают бетон и собирают панели своих домов?

Григорий Гай, герой уже упоминавшейся пьесы Погодина «Мой друг», кричит, как от боли: «Круто взято... Это удар, Максимка. Говоря по совести, завода ведь нет. Мои доверенные люди доказали чуть ли не от моего имени, что германских рам не надо. У-у, какая механика! Ехать, доказывать обратное — затевать целый процесс. Я должен раскрыть корысть, ничтожество, я должен доказать беспринципность, холуйство... Максим, сообразим-ка с тобой на свободе... А что, если ничего не доказывать, не греметь? Давай работать. Может быть, без единого слова мы с тобой докажем беспринципность и холуйство. Всё в порядке! Станков нет. Завода нет. Германских рам нет. Завода нет»...

Или вот он разбирает телеграммы: *«Гай (берет пачку депеш, читает тихо)*. «За февраль перевели пять миллионов, в марте переведём три миллиона». Спасибо! А мне нужно...

Ксения Ионовна... семь миллионов.

Гай. Деньги портят человека. «Мариупольский ждёт денег, нам сталь не отливают. Труба». Действительно, дело труба!.. «Пароход «Ньютон» не прибыл из Филадельфии из-за штормов на экваторе. Терпит бедствие. Точка. Наш груз три тысячи тонн в четырёх нижних трюмах...» Отнимем партийный билет, выгоним из партии... «Инженер Шифрин связан болезнью жены, выехать не может». Приедет! «Третий раз требуем уплатить пятьсот тысяч за рельсы...» Требуйте! «Нарком разрешил передать нам три паровоза. Тюшкин...» Молодец Тюшкин! «Ваш уполномоченный сошел с ума, примите меры...» Отправьте на его место Тюшкина. «Приготовьте квартиру с ванной американскому металлургу с семьей. Чикаго. Гриль...» Опять с семьёй? Что они — женам, что ли, не изменяют? «Ленинград токарей больше не даст категорически. Лапшин...» Ну и дурак! Надо написать, как токарей в Ленинграде украсть. «Гамбург станки второй очереди обратно не принимает. Точка. Фирма лопнула. Точка. Разрешите новый заказ триста пятьдесят тысяч золотом. Убиенко...» Убиенко? Ах ты, Убиенко, Убиенко! Убил ты меня, Убиенко!..»

Вот с каким стилем работы сталкивался Поляков всю жизнь, вот что

он проламывал своей педантичностью и чёткостью. Что останется, когда пройдёт время, забудется ужас штурмовщины? Останется качество конечных изделий, красота и остроумие инженерных решений. Важно не поэтизировать штурмовщину, а отделить настоящий трудовой героизм от разгильдяйства и непродуманных планов.

Вернёмся к строительству. Сам Поляков потом говорил: «...Можно вспомнить и целый ряд других вопросов. Впервые в нашей стране мы отвергли критику строителей и занимались помощью строителям во всех вопросах. Большие коллективы автозаводцев, двадцать тысяч человек к началу производства, участвовали в строительстве и в основном выносили его на руках, используя технику и организацию строителей. На руках выносили жилые дома, фундаменты, корпуса, не говоря уже о монтаже и всём прочем. Не жалобами, не критикой, не на бумажках, а помощь строителям в решении необходимых задач — в этом был воспитан весь коллектив завода. Я сейчас словно воочию вижу, как выдающийся конструктор по инструменту, которого уважали все фиатовцы, Снегирёв, таскал кирпичи на пятый этаж строящегося дома. И все так делали.

Это дало свои результаты. Это уже был не чужой город, это был наш город, сделанный автозаводцами город. Сделанный руками автозаводцев завод. Поэтому и город, который, кстати, планировался по самым высшим тогдашним параметрам, и сам завод на определённом этапе были на высоком уровне. Нужно сказать, сейчас мы нередко забываем это.

Детальным образом занимались мы и экономикой. И не только экономисты. Я лично следил и добивался, чтобы себестоимость автомобиля не превышала 1950 рублей. И если какой-то смежник позволял себе вздуть цену, занимались категорической борьбой против него, всеми имеющимися средствами.

...Кроме того, ещё целый ряд моральных таких вещей, — конечно, это уже не страна и не просто указание сверху. Это было наше отношение, наше понимание своих задач, наше отношение к поручению, наше отношение, в конце концов, к народу, который мы не хотели обманывать, коль скоро нам доверили такое дело... Оно сыграло одну из главных ролей в воспитании всего руководящего коллектива и того коллектива, который был в то время средним звеном, и я надеюсь, что теперешние отцы своим собственным поведением в значительной степени передают это и своим детям. Потому что в конечном счёте воспитание — далеко не учебники, а прежде всего поведение родителей, с которых берут пример дети...»^{92}

Поводов для гордости у строителей ВАЗа было достаточно.

Аккуратность и точность грамотного рабочего, остроумность конструкторского решения... Можно гордиться городом, построенным своими руками, но не жестокой необходимостью это делать, не расточительным расходом людской силы. В конце концов, можно гордиться отлаженной системой принятия и контроля решений, что обеспечивается руководством. Да, руководство стало заложником экономической системы и уклада производства, но и в этих условиях можно вести себя по-разному. То есть либо действовать азиатским способом, не думая о жизни своих подчинённых, идти по головам ради победного рапорта, ради ордена на грудь, либо сделать всё возможное, чтобы выполнить задачу с минимальным уроном для людей и дела, которому ты служишь.

Руководство Полякова было классическим случаем второго пути: с одной стороны, субординация и выполнение указаний сверху, с другой — почти компьютерная работа мозга, позволявшая регулировать весь этот процесс. Роль идеи была велика, «мотивация», как бы сейчас сказали, действительно управляла людьми.

Много было сделано для того, чтобы 19 апреля 1970 года первая машина появилась на конечной дистанции конвейера. Ещё в феврале собрали каркас первого кузова, в день субботника — 11 апреля кузова нескольких машин покрасили. И вот шесть машин — две синие и четыре вишнёвые — проходят последние метры своей заводской жизни. В первый автомобиль синего цвета — цвета надежды садится итальянец Бенито Гуидо Савоини, заводит двигатель и, будто передавая русским вахту, сводит его с конвейера.

То, что это происходило накануне дня рождения Ленина, имело особый смысл в идеологическом государстве. Поляков, однако, понимал тогда, что это повод для радости, но не повод для успокоения. По-настоящему серийное производство начнётся с 1 августа 1970 года, то есть через 43 месяца со дня начала строительства.

Потом он скажет: «Когда в 1970 году были попытки отрапортовать о вводе первой очереди ВАЗа, мы не пошли на это, потому что ещё не был закончен чугунолитейный корпус: был введён в первом квартале 1971 года, и лишь тогда была принята первая очередь завода. И это было не частное, единоличное мнение — моё, скажем, — это было мнение всего руководства, первой генеральной дирекции. Причём единодушное»^[93].

А такое решение было принять вовсе не просто — и дело не только в самоуспокоении. На Полякова и его коллег, разумеется, оказывалось нешуточное давление, ведь любой успех завода — это звания и награды, и не только для его работников.

Но они понимают, что ничто не кончилось, предстоит не менее сложное, а, может, ещё более трудное дело — поставить автомобиль на колёса. На одном из заседаний генеральной дирекции он говорит: «Товарищи, надо смотреть вперёд. Если дело будет обстоять так, как было до сих пор, то от заверений останется немного. В данном случае надо серьёзно относиться к делу и смотреть, что происходит. Для того чтобы не останавливать конвейер и наладку, надо находить и другие методы работы (часами, минутами и неделями)... Начинайте привыкать к законам массового производства»^[94].

Спустя почти тридцать лет, 4 марта 2000 года, В. Н. Поляков поднимется на трибуну интерклуба ВАЗа в Тольятти. В клубе празднуют его 85-летие, но об этом юбилею говорить неинтересно. Он говорит о незавершённых делах, о том, как до сих пор ему больно за то, что, по большому счёту, опыт ВАЗа остался неиспользованным на других предприятиях, о том, что «освоение мощностей — самый сложный вопрос, ахиллесова пята всех строек нашей страны...Мы приняли решение — безо всякой бумаги, безо всяких протоколов, устное решение, до полного освоения мощностей никому никаких предложений не принимать, какими бы они ни были соблазнительными»^[95].

Конечно, как генеральный директор В. Н. Поляков понимал важность прямого материального стимулирования. Вот протокол заседания, которое он вёл летом 1970 года.

ЗАСЕДАНИЕ

Генеральной дирекции ВАЗ

8 августа 1970 г.

О системе организации и оплаты труда работников

Волжского автозавода

(Осипов, Пеньковский, Ёлкин, Ушаков, Митрохин, Деханов, Скобелин, Соловьёв, Лукьянов, Пишков, Миронов, Неретин, Башинджагян, Житков, Правосуд).

Поляков. У нас возник ряд вопросов, требующих обсуждения. В-первых, т. Стрельцов выступил с тезисом, что система не учитывает качества. Я хочу обратить очень серьёзное внимание на это заявление. Т. Стрельцов крайне поверхностно смотрит на вопрос, поэтому не видит существа. Вся система направлена на качество, если не учитывать вопросов качества и технологии, то не нужна и эта система. А она даёт рабочему возможность не гнаться за перевыполнением, что является главной основой

качества.

Вы же рассматриваете вопрос качества как вопрос кнута. Этот кнут практически почти не применяется. Второй коренной вопрос — это то, что рабочие не будут устраивать излишнюю спешку, необходимую для технологических процессов. С введением этой системы у нас должен меняться и подход к кадрам. Это должно быть как поощрение. Лучших работников надо выдвигать. Кнут — это несерьёзно.

...Премии за программу. Сейчас мы этот вопрос дискутировать не будем. Это не премии, а доплата за определённые показатели.

О работе вспомогательных рабочих (о чём говорил т. Правосуд).

Самородкам можно и персональные оклады установить, и они будут получать больше мастера. Если есть такие, то им можно делать персональные оклады.

Председателем комиссии, я думаю, что здесь единое мнение, назначить т. Кацуру.

Приказ по заводу. Это записать завкому. Вот с такими замечаниями, которые высказывались, можно проект этого приказа в основном одобрить...»

Часто в архивных документах суровые нагоняи и скучные колонки цифр, перечисляемых докладчиком, завершает неуставное «Ура!» с вереницей восклицательных знаков. Машинистка явно предполагает, что этот текст никто больше читать не будет, а далёкий новый век и человек, возраст которого отсчитывается вместе с ВАЗом и который будет листать толстый том с подшивками, явно чужд её сознания. Он миф, морок — а всё главное происходит сейчас, тут, в помещении дирекции.

Но вот Поляков заключает свою речь:

«Включить в протокол, какие практически нужны меры. Хочу сделать информацию»^{96}.

И собравшиеся, подобно Шахерезаде, прерывают отпущенные им на этот день речи.

Эти стенограммы, кроме прямой исторической информации, имеют ещё особую ценность — неправильная кое-где, но точно переданная речь Полякова. Этот и ещё тысячи документов доносят до нас конструкцию фразы, обороты речи, позволяют додумать интонацию.

Вот одна из многих историй — обычный, рядовой пример решения проблемы. Ветеран проектного управления Анатолий Лившиц вспоминал один из тысяч эпизодов перед пуском завода весной 1970 года. Его вызвал главный инженер проектов Евгений Дмитриевич Устинов и предупредил,

что через несколько недель в чугунолитейном корпусе должна быть введена в эксплуатацию шведская плавильная печь.

Сложность конструкторского решения была в том, что нужно было обеспечить систему водоснабжения по временной схеме — постоянный цикл водоснабжения не был готов и мог быть готов ещё не скоро. После этого состоялся классический для этой стройки разговор:

— Когда это надо сделать?

— Вчера!

Даже те, кто произносил подобное редко, не избежали такой ситуации хотя бы раз, оттого подчинённые воспринимали это слово как приказ. Лившиц говорил: «Надо подвести к печи воду из производственного водопровода, но для этого необходимо смонтировать в ферменном пространстве корпуса временный трубопровод длиной почти полкилометра. Потребуется много времени, сил и средств (ферменное пространство напичкано трубопроводами различного назначения, электрическими шинопроводами, вентиляционными кожухами и многими другими коммуникациями). А когда построят водооборотный блок и подадут к печам воду по проектной схеме, придётся временный трубопровод демонтировать или просто отключить его навсегда. Негодное решение!

А что если использовать недействующие пока, но уже смонтированные системы водопровода? В корпусе запроектировано и было уже смонтировано не менее пяти систем водоснабжения различного назначения, некоторые из них ещё не скоро начнут действовать... На большой синьке — плане корпуса — я начертил тушью перемычки с задвижками между такими, пока ещё не действующими, системами водопровода и показал схему Е. Д. Устинову.

— Одобряю, — сказал он.

— Делать кальку? — спросил я.

— Нет времени, — и написал на синьке: «Оперативное решение. В производство» — и расписался.

После снятия нескольких светокопий схема была направлена в УКС. Так приходилось нам работать в то напряжённое время.

Через два дня перемычки были смонтированы.

...В начале мая, в субботу (в то время весь автозавод работал шесть дней в неделю), Евгений Дмитриевич подошёл ко мне и сказал:

— Завтра приходи к десяти часам в дирекцию на совещание к Полякову. Будет обсуждаться вопрос пуска в эксплуатацию плавильной печи. Могут быть вопросы по твоей схеме.

— Но завтра выходной день! — сказал я.

— Поляков работает без выходных!

...В приёмной генерального директора на Белорусской, 16 собралось человек двадцать. Секретаря не было — выходной.

Присутствующие тихо переговаривались между собой.

— Видимо, опаздывает Виктор Николаевич, — сказал кто-то, глянув на часы.

— Он никогда не опаздывает, — ответил его собеседник.

Из коридора мы услышали сигналы точного времени — где-то работала радиоточка — десять часов. В этот же момент открылась дверь кабинета и вошёл сам Виктор Николаевич.

— Товарищи, я прошу вас подождать пять-семь минут, мне надо закончить один разговор.

Так вот он какой, В. Н. Поляков — генеральный директор ВАЗа и заместитель министра автомобильной промышленности! Несмотря на свои высокие посты, не погнушался выйти предупредить о задержке совещания, показал, что ценит не только своё, но и чужое время.

Вскоре и мы прошли в кабинет, расселись вокруг большого стола.

— Хочу сказать, — начал Виктор Николаевич, — что выдача первого чугуна имеет такое же большое значение, как и выпуск первого автомобиля. Пожалуйста, расскажите, как обстоят дела по монтажу первой электропечи»^[97].

Поляков устроил очередное блиц-совещание, одно из тысяч, отчитался директор металлургического производства, перечислил массу задач разной степени трудности и сказал, что чугун будет через три недели.

Затем другие доложили своё — по минуте на каждого. Лившиц стал лихорадочно перебирать в памяти то, что хотел сказать: о том, что монтаж второй плавильной печи ненамного отстаёт от первой, о том, что одновременное водоснабжение обеих печей по временной схеме невозможно из-за недостаточной пропускной способности перемычек, о том, что на печи нужно по шестьдесят кубов воды в час и надо скорее пускать градирни и насосную, но строительство законсервировано. Он выпалил это всё — и Поляков подвёл итог: «Если всё будет так, как вы говорили, то я доволен».

И вдруг он улыбнулся — это была редкость. Немногие видели, чтобы он улыбался. Количество воспоминаний об улыбках Полякова счётно. Те, кто видел поляковскую улыбку, обязательно об этом вспоминают. Некоторым повезло больше: они видели, как Поляков смеётся — заливисто, по-детски. Но тех и вовсе единицы.

Улыбка означала, что сделано что-то важное, счастье переходило от начальника к подчинённым, смыкало психологически, превращало работу в братство, хоть и недолгое, но тогда, в начале семидесятых, казалось — вечное.

И вот наконец в декабре 1973 года Государственная комиссия принимала в промышленную эксплуатацию завод, получивший имя 50-летия СССР. Первые две очереди были выведены на проектную мощность, а третья набрала от неё 70 процентов.

7 декабря председатель комиссии В. Новиков поставил свою подпись под решением, где заводу была выставлена оценка «отлично».

Когда работа на заводе приобрела ритмичность, то стали особенно значимыми каждодневные оперативки. Они были всегда, но в начале семидесятых стали необходимым условием отладки, устранения внешне небольших, но сложных проблем, не говоря уж о ритмичности поставок. Для лучшей координации работы генеральный директор потребовал постоянную вахту представителей Московской дирекции на оперативных совещаниях.

Об этих утренних совещаниях Александр Мизиано рассказывал так: «Совещания на Белорусской проходили в кабинете начальника производства. Полсотни человек слушали, конечно, вопросы начальника производства, но отчитывались и глядели в глаза именно Виктору Полякову. Вероятно, некоторые руководители подразделений, зная, что вопросы отчасти решаются в Москве, с большой охотой говорили: «Мы этот вопрос отдали в Москву, а они там им не занимаются». И вопрос вязнет. И ответа нет, когда что будет решено, и одновременно есть отдалённый виноватый, на которого можно всё свалить.

Я думаю, что дело было именно так. А поскольку Московская дирекция была любимым его детищем, Поляков хотел не только ускорить процесс принятия решения, но и защитить столичное подразделение. Буквально один человек владел одной половинкой вопроса, другой — второй половинкой, подменить никто никого не мог. Сначала это была жуткая каша, но понемногу выработалась методика работы — как и многое, что оптимизировал Поляков». На оперативках счёт шёл уже не на минуты, а на секунды: одним давалось десять секунд на выступление, а другим — двадцать секунд. В таком стремительном темпе нужно было отвечать на заданные вчера вопросы. После совещания нужно было бежать к телефонам, отзванивать в Москву, выяснять вопрос и вечером, снова связавшись с Московской дирекцией, готовиться к следующей оперативке.

Официально совещание вёл начальник производства, но было видно,

что Поляков контролирует всё пространство выступавших. Механизм такого совещания был прост: с места поднимается начальник одного из подразделений и быстро озвучивает список сегодняшнего дефицита... Потом докладывается дефицит на завтра, потом предполагаемый дефицит на более дальние сроки. Затем начинают вставать начальники других подразделений, представители цехов, которые добавляют свои вопросы... Наступает черед тех, кто отвечает за поставки, и кабинет Полякова наполняется иной скороговоркой:

— Абразивный круг такой-то будет тогда-то, эта деталь будет в такой-то срок... А вагон с этими заготовками уже прошёл Жигулёвское море.

Темп нарастает, и все следят — не пропустит ли очередной выступающий какую-нибудь из уже названных позиций. На такое оперативное совещание Поляков отводил всего-навсего двадцать пять минут!»^[98]

Потом это время дошло до тридцати пяти минут, но всё равно перед Поляковым, как перед дирижёром, стояла сложная задача — не теряя эффективности, уложить доклады в бешеный темп при этом сильном напряжении.

Надо сказать, что время после оперативки нужно было ещё грамотнее использовать: координаторы вдруг узнавали, что есть несоответствие между цветом внутренней окраски кузова и цветом обивки, что поставляет один из заводов, и Поляков ядовито замечал, что «надо увольнять тех, кто делает из автомобилей попугаев». Оказывалось, что конструкторы изменили цветовую гамму кузовов, не сообщив об этом поставщикам. Это, впрочем, только один из тысяч примеров.

В решении этих вопросов — стремительном и каждодневном — и заключался смысл координации «на среднем и высшем уровне руководства». Автомобиль по-настоящему становился на колёса, выявлялись и тут же устранялись дефекты, крепили связи между предприятиями, совершенствовались в управлении своими подразделениями руководители.

За такой харизматической личностью нельзя было не наблюдать, признавались многие специалисты. Несмотря на напряжение оперативок и прочих совещаний было невозможно украдкой не подсматривать за «дирижёром».

Суженные дирекции, проходившие по средам, были иным видом совещания, хоть и схожим с утренним, но совсем другим. Они проходили уже в кабинете Полякова. На оперативках присутствовали люди, непосредственно вовлечённые в обсуждаемые вопросы. Список дополнялся

несколькими начальниками управлений: начальники снабжения и начальники смежных производств, то есть те, кто командовал комплектацией. Остальные приглашённые имели ранг заместителей начальников отделов. На суженной дирекции были только «первые лица».

Каждый всегда садился на один и тот же стул, каждый знал и занимал своё место. Искать, куда делся представитель того или иного отдела, не приходилось: взгляд Полякова привычно выхватывал докладчика. И вместо заболевшего или уехавшего куда-то начальника приходил его заместитель, садился на тот же стул, и все знали, что именно с этого места, с этой точки на непростой картографии кабинета генерального директора Волжского завода вскочит человек, который отвечает за определённую службу — это было неукоснительным правилом.

Поляков сидел на расстоянии полутора метров от расставленных стульев и очень жёстко контролировал темп совещания. Все вспоминающие о нём единодушны в оценке магнетической силы его слов. Никогда Поляков не топал ногами, никто (по крайней мере, из вспоминающих открыто людей) не может вспомнить матерной ругани или крика, но свистящий полушёпот: «Вам повторить, чтобы вы докладывали чётко и внятно?» — действовал безотказно.

До октября 1974 года на всех этих мероприятиях сидел ещё и представитель фирмы ФИАТ. Причина была в том, что до этого времени у советской стороны было устойчивое желание продлить контракт с итальянской фирмой. Однако для этого надо было выбить дополнительные деньги, сделать это было сложно, время шло, перетекало в совершенно иную экономическую чашу — и продлить контракт не удалось.

А пока на утренних оперативках ещё сидел итальянец, и переводчица тихо шептала ему в ухо бесчисленные цифры дефицита. Итальянец на всякий случай всё записывал. На заседания дирекции, впрочем, итальянца не приглашали, однако на совещаниях по качеству слово итальянской стороны было по-прежнему весомо.

Совещания по качеству (проходившие по субботам) собирали руководителей среднего звена. Сначала выступал представитель техобслуживания и перечислял, какие претензии поступили за прошедший период. Потом претензии разбирались, своё мнение высказывали представители генерального конструктора, выступали технологи с объяснениями, намечались меры к преодолению, искоренению и улучшению.

Однажды Виктор Николаевич Поляков вызвал одного из

ответственных сотрудников. Вдруг — страшное дело! — никто не откликнулся на этот призыв.

— Кто тут есть от этой службы?! — голос Полякова чуть повысился.

Встал молодой человек.

— Вы кто такой? Где ваш начальник? Отсутствует? Тогда говорите вы!

Возникла пауза, она тянулась, как перерыв перед вынесением приговора.

— Что ж вы не говорите?

Молодой инженер замялся:

— А мне начальник не сказал, что я должен выступить.

— А зачем вы сюда пришли?!

— Мне сказали, чтобы я посидел, посмотрел, послушал...

В этот момент Поляков даже приподнялся:

— А мы тут не комедианты, не надо нас тут смотреть и слушать! Если вам нечего сказать, то ступайте отсюда.

И выгнал инженера с совещания. Уж кем-кем, а комедиантом Поляков себя не чувствовал. Эта история даёт понять, что действительно многочасовые совещания были вовсе не рутинной, не сонным царством с поочерёдными речами специалистов и начальников.

Есть хороший пример задач, что были нетипичны для итальянцев, но стали проблемой у нас. И все они стремительно (по мировым меркам) решались на заводе — это задача осаждения специальных грунтов на кузове автомобиля. Существовала так называемая анофорезная система, при использовании которой весь автомобиль обвешивался клипсами электродов, и при подключении происходило электроосаждение грунта. Эта схема прекрасно работала долгое время. Однако позднее выяснилось, что катофорезный грунт, при работе с которым меняется знак постоянного тока и осаждение идёт попеременно (и требуется всего один электрод), — лучше. Но оказалось, что разработанный катофорезный грунт растворяется в воде в отличие от анофорезного, для которого нужен растворитель. И как только температура снижалась ниже нуля, перевозить катофорезный грунт становилось невозможно — вода замерзала, состав становился негодным. Везти его из Ярославля в Тольятти было трудно, если не невозможно — ведь производство этого грунта было отлажено только на Ярославском лакокрасочном заводе. Эта перевозка грунта зимой стала настоящей инженерной проблемой, и уже казалось, что нужно перенести производство в Тольятти, а ведь это был инженерный нонсенс — получить в корпусах Волжского автозавода ещё и химическое производство.

Задача была решена с помощью строительства специальных

термоизолирующих кузовов на грузовиках, но эта история показывает реальную специфику нашей страны — такую же, как традиционные дорожные проблемы, заставлявшие сделать из «ФИАТ-124» автомобиль «жигули».

И таких примеров инженеры приводили множество — множество проблем, которые, как уже говорилось, вовсе не актуальны для массового европейского автомобилестроения.

О том, что В. Н. Полякова отзовут в Москву, стали говорить задолго до того, как это случилось. Только-только был подписан акт о приёме завода, а слух уже стал циркулировать. При этом многие угадывали ту должность, на которую могут назначить Полякова. Дело было в том, что многие знали, что министр автомобильной промышленности Тарасов был тяжело болен. Последний раз он появился на людях в ноябре 1974 года, делая доклад, посвящённый 50-летию автомобильной промышленности СССР. Поговаривали, что болезнь дала осложнение на глаза и он стал слепнуть.

День автомобилестроителя проходил в Большом театре. На торжественном заседании в президиуме сидели в качестве почётных гостей А. П. Кириленко^[14] и другие высшие чиновники.

Уже тогда наиболее смелые умы стали высказывать предположения о будущей судьбе Полякова. Среди всех руководителей, сидевших в президиуме, Поляков занимал особое место — не по приближённости к начальству, а по вниманию со стороны зала. Он был Победитель. Но, как и всяким слухам, этим предположениям сотрудники завода верили лишь отчасти.

Настала весна 1975 года, на заводе отпраздновали шестидесятилетие Виктора Николаевича Полякова. На суженной дирекции, через неделю после юбилея, участники совещания вдруг увидели новую фигуру. Те, кто не знал этого человека в лицо, зашушукались. Этим немногим объяснили, что пришёл Орлов — секретарь Куйбышевского обкома КПСС. Как только все расселись, Орлов встал и сказал:

— Дорогие товарищи! Сегодня дирекция пройдёт совершенно по другому сценарию. Дело в том, что я уполномочен зачитать приказ...

И зашелестели над собравшимися в общем-то ожидаемые слова: «Полякова... Виктора Николаевича... отозвать в Москву для выполнения его прямых обязанностей заместителя министра...» Собравшиеся, не дослушав до конца, уже понимали, что в этот момент кончается целая эпоха в истории их завода.

Первый секретарь обкома заканчивал чтение:

«...освободив его от обязанностей Генерального директора Волжского автозавода. Пункт второй. Генеральным директором назначить Житкова Анатолия Анатольевича...»

После этого встал сам Поляков (обычно сидевший на этих совещаниях), поблагодарил всех за работу, призывая помочь новому директору, и добавил одну фразу. Он добавил очень важные слова в общем-то обычную «протокольную» речь, которую должен произнести всякий уходящий директор. Поляков говорил о том, что тольяттинский завод теперь не только завод, но и кузница кадров, и необходимо, чтобы ВАЗ стал не только корпусами и автомобилями, но и источником кадров для всей автомобильной промышленности.

Но тут снова встал секретарь обкома и сказал, что просто так Куйбышевская область не отпустит Полякова, и зачитал указ Президиума Верховного Совета СССР о высокой награде Полякову. О прощальном банкете очевидцы рассказывали совсем невероятные вещи: про то, например, как взрослые солидные мужчины рыдали в голос. Но эмоции всегда малодостоверны, особенно такие.

Поляков уехал на следующий день, не дожидаясь, пока упакуют его вещи, будто офицер, вызванный в штаб. Почти сразу после отъезда Полякова жизнь на заводе изменилась: была введена должность первого заместителя генерального директора, который и стал проводить многочисленные совещания.

Вот что пишет историк Александр Степанов: «Личный аскетизм В. Н. Полякова, на который невольно равнялись остальные, формировал и его рабочие качества, которые он неосознанно тиражировал среди своих подчинённых и на ВАЗе в целом, формируя то, что потом стали называть «вазовским стилем», — крайняя добросовестность, ответственность во всём, «каждый должен нести свой чемоданчик», поиск не причин, а путей решения проблемы. Работа по максимуму, допоздна, насколько этого требовало дело. «Работаем до Полякова» — так обозначали свой рабочий график многие его подчинённые и соратники, которые не могли позволить себе уйти с работы до тех пор, пока в кабинете генерального горел свет.

При этом каждый из его команды был индивидуальностью, личностью, не похожей и не пытающейся походить на него. С уходом лидера в их деятельности иногда стали проявляться те черты личности, которые как раз нивелировал, приспособливал ради общего дела «поляковский» стиль руководства. Каждый последующий генеральный директор приносил на ВАЗ комплекс своих ценностей и принципов, постепенно размывая то явление, которое сложилось при Полякове под

названием «вазовский стиль». Поляков с самого начала внедрял на ВАЗе этот комплекс принципов организации производственной деятельности, «комплекс Полякова» — жёсткую авторитарную схему, которая во многом позволяла работать легко и предсказуемо.

...Рыночный по своей природе проект АВТОВАЗа не мог не быть отчасти деформирован тем, что его строительство возглавлял и направлял человек жёсткой внутренней системы. Уход Полякова в 1975 году на должность министра автомобильной промышленности не мог не повлечь за собой частичного вымывания тех личностных черт, которые он привнёс в организм предприятия, в систему его управления. По свидетельству ряда очевидцев, жёсткая поляковская система постановки дела без осознанного воспитания, выращивания преемника (что вообще свойственно природе тоталитарной власти) почти сразу начала давать сбои. Как иллюстрация, многие вспоминают не только пунктуальность Полякова, жёсткий регламент проводимых им совещаний, но и тот факт, что первое же заседание правления завода под руководством нового генерального директора началось с опозданием на 15 минут. Может быть, и с этого опоздания, в том числе, началось ослабление коэффициента жёсткости несущих опор ВАЗа, которое во многом повлияло на формирование тяжёлого вазовского кризиса середины 90-х годов»^{99}.

Закончим словами одного из специалистов, приезжавших тогда на ВАЗ и много лет работавших с заводом и, что важно, оттого не связанных по рукам субординацией и корпоративной этикой. Так вот, он сказал:

— Я видел Полякова в работе, видел этот завод, и, когда он получил Героя за всё это, было понятно, что эта Золотая Звезда — за дело. Что она не похожа на Золотые Звёзды наших партийных секретарей, хоть и отлиты они из металла одной и той же пробы.

Глава двенадцатая

ВАЗОВСКИЙ СТИЛЬ — КОМПЕТЕНТНОСТЬ В РАБОТЕ И ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ

Человек — это стиль.

Буало

Генеральный директор Волжского автомобильного завода Виктор Николаевич Поляков действительно создал свой стиль работы. Благодаря этому стилю Советский Союз получил свой национальный автомобиль. И всё, что можно сказать об этом стиле, нужно рассматривать с оглядкой на совершённое дело.

Был создан автомобиль-легенда для нескольких поколений советских людей? Да — вот он, до сих пор ездит по российским дорогам.

Была доведена до совершенства система социалистического управления — до того типа совершенства, которого можно было достичь личными усилиями, не меняя идеологической и экономической системы? И на этот вопрос можно ответить утвердительно.

Поляков сформировал целую группу сильных профессионалов, одержимых одной идеей людей. И дальше они пошли по жизни кучно, не теряя друг друга, не бросая того дела, которому они себя однажды посвятили. «Питомцы Полякова? — рассмеялся как-то Валерий Александрович Ильичёв^[15]. — Да я вот питомец! Я ведь пришёл на завод, когда мне было тридцать лет, по сути, ещё мальчишкой. И Поляков драл меня как Сидорову козу — ведь я, молодой человек, занимался сварочным оборудованием, которого в стране почти не было. Мы работали без выходных — и в Тольятти, и в Москве. И всюду мы чувствовали его слово как учителя: нам-то всем было по тридцать, а ему — пятьдесят. Каданников, Трубкин, Пеньковский — он нас всех научил работать. А потом отправил часть своих учеников, таких как Н. И. Бех, на КамАЗ и создал из этих дрожжей там эффективный коллектив. В. Н. Щербаков стал даже первым вице-премьером Совмина СССР». Так что Полякову, который, по словам Ильичёва, «работал как трактор», удалось не только выполнять

свою непосредственную функцию, но и создать группу сильных руководителей: «Это что-то даже сейчас, спустя много лет, необъяснимое: как и почему мы втянулись в такую работу, когда в семь утра — вперёд, и обратно домой — только в одиннадцать. Я знал людей, что не выдержали этого стиля работы». И так — строгость и обязательность, но Ильичёв внезапно закончил свою мысль так: «А вообще-то в стиле его работы было очень важное, но совершенно исключительное качество — доверие. Он очень доверял людям. Правда, потом тщательно проверяя результат. Он доверял мне разговоры по правительственной связи, что называлась «вертушка». И я никогда не мог обмануть его, это было тоже частью нашей жизни, нашего стиля».

Сам Поляков — вот символ стиля ВАЗ. И как раз привычки Полякова и составили этот стиль. Евгений Артёмович Башинджагян на вопрос о вазовском стиле работы отвечал: «Первое, что в моём представлении характеризует стиль работы вазовцев, это компетентность.

Второе — хоть это сегодня и звучит странно, — если не полное игнорирование личных интересов, то всё-таки главенствующее значение интересов дела, а затем уже своих.

Третье — это ответственность за свой участок работы. Понимание, что никакие разговоры, никакие объяснения, никакие доводы не компенсируют тех автомобилей, которых не произвели по причине твоего огреха, твоей ошибки.

Надо сказать ещё об элементах любознательности, широты интересов. Это диктовалось и характером, многообразием комплекса ВАЗа, и знакомством с зарубежьем, опять же не только с техникой, но и с тем, как живут там люди, что это вообще такое — Запад, большой мир.

Ну, и ко всему этому я бы ещё добавил юмор. И не потому, что уж очень много смеялись. Просто трудности, сквозь которые прошли вазовцы, выработали в них обострённое видение юмористических сторон каждой проблемы. Да и без разрядки в этом постоянном напряжении выдержать, наверное, было бы невозможно»^{100}.

Действительно, работники ВАЗа учились работать лучше — и этот опыт выходил за пределы завода. Причём это касалось и инженерно-технических работников, и экономистов. Р. Г. Пихоя замечает: «Опыт АВТОВАЗа оказался востребованным. Статьи начальника планово-экономического отдела дирекции Волжского автозавода Б. М. Кацмана регулярно публиковались, пожалуй, в самом популярном издании по экономике в 70-е и 80-е годы — журнале «ЭКО» (Экономика и организация промышленного производства), издававшемся Институтом экономики и

организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР.

Экономика АВТОВАЗа стала объектом специального монографического исследования, автором которого был заместитель генерального директора по экономике и финансам П. М. Кацура. Появились и диссертационные исследования по экономике АВТОВАЗа. Работы по созданию и внедрению комплексной системы организации производства труда, управления и заработной платы на Волжском автозаводе были отмечены Государственной премией СССР 1980 года в области науки и техники»^{101}.

Николай Иванович Бех вспоминал: «В момент становления КамАЗа одновременно с технологией мы очень много переняли с ВАЗа сугубо организационных принципов. Тоже чуть ли не один к одному. Строгий документооборот, чётко расписанные функциональные обязанности, документально зафиксированные взаимоотношения между структурами, алгоритмы, что отлично доказало свою жизнеспособность в Тольятти.

Я жёстко внедрял всё это — системы управленческие, организационные, технологические. А начни тогда экспериментировать, пойдя методом проб и ошибок (зато своё!) на таком огромном и ответственном производстве, как литейный завод КамАЗа, — пятнадцать тысяч человек работающих, — думаю, мог и костей не собрать»^{102}.

В каком-то смысле Поляков оставался руководителем того типа, что сформировался ещё в жёсткое сталинское время. То есть время персональной ответственности за каждый болт и за каждую гайку.

Работники министерства отмечали главное, что отличало стиль работы Полякова, — огромная личная вовлечённость во все проблемы: «Он сам должен был вникнуть во все вопросы, в том числе и во многие мелочи. Кончилось всё это очень быстро тем, что он просто увяз в огромном количестве проблем, которые были у каждого завода. А это огромный список предприятий — начиная с ВАЗа и КамАЗа и кончая каким-нибудь Джанкойским заводом по производству прицепов. А у прицепов такая куча проблем, простенькая машина, а столько всяких хитростей, которые нужно решать с немалыми капиталовложениями. Заводы клапанов, заводы амортизаторов, электрооборудования, весь куст заводов по производству подшипников, которые тоже входили в Министерство автомобилестроения».

Есть и другая сторона, о которой писал Евгений Артёмович Башинджагян: «...Отдавая дань исключительным способностям В. Н.

Полякова, особо его способности концентрировать внимание на отдельных важных проблемах и настойчивости в их решении, я в то же время не мог отрешиться от мысли, что он не полностью свободен от болезни, поражающей больших руководителей поздней советской формации, — абсолютной уверенности, что он и только он занят главными вопросами; остальные тоже могут решать нужные задачи, но абсолютным является то, чем занят именно он. И в оценке важности вопроса он, как руководитель, ошибаться не может»^{103}.

А это замечание Башинджагяна дорогого стоит: он, как и Поляков, был беззаветно предан делу, но при этом совершенно лишён чиновничества. Чрезвычайно уважая Полякова как руководителя, он, по свидетельствам современников, мог позволить себе спорить и не соглашаться с ним, и никогда не подлаживался ни под генерального директора, ни — впоследствии — под министра. При этом Башинджагян никогда не приуменьшал роли Полякова в создании особого ритма работы, системы контроля, и становится ясно: даже спорный вопрос распыления сил, некоторой мелочности в задачах не отменяет введённого Поляковым стиля жизни руководителей.

В замечательной книге Александра Бека «Новое назначение» описан как раз такой руководитель, чем-то похожий на Виктора Полякова. Онисимов, герой «Нового назначения», тоже человек государственный, год за годом руководящий отраслями, меняющий один наркомат на другой, но всё время занимающийся металлургией. Кстати, Бек написал свою книгу как раз тогда, когда стало ясно, что книга Фадеева «Чёрная металлургия», о которой много говорили, не будет закончена. Одной из причин смерти писателя называли как раз стыд и боль за то, что он годами писал фальшивый роман о металлургическом производстве и людях тяжёлой промышленности, в который пытался вложить душу. Оказалось, что врагами народа и вредителями были совсем не те люди, что были описаны Фадеевым, и выходило, что писательское умение и честь, поставленные на карту, проиграны.

Так вот, у Александра Бека получился свой роман — про абсолютно честного, аскетичного солдата Партии (солдата в том значении, которое употребляют по отношению к маршалу, что, презирая быт, кочует вместе с армией, спит на скрипучей койке, укрывшись солдатским одеялом, и проводит вечера не за игральными картами, а за теми, на которых соединяются и разбегаются в стороны стрелы наступления). Это история о трагедии человека, который отдал всего себя делу, отказавшись от всего личного, но стиль руководства внутри иерархической пирамиды разрушает

его. Развивается в нём болезнь отчаяния и обиды — рак. Но горше болезни ощущение неправильных решений, своих ошибок, которые герой Бека делает вынужденно.

В «Новом назначении» Александр Бек рассказывает историю из 1940 года. Народный комиссар стального проката и литья вызывает к себе начальников главных управлений. Наконец наступает очередь начальника одного из главков — вполне успешного подразделения. «Поздоровавшись, следуя короткому «садитесь», Цихоня уселся, безмятежно созерцая красиво прорезанные, будто бесстрастные глаза, классически прямой, с чуть раздвоенным кончиком нос своего нового шефа.

— Приступим, — произнёс нарком.

Доклад Цихони был недолог, достижения главка не нуждались в пространных комментариях. Онисимов сказал:

— Что же, пройдемся по заводам.

Цихоня перечислил заводы, назвал цифры, всюду дела были благополучны.

— Так. Теперь по цехам.

Оказалось, что кое-где некоторые цеха отстают.

— Почему? — спросил Онисимов.

Цихоня слегка затруднился. Положение в цехах он представлял себе не вполне отчётливо. Всё же в течение полутора-двух часов разговора вопрос о работе цехов был более или менее прояснён. Цихоня полагал, что беседа на этом закончится. Однако Онисимов неумолимо сказал:

— Теперь по печам.

— По печам?

— Да. И затем по станам.

— Но дело в том, что... Я этого не знаю. Этих сведений у меня нет.

— Не знаете? Что же вы тут делаете? Для чего вы тут сидите? За что вам выдают зарплату?

Начальник главка, ещё только что довольный собою, был нещадно высечен. Его круглые щёки уже не румянились, а багровели. Онисимов продолжал свой допрос-экзамен:

— Как идёт реконструкция Заднепровского трубного завода? Укладываетесь в график?

— Да. Но беспокоюсь, что некоторое оборудование запаздывает.

— Какое?

Цихоня дал обстоятельный, точный ответ.

— Покажите график доставки оборудования.

— Я это, товарищ нарком, знаю на память.

— На память? — протянул Онисимов. — Какой же срок ввода в эксплуатацию вам указан?

Цихоня без затруднения назвал срок.

— Где это задокументировано?

— В постановлении Совнаркома от 12 мая 1938 года.

— Неверно.

Цихоню прошиб пот. Как так неверно? Он отлично помнил эту дату.

— Нет, товарищ нарком, я не ошибаюсь, постановление от 12 мая.

— Неверно, — повторил Онисимов. Его бритая верхняя губа приподнялась. Жёсткая улыбка приоткрыла крепкие белые зубы. — Неверно, — сказал он в третий раз. — Не постановление, а распоряжение. Память-то, как видите, вас подвела».

Так необходимо было руководить в тридцатые и сороковые — чтобы выжить самому и противостоять хаосу. Потом всё стало ощутимо меняться. К концу пятидесятых прошёл страх и можно было уже спать по ночам — не только из-за прекращения «Большого террора», но и потому, что полуночник Сталин ненадолго переместился в Мавзолей и уже не было необходимости подстраиваться под его ритм жизни.

Нет, ещё можно было всё знать и лично учитывать болты и гайки, но это было уже трудно. Концентрацию памяти и воли ещё можно было позволить себе в шестидесятые — во времена косыгинских реформ, когда воля руководителя во многом совпадала с волей подчинённых. Но в семидесятые это стало невозможно сразу по трём причинам. Во-первых, стремительно старело руководство. Напряжение работы всё менее и менее было ему свойственно. Во-вторых, другим стал народ: исчез страх уголовного наказания за прогул, лагеря — за невыполненную норму. В паспорта перестали ставить штамп о работе. Людям хотелось своего маленького счастья — садовый участок, собственная, пусть и крохотная, но отдельная квартира, эти желания естественны, нельзя же всё время жить как на войне. Понемногу главное дело уступало своё главенство частному, личному, но не оттого, что люди стали хуже. Просто таково их свойство, неизбежное и понятное. И в-третьих, свойство самой технической цивилизации. Не только отраслью, но и крупным заводом уже невозможно было руководить по-старому.

Был всё-таки человеческий предел руководства — можно бросить на весы всё: личную жизнь, уникальные свойства мозга, талант, доверие подчинённых... Но начинает работать закон больших чисел. Так случилось и с Поляковым.

О таком методе руководства опять же писал Александр Бек в своём

романе «Новое назначение»: «Верный своему стилю — стилю управления, что отшлифован десятилетиями, — Александр Леонтьевич отнюдь не ограничивается изучением бумаг. Знакомясь со сводками, он то и дело поворачивается к телефонному столику, звонит по вертушке, — этим словечком именуются телефоны особой правительственной сети, — соединяется с министрами, с начальниками главков, требует ответа: почему снизилась выплавка на таком-то заводе, почему не изготовлен в срок заказ номер такой-то, из-за чего продолжается «непопадание в анализ» новой марки стали? Не довольствуясь объяснениями из министерских кабинетов, следуя правилу ничего не брать на веру, он нетерпеливо нажимает кнопку звонка, приказывает явившемуся мгновенно секретарю связать его, Онисимова, с заводом, вызвать к телефону директора или начальника цеха, а порой даже и мастера. У них, заводских людей, Онисимов перепроверяет услышанные по вертушке объяснения. Знать дело до последней мелочи, знать дело лучше всех, не доверять ни слову, ни бумаге — таков был его девиз. Держать аппарат в напряжении — так он сам определял свой метод.

С суточными сводками покончено. Просмотрены и телеграммы. В раскрытом большого формата блокноте с чёрным грифом на каждом листе: «Председатель Государственного Комитета по делам металлургии и топлива Совета министров СССР» (в этом месте Александр Бек оговаривался, что он выдумал все названия учреждений и имена действующих лиц, кроме, разумеется, тех, которых бессмысленно было прятать за псевдонимами, — Сталина и Орджоникидзе, к примеру. — В. Б.) сделано несколько записей, — этими вопросами Александр Леонтьевич в течение дня ещё будет заниматься. Из стола он вынимает папку с материалами о внедрении автоматики в металлургию. Вскоре он погрузится — в который уже раз — в изучение графиков поставки оборудования, графиков монтажа, пуска, освоения, опять будет звонить, вникать в каждую мелочь, нажимать на Госплан, на машиностроительные министерства, вызывать своих помощников, давать им поручения.

На круглом столе, что стоит у стены рядом с книжным шкафом, заполненным томами Технической энциклопедии, толстыми справочниками по чёрной и цветной металлургии, минеральному топливу, химии, геологии, аккуратно сложена пачка газет. «Правду» Онисимов внимательно прочитывал дома, — прочитывал, задымив первой сигаретой, — «Известия» и «Комсомолку» просматривал в машине, когда ехал на работу. В служебном кабинете его ждали другие московские газеты. Здесь же на круглом столе высилась пачка ежедневной прессы промышленных районов — газеты Донбасса, Днепропетровщины, Урала, Закавказья,

крупнейших индустриальных центров Сибири и Дальнего Востока. Вся эта местная печать уже проработана секретариатом, подготовлена для Онисимова — цветными карандашами отмечено всё, что может его заинтересовать. Рядом лежат реферативные журналы Академии наук и присланные Институтом информации переводы статей из иностранных технических журналов (Онисимов владеет лишь английским). Сюда же кладутся новинки Metallurgizдата и Ugleizдата. Ни одна книга, ни один журнал не убираются с круглого стола, пока это не сделает сам Онисимов».

Александр Степанов в своей работе «Поляков. Другими глазами» пишет: «В деятельности Полякова изначально проявлялись качества руководителя, которые были присущи именно ему и повторившиеся в других первых управленцах ВАЗа лишь частично. Они становились предметом восхищения, легендами, о которых любят вспоминать вазовские ветераны. Видимо, это единственный в истории АВТОВАЗа генеральный директор, которого не только по фотографиям знали в лицо и регулярно видели в цехах рабочие и служащие завода. Первый генеральный директор имел привычку своими ногами (очень, кстати, большими) инспектировать завод. Ненавязчиво, глазами, паузой в разговоре обращал внимание на брошенную ветошь, не по технологии поставленную тару. Видимо, работников завода нужно было приучать к культуре производства, но должен ли это делать лично генеральный директор?»

Анатолий Анисимович Мельников, работавший тогда на сборочном производстве, рассказывал, как в 1971 году, когда «Шасси-4» только запустился, а автоматическая линия «Бурр» работала с перебоями, ему и его коллегам приходилось ликвидировать неполадки прямо на ходу. Так вышло, что напарник Мельникова заболел и он попал в трудное положение, линия сбила. Заготовки кончались, и Мельникову приходилось бегать по всей сорокаметровой линии.

И вдруг он увидел высокую сутулую фигуру Полякова, что стоит около контейнера с заготовками и молча перекладывает детали в приёмное устройство линии. Как только генеральный директор увидел, что наладчик наवरстал темп, как только показался бегущий навстречу начальник цеха, то спокойно попрощался с наладчиком и сделал строгий выговор его начальнику, заставив и его взяться за заготовки: «Сами становитесь и кидайте, если не можете организовать работу. Я же не могу здесь до вечера стоять».

Подоспел начальник участка, стали говорить о распределении рабочих мест... Мельников вспоминал об этом так: «Короче, разошлись все, а я как был один, так и остался. Что, с глубоким смыслом история?»^[104]

Эта история действительно полна важного смысла. Вернее, она может послужить поводом к массе рассуждений.

Никто не сомневается в том, что Поляков никогда бы не использовал подобное происшествие в целях личной рекламы, как сказали бы сейчас, — для «популизма».

Это противоречило его характеру, да и время было другое — иная иерархия руководства, иная система взаимоотношений на производстве. Точно так же нет сомнений в том, что реальная обстановка на заводе требовала ежедневного контроля, но тут вступает давний армейский принцип. Генерал не бежит в атакующей цепи с винтовкой наперевес. Его могут убить, и гибель его поведёт к непредсказуемым последствиям.

Видимо, надо остановиться на том, что Поляков не был слепым фанатиком дела, что он своим экстраординарным поведением проводил воспитательную работу. Уж этот случай, передаваясь из уст в уста, заставит задуматься руководителей, ещё раз проверить, как обстоят у них дела на участках. Однако не надо забывать, какой ценой даётся это воспитание. Сколько драгоценного времени тратится руководителем на решение частных вопросов.

Вернёмся снова к воспоминаниям Александра Степанова: «Готовясь к совещанию в августе 1969 года с отделом по работе с иностранными специалистами, Поляков пишет план-набросок тезисов по вопросам, которые необходимо обязательно решить. Один из них — «Санузлы — забиваются! Очистить!». Какова цена государственной системы, в которой генеральный директор производственного комплекса не мог иногда не думать о чистке сортиров? Это — во многом дань прошлому жизненному опыту, когда руководители промышленности иногда платили собственной жизнью за проявленную их подчинёнными халатность.

Поляков был аполитичным в политизированном тоталитарном государстве. Он прекрасный и очень редкий для отечественной промышленности организатор производства с инженерной жилкой. И конечно, понимал всю абсурдность пристёжки технических и технологических процессов к «красной дате» календаря. Но как генеральный директор, как представитель номенклатуры не мог не следовать в едином русле с партийными «правилами игры». И в том и в другом смысле он был государственным. Показателен фрагмент выступления В. Н. Полякова на заседании генеральной дирекции ВАЗа 20 декабря 1969 года, за четыре месяца до сборки пилотной партии «жигулей»: «На Пленуме ЦК... было заявлено о том, что ВАЗ выпустит в следующем году около 30 тысяч машин. Это накладывает на нас огромную

ответственность в условиях, когда известно, что на ВАЗе имеются огромные отставания со строительством... Мы должны расценивать это как доверие к силам нашего коллектива... Всё это будет иметь большое политическое значение... Время исчисляется днями и потеря нескольких дней уже будет ставить нас в очень тяжёлое положение... Сроки должны быть приняты как совершенно обязательные со всеми вытекающими отсюда последствиями... Какие бы трудности перед этим не стояли».

Поляков был героем своего, очень сложного времени, судить о котором поверхностно невозможно. Но идеализировать личность первого генерального, рассматривать его лишь через призму ностальгии по прошлой жизни, когда деревья были большими, а булки слаще, — отход от исторической правды. Будучи элементом системы, Поляков не мог не тиражировать в своей деятельности общепринятые тогда методы руководства предприятием и персоналом. Острый кризис 1985 года в прессовом производстве. Многочасовой простой главного конвейера. Поляков экстренно прилетает в Тольятти, что является проявлением той самой ситуации, когда система могла равномерно работать лишь при участии её создателя. Визит министра закончился «почётной» отставкой директора производства и искусственным созданием лично под него нового, прессово-арматурного производства. Это было проявление номенклатурного стиля управления персоналом, когда вступала в действие система перемещения провинившихся руководящих работников, иногда независимо от степени ущерба, по горизонтали управления. Искусственность создания этой структурной единицы подчеркивается и фактом его ликвидации, как непродуктивного образования, спустя шесть лет».

Валентина Ильинична Сулова рассказывала, что среди её поручений бывали очень неожиданные. Однажды раздался тревожный звонок из Димитровграда — оказалось, что молодой рабочий Димитровградского автозавода повредил глаз. Нужна была срочная помощь, при этом было известно, что ближайшее место, где есть квалифицированные глазные врачи, — Куйбышев.

Поляков немедленно приказал:

— Берите машину и гоните в Куйбышев. Мы пока свяжемся с клиникой Брошевского. Возьмите их врача и сразу в Димитровград. И информируйте меня, как там дела.

Вот ещё пара документов, говорящих о том же.

Министру

автомобильной промышленности
тов. Тарасову А. М.

У одного из рабочих Волжского автомобильного завода газосварщика тов. Задасова В. С. год тому назад был похищен приобретенный им на заводе автомобиль «Жигули» и до сего времени не найден.

Прошу Вашего разрешения продать ему с соответствующей уценкой один из автомобилей «Волга М-21», прошедший на заводе более 200 тыс. км и подлежащий списанию.

2. III. 73.

В. Поляков

Заместителю Министра
автомобильной промышленности
тов. Рухадзе А. К.

Прошу Вашего указания АЗЛК об изготовлении и отгрузке Волжскому автозаводу в счет 9-ти автомобилей по разрядке МАП одного автомобиля «Москвич» с кузовом типа «Универсал» и ручным управлением.

Такой автомобиль необходим для продажи в личное пользование бывшему мастеру Прессового производства ВАЗа, который с сентября 1970 г. является инвалидом 1-ой группы и лишен возможности передвижения.

14.11.73.

Генеральный директор

В. Поляков

В «Новом назначении» Бека, о котором мы здесь всё время вспоминаем, есть такой эпизод. Железный нарком, заходя в цеха, внимательно изучает журналы плавки, подробно расспрашивает начальника цеха, расспрашивает, что называется, «с пристрастием», отчего нарушен температурный режим, сколько марганца, как выдерживается график?

Бек пишет: «Его в равной мере настораживала и скрытая неуверенность и, наоборот, бойкость ответов. Впрочем, и некая золотая середина — сдержанно-спокойная манера — не угашала онисимовской недоверчивости. В какую-то минуту он, глядя в журнал, спрашивал обычным строгим тоном:

— Почему вчера вторая печь полчаса шла тихим ходом?

Следовал какой-либо правдоподобный ответ. Например:

— Запоздали ковши. И вот пришлось...

— Ковши? Из-за чего? Вы это выяснили?

— Подъездной путь не принимал. Тут, Александр Леонтьевич, у нас...
Не дослушав, Онисимов словно огревал кнутом:

— Врёте! Дела не знаете! Вчера ни одну печь на тихий ход не переводили»^{105}.

Поляков не был столь изощён — время всё-таки было другое. Но что-то есть в этом общее, — когда нарком и генеральный директор говорят с подчинёнными, только один — на «ты», другой — на «вы».

— Здесь у тебя что?

И отвечает кто-нибудь:

— Это у нас самая древняя постройка на территории. Там стоят две маленькие мартеновские печи.

— А что за сталь там делаете?

И тот говорит:

— Легированную. Для подводных лодок.

— Номер заказа?

Подчинённый затрудняется с ответом:

— Не помню, товарищ нарком.

А тот ему:

— Посмотри в записной книжке.

— У меня это не записано. Если разрешите, сейчас позвоню, справлюсь в плановом отделе.

— Я сам могу тебе дать справку, — жёстко сказал Онисимов.

И на память назвал номер заказа. Он, конечно, не добавил, что лишь вчера, готовясь к обходу цехов, проштудировал номенклатуру заказов, порученных Кураковке. Впрочем, все показатели такого задания, как сталь для подводных лодок, выполняемого по особому правительственному предписанию или, точнее, распоряжению, он мог бы, пожалуй, и не нуждаясь в шпаргалке, привести наизусть в любой день и час.

И вот металлургический нарком, которого мы всё время сравниваем с Виктором Николаевичем Поляковым, продолжает свой жёсткий экзамен. Как сказали бы любители иностранных слов — прессинг-экзамен:

«Задание в тоннах? Срок отгрузки?»

Расспросы подчинённых — очень показательная черта всякого начальника, то, как человек спрашивает, — важная черта характера.

Евгений Артёмович Башинджагян рассказывал о начале своей работы с Поляковым.

В какой-то момент секретарь Полякова Елена Павловна (о которой все мемуаристы вспоминают постоянно), сообщила Башинджагяну, что Поляков хочет ехать вместе с ним на Ярославский завод. Башинджагян

обычно не занимался разговорами в машине, старался отдыхать или думать о своём, а тут столкнулся с настойчивыми расспросами. Поляков спрашивал его о персональных характеристиках работников, о регламенте работы цехов, о продукции — они ехали смотреть производство гильз для дизельных двигателей.

Дело было сделано, и Башинджагян рассчитывал проспять четыре часа до Москвы, но не тут-то было.

Поляков начал толкать его в бок:

— А вы мне скажете, из какой марки стали делают в Ярославле шестерни и валы?

Глухая ночь покрыла дорогу, было далеко за полночь — только обмахивали фарами автомобиль встречные машины. Башинджагян не понял:

— Что вы спросили?

Поляков требовательно повторил:

— Из какой марки стали?..

Башинджагян притворился спящим, начал бормотать, что не помнит, и только на следующий день отчитался:

— Вот вы задали в половине второго ночи вопрос. Сначала шла марка 12-ХНЗА, затем 15ХГНТА, потом 18ХГТ... Карбюризатор... сначала был твёрдый, потом керосин, который сменили на синтин...

«Но это уже на следующий день, — вспоминал Евгений Артёмович. А тогда я был искренне возмущён его ночной викториной «что-где-когда?» И кто тут из нас был более прав? Во всяком случае, на отношении ко мне это вроде бы не отразилось.

Первые месяцы укрепили впечатление о Полякове как о человеке достаточно сухом, не склонном ни к каким отвлечениям, кроме того, что связано непосредственно с работой, но любящем вникать во все детали Дела и полностью отдающемся ему»[{106}](#).

Глава тринадцатая

АВТОМОБИЛЬ-СИМВОЛ, НАРОДНЫЙ АВТОМОБИЛЬ

Приехавший однажды в Тольятти американский профессор назвал строительство и пуск Волжского автозавода «сделкой с дьяволом в эпоху Брежнева»^{107}. Это не очень ловкое сравнение (американец имел в виду Фауста, совершившего сделку с чёртом, которая принесла ему беду. Под Фаустом он понимал Советский Союз, который поддался искушениям демона капитализма). То есть, подписав «контракт века» с ФИАТом, СССР вступил в сделку с Западом и прочность своей идеологической системы обменял на техническое новшество.

Так ли это? Что изменил в общественном укладе итальянский автомобиль, с которым познакомили советского человека Виктор Поляков и его товарищи? Что означало появление «жигулей»?

В этой истории много мифологического, того, что спустя много лет кажется очевидным стороннему наблюдателю, но вовсе не было правдой. Например, продажа автомобилей, гражданам в СССР началась довольно давно, куда раньше, чем выпуск первых партий «жигулей» в 1970 году. А ведь сейчас кажется, что именно «жигули» были одной из первых доступных машин. К тому же в нашей стране было множество предметов и вещей, что стали неотъемлемой частью психологии советского человека. Эту психологию и уклад жизни сейчас принято если не ругать, то презирать. В чём-то они действительно были ущербны, в чём-то трогательны, но в них были и гордость, и удивительная способность к созиданию. Теперь эти привычки прошлого требуют объяснений и комментирования. Садовый участок был куда более удивительным противоречием идеологии, чем массовый и условно доступный автомобиль. Эта садово-огородная жизнь с частной продажей клубники, коренным образом отличающаяся от дачной, была распространена куда шире, чем частный извоз.

Для того чтобы обыденный язык не противоречил идеологии, была придумана так называемая «личная собственность», то есть собственность, не рассчитанная на получение прибыли. Частной собственности в СССР не могло быть по определению. Но понятно, что любой предмет, включая

молоток и отвёртку, может приносить прибыль, как и телевизор с холодильником. При этом квартиры и комнаты сдавали направо и налево вне зависимости от формы их собственности — мир ирреальной экономики был полон множества ритуалов и нюансов, разного рода терминов.

Отличие автомобиля от холодильника проявлялось в ходе продаж несколько раз, но об этом после. Автомобиль и правда оставался роскошью, но всё-таки в мире что-то стронулось. «Жигули» стали средством передвижения, а не только роскошью. Да, автомобиль ещё долго будет знаком высокого статуса, успешности в жизни, но именно в начале семидесятых, именно с помощью «жигулей» совершился качественный переход в быту советского человека.

Журнал «Наука и жизнь» в 1967 году писал: «Недалеко то время, когда весьма распространённым предметом потребления станет автомобиль. Государство вкладывает в эту отрасль огромные средства: капитальные вложения в автомобильную промышленность почти утраиваются, что позволит довести выпуск автомобилей в 1970 году до 1 миллиона 360 тысяч штук»^{108}.

Незадолго до их выпуска в СССР продавалось чуть больше шестидесяти тысяч автомобилей в год, причём это число было неизменным на протяжении всего предыдущего десятилетия. У рывка вперёд, что произошёл в автомобильной промышленности в начале семидесятых, было несколько причин. Начнём с того, что развитие автомобильного транспорта влечёт за собой совершенствование десятков смежных производств, дорожного строительства, науки и технологии. Но есть ещё и особые причины экономического плана. Страна богатела — за пять предыдущих лет удвоилась та сумма, которую держали на своих счетах в сберкассах (по сути, единственном банке СССР) граждане страны. Это был так называемый «отложенный спрос», деньги, опасные для экономики. Частично это были деньги, заработанные советскими людьми в годы косыгинских реформ, но они не были обеспечены товарами народного потребления. А такой товар, как автомобиль, позволял не только снять давление на экономику этих денег, но и принести прибыль государству за счёт экспорта. При этом считалось, что основной экспортной продукцией СССР будут автомобили АЗЛК, а большая часть машин Волжского завода пойдёт на внутренний рынок. У «москвича» были чрезвычайно сильные позиции и внутри страны, особенно в сельской местности — он был сравнительно прост, неприхотлив, крепок и выдерживал непростые дорожные условия русской провинции. «Запорожец» привлекал покупателя дешёвизной. Про «Волгу», автомобиль Горьковского завода, говорили, что

это автомобиль начальства (возникло устойчивое словосочетание «чёрная «Волга»»), или директора рынка, или восточного человека, который занимается каким-то нелегальным бизнесом.

В этом спектре автомобилей продукция Волжского автомобильного завода оказывалась чем-то оптимальным и по надёжности, и по комфорту, и по долговечности. М. Р. Зе-зина замечает, что «в этом отношении, несмотря на относительно высокую цену, «жигули» подходили лучше всего на роль семейной машины. На них можно было и в отпуск всей семьёй поехать, и картошку с дачи перевозить»^{109}.

О противостоянии «москвича» и «жигулей» в глазах покупателей очень хорошо даёт представление диалог из романа Аркадия и Бориса Стругацких «Понедельник начинается в субботу». Этот популярный среди интеллектуалов роман (недаром он имел подзаголовок, «Сказка для младших научных сотрудников») начинается с путешествия героя на «москвиче» по Русскому Северу. «Он сообщает попутчикам: «Ну откуда у меня машина! Это прокат». — «Понятно», — сказал горбоносый, как мне показалось, разочарованно. Я почувствовал себя задетым. «А какой смысл покупать машину, чтобы разъезжать по асфальту? Там, где асфальт, ничего интересного, а где интересно, там нет асфальта... Глупо, по-моему, делать из машины идола», — заявил я... Мы поговорили о машинах и пришли к выводу, что если уж покупать что-нибудь, так это ГАЗ-69, но их, к сожалению, не продают».

Действительно, «москвич» с крепким кузовом и высоким дорожным просветом был символом сельской местности, а новинка рынка «жигули» — скорее, обитатель хорошей дороги. Правда, забегая вперёд надо сказать, что в восьмидесятые годы прошлого века внимательные читатели упомянутого романа с удивлением читали о «прокате автомобилей».

Автомобиль давно стал статусным предметом — как можно было взять на прокат славу или звание? Причина исчезновения автомобильного проката была и в другом — а именно в фатальной нехватке запасных частей. Автомобиль, попавший в контору проката новым, через год был совершенно негоден к употреблению, так как брали машины не только желающие покататься, но и люди, имевшие собственный автомобиль, которые тут же меняли свои вышедшие из строя детали на те, что сняли с автомобиля, принадлежавшего прокатной конторе. Проводить экспертизу хлопотно, поймать за руку такого клиента почти невозможно. И это вплотную подводит нас к проблеме сервиса, но о нём пойдёт речь дальше. Пока вернёмся к честным собственникам первых автомобилей.

Музей на Волжском автомобильном заводе сравнительно небольшой для такого огромного предприятия, не говоря уж о том, что логика подобного музея и размеры экспонатов вынуждают музей к большим площадям. В этом музее есть много интересного, но всё равно главным экспонатом остаётся вишнёвого цвета «копейка». Это «ВАЗ-2101», один из первых проданных автомобилей первой серии. Он, кстати, не вполне был даже продан, а «продан по разрешению» (то есть сначала выделен, а потом оплачен) ударнику труда, победителю городского соцсоревнования, работнику завода «Волгоцеммаш» Владимиру Михайловичу Пенкину. А в покупку входил, как сказали бы сейчас, «пакет услуг»: право внеочередного и бесплатного ремонта на станциях технического обслуживания ВАЗ. Через двадцать лет этот автомобиль выменяли у Владимира Пенкина на новую «девятку» — «ВАЗ-2109»^{110}.

Автомобили покупали по-разному. По требованию генерального директора Полякова их продажа осуществлялась сперва только в Москве и Куйбышевской области. Это было сделано для того, чтобы в случае обнаружения дефектов машину можно было оперативно вернуть на завод и доработать. А уж Москве отказать было вообще невозможно, это был скорее политический акт. Как откажешь Москве, падкой на всё модное, новое, городу больших денег и больших начальников?

Так в 1970 году «жигули» вкатились в советскую торговлю. Правда, и тут произошла некоторая задержка: не готовы оказались пункты техобслуживания, но уже со второй декады октября первые владельцы держали в руках ключи от новой машины.

Как это происходило тогда? Будущий автомобилист оплачивал, скажем, в городе Куйбышеве покупку, а потом ехал в Тольятти. Он оказывался на огромном ржаном поле рядом с заводом. Стояла хмурая осень, ветер дул с Волги, но людям, приехавшим за машинами, этот день казался лучше любого солнечного летнего дня. Первые покупатели, зажав в руке кассовый чек, спешили за работником завода, зачитывающим список. Двигаясь мимо рядов блестящих автомобилей, приехавшие выбирали машину по цвету. Сотрудник завода клал ключи на капот, и вот уже новоиспечённые автовладельцы подъезжали к машине, исполнявшей роль КПП (отчего-то это была «Волга»). В ней сидел выпускающий, который принимал из рук покупателя чек.

Чем-то эта процедура напоминает то, как в больших городах России сейчас покупают новогодние ёлки. Покупатель заходит в загон, выбирает ёлку по пушистости и цвету хвои — и тащит её к выходу, чтобы оформить покупку. Ёлка издавна стала приметой праздника, а уж новый автомобиль

был праздником и вдвойне, и втройне. И покупка его была куда сложнее, конечно, чем посещение ёлочного базара. Человек преодолевал долгий и трудный путь к месту продажи.

Через два года после того, как с конвейера сошли первые «жигули», Совет министров СССР принял специальное постановление о строительстве специализированных автомагазинов, а также баз хранения автомобилей. Но и в середине семидесятых годов «жигули» то и дело продавали прямо с железнодорожных платформ или покупатели откапывали свою мечту на колёсах из-под снега на открытых стоянках. Не беда, счастливцев был готов собственным дыханием, отогреть замок двери.

Это потом уже у магазинов стали выстраиваться стихийные очереди, тут же перед магазинами стали дежурить люди, ожидая специального дня, в который можно было сделать заказ. Велись списки размером в толстую тетрадь, в этих списках отмечались день за днём те, кто отважился выложить немалую сумму за автомобиль. И хотя магазины постоянно вывешивали строгие предупреждения, что никакие списки в расчёт не берутся, по рукам ходили эти толстые тетради. Количество очередников уже измерялось сотнями тысяч.

Так автомобиль «жигули» становился одним из символов советской жизни. Он уже стал символом технического прорыва для десятков тысяч его создателей, смежников и просто людей, вовлечённых в его создание. Теперь он становился символом для обычных людей. Нет, не только символом благосостояния избранных, символом всего лучшего, чего достоин человек. То, как его выделяли и покупали, то, как потом, начиная с 1970 года, его распределяли профсоюзные организации предприятий и учреждений, как записывались в очереди одни, а покупали другие — всё это даёт представление о сложной, многоукладной социалистической экономике.

В ту пору «Москвич-412» стоил 4900 рублей, «жигули» — 5500 рублей при себестоимости 1950 рублей. Средняя зарплата того времени составляла 120–130 рублей. То есть покупатель тратил на автомобиль около 50 зарплат^[16].

По сути, это был настоящий семейный автомобиль и по стоимости — копила на него вся семья, с привлечением родственников. Если что, он передавался по наследству. Чуть позднее, когда первые «жигули» уже ездили по дорогам страны год или два, была разрешена их комиссионная продажа через комиссионные магазины. Это и вовсе привело к обескураживающим для официальной экономики результатам.

Причуды советского ценообразования были разнообразны, но тут абсурд бросался в глаза. Подержанный автомобиль стоил дороже нового. Такие случаи, конечно, бывают: например, обкуренные курительные трубки стоят дороже, чем новые. Но автомобиль всё же не трубка. Он и не антиквариат, ценность которого пропорциональна возрасту.

Дело в том, что именно автомобиль (и именно «жигули» как более близкий народному спросу) стал одним из первых рыночных товаров. Речь идёт даже не о чёрном рынке, который сразу «выдал на-гора» схемы «подготовки покупки», где продавца и покупателя сводили вместе за комиссию от рыночной цены, после чего сделка как бы регистрировалась в государственном магазине. Нет, речь идёт обо всех, даже абсолютно законных способах покупки и продажи.

К несчастью, сотрудники ВАЗа и их смежники оказались в роли «сапожника без сапог» — никаких особых льгот (или квот) по продаже автомобилей для них не предполагалось. Генеральный директор ВАЗа Поляков мог только бесконечно просить о продаже некоторого количества сверхплановой продукции (в рамках всё той же распределительной системы) ВАЗу и предприятиям с ним связанным.

Тысячи и тысячи советских людей, спустя месяцы, а то и годы ожидания, достав заветные пять с половиной тысяч из чулка или со сберегательной книжки, покупали не железный механизм на четырёх колёсах — они покупали своё скромное, но заслуженное счастье. Железо, пластик, электропровода, резина — всё это было слито воедино с мечтой, надеждами, радостью и гордостью.

Вот любопытный документ — письмо, что написал на завод Михаил Васильевич Никитин из города Дальнегорска Приморского края: «Здравствуйте! Вот решил написать вам письмо, чего не делал никогда в своей жизни, а мне уже идёт 55-й год. Вопреки жизненным неурядицам, когда всё плохо, жить труднее, денег не хватает, когда всех ругаем и клянём, мне хочется сказать немного добрых слов в ваш адрес.

Мне всегда неприятно слышать, что за границей всё делают хорошо и красиво, а у нас в России (или раньше в СССР) всё плохо. А я хочу ваш коллектив поблагодарить за машину «Жигули» ВАЗ 2101, купленную мною в 1973 году. По сей день я не знаю с ней горя. Заводится двигатель в любое время года, как говорится, с пол-оборота. Л. П. Шувалов пишет в книге «Автомобиль «Жигули», что после ста тысяч километров нужен капитальный ремонт двигателя. Но я по сей день никакого ремонта двигателя не делал, и пока нет надобности в этом. Спасибо тем рабочим, кто выпустил двигатель № 900985. Конечно, корпус машины уже сгнил, но

я считаю, что годы, что я проездил на ней, — это срок достаточно большой, и упреков у меня нет. Я думаю, что ещё с годик можно поездить. Жаль, что жизнь отбросила меня на задворки, за черту бедности, а то бы вновь купил только машину вашего производства. У нас в Приморском крае в основном частники ездят на машинах японского производства, но разве они проходят столько, сколько наши, да ещё по нашим дорогам? Нет, конечно.

Спасибо всем, кто выпустил мою машину, двигатель № 900985, кузов № 0842051.

Желаю коллективу доброго здоровья и твёрдо держаться в рыночных условиях»^[111].

Но «жигули» были, конечно, далеко не идеальным автомобилем. В своей статье о судьбе продукции Волжского автозавода на советском потребительском рынке М. Р. Зезина рассказывает: «В архивном фонде АВТОВАЗа сохранились письма преимущественно ветеранов войны, копии направленных в вышестоящие инстанции и редакции газет. За месяцы, потраченные на поездки на станции техобслуживания в бесплодных попытках отремонтировать гарантийный автомобиль, люди доходили до отчаяния. В каждом из писем драматические истории «хождения по мукам». Практически все авторы отмечают плохую сварку машины (в кузове щели, попадает вода и грязь), хроническую болезнь «жигулей» — износ распредвала, дребезжание пластмассовых деталей. Большинство просило заменить бракованную машину на новую, но положительные решения были исключением.

По правилам торговли, легковые автомобили, мотоциклы и другую бытовую технику можно было обменять на новую по гарантии, если предприятие-изготовитель или мастерская гарантийного ремонта не в состоянии были их отремонтировать в 2-недельный срок после получения от покупателя заявки о ремонте»^[112].

Дело в том, что генеральный директор Поляков пошёл на некоторую хитрость. Он прекрасно понимал, что завод не справится с правилами торговли в части обмена, и написал заместителю министра следующее письмо:

Заместителю министра
Автомобильной промышленности СССР
тов. Лисняку П. Я.

В газете «Известия» от 23 марта с. г. в разделе «Юридическая служба» напечатана статья д. ю. н. Кунина «Новые правила обмена товаров»,

которые введены Минторгом и Госстандартом СССР с 1 февраля с. г.

Изложенный порядок обмена автомобилей ставит автомобильные заводы страны в невыносимые условия.

Согласно новых правил легковые автомобили приравниваются к mopедам, телевизорам, холодильникам, лодочным моторам и подлежат обмену, если в течение двух недель не будут решены вопросы гарантии.

На основании изложенного прошу Вас поручить юридической службе Министерства подготовить и утвердить специальные единые правила продажи легковых автомобилей с учётом объективной обстановки на автозаводах и стране.

06.04.71^{113}.

Директор

В. Н. Поляков

Поэтому перед Виктором Николаевичем Поляковым и его товарищами стояла принципиально новая для такого производства задача. И эта задача была — создание надёжной сервисной службы для массовой, но высокотехнологичной продукции. Собственно, уже в знаменитом Постановлении Центрального Комитета КПСС и Совета министров СССР № 558 от 20 июля 1966, положившем начало истории завода, в отдельном, шестом по счёту пункте указывалось: «Поручить Госплану СССР совместно с Советами Министров союзных республик и Министерством автомобильной промышленности предусмотреть в проекте пятилетнего плана развития народного хозяйства СССР на 1966–1970 годы необходимые меры по улучшению организации технического обслуживания легковых автомобилей, имея в виду создание широкой сети станций технического обслуживания, строительство специализированных предприятий, автозаправочных станций».

Под этим документом стояли подписи Брежнева и Косыгина, он был подготовлен давно, и так же давно шла работа над принципиально другой схемой автосервиса.

История сервисной службы Волжского автозавода тесно связана с именем Рафаэля Давидовича Кислюка. Именно его в 1971 году перевели из центрального производственного управления в службу, что создавалась для сервисного обслуживания продукции завода. Тогда Рафаэль Давидович, как он сам вспоминал, чрезвычайно обиделся. Ему это казалось ссылкой. Однако Поляков объяснил, что у него нет претензий к своему сотруднику. Кислюк владел ситуацией на производстве, справлялся с заданиями, и

теперь пришла пора более трудной работы. Ведь задача создания автосервиса куда сложнее, чем само строительство Волжского завода: станции ремонта будут раскиданы по всей огромной стране, руководители будут преодолевать сопротивление на местах, местный персонал будет психологически не готов к своим обязанностям. Всё это создаст, и уже создаёт, огромные трудности для Волжского автозавода.

Прошло тридцать лет. В 2005 году Рафаэль Давидович вспоминал: «В Советском Союзе появились новые отношения «человек — автомобиль». Начиналась новая эпоха в отношениях потребителя с производителем той или иной продукции, будь то техника или товары народного потребления. Огромной задачей нашего коллектива было размещение 32-х автоцентров на территории нашей страны: нужны были хорошие участки земли, желательно с инженерными коммуникациями, с удобными для владельцев подъездами. Кроме того, нужно было найти на местах кандидатуры руководителей автоцентров. В наши задачи входили сложнейшие вопросы обеспечения станций запасными частями, специальным инструментом, горюче-смазочными материалами по техусловиям ФИАТ — ВАЗ.

Только вдумайтесь в масштабы работы: страна площадью более пяти миллионов квадратных километров должна была быть обеспечена гарантийным и техническим обслуживанием миллионов автомобилей, находящихся в частном владении!

В связи с тем что у нас в стране было плановое хозяйство, нужно было произвести своевременный заказ на всякого рода оборудование для строящихся автоцентров. Надо сказать, что такое оборудование у нас в стране не изготавливалось, а чтобы закупить его за рубежом, нужно было специальное постановление правительства. Одна из главных и чрезвычайно сложных задач состояла в том, чтобы найти генеральных подрядчиков для строительства автоцентров. Приведу ещё несколько фактов. Привязкой центров занимались 52 проектных института, а строительством — 23 министерства и ведомства на правах генерального подрядчика, а субподрядчиков было более сотни»^{114}.

И вазовцам это удалось! В упоминавшейся выше статье М. Р. Зезина пишет: «Волжский завод впервые в СССР пытался реализовать принцип работы «привожу, продаю, обслуживаю», то есть стремился обеспечить весь путь производимого автомобиля от заводских ворот до потребителя. Впервые в истории отечественного автомобилестроения ВАЗ ввел гарантию на 1 год и 20 тысяч километров. За этот период надо было четыре раза произвести замену смазки в двигателе и один раз замену смазки в агрегатных шасси и другие контрольные операции.

За рубежом фирмы-производители имели собственную сеть обслуживающих станций, что позволяло получать информацию о качестве продукции и увязывать объём производства с потреблением запчастей. О масштабах сферы техобслуживания говорит такая цифра: в ней было занято работников в 1,5 раза больше, чем на основном производстве»^{115}.

Действительно, ценой титанических усилий многое было сделано с нуля. Статистика говорит, что «чисто автомобильным» обслуживанием в конце шестидесятых годов занималось меньше тысячи человек на двух десятках станциях, обслуживающих частных автолюбителей. Ведь раньше в Советском Союзе, когда автомобиль не был столь массовым явлением, дело его ремонта было тоже в значительной мере частным. Станции ремонта автомобилей подчинялись министерствам бытового обслуживания союзных республик. В ведении этих министерств автосервис стоял рядом с мастерскими по ремонту прочей бытовой техники и управлялся часто теми же людьми, существовал по тем же нормативным актам. Пункты ремонта автомобилей не имели тесного контакта с автомобильными заводами, не обладали отлаженными каналами по доставке узлов и агрегатов на замену, не были обеспечены специальным оборудованием и обходились обычным слесарным инструментом.

С этой точки зрения успех был невероятным.

Но на советский автосервис есть и менее парадная точка зрения.

Качество обслуживания в автосервисе оставляло желать лучшего. Само расположение станций предполагало, что они находятся в центре региональной площадки диаметром около тысячи километров^{116}. Что было не столь обременительным для жителя столицы, превращалось в целое путешествие для провинциала, особенно если он жил не в областном центре: ему приходилось преодолевать долгий путь для того, чтобы осуществить своё право на ремонт. К тому же ремонт длился долго, часто машина надолго оставалась на станции — ждали запасных частей с завода.

Отсутствие выбора, гигантское превышение спроса над предложением и тотальный дефицит привели к возникновению полукриминальной (или просто криминальной) обстановки вокруг автосервиса. «Человек из автосервиса» — знаковая фигура эпохи застоя. Можно много предъяснять цифр и отчётов, но в народе за работниками станций технического обслуживания закрепилась устойчивая слава «доставал» и ловкачей. Если работник сервиса появлялся в художественном произведении, то чаще всего это был (устойчивое выражение того времени) — «расхититель социалистической собственности». Особое положение было у директоров

станций автосервиса на Кавказе и в Средней Азии — там они открыто становились частью властной номенклатуры, как бы продолжая партийную номенклатуру на нижних ступенях. Рафаэль Кислюк вспоминает, что отправленная в Грузию техника для оборудования двух передвижных станций сервиса была арестована по прямому указанию секретаря ЦК партии республики Думбадзе. Потребовалось доказать абсолютный упадок автосервиса в Грузии, выдержать давление на местах и выстоять в жёстких спорах у руководителей разного ранга, чтобы вазовский сервис закрепился в Грузии. Что касается столичных городов, то там руководитель автосервиса был популярен как спортсмен и знаменит почти как космонавт.

Профессор Зезина уточняет, что ещё при создании вазовской сети автосервиса делались попытки заблокировать такого рода «чёрный рынок» услуг. Предполагалось создавать станции, на которых гарантийный ремонт (бесплатный для автомобилевладельца) был бы отделён от платного, но тотальный дефицит и станций, и персонала похоронил эту идею. Однако изначально автосервис ВАЗ был организован так, чтобы минимизировать возможность злоупотреблений, для этого мастер по ремонту изолировался от владельца автомобиля — тот мог общаться только с приёмщиком и его начальством. Строго запрещён был проход клиентов в помещение для ремонта, формализована оплата. Косвенным подтверждением «честного положения дел» было то, что станции и центры автосервиса стали испытывать проблемы с квалифицированными мастерами: средний уровень доходов, отсутствие льгот и жёсткая антикоррупционная схема делали работу в сервисе менее привлекательной^[117].

Однако всё равно альтернативы такому сервису не было. Ведь возможности частного автосервиса упирались в примитивное оборудование. За десять лет автосервис вырос в сотни раз: «В начале 80-х годов система техобслуживания в СССР насчитывала около 2000 предприятий, цехов, мастерских, в том числе 1300 крупных. В 1982 году было создано Всесоюзное промышленное объединение «Союзавтотехобслуживание», в РСФСР — «Росавтотехобслуживание» МАП и его краевые и областные подразделения. Кроме этого существовала сеть фирменных станций «АвтоВАЗтехобслуживание»^[17], а также систем АЗЛК, ЗАЗ, ГАЗ, созданных по примеру АВТОВАЗа. Наибольшие мощности были сосредоточены в «Союзавтотехобслуживании» и «АвтоВАЗтехобслуживании» — 65 % мощностей и 70 % объема работ. К концу 80-х годов численность занятых в техобслуживании превысила численность работников основного производства. В 1991 г. на ВАЗе

работало около 90 тысяч человек, а в «АвтоВАЗтехобслуживании» — почти 100 тысяч человек.

Несмотря на внушительные масштабы, система техобслуживания так и не смогла удовлетворить потребительский спрос...»^{118}

Оказалось так, что с течением времени возросло количество брака — чем более восторженным был приём новой машины у потребителя, тем строже потом к ней относились. АВТОВАЗ как бы сам был в этом «виноват»: он воспитал у автомобилистов вкус, поставил высокую планку качества. Поскольку в СССР продавалось уже около миллиона автомобилей в год, обсуждение качества продукции стало чрезвычайно широким, и не только на кухонно-бытовом уровне: статьи о качестве продукции Автопрома регулярно публиковала центральная пресса.

В первые годы выпуска, особенно когда у руля завода стоял Виктор Николаевич Поляков, нареканий на брак со стороны покупателя было гораздо меньше, чем в последующие годы. Эти нарекания были в основном связаны с неотлаженностью производства, совершенствованием технологических линий и приёмов.

Но при этом в народе сложилось впечатление, что первые машины были долгожителями в силу именно качества их сборки. Конечно, специфика автомобиля как товара, его сравнительная дороговизна (по сравнению с другой техникой в пользовании советского человека) приводили и к особой заботе, бережной эксплуатации «жигулей». Их ремонтпригодность вкупе со смекалкой народных умельцев привела к тому, что «копейки» до сих пор можно увидеть на дорогах страны. «Но похоже, — пишет профессор Зезина, — что заложенная в первые годы традиция анализа дефектов и поиска путей их устранения была полностью утрачена. Формальной отпиской выглядит резолюция на письме владельца «жигулей» В. С. Шильникова, в котором подробно разбираются проблемы с зажиганием, печкой, распредвалом, подвеской и которое было передано для обсуждения в коллектив водителей-испытателей цеха № 46. А решение, принятое по результатам обсуждения, звучит просто анекдотично: «Усилить со стороны водителей контроль за течью масла из двигателя, заднего моста и КПП». А обиды автолюбителей множились, поскольку часто обращение на станцию техобслуживания ставило автолюбителя в стрессовую ситуацию. «...Лучше отремонтировать автомобиль самому без запасных частей и инструмента, чем доводить себя до предынфарктного состояния, находясь на СТО и добиваясь того, что положено, — писал директору ВАЗа Л. Я. Дрейцер из Днепропетровска. — До каких пор за брак Вашего завода будет расплачиваться потребитель деньгами, здоровьем

и временем?» Брак автомобиля, приобретённого в июле 1985 года, мог стоить ему жизни. Механизм рулевого управления был прикреплён к кузову только одним хомутом вместо двух, на шпильках крепления не было резьбы. Кроме того, в его машине не работал стеклоочиститель, не освещался номерной знак, тёк задний амортизатор, не работал и протекал насос омыwania стёкол, коммутатор электронного зажигания работал с перебоями, протекал салон, была сквозная дыра в нише для запасного колеса, все гайки и болты ослаблены или сорвана резьба, дребезжали пластмассовые декоративные накладки. Романтически-восторженное отношение к «жигулям» и системе вазовского техобслуживания быстро сменилось раздражением от очередей, грубости продавцов и персонала техстанций, многочисленных дефектов автомобиля. В свою очередь, запросы потребителей могли бы стать стимулом для совершенствования работы как самого завода, так и торговых и сервисных предприятий. Но в условиях плановой экономики и нарастающего дефицита на потребительском рынке этого не происходило ^{119}.

Лишней славы «жигулям» не надо, они состоялись как автомобиль-символ, народный автомобиль. Эта машина — метафора советского времени. Сейчас иногда иронизируют над привычками прошлого. Действительно, можно сравнивать любовь к тогдашним «жигулям» с давней привычкой мыть полиэтиленовые пакеты. Теперь, когда эти пакеты дают бесплатно в любом магазине — с ручками и без ручек, простые и цветные, — это может показаться поводом для смеха. Но нет здесь ничего смешного, как нет ничего смешного в намоленных иконах. В этом автомобиле есть всё героическое, что было ему присуще, но есть в нём и след нашей общей безалаберности. Иронизировать над недостатками прошлого можно и нужно. Ещё важнее — их исправлять.

Над совершенствованием первых автомобилей трудились десятки тысяч человек, создавая новые модели.

Что было после «жигулей»? Есть ли вообще чем гордиться?

Я спросил об этом одного опытного инженера, всю жизнь отдавшего автомобилестроению. Он задумался только на секунду: «Грузовики... Ах да, грузовики вас не интересуют, наверное. Так вот, это — «Нива». «Нива» — это прорыв советского автомобилестроения мирового уровня. Это самое большое достижение ВАЗа, потому что были в мире, конечно, джипы. Эти джипы ездили по дорогам войны и до сих пор, кажется, ездят. На Западе был мощный, хорошо приспособленный для бездорожья «лендровер», и ещё пара моделей.

Но именно мы, именно Волжский автомобильный завод сделали так

называемый «паркетный» или «пляжный» джип. Комфортная машина для простого человека, а не рейнджера. Машины этой идеологии появились на Западе уже позже».

Успех «Нивы» нечто большее, чем просто успех. Это, скорее, кирпич в основе мировоззрения. Да, многие советские автомобили имеют западные корни, да, Советский Союз покупал и приноравливал к своим потребностям зарубежные заводы. Но жизнь, предъявляя успешную гражданскую машину, показывает несправедливость простых суждений, ломает стереотип, а это важно.

«Нива» сошла с конвейера в 1977 году, накануне дня рождения Ленина, а рождалась она пятью годами раньше: сначала она напоминала настоящий джип, затем получила металлическую крышу и в 1974 году прошла государственные испытания.

И вот 31 июля 1975 года Виктор Николаевич Поляков, уже бывший тогда министром, подписал приказ № 199 о постановке на производство автомобиля повышенной проходимости ВАЗ-2121 «Нива».

В СССР это была машина секретаря сельского райкома или председателя крупного совхоза. На Западе эта машина превратилась именно в «паркетный» джип, городскую машину, лазающую по склонам, но сохраняющую внутри комфорт не армейской машины, а гражданского автомобиля. И, что ещё важнее, недорогую.

Экспорт «Нивы» превзошёл все ожидания — в конце восьмидесятых — начале девяностых за рубеж шла половина выпуска. Там её расхватывали как горячие пирожки — и тут снова произошла общая для оригинальных советских изделий беда. Правда, и в этом триумфе не обошлось без ложки дёгтя: модернизации автомобиля запаздывали, и вскоре мир заполнили её зарубежные аналоги, с которыми она могла конкурировать только ценой.

Одному из отцов «Нивы» П. Прусову в 1986 году японские автомобилестроители подарили рекламный проспект модели «Сузуки Витара», сделав дарственную надпись «Крёстному отцу этого автомобиля».

Впрочем, заслуга Полякова в успехе «Нивы» не только в том, какие решения он принимал по «Ниве» на посту министра, как способствовал её судьбе. Заслуга садовода не в том, что вырос цветок, заслуга садовода в том, что он разбил сад — и он продолжает цвести без него.

История Волжского автозавода хранит массу примечательных разработок, известных сейчас только специалисту. Известно, что, когда только налаживалось сотрудничество с ФИАТом (а ведь, как уже говорилось выше, покупалась не только одна машина, а строился завод

целиком и СССР вводил в оборот многие технологии), американские и европейские политики очень тревожились, не продаст ли член НАТО (то есть Италия) в СССР технологии двойного назначения. Гражданский характер производства строго соблюдался: в первые годы не отвлекались на непрофильные разработки, к тому же, как говорят многие специалисты, не хотелось терять перспективу сотрудничества с итальянцами по новым моделям легковых машин.

Конечно, «жигули» попадали в армии различных государств в качестве штабных машин, но в начале семидесятых годов на ВАЗе сделали специальную модель.

Вазовские конструкторы создали амфибию ВАЗ-Э2122 (4x4) с двигателем от «шестёрки». Правда, оказалось, что движок и трансмиссия на плаву сильно греются, но с недостатками боролись и потом построили несколько других вариантов. Наконец, не получились «Река» (ВАЗ 2122-500) и ВАЗ 2122-600 с движком от одиннадцатой модели. Кочнев указывает следующие её характеристики: автомобиль выдавал 110 км/ч по шоссе и 4 км/ч по воде. Но на дворе стоял уже 1985 год, финансирование по оборонным статьям было свёрнуто — и это стало последней (и единственной) военной разработкой Волжского автозавода. Подробнее об этом можно прочитать в справочнике Е. Кочнева «Военные автомобили»^{120}.

Эта частная история — одна из многих, вызывающих сейчас удивление непосвящённых.

Новые и новые модели «жигулей» могли появляться на свет именно потому, что первый генеральный директор, а потом министр автомобильной промышленности всей страны Виктор Николаевич Поляков создал этот технологический сад.

Глава четырнадцатая

ТОВАРИЩ МИНИСТР

*«Жигули» освоив быстро,
Он добрался до министра.
Министерский аппарат
Вряд ли «Папе» будет рад.
Ведь теперь работать надо
Без булды и без награды.
Хоть и хочется не очень,
Но сиди теперь до ночи...*

Игорь Васильевич Быстрицкий.

Поэма «Отцы на ВАЗе»

Министр шёл по Москве. Министр шёл пешком — из дома на работу и обратно.

Человека, который жил в семидесятые — восьмидесятые годы, это обстоятельство потрясает больше, чем анекдотического Мюллера в народном фильме того времени «Семнадцать мгновений весны» — появление практически разоблачённого советского разведчика в здании немецкой спецслужбы. «Штирлиц идёт по коридору», — докладывают шефу гестапо Мюллеру, и он не может поверить, переспрашивает, по какому, дескать, коридору, как так, почему...

В том, что совершенно непридуманный, не кинематографический советский государственный деятель передвигался пешком в семидесятые годы, в то время, что потом называли «временем привилегий партаппарата», действительно было что-то похожее на вызов. В двадцатые годы ещё можно было представить себе наркома или старого большевика, которые принципиально не пользовались служебным автомобилем. Это мог быть старик политкаторжанин, в чьих глазах горел священный огонь Революции. Пламя этого огня стало затухать в тридцатые — многим старым большевикам потом выдали другой персональный транспорт. Как горько шутили в лагерях: «ОСО — два руля, одно колесо». То есть по приговору Особого совещания человек получал в руки тачку — две ручки, одно колесо. «Скрип-скрип», — визжали деревянные части, и под этот звук

одна номенклатура сменялась другой.

Но вернёмся к министру автомобильной промышленности СССР. Он по-прежнему был неприхотлив в быту, ему даже не надо было себя ограничивать: его стиль жизни был аскетичен всегда. Виктор Николаевич Поляков позволял себе немного из того, что называлось номенклатурными привилегиями. «Что облегчало, признаюсь, жизнь, — вспоминала его жена, — это спецателье у метро «Дзержинская», которое обслуживало министров и прочий «генералитет». Но заставить поменять костюм или затащить его на примерку всегда было проблемой. Причём к костюму я обычно заказывала и дополнительные брюки — готовые при его двухметровом росте подобрать было крайне сложно. Случалось, брала его старые брюки и несла в ателье, чтобы по ним сшили новые».

Когда Татьяну Николаевну Данилову-Полякову спросили про эти пешие прогулки, она подтвердила: да, все одиннадцать лет и три месяца. Да, за редкими исключениями, за вычетами командировок — каждый день.

Сначала министр шёл на службу из своей квартиры на проспекте Мира, а после, начиная с 1976 года, — с Хользунова переулка.

Тогда, в середине семидесятых, она как-то по делам зашла на Кузнецкий Мост и слышала, как оторопело шепчут люди в вестибюле министерства: «А я еду... И вот он... Я еду, а он идёт через Крестовский мост». Так что хождение Полякова через Москву давно стало легендой.

Один из подчинённых вспоминал с удивлением, смешанным с восхищением:

— Вот идёт Поляков, держит в руке зонтик, отчётливо помню — женский. Почему женский — неясно, может, это был короткий складной, привезённый откуда-то, ещё не вошедший в столичную моду...

Из этой детали сразу хочется вывести очередное суждение о неприхотливости министра, но не будем умножать сущности сверх необходимого.

Александр Александрович Ежевский, работавший в шестидесятых годах председателем «Союзсельхозтехники», а с 1980 года — министром тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР, вспоминал: «...В течение нескольких лет, да и сегодня, мы с ним живём в одном доме, в одном подъезде. В «министерские» годы у нас был такой распорядок: в полвосьмого утра мы у подъезда встречаемся и идём пешком в министерство. Это шесть километров. Причём он на голову выше меня ростом. Он шаг, я — два. Он шаг, я — два. Но я тянулся за ним. И так в

любую погоду.

Ещё накануне водители костюмы наши разутюженные, ботинки увозили в министерство. Мы приходили, переодевались и уже в девять часов, а то и раньше приступали к работе. А уезжали, дай бог, к десяти, к одиннадцати вечера, уже после программы «Время». Но возвращались уже в разное время, хотя и в одном здании работали».

Впрочем, в эти воспоминания вмешивается голос Татьяны Николаевны Поляковой:

— Нет, — говорит она, — не смог Александр Александрович выдержать этот темп. Быстро перестал ходить: дело в том, что темп и нагрузку Полякова вообще было выдержать сложно.

Но конечно, дело не в политической фронде и не в показной близости к народу, что потом стала называться популизмом. И это не было «просто так», вообще у Полякова ничего не было «просто так». Было две прагматические причины для этих путешествий: во-первых, это было время для размышлений.

Татьяна Николаевна вспоминала, что они вообще любили ходить — и на отдыхе, и в другое время. «Уматывал до изнеможения» — так она и говорила.

Вторая причина была куда печальнее. При высоком росте и сидячей работе у Полякова начали болеть ноги. Врачи сказали, что ему нужно больше ходить. Вот поэтому он ещё в Тольятти на работу стал ходить пешком. Одновременно по настоянию врачей он бросил курить. И сделал это, как и всё делал, — организованно.

Перестал Виктор Поляков ходить по московским улицам, проходя снова и снова привычные маршруты, уже много лет спустя, когда давно уже не был министром и вернулся из Елабуги.

А пока он шёл к своему рабочему месту — зданию на Кузнецком Мосту. Оно мало изменилось с тех пор, как Поляков его видел в детстве, а он работал в нём уже больше десяти лет. Здание стояло на оживлённой улице, по ней торопливо шли озабоченные москвичи, и вместе с ними шёл министр, шёл к месту своей службы, что уже давно стало историей. Это было здание непростой судьбы, его построили сразу после первой русской революции, в 1905–1906 годах. Имена архитекторов Бенуа и Гунста были известными и для того времени, и для истории искусства.

Доходный дом на Кузнецком был построен для Первого Российского страхового общества, внизу находилось то, что сейчас назвали бы офисами, — представительства и конторы крупных русских компаний, наверху были квартиры промышленников.

Экономический рост России, стремительный рост социального неравенства, разгульная жизнь чужаков — всё это не проходило незамеченным для московских обывателей. Часто квартиры занимали сибирские и уральские купцы, ещё не вышедшие из горячего мужского возраста, и по лестницам шелестели юбки весёлых девиц. Оттого недоброхоты называли иногда дом — публичным. Это, разумеется, было не так.

Спустя несколько лет, в 1921 году, переделка серой громадины под нужды Народного комиссариата иностранных дел свела всё здание воедино. Именно поэтому его внутренняя планировка оказалась такой запутанной: восемь подъездов с непростой внутренней структурой, прорубленными переходами и дополнительными лестницами новичку казались лабиринтом.

10 мая 1923 года в Лозанне застрелили Вацлава Воровского, полпреда СССР в Италии. Через год в подобию внутреннего дворика ему будет установлен памятник работы скульптора Каца — один из самых странных памятников Москвы. В этом здании НКВД просуществовал до переезда в одну из сталинских высоток на Смоленской площади. Тогда он уже был переименован из наркомата в министерство. Здесь работал Чичерин, здесь готовилась Генуэзская конференция, тут творилась судьба послевоенного мира, Тегеран, Ялта, Потсдам, начало холодной войны... Всё это было здесь.

И вот теперь Поляков по праву занял кабинет на четвёртом этаже. Это помещение было прямо над кабинетом Чичерина. Причём легенда гласила, что именно в этом здании, а не в Кремле, в кабинете Молотова, сменившего на посту наркоминдела Литвинова, был подписан знаменитый пакт с Риббентропом.

Так сомкнулись судьбы двух министров, оставивших столь значительный след в истории СССР. Поляков занимал в этом здании разные кабинеты и посты, менялись названия на вывеске у подъезда — но теперь судьба привела под его начало целую отрасль.

Пешие прогулки — только внешняя сторона жизни министра. Дела министерства в семидесятые — восьмидесятые годы были зеркалом того, что происходило в стране. Как всегда и везде в мире, строительство автомобилей становится индикатором не только экономики, но и уклада жизни, и в так называемые застойные годы всё происходило своим чередом.

Перед Поляковым было огромное пространство, наполненное сотнями заводов, тысячами подразделений, из кабинета на Кузнецком Мосту тянулись нити к городам, которые годы спустя окажутся на территории других стран, — к югу Украины и западу Белоруссии, к Грузии и Азербайджану, в Среднюю Азию, в страны, что были тогда объединены кооперацией в рамках СЭВ — Совета Экономической Взаимопомощи. Отрасль чрезвычайно разветвлена, и хотя Поляков принял её на подъёме, он понимал, что перед ним стоит несколько труднейших задач, которые только начинают решаться.

Это было постепенное обновление всей выпускаемой продукции. Автомобильные модели не вечны, а технический прогресс неостановим. Новые МАЗы, новый «запорожец», ещё не получивший имя «Таврия», совершенствование нового дизельного двигателя для трактора «Кировец», который выпускал Ярославский моторный завод, самосвалы, тракторные прицепы — везде нужно сохранить темп, везде нужно опережать время... Нужно обновлять все технологии, и производство, и станочный парк...

Да, у Полякова был блестящий опыт. Без преувеличения, он был директором лучшего, самого передового завода — завода, что пользовался всеобщим вниманием и уважением, но теперь перед ним стояли проблемы страны, и проблемы эти были вдвое, втрое сложнее ВАЗовских.

Менялся и стиль управления.

Вадим Евгеньевич Спирын^[18], работая в управлении Главного технолога, в это время два-три раза в неделю, а иногда и семь-восемь раз, присутствовал на знаменитых поляковских совещаниях. Он вспоминает: «Поляков никогда не позволял нам хвастаться нашими достижениями. Да, достижения, безусловно, были, но Поляков прекрасно понимал соотношение советского автомобилестроения и мирового, знал многие детали — от мелочей, вроде работы амортизаторов, работы коробки, поршневых колец и прочих агрегатов, до магистральных технических новшеств, которые только начали входить в моду на Западе. Причём у него всегда присутствовала трезвая оценка наших сил — «там, где нужно, мы будем использовать западный опыт в виде лицензии, в виде проектов».

Этим комплексным подходом и отличались его совещания — их он умудрялся проводить по шесть, а то и по семь в день».

Действительно, чтобы контролировать обновление отрасли, быть в курсе всего, Поляков придумал особый распорядок рабочего дня.

Утро было отведено Совету министров, иногда — протокольным встречам в ЦК КПСС, а если их не было, то и во второй половине дня он запускал карусель своих «быстрых» совещаний. Он сразу ввёл жёсткий

регламент — на выступление приглашённому специалисту давалась ровно одна минута, вся проблема должна была быть решена за час: полчаса на выступление, четверть часа — на обсуждение, и вот уже отодвигаются стулья и сотрудники встают, уступая место другим.

Этот темп Поляков сохранил до последнего дня работы в министерстве, а когда на него станут жаловаться, попрекая слишком большим количеством совещаний и протоколов, он придумает вместо протоколов совещаний особый документ — «контрольные поручения». Эта система не позволяла никому расслабиться — ни конкретным людям, ни подразделениям, ни целым организациям.

Вадим Евгеньевич Спиринов заключает: «Это был особый стиль Полякова-министра — *неуязвимый* и *безупречный*. То есть то, когда министр владеет информацией обо всём, что происходит, всеми вопросами. Некоторые говорят, что он напрасно лез в некоторые мелочи, но тут были такие мелочи, в которых часто он очень хорошо понимал — просто как одарённый инженер, а не собственно руководитель отрасли».

В чём была эффективность этих совещаний, что, начиная с полудня, шли до вечера? Во-первых, они были коротки для приглашённых участников и позволяли увидеть слабые места не только Полякову, но и другим присутствующим. Во-вторых, Поляков поступил очень умно: он выстроил не только систему совещаний в течение дня, но и привязал её к проблемам в ходе их решения — к любой проблеме нужно было вернуться через месяц (реже повторное обсуждение назначалось через два месяца). Таким образом, контроль над работой по той или иной теме не ослабевал. Причём если это был острый, неотложный вопрос, Поляков занимался им каждый день, и каждый день собирал людей. Так происходило до тех пор, пока Поляков с удовлетворением мог сказать: «Теперь я вижу, что дело сдвинулось, встретимся во вторник, в двенадцать часов» или: «Хорошо. Встретимся по этому вопросу через месяц». Это было гибкое изменение уровня контроля — понятно, что разбрасываться рабочим временем было нельзя.

Вот конец семидесятых: он внимательно изучает идею небольшого городского автомобиля — того, что потом станет «Газелью». Этому имени ещё нет, нет ещё чёткого решения, кто может делать эту машину, — может, Ульяновск? Или, следуя просьбам ЦК, нужно развернуть производство в Азербайджане, в Кировабаде?

Поляков видел, что промышленность может делать такой необходимый в перспективе автомобиль, и вот инженеры прорабатывают этот проект, вот закуплена лицензия на полутоннажную машину, которая потом, конечно

частично, воплотится в «Газели», зерно падает в землю, чтобы потом — может, без него, Полякова, — дать свои всходы.

Что-то внедряется стремительно, что-то ждёт своего часа. А что-то идёт тяжело. Вот Поляков вызывает к себе директора АЗЛК Валентина Петровича Коломникова. У министра новая идея: он предлагает освоить новую перспективную марку — автомобиль «Фиат-132».

Компания «ФИАТ» в то время отдавала чертежи и лицензии за небывало низкую цену. Но Поляков понимает, что стране нужна не слепая копия, а новая ступень в технологиях. Переговоры идут постоянно — и в кабинете министра, и в правительстве, и на заводах. Однако даже авторитет министра не помогает. Поляков не сумел настоять на этом решении — и всегда потом будет считать это своей неудачей.

Итальянская машина была тогда новой, современной разработкой, с оригинальным салоном. Это могло быть прорывом в будущее, что значительно ускорило бы развитие всей отрасли. Однако нет хорошего отечественного двигателя, и это выбивает из рук министра важный козырь. Моторы для «москвича» делают в Уфе, но этот двигатель не отвечает требованиям — ни по качеству, ни по возможностям модернизации. Часть «москвичей» комплектуется Вазовскими моторами, и Поляков хорошо знает, что родной Вазовский мотор лучше. Потом на стол перед ним ляжет сводка продаж: двадцать, а потом тридцать тысяч «москвичей» с волжскими двигателями расхватывают на «ура», а «москвичи» с уфимскими двигателями покупают неохотно.

Неудачей (он, как всегда, судил себя строго) Поляков считал и то, что на смену Коломникову на АЗЛК не пришёл достаточно энергичный руководитель, который мог наверстать упущенное, изменить обстановку на заводе. Субъективный фактор здесь играет огромную роль, и это Поляков знает как никто.

Но всё это будет потом, а пока он настойчиво борется за внедрение новой модели: каждый месяц опоздания будет обесценивать этот проект, каждый час задержки скажется на товарной привлекательности машины. Внешне это незаметно, но министр очень хорошо понимает цену не только часу, но и минуте рабочего времени. Поэтому специалисты начинают говорить у него на совещаниях быстро и коротко, чтобы вложить в отведённую минуту всё главное, успеть отчитаться.

Десятилетие, которое отведено было самому Полякову на руководство автомобильной промышленностью СССР, стало десятилетием поступательного развития. В момент его вступления в должность по

дорогам страны бегало три с половиной миллиона легковых машин (треть из них «жигули», четверть — «запорожцы», а остальные — «москвичи» и легковушки «Иж»). Уже существовали сервисные центры, и это была инициатива Полякова ещё до вступления в высокую должность, инициатива, которую он не забыл все десять лет на посту министра. К памявному олимпийскому году легковых автомобилей выпускали уже больше половины от общего количества машин.

Пропорциональное развитие автопарка страны — вот что тоже чрезвычайно заботило В. Н. Полякова. Дело в том, что вся отчётность в экономике того времени проводилась в тонно-километрах, а оттого было выгодно выпускать многотонные грузовики. Одной из задач КамАЗа был выпуск автопоездов, ведь тяжёлые грузовики сильно разбивали дороги. Но если произвести достаточно большое количество автопоездов, у которых нагрузка на дорогу будет распределена на 8–9 колёсных пар, этого можно избежать. Ведь специфика нашей страны в том, что при огромной протяжённости дорог наша зима сурова, поэтому дорога требует постоянного ремонта. От континентального перепада температур покрытие трескается, а двадцатитонная фура разбивает его в один сезон.

Это решение до сих пор остаётся спорным, но, постоянно курируя ввод в строй КамАЗ, считая себя ответственным за этот завод, в плане идеологии Поляков следовал строгой субординации. Развитие автопоездов было решением партии и правительства, как гласила устойчивая формула того времени. Поляков не был заложником этой системы, он был полноправным участником всех обсуждений. Иногда министр не мог доказать свою правоту, иногда соглашался с чужим мнением, а иногда проводил в жизнь собственное решение.

Нельзя, глядя на то время уже из XXI века, думать об СССР исключительно как о стране волюнтаристских решений — такие организации, как Госплан, экономические и проектные институты, вносили очень важный вклад в принятие решения. И плановая экономика, частью которой являлось главное дело жизни В. Н. Полякова, была далеко не так неповоротлива и косна, как может показаться.

Стоя перед окном своего кабинета в редкую минуту между совещаниями, Поляков перебирает в памяти заводы грузовых автомобилей: где нужно вмешаться, кто стал слабым звеном цепочки, а у кого можно и взять специалистов для использования в месте прорыва. Да, есть задачи, что уступают место новым, — таким, как строительство карьерных самосвалов. Именно при Полякове встал по-настоящему на ноги БелАЗ. А

ведь именно это белорусское предприятие стало производителем уникальной техники, работавшей на открытых месторождениях.

Открытое месторождение — огромный котлован с серпантинном автомобильной дороги внутри конуса, опрокинутого внутрь земли. Именно разработка открытых месторождений позволила Советскому Союзу добывать сравнительно дешёвое сырьё для промышленности. Но для этого в первую очередь нужна техника, и в частности большегрузные самосвалы. Это те машины, которых никогда не увидишь на дорогах. Они, как звери в лесах, живут только на месторождениях.

Самым большим был Ярославский завод, сохранивший только моторное производство, передав в Кременчуг производство машин, причём производство с армейским акцентом. Помимо гражданской сферы, это были тяжёлые машины, способные таскать пушку или ракетную установку. Следующий автомобильный завод — УралАЗ, возникший в Миассе, когда в этот город был во время войны эвакуирован ЗИЛ. Собственно, ЗИЛ — первенец советского автомобилестроения.

Горьковский завод со своей спецификой. Двести с лишним тысяч грузовиков в год предназначались для сельского хозяйства. Горьковская машина забирала зерно от комбайна — именно в её кузов была золотая струя из зернового бункера. Только ГАЗ может работать с комбайном, медленно двигаясь рядом — у него не перегревается двигатель, у него соответствующим образом спроектирована коробка передач. Он идёт со скоростью полтора километра в час, и это качество вводит его в золотой фонд советских грузовиков.

Минский автомобильный, возникший как завод магистральных тягачей. Сети железных дорог, несмотря на все утверждения о железнодорожной мощи страны, не хватало. Вozить грузы на ярославских машинах, на ЗИЛах было невыгодно, и вот возник МАЗ.

Был завод и в Кутаиси, где изначально собирался другой грузовик, а потом знаменитая «Колхида», грузовик для сельского хозяйства. Ульяновск, исторически возникший из части эвакуированного ЗИЛа, там было маленькое производство грузовиков небольшого тоннажа. Ереванский завод с его фактически сборочным производством «рафиков», только не с пассажирским салоном, а с грузовым.

Поляков бывал везде и знает эти заводы не только по названиям. Для него они не просто точки на карте. Он не сосредоточивается в своих размышлениях на заводах, что работают исключительно на оборону. Там иной характер работы и иной заказ. КамАЗ — вот что для него сейчас главное. Там много проблем, но одно Поляков знал наверняка — КамАЗ

станет главным заводом дизельных грузовиков. Стройка досталась Полякову как бы «в наследство». Ожидалось, что КамАЗ войдёт в строй в 1974 году, на пятом году строительства, но всё сдвинулось на два года. Так или иначе, с этого завода начнётся настоящая дизелизация автомобильного транспорта СССР. Там, по мысли Полякова, будут делаться современные дизели, поскольку новому заводу предстояло поставлять двигатели и на ЗИЛ, и на Урал. Втрое больше двигателей, чем остальные заводы, будет давать именно КамАЗ. Министр внимательно выслушивает специалистов по дизелям — следующей после КамАЗа модернизацией должно быть создание дизельного ЗИЛа.

Но время идёт, за окном кабинета Полякова сменяются времена года, выпадает снег на странную статую Воровского, тает на плечах убитого дипломата. Потом снова приходит жаркое лето. Вместо 1980 года новый дизельный ЗИЛ-4331 встанет на колёса шестью годами позже.

КамАЗ остаётся вторым (после ВАЗа) любимым заводом Полякова, и не только потому, что он вложил в его пуск немало сил, не только потому, что там работают его друзья и товарищи. КамАЗ — это надежда, это индустриальный прорыв.

Специалисты министерства, особенно его высшие руководители, стали универсалами, как говорили втихомолку: «от презерватива до локомотива» (признался потом один из сотрудников В. Н. Полякова). Для принятия решения нужно было уметь разбираться во всём — от поршневых колец до вагонов метро. Человек мог говорить о комплектации грузовиков вообще, а через пару часов отчитываться по БелАЗу. У подчинённых быстро вырабатывался особый язык доклада — уложиться в знаменитую минуту ещё полдела. Коронная фраза Полякова, часто звучавшая за столом совещания, подгоняла новичков: «Мысли, мысли давайте». И, замечая потерю логики, лишние слова, министр сразу же бросал: «Короче».

Позднее директор одного прессового производства выпустил брелок для ключей, на котором с одной стороны было факсимиле Полякова, а на другой — эта его фраза: «Мысли, мысли давайте».

Среди судеб многих молодых людей, пришедших в Министерство автотранспорта, показательна история молодого инженера Левичева^[19]. У Левичева не было никаких особенных связей, отсутствовала, как тогда говорили, «мохнатая лапа», и, когда его пригласили на собеседование, он не сказал об этом даже своей семье. Через полгода его вызвали в Москву, и домашние были удивлены таким внезапным перемещением. С В. Н. Поляковым он столкнулся на тех самых «поляковских» совещаниях, которые длились ровно час. Для недавнего провинциала это было не просто

даже психологически: «Меня поразило, хотя я на многих совещаниях был, как это всё было чётко организовано — каждому была дана всё та же минута на выступление. Манера Полякова в проведении совещаний проявлялась ещё в том, что он, начиная снизу списка приглашенных, выслушивает всех, никого не перебивая. Затем, как бы подводя итог, коротко, но абсолютно объективно высказывает своё мнение».

У Левичева был достаточный заводской опыт, и вскоре Поляков его заметил и проверил особым «поляковским» способом. Левичев понял это, когда получил новое задание. Нужно было ехать в командировку. Командировка для людей его уровня была актом доверия и одновременно широко распространённой в министерстве практикой.

В то время министерство очень много строило. Строился КамАЗ, строился Нефтекамск, строился гигантский завод полуприцепов под Красноярском. Работников министерства, как бы проверяя их в деле и вместе с тем усиливая контроль за работой на местах, отправляли в долгосрочные командировки. В Красноярске уже побывало несколько человек, в том числе помощник Полякова Эдуард Владимирович Никольский, который ездил по всей стране, посещая «горячие точки» строящихся производств.

Дошла очередь и до Левичева. «Аэрофлот» принял сотрудника министерства в свои объятия и перенёс в центр Сибири. Там его ждал ещё не пущенный цех серого чугуна, где монтировалась первая в Советском Союзе литейная линия Новосибирского завода. Там Левичеву предстояли ещё шесть месяцев работы, шесть месяцев долгой проверки на прочность. Командировка затягивалась, с Москвой его связывала трубка телефона и еженедельные отчёты.

Поляков раз в неделю посещал заводы, те из них, которые требовали его контроля. Он как бы проверял, можно ли положиться на сотрудника, выдержит он или не выдержит. И каждую пятницу министр вылетал на заводы. Все субботы были в министерстве рабочими, но работа шла не в Москве, а на периферии.

В пятницу группа сотрудников отправлялась на строящееся предприятие. Проектанты, строители, металлурги, технологи — в зависимости от специфики предприятия — уже были привычны к этим поездкам. Между собой сотрудники звали этих людей «группой быстрого реагирования». Несколько человек, главным образом начальники управлений, вылетали на места каждую неделю: необходимо было решать вопросы строительства, монтажа и наладки. Но и все остальные, кому накануне, в четверг, сообщили о вылете, уже знали, что нужно взять, как

подготовиться, и, главное, знали, что разговор начнётся прямо в самолёте. Здесь крылась особая хитрость министра.

Он был высок, и часто рост служил ему не лучшую службу. В тесных салонах самолётов того времени ему приходилось заказывать билет в первый ряд. Номер кресла был всегда одним и тем же — 1В, чтобы, сидя на нём, можно было вытянуть длинные ноги в проход. Кресла 1А и 1Б оставались свободными, в них-то и садился для беседы каждый из участников группы.

Щёлкали застёжки ремней, проходили стюардессы, кто-то разворачивал газету... В этот момент с переднего ряда раздавалось призывное:

— Иванюк!

И Григорий Петрович Иванюк, чрезвычайно уважаемый человек и прекрасный специалист, садился на место 1А и начинал докладывать министру всё касающееся цели их полёта. Сжато и коротко, быстро, как на стремительных поляковских совещаниях, шёл рассказ, и часто Поляков не задавал вопросов, вбирая в себя всё нужное, одновременно выстраивая логику посещения объекта, — на что он, министр, обратит внимание, о чём спросит местных руководителей.

Но вот в сторону задних кресел летела новая фамилия, и другой человек пробирался по проходу к месту 1А. Так в течение нескольких часов шла подготовка к той работе, что начнётся на земле. И этот ритуал был отработан до мелочей.

Однажды группа вылетела в Красноярск. Стояло жаркое лето 1980 года. В Москве плавился асфальт под ногами марафонцев — шла знаменитая московская Олимпиада. Четыре часа полёта сложились с четырьмя часами поясной разницы. Утром они были в Красноярске, а дальше начинался особый советский протокол: министр отправлялся в обком партии, а сопровождающие его стремительно приводили себя в порядок и готовились к дороге.

Город Сосновоборск под Красноярском был точкой приложения сил министерства в этом крае, и туда уже на нескольких машинах неслись сотрудники министерства. Обход завода производился всегда по одной и той же отработанной схеме, позволявшей экономить бесценные минуты. Рядом с Поляковым шёл директор, к ним присоединялись начальники цехов, и каждый докладывал ситуацию, что и как произошло, что готовится. Министр коротко бросает: «Спасибо, понятно», и уже новый цех открывается перед приехавшими, новый начальник, волнуясь, докладывает на ходу. Так министр обходит весь завод. Потом уже начинается

стремительное совещание со строителями.

Здесь, в Красноярске, это совещание чуть отличалось от других, потому что местный завод строили организации Средмаша — Министерства среднего машиностроения, тесно связанного с оборонной тематикой. В то время у всех заказчиков были со строителями натянутые отношения. Часто не выдерживались сроки, хромало качество работ. Здесь же Поляков с затаённой радостью видел образцовое их выполнение, военную точность. Дело в том, что начальником строительства был генерал, Герой Социалистического Труда, отличный организатор и человек с большим опытом.

Завод полуприцепов был, конечно, не космодромом и не военной базой, а обычным гражданским предприятием, но в Сибири очень большими мощностями обладали именно строители Средмаша, с которыми удалось договориться Полякову. Теперь он был спокоен за сроки и позволил себе согласиться на предложение генерала отобедать со строителями.

Если бы генерал не был таким видным человеком и если бы его радушие не было подтверждено таким высоким качеством выполненных работ, то Поляков никогда бы не согласился на его предложение. Много раз, к неудовольствию некоторых своих спутников, он отказывался от любых проявлений гостеприимства, которые не вписывались в его строгие жизненные правила. Он знал, что часто звоном фужеров и обильным обедом прикрывается всё то, что не успели или не смогли сделать на стройке. При этом московский начальник за столом вступал как бы в сговор с хозяином стройки, за белой скатертью дома приёмов или загородного пансионата труднее было поставить его на место, заставить понять, что снисхождения не будет. Но это явно был не тот случай.

Наконец «группа быстрого реагирования» отправилась в аэропорт. К вящему удивлению сотрудников, автомобиль свернул в сторону, и вот через некоторое время они увидели вывеску «Красноярский комбайновый завод». Всё встало на свои места — это было очень крупное предприятие, хотя в ту пору не входившее в систему министерства.

Поляков стремительно шёл по цехам, и мнение складывалось с каждым шагом. Это мнение он выскажет потом в машине своим подчинённым: «Ну, это нам не конкурент». Все, впрочем, понимали, что речь шла не о конкуренции в прямом смысле этого слова, а об организации и сглаженности производства. Они выбились из графика, но всё было по делу. И даже недостатки на заводе у коллег из Министерства сельскохозяйственного машиностроения служили не самоутверждению,

работали не на гордость, а должны были быть учтены особо. Надо было сравнить их недостатки со своими — нет ли у кого схожих неполадок, — заранее продумать, как можно предотвратить или бороться с отставанием.

Поляков улыбнулся (как всегда — про себя) хитрости своих сотрудников. Чтобы министр не вызывал их для разговоров на обратном пути, они подсадили к нему Иванюка. Иванюк прекрасно играл в шахматы, а подчинённые знали, как любит шахматы их министр. Но теперь было можно, дело было сделано. Маленькие магнитные шахматы легли на сиденье кресла номер 1Б, тронулась с места пешка, ей навстречу другая. Мерно гудели турбины самолёта, беззвучно шли в атаку фигуры.

Субботний вечер стоял над землёй, огромная страна плыла под крыльями, погружаясь в темноту летней ночи.

Домодедовский аэропорт вернул к обыденным заботам. В стране была суббота, но Поляков беспокоился о следующей неделе и следующем вылете. Он тщательно продумывал график своего посещения заводов. Строящиеся заводы шли в этом графике в первую очередь, за ними — те, где встало в цехах новое оборудование, и, наконец, понемногу из этого списка выбывали уже ритмично работающие, освоившие технику предприятия. Суббот катастрофически не хватало, и нужно было выбирать самое главное — где подтолкнуть, направить, устранить то, что тормозит дальнейшее движение.

Оказалось, что на лётном поле стоит одна поляковская «Чайка» — огромный лимузин. В неё министр посадил всех, но у границы аэродрома обнаружили машины всех начальников.

В салоне остались только один москвич, которому машина не была положена по рангу, и специалист из Белоруссии. Поляков строго спросил обоих, кому и куда нужно, отмёл всякие разговоры о метро — было уже около полуночи. И «Чайка» покатила сначала к Белорусскому вокзалу, чтобы белорус успел на поезд, а потом двинулась в новый район, где жил сотрудник министерства. И жена сотрудника с удивлением долго смотрела в окно, как разворачивается в их дворе огромная машина министра, подмигивая стоп-сигналами, выхватывая фарами из тьмы припаркованные автомашины. Полякову понадобилось ещё полчаса, чтобы найти дорогу обратно среди новостроек.

Как-то министр со своей группой полетел на Украину. Вылетели в пять часов утра в понедельник и вернулись только в субботу, посетив несколько десятков предприятий.

Некоторые недоброжелатели потом скажут, что эти поездки были неэффективны, скажут несколько брезгливо и с недоверием: «Ну что можно сделать за такое короткое время, за быструю пробежку по цехам!»

«Нет, — будто упреждая эти слова, говорили сотрудники, — во-первых, Поляков был не один. В это мероприятие было вовлечено множество людей. Специалисты, шедшие с Поляковым по цехам, были не просто говорящими справочниками. Они учились сами, запоминали слова министра, учились методике принятия решения. Во-вторых, это действительно приводило к реальной подвижке на местах. И, наконец, в-третьих, результаты поездок оформлялись потом в инструкции, решения, приказы и служили решению не частной проблемы, а совершенствованию всей отрасли».

Через день после возвращения Поляков соберёт совещание, вернётся ко всему тому, что они видели вдали от министерских стен, и он знает, что вокруг стола в его кабинете сядут не безликие подчинённые, а соратники. Они могли позволить себе не согласиться с мнением своего начальника. Министр ошибался редко, чрезвычайно редко, но и такое бывало. Иногда, ознакомившись с его короткими записками, заполненными стремительными, летящими строками, они, посоветовавшись, решали поспорить. И на следующий день, на совещании, они говорили сдержанно: «А вот здесь, Виктор Николаевич, мы не можем согласиться». Если это возражение было аргументировано и своевременно, то министр произносил всего лишь: «Да. Хорошо... Следующий». Чужое мнение должно было быть выслушано, тут же стремительно обдумано за несколько минут и принято к сведению. Следующий продолжал ту же линию, и в итоге выступавшие слышали: «Хорошо. Если вы так считаете, то будет так».

Про Полякова говорили, что при феноменальной работоспособности он занимался задачами, которыми не стоит заниматься министру.

«Да, наверное, Виктор Николаевич часто занимался мелкими проблемами, принимал решения по частным вопросам. Но ни в коем случае нельзя сказать, что Поляков глушил или давил инициативу», — вспоминал Левичев.

Время шло. Методы руководства, что возникли в Тольятти, построенные на слаженной командной игре энтузиастов, на высокой идее начала шестидесятых, теперь не всегда срабатывали. Приходилось всё больше дел брать под свой контроль.

В архивах хранятся показательные записки за подписью Полякова:

Секретариат Полякова В. Н.

Тов. Житкову А. А.

Я прочёл статью т. Богатько в журнале «Наш современник». Вероятно, он черпает основные сведения в разговорах с руководящими работниками ВАЗа, и, несмотря на то, что в основном он правильно освещает опыт ВАЗа, у меня вызывает опасение, что в его статьях и, в частности, в этой статье, начинает появляться много преувеличений. Я думаю, что это опасно, так как проверка ряда тезисов, которые он приводит, неизбежно покажет, что далеко не всё так хорошо, как пишется. Нужно подумать, чтобы сведения были бы более точными и без излишних преувеличений.

3 мая 1978 г.

Секретариат Полякова В. Н.

т. Житкову А. А.

Будучи в Риге 3 июня, я заехал на Рижский спецавтоцентр ВАЗа. Качество окраски на нём лучше, почти удовлетворительное. Что касается кузовного ремонта, то его очень много и он делается недостаточно активно.

Кроме того, Рижский спецавтоцентр превращён в базу систематического ремонта машин, приходящих с железной дороги. Может быть, это и правильно, но это сильно загружает спецавтоцентр. Прошу рассмотреть.

Кроме того, в спецавтоцентре жалуются на малое количество специального инструмента, и в частности механизированного инструмента, подъёмников. Одним словом, жалуются на то, что этот центр оснащён значительно слабее, чем, например, Киевский автоцентр. Обращает на себя внимание, что ремонт делается на таком оборудовании, которое не может дать качественных результатов.

Нужно рассмотреть эти вопросы, иначе мы начнём уподобляться Сельхозтехнике.

5 июня 1978.

В. Н. Поляков

Историк ВАЗа Анатолий Шаврин в разговоре с женой В. Н. Полякова как-то спросил: «При Полякове любой человек как бы проверяет: все ли пуговицы у него застегнуты. Это мало располагает к внутренней близости». — «Да, — ответила она, — конечно. Для него решение вопросов деловых невозможно в бане — вы понимаете, о чём я говорю?»

А время как раз было другое, время было то самое, что настаивало на

решении вопросов в бане или за банкетным столом — время двойной, а то и тройной жизни.

Поляков как государственный человек высокого ранга, как министр всё время пытается быть независимым, но это не время независимых решений. Это время непростой брежневской коллегиальности. В министерстве уже невозможна та неформальная простота отношений, открытый спор единомышленников, что мог себе позволить Поляков на ВАЗе, — те отношения, которые он строил со своей командой, те разговоры, которые он вёл с Поликарповым, Пастуховым, Базарным, Потаповым... «Всё почти по-походному, по-армейски — так вспоминала его супруга. — Может, хотел в какой-то мере поменять имидж и думал, что люди в неформальной обстановке лучше раскрываются будут».

Конечно, это имело определённые границы, но теперь это стало анахронизмом. Мир тонкой аппаратной игры, министерский мир сопротивлялся, выталкивал из себя Полякова. Оставалось всё то же — стать незаменимым, и машина внутри него всё повышала и повышала обороты. Жизнь отмеряла всё меньше времени для личного. И вот такая история показательна: у министра автомобильной промышленности не было своей собственной машины. Да не было её и в семье — чтобы не давать повода для сплетен о внеочередном приобретении и бесплатном ремонте. Да и самому не хватило бы времени даже на вождение. А он был шофёр умелый, можно сказать, талантливый, недаром уже в зрелом возрасте работал шофёром-испытателем.

Жизнь шла в трудах и заботах о государственном деле. Обедал он всегда на службе — домой, естественно, не было времени заехать. Питаться Поляков старался в общем зале столовой, которая в министерстве, конечно, была не совсем уж обычной, но, во всяком случае, сидел он вместе со всеми. И ел самую простую пищу: первое, второе... Скромность и строгость давно стали привычной формой жизни, как, скажем, галстук для руководителя.

Его ждали дома — когда не было командировок. Но в любом случае высокая фигура Полякова не появлялась на пороге раньше половины десятого — десяти. Если жене удавалось вытащить его в театр, это был для неё счастливый день. Однако чаще происходило иное — Поляков в последний момент говорил: «Я тебе кавалера на сегодня нашёл...» или: «Ты иди сегодня с Еленой Павловной, а я займусь делами...» Это потом, в тот период жизни, когда он станет консультантом и руководителем аналитической группы, жена будет его видеть дома в семь вечера, а пока

министр идёт по Москве.

Министр шёл по Москве вместе с соседом по лестничной площадке, и тот пытался перевести разговор на музыку. Музыка — это было хорошо, но разговор упрямо возвращался к железу и цифрам плана. Автомобильный министр спрашивал коллегу, министра сельскохозяйственной техники: «А как чугун?» — «Ну да, — признавался тот, — вышла статья...» И симфоническая улада, концерты и филармонии растворялись в воздухе, и сгущались вместо них из осенней сырости технологические цепочки. «А вот ещё новая штука в мехобработке, или надо сказать, что в литейном производстве...» Разговор уходил от чугуна и шёл уже вообще о термическом, окрасочном и других производствах... Всё это было постоянным предметом профессионального интереса Полякова.

Человеческий мотор внутри министра работал с напряжением, и в качестве топлива пожирал не только его рабочее время, но и выходные дни. Субботы-воскресенья всё так же посвящались поездкам на стройки и заводы, всё оттого, что любой выезд министра из здания министерства с понедельника по пятницу нужно было согласовывать с Советом министров, а тут Поляков подкидывал законный выходной в топку своего дела.

Сам же министр сельскохозяйственного машиностроения Ежевский вспоминал о том, как советовался с ним Поляков: «Он и мне часто задавал вопросы, и чувствовалось, что он хочет проверить себя, утвердиться в чём-то через мнение другого. Он, несмотря на свой высокий интеллект, всегда считал необходимым посоветоваться... Был такой Чернышов, главный конструктор Ярославского моторного завода. Ему бы моторами больше заниматься, а он увлёкся, создал широкозахватную жатку для уборки зерновых. Показал её тут под Москвой М. С. Горбачёву, тогда генеральному секретарю КПСС, его тоже увлёк. Михаил Сергеевич, не разобравшись глубоко (как же, высокопоставленный конструктор предлагает), загорелся. Срочно делать. И никаких. Подключить два завода. Одного министерства мало — надо подключить тракторное министерство и автомобильной промышленности. Уже и имя придумали — «Степь», пятнадцатиметровая широкозахватная жатка.

Мы, как инженеры, отнеслись к этому, мягко говоря, скептически. Это была, конечно, авантюра, хотя и замешанная на заманчивых идеях. Но нас в партийном порядке заставили. Сроки задали невероятные. А когда произошла задержка, вызвали на комитет партийного контроля меня и Полякова, даже предложили по выговору вкатить за срыв важнейшего задания партии и государства. Хорошо ещё, что без занесения в партийную карточку. Мы же продолжали стоять на своём: жатку мы сделали, но

работать она не будет. На ней же одних редукторов пятнадцать штук. Это просто крокодил, как мы говорили, — неработоспособна совершенно.

Жизнь показала, что мы с Поляковым оказались правы.

Мы присутствовали с ним потом почти на всех заседаниях Президиума Совета министров, всегда по средам, а в четверг заседало Политбюро ЦК КПСС, — мы там тоже бывали довольно-таки часто на рассмотрении наших вопросов. И всегда советовались, как лучше наши вопросы представить. Внимательно прислушивались к мнению друг друга. Причём наши обсуждения не ограничивались по времени — только в пути. Иногда и домой звонили друг другу, даже уже поздно вечером: «А вот завтра такой вопрос на Совмине. Я так думаю, а что бы ты сказал?..» В любом вопросе у него был свой взгляд на вещи, и он всегда отстаивал свою позицию. Даже если его мнение расходилось с вышестоящим»^{121}.

Это было то время, когда не могло быть речи ни об «откате», ни о взятках, всё решалось именно тонкой аппаратной игрой или железными аргументами сделанной работы. Но время поддавалось, всё меньше было механизмов стимулирования, совсем по-другому ходили в обществе деньги. Поляков сражался за свою отрасль, но, человек дисциплины и субординации, он выполнял приказ сверху, когда возникало противостояние с «государственным интересом».

Заместитель директора НАМИ Ольгерт Гируцкий как-то обронил, что если у авиаторов главный конструктор — это царь и бог производства, то у автомобилистов это мальчик для битья. И вот когда Поляков пришёл — всё изменилось: «Сейчас я расскажу пару эпизодов, которые характеризуют глубину проработки Поляковым любых вопросов. Вот закипели «Волги» — стали выходить из строя тормоза. Что он делает? Он прежде всего поставил всех на ноги и заставил разбираться в причинах, ну и мы поставили машины на стенд и с удивлением увидели, что всё работает, тогда Поляков заставил целую группу поехать в Архангельск. Отправили тормоза на экспертизу в Англию. Экспертиза признала конструкцию безупречной...

Мозговой штурм продолжался, а причина оказалась самой элементарной: в агрегаты заливали не ту жидкость. То есть вместо тормозной жидкости с температурой кипения 170 градусов заливали жидкость с температурой кипения 120 градусов. Она перегревалась и закипала.

Или вот на «КамАЗах» стало вываливаться стекло — если конкретно, то заднее стекло кабины. Нас обвиняли в том, что мы сделали нежесткий кузов. Мы снова начали рыть землю, и оказалось, что на этих грузовиках на непозволительных скоростях гоняли по всяким ухабам — это ведь

скоростные машины, что могли ехать очень быстро».

«Я вот что хочу сказать, — Гируцкий выделил голосом эту мысль, — у Полякова любой вопрос получал очень серьёзную и глубокую проработку».

Если оказывалось, что машина на испытаниях не достигает каких-то параметров, то прямо на стол Полякову ложился протокол испытаний на полигоне НАМИ в городе Дмитрове. На этом центральном автополигоне проводились испытания всех машин, и для этого был разработан специальный протокол с красной полосой. Красная полоса означала несоответствие показанных характеристик заявленным.

На совещание к Полякову приглашались автостроители и испытатели НАМИ в качестве третьей стороны, и начинался тщательный разбор. Пока не исчезнет со служебных документов эта красная черта — никто не успокоится.

«Ведь Поляков знал жизнь отрасли изнутри — от конструкции до инженерных решений. Это позволяло ему вникать в мельчайшие детали» — и в этих последних фразах Гируцкий почти слово в слово повторил то, что говорили о Полякове работники министерства.

Я спросил у людей, что ходили тогда на совещания в министерство, об одной легенде. В легенду я не очень верил, но спросить было нужно. И вот, собравшись с духом, я задал вопрос:

— А правда ли, что у Полякова кто-то умер от инфаркта прямо на совещании?

Я задавал этот вопрос, чувствуя неловкость, потому что это бродячий сюжет: суровый министр и маленький чиновник перед ним. Чиновник боится, это почти чеховский герой, что умирает от ужаса. Эту историю рассказывают по-разному: одни с вульгарным социологизмом, обличая социальный строй (так, кстати, описывали раннего Чехова), другие — осуждая бесчеловечность начальства, третьи — издеваясь над чиновным страхом. Всё это я успевал продумать, не говоря ничего, но в этот момент мне ответили. Знающие люди сказали спокойно: «Нет, это не легенда, это конкретный случай. С директором завода... Кажется из Минска. Хотя это могло быть совпадением — у Полякова на совещаниях было, конечно, очень тяжело».

Можно представить себе безжалостный разнос Полякова, о выражениях и тоне которого уже был наслышан. Причём и жизненный опыт недавних поколений говорил о том, что если начальство орёт и матерится, то пик беды миновал, нужно перетерпеть — и всё. Другое дело, когда с тобой говорят вежливо и холодно. Чёрная туча позора сгущается

над твоей головой, и спасения нет. Многие очевидцы с некоторой дрожью говорят об особом жесте Виктора Полякова, когда рука шла вниз и когда глаза становились совершенно стеклянными. Он начинал краснеть и резко произносил: «Вы не готовы!» Это уже не властное «Короче!» и не требовательное «Мыслей, мыслей давайте!». После этого не требовал, как говорили мемуаристы, никаких дополнительных объяснений, это было клеймо: «С вами всё ясно».

Я представил себе вжавшегося в стул немолодого человека, его сбитый галстук, и стало мне тяжело и тоскливо. Да, это было иное время, и сталинские кадры помнили другой уровень ответственности. Многие из руководителей помнили войну и самоотречение военных лет. Но это была неполная картина, ведь к тому моменту я прекрасно понимал, как выглядели совещания у некоторых новых русских руководителей. После них никто не ждал выговора по партийной линии, не боялся, что к подъезду подрулит чёрная «эмка» — стильная машина Горьковского автозавода, и двое в гимнастёрках начнут подниматься по лестнице. Так было бы в тридцатые.

Чем интересна биография Виктора Николаевича Полякова, так это ещё и тем, что в ней отражаются методы руководства страной и в стране. Они неоднозначны, есть среди них то, что вызывает сейчас укол упущенной выгоды, — решения, обошедшие стране дорого. А есть удивительно верные и точные решения, что вдруг заставляли шестерёнки механизма крутиться должным образом. Усилия миллионов людей вдруг сдвигали с места дело. Начиналось новое, и создатели механизма, казалось, сами не верили, что у них действительно всё получилось.

Другие очевидцы из сторонних организаций вспоминали совещания в министерстве так: «Я был на многих совещаниях, и я был заведомо, а по долгу службы попадал на них уже будучи замдиректора. Во-первых, сама атмосфера — вы сидите несколько часов, и, для того чтобы там высидеть, нужно быть просто очень здоровым человеком.

А Виктор Николаевич сидит и через каждые два часа глотает такую здоровую белую таблетку. И продолжает работать в том же ключе. То есть он подпитывал себя какой-то медицинской силой, уже в добавление к собственному жизненному упорству».

Ольгерт Гируцкий рассказывал и иную историю, о работе с новыми автомобилями: «Однажды комиссия проверяла образец автомобиля «Москвич-2141». Поляков сел за руль, он всегда сам ездил на проверяемых машинах — все машины он пропускал через себя, — и начал нарезать круги. Потом направляется прямо к толпе, в которой стоят проверяющие,

инженеры и разработчики.

Я спрашиваю главного конструктора машины: «Ты тормоза-то проверил?» А тот отвечает: «Проверил, но давай на всякий случай отойдём в сторонку...»

Это мне говорит главный конструктор машины, понимаете! А Поляков несётся прямо в эту толпу — а потом метров за сто, оценивая расстояние, тормозит. Вот, не дай бог, тормоза-то не сработали бы — там люди как горох бы посыпались! Но это больше я рассказываю как анекдот...»

Говорили также, как на одном из столичных партийных мероприятий перед В. Н. Поляковым произнёс речь первый секретарь Московского областного комитета партии Конотоп. Он резко, но довольно поверхностно стал ругать работу завода в Ликино, общие показатели ЛиАЗа, и что важно — принялся советовать. Полякову тогда удалось избежать «урапатриотического» решения, которое могло бы навредить делу, и он принял к исполнению только наказ исправить недостатки.

В свободное время, отведённое делегатам партийного съезда для культурной программы, он поехал на автобусный завод, а потом несколько недель курировал исправление недостатков. Однако потом сожалел, что меры были приняты не те — косметические, не рациональные, повторяя: «Рекомендации дали — все довольны. Однако шапками это болото не закидаешь. А гать мостить, да ещё без средств и поддержки, ох как трудно».

Какая уж тут культурная программа — дело всегда важнее.

Между тем быт министра оставался прост и неприхотлив. Однажды, как часто это бывало, Поляков задержался в министерстве до позднего вечера.

Жена позвонила ему на работу (секретари уже ушли, и трубку взял ночной дежурный).

— Что вы там делаете?

— Как что? Таблетками питаемся, — был ответ.

Действительно, Поляков ел таблетки горстями. Понятно, что это были лекарства и витамины лучшего качества — Четвёртое управление Минздрава (термин сейчас потерянный, а тогда символ лучшей медицины, структура, обслуживавшая руководство страны) дело своё знало и вряд ли стало бы выписывать министру посредственные лекарства.

Итак, он ещё утром забирал свои сосудорасширяющие, кроворазжижающие, что-то для сосудов головного мозга, какие-то витамины... Но это ещё одно свидетельство работы на износ.

Однако именно это многие называют ошибкой: не министр должен заниматься десятичасовыми совещаниями. Да, за счёт своей огромной работоспособности он успевал всё. Но какой он бы имел успех, если бы не был обременён производственными мелочами, если бы сосредоточивался только на стратегических проблемах!..

Как пример, Ольгерт Гируцкий рассказал такую, почти анекдотичную, историю.

Однажды, в середине семидесятых, выяснилось, что огромные правительственные автомобили высшего класса начали оставлять под собой на кремлёвском асфальте и брусчатке безобразные масляные пятна. Дошло дело до того, что комендант Кремля пообещал высаживать министров у Боровицких ворот, чтобы их автомобили не портили вид из окон ещё более высокого руководства. И вот на заседании правительства Полякова начинали упрекать коллеги, и довольно резко:

— Ты что? Не можешь машину нормальную сделать? Как не стыдно!
— Ну и тому подобное далее.

Заведующему лабораторией гидромеханической передачи позвонили домой в полночь:

— Вы сегодня выезжаете в Горький.

К утру они с коллегой приехали в Горький, на автозавод, умылись в гостинице и тут же отправились в лаборатории завода. Документация вся была в порядке, и, в недоумении пожав плечами, командированные и хозяева пошли на испытательный стенд. Обычно тогда для проверки брали белый лист бумаги, подставляли к детали, и если на него попадала хоть капля масла, то её сразу было видно.

Инженеры взяли с собой лист ватмана и увидели, что вся коробка окутана масляным облаком — какие там капли, масло было везде! Какой там Кремль! Какие пятна на кремлёвской брусчатке — нужно было принимать кардинальные меры.

Оказалось, что вопрос был прост — на коробке стояло в качестве уплотнителя резиновое кольцо, которое деформируется и не даёт возможности маслу вырваться наружу. И вокруг этого кольца был облой, оставшийся от литья. Его большими стальными ножницами отрезала женщина лет пятидесяти — пятидесяти пяти. Она плохо видела, но, несмотря на дефект зрения, всё равно работала без очков, в результате отхватывая от рабочей части кольца большой шмат резины.

В половине одиннадцатого они позвонили в Москву. К вечеру несчастную женщину убрали с этого места, и всё наладилось. Причём инженеры умудрились ещё и починить все подтекающие маслом машины

из кремлёвского гаража (тогда он обозначался для пущей секретности смешной аббревиатурой ГОН — Гараж особого назначения).

С министерским периодом работы В. Н. Полякова практически совпадает и история возникновения специфического типа коллегиального управления отраслью с помощью перераспределения власти и опоры на производственные объединения и, что важно, — на советы объединений и головные организации. Для начала обратимся к статье «Организация управления автомобильной промышленностью России» историка А. Зубкова из Нижнего Новгорода, который пишет об особом рода реформе управления в автомобилестроении: «Это, по существу, была новая форма управления, которая стала играть ведущую роль в системе управления производственных объединений. Исходя из сложности решаемых задач, к участию в работе совета привлекались специалисты и руководящие работники объединения, передовики производства, а также представители других предприятий и организаций. На данном этапе управление крупными промышленными комплексами было невозможно без коллегиального обсуждения наиболее сложных вопросов производства.

Большая роль в производственной деятельности объединений возлагалась на головные предприятия. На них были сосредоточены функции управления, планирования, снабжения и сбыта, инженерно-технические и другие службы всего объединения. Руководство объединением осуществлял аппарат головного предприятия. Здесь разрабатывалась техническая и экономическая политика объединения, принимались оптимальные решения вопросов, имевших первостепенное значение для всего объединения. Наконец, как правило, более развитые головные предприятия оказывали большую помощь заводам-филиалам в организации производства, освоении новых мощностей. В результате этого слабо работавшие в течение ряда лет предприятия после включения их в структуру объединения во главе с мощным заводом через некоторое время начинали работать лучше, устойчивее.

Крупнейшие объединения отрасли — ЗИЛ, ГАЗ, ВАЗ, КамАЗ стали, по существу, первыми в стране лабораториями творческого опыта управления современным производством.

...К середине 70-х годов производственные объединения становятся ведущей формой управления производством. На долю объединений приходилась большая часть валовой продукции и численности всех работающих в отрасли.

Исходя из специфики и масштабов производства, на предприятиях и в

объединениях руководство отраслью осуществлялось как по трёхзвенной системе: министерство — всесоюзное промышленное объединение — производственное объединение (предприятие), так и по двухзвенной системе: министерство — производственное объединение (предприятие)»^{122}.

Эти объединения были сформированы ещё при прежнем министре — сначала в 1971 году были созданы пять производственных объединений. Генеральный директор крупного завода становился и руководителем объединения, особого сегмента в министерстве — в первую голову это был, конечно, Волжский завод с самим Поляковым во главе, за ним — Завод имени Лихачёва, которым руководил П. Д. Бородин, Горьковский завод под управлением И. И. Киселёва, «Автодизель» с А. М. Добрыниным и «Москвич» с уже упоминавшимся В. П. Коломниковым. Позднее к ним добавились ещё несколько, и объединений стало около дюжины.

Эту систему централизации и опоры на крупные производственные центры и продолжал развивать Поляков, стремясь обеспечить бесперебойную работу отрасли. Да, делая её работу более независимой от случайностей и других министерств, он нагружал свой министерский аппарат дополнительными функциями, но это была плата за выживание в непростых обстоятельствах командно-административной экономики.

В кабинетах министерства слышался шум с узкой, только начинающей привыкать к пробкам улицы Лубянка. Стоянка перед входом постепенно забивалась машинами — автомобиль давно перестал быть редкостью. И это наполнение московских улиц свидетельствовало о том, что дело Полякова не стоит на месте, отвечает на спрос обычных людей.

Наша книга не панегирик отечественному автомобилестроению. Это только о мёртвых — хорошо или ничего. Автомобилестроение нашей страны — живая отрасль, поэтому нужно говорить и о проблемах, что тянутся из давнего времени.

У правительства, Министерства автомобильной промышленности и у самого Полякова, как человека субординации, была одна, кажущаяся теперь спорной, концепция.

Концепция Волжского завода основывалась на понятии конгломерата — огромного центра, внутри которого рождается автомобиль.

Зарубежная концепция иная — завод превращается в сборочный, и на этом заводе делается кузов и идёт сборка, а всё остальное поступает из тысячи мест. Причём всё и все комплектующие унифицированы, эти комплектующие могут поступить и от одного поставщика, и от другого, да

и сами поставщики борются за заказы и улучшают при этом условия поставки, качество и снижают цену.

А Виктор Николаевич Поляков сначала как генеральный директор ВАЗа, а затем как министр автомобильной промышленности строил конгломераты, единые центры производства автомобилей.

Однако задним числом критиковать любое решение, особенно решение в масштабе страны, очень просто. Отдельной идеей Полякова было станкостроение для автомобилестроения — в эту область направлялись большие ресурсы, строились большие производственные мощности.

В этом свете очень интересна история с лицензиями.

Частью вазовского стиля был научно-технический прорыв — то есть руководители разного ранга понимали высокую ценность научно-инженерных разработок. Они были свободны от ложного патриотизма и фанатерии — как-никак прототип «жигулей» был рождён за границей. И тогда, когда Поляков настаивал на развитии НТЦ, когда он решал проблемы всей отрасли, он понимал важность чужой разработки, экономии времени и сил — не для того, чтобы их просто сэкономить, а для того, чтобы двигаться дальше.

В этой связи показательна история с ГКНТ — Госкомитетом по науке и технике и, в частности, с иностранными лицензиями. Александр Мизиано вспоминает: «Строго говоря, покупка иностранной лицензии — всё равно что покупка лицензии на отстрел лося. Ты покупаешь разрешение на производство той или иной техники, которая разработана где-нибудь в Англии или Германии. Автор продаёт тебе право на то, что ты можешь производить насос, идентичный придуманному им. Однако на деньги ГКНТ покупалась техническая документация и, как говорили тогда, «секреты производства», или, как говорят сейчас, «ноу-хау». Формально в понятие лицензии ничего другого не входит.

Но это было ещё не всё, автомобилестроители покупали ещё и комплектное оборудование, которое для скромности называлось «образцами». Знаменитая лицензия на покупку автомобиля «ФИАТ-124» прошла на деньги ГКНТ, по той статье, что была отдана лицензиям».

Поляков, став министром, сразу же создал в Управлении внешних связей отдел, занимавшийся именно закупками лицензий. (Отделы, связанные с лицензиями, присутствовали в типовой схеме всех машиностроительных министерств и раньше.) И уже через несколько лет сотрудники ГКНТ начали роптать: «Из тех денег, что отданы на всю страну, шестьдесят процентов отбирает Министерство автомобильной промышленности». Большую деятельность в этой сфере развернул человек

с ВАЗа Валерий Ильичёв, и надо сказать, что она себя оправдала.

Так Поляков сумел обеспечить техническое совершенствование отрасли. (Не надо забывать, конечно, что некоторые отрасли по разным причинам не могли себе позволить зарубежные лицензии — оборонные ведомства, космонавтика и некоторые другие стратегические направления, с одной стороны, должны были опираться на свои силы, с другой — такие поставки просто блокировались зарубежными правительствами.)

Зачем нужны были эти лицензии? Всё упиралось в то, что нужно было изготовить агрегат, ввести его в серию. Инженерно-конструкторский корпус мог придумать такой же или почти такой топливный насос, но оборудования, подходящего для его производства, не было. Достаточно сказать, что форсунка насоса высокого давления для дизельного двигателя должна иметь диаметр 0,5 миллиметра, который шлифуется и полируется особым способом. И таких станков в масштабах страны должно быть немного, может, десяток, но заставить их производить министерства-смежники почти невозможно. Лицензии включали в себя также и технологии резания, обслуживания, массу деталей производства. Действительно, было выгоднее купить эту технологию, чем упустить время. Кстати, до сих пор в стране нет достаточного количества легковых дизелей — из-за этих насосов высокого давления. Но тут мы забегаем вперёд, касаясь горьких поляковских предвидений.

Некоторые станки закупались СССР с уточнением, что никому, кроме Волжского автозавода, они не нужны, под эту формулировку было куплено несколько станков, установленных непосредственно в КВЦ, где было развёрнуто производство инструмента, оборудования и специальное производство (вроде моющих машин). Причём всё это было создано не в рамках кооперации ФИАТ (итальянцы были далеки от этой идеи), а проектировалось Гипроавтопромом. Опыт Тольятти потом был распространён на всю отрасль.

Эта особая строка бюджета отрасли начинала конкурировать со станкостроением для машиностроения. В конце семидесятых был организован специальный главк, занимавшийся собственным станкостроением.

Теперь некоторые исследователи считают, что гипертрофированное развитие станкостроения для автомобильной отрасли было таким же ошибочным решением, как и выбор тех или иных линий в строительстве большегрузных автомобилей.

Но дело в том, что Министерство станкостроения имело очень большой портфель заказов и не было тогда заинтересовано в лишнем

заботах. В его структуре были прекрасные предприятия, но когда автостроители приходили к коллегам со своими просьбами, то получали совершенно нереальные сроки их выполнения. А ведь в связи с уникальными задачами автомобилестроителей — такими, как создание супертяжёлых карьерных самосвалов, требовался особый парк оборудования.

С другой стороны, автомобилестроители в рамках концепции Полякова стали осваивать то оборудование, которое в СССР просто некому было выпускать, особенно это касалось автоматической сварки, покраски и особого обрабатывающего оборудования. По большей части это было даже не купленное оборудование, а изготовленное на советских заводах по иностранной лицензии.

Это решение было отчасти продиктовано тем, что Министерство станкостроения было ориентировано на выпуск более простых станков. То, что делалось на таких вполне уважаемых московских заводах, как Завод имени Орджоникидзе, «Станкоагрегат», на других предприятиях от Минска до Урала, было просто неприемлемо для автомобилестроителей по техническим характеристикам. Валерий Александрович Ильичёв, сам станкостроитель с большим стажем, говорил, что идея такого ведомственного станкостроения была исключительно прогрессивной. Примерно то же самое, вспоминал он, сделали в авиастроении, и Поляков посещал эти заводы, где было довольно много «неформатных» станков, обрабатывающих центров и прочего уникального оборудования. В отличие от этого подхода автостроители создавали станки массового спроса.

К 1986 году внутреннее станкостроение отрасли сделало очень заметный рывок вперёд. Вадим Спиринов вспоминал об этом периоде: «Ну, конечно, времени не хватило — вот я занимался технологическим освоением нового производства на Мелитопольском моторном заводе. И там был очень высокий процент технологических линий, сделанных нашими коллегами в Минске и на ВАЗе, — именно потому, что мы могли сделать это лучше, чем обычные станкостроители. Я считаю, что решение Полякова о станкостроении было прогрессивным и правильным».

«Да, — вторит ему заместитель директора НАМИ Ольгерт Гируцкий, — да, были, может быть, неудачные решения, да, мы знали недостатки наших машин. Однако эти машины отвечали нашим потребностям — в том числе и по количеству. Ведь было задумано производить до ста пятидесяти тысяч машин в год — цифра, которая сейчас для КамАЗа является недостижимой. Там-то сейчас делают от силы двадцать пять. Функционировала огромная отрасль, и функционировала в общем-то

успешно. Техника шла в сельское хозяйство, в армию — а армия была очень придирчива в смысле этой техники». При этом Гируцкий как сотрудник НАМИ (самого приближённого к министерству института) знал, о чём говорил, докладывая Полякову множество вопросов лично и лично отчитываясь за технологические решения.

Но ко всем этим историческим уже вопросам нужно относиться очень внимательно — нет, не из боязни кого-то оскорбить. Из боязни вынести профаническое, неумное суждение, а за суждением могут последовать общие оценки. Легко пожать на этой ниве поверхностное мировоззрение.

Нет, это решение было продумано и мотивировано самой идеологией советской экономики — даже в пору косыгинских реформ. В тот момент у Полякова не было выбора — не было сети поставщиков, не было ритмичности, не поднялись заводы комплектующих. В этой Атлантиде, многие порядки и уклады которой нужно теперь пояснять, был особый род шуток и рассказов, некоторые из которых вполне открыто печатались в журнале «Крокодил». Это были истории о толкачах-снабженцах, что лестью, уговорами и угрозами, а то и взятками ускоряли движение комплектующих по стране. Люди с портфелем, в котором между бумагами лежал батон колбасы и кипятильник, стимулировали поставки. Успехи ритмичной работы ВАЗа были обеспечены именно тем, что завод в меньшей мере зависел от поставщиков.

Сегодня — всё иначе. Сейчас спорят о том, должен ли завод быть исключительно сборочным. Но в разнообразии решений — секрет выживания, а ими к моменту экономических бурь мы не могли похвастаться. Так что то, что ВАЗу в условиях социалистической распределительной системы было хорошо, что было оптимальным решением, то могло оказаться неоднозначным для отрасли в перспективе.

И всё же, повторимся, задним числом всякий ум крепок. Продуктивный путь — это путь не брезгливого недоумения, а тщательного всматривания в прошлое. Мы продолжаем всматриваться в это десятилетие истории страны накануне перестройки. В отечественном автомобилестроении оно стало поистине «поляковским».

Глава пятнадцатая

ТЯЖЁЛЫЕ ВРЕМЕНА

Причины опалы всегда множественны — даже если она последовала из-за открытого противления власти короля.

Карл Рено

Настали новые времена, пришло нервное время перестройки, полное надежд и разочарований.

Шло рядовое совещание, когда раздался звонок по «вертушке». Бежевый аппарат звонил недолго, Поляков взял трубку и говорил стоя, бросая короткие фразы: «Да, завтра вылетаю в Болгарию. Да, конечно. Да, к этому сроку буду...» Стало понятно: что-то произошло. Эта тревога возникла в воздухе на мгновение и рассеялась, оставшись частной тайной министра. Только потом все поймут, что означало это минутное напряжение в кабинете.

Его сотрудники пока ещё ничего не знают, но Поляков понимает, что означает этот звонок. Ему нужно готовиться к снятию с должности. Мозг по привычке начинает воспринимать это как обычную проблему: кого попросить на замену, как выстроить бесперебойную работу министерства, как и о чём распорядиться... Нет места недоумению и обиде — они придут потом. А пока министр, ни слова больше не говоря, кладёт трубку и возвращается к прерванному разговору: идёт важное совещание, посвящённое поездке советской делегации в Болгарию. Обсуждается график поездки, доклады снова идут по очереди.

Поляков уже понимает, что ждёт его по возвращении, но до последнего часа работает с полной отдачей, так, что даже принимающая сторона валится с ног. Ни болгарский министр Кристо Станилов, ни его заместитель Йордан Тенов, несмотря на давнее знакомство с советскими коллегами, не думали, что работа будет идти в таком темпе.

Две «Чайки» болгарских коллег везут советских специалистов по дорогам южной страны. С гор на равнину и снова опять в горы, от завода к заводу. Тогда, в рамках производственной кооперации Совета Экономической Взаимопомощи, Советский Союз получал из Болгарии

множество комплектующих для автомобильной промышленности. К советской границе шли в железнодорожных вагонах электрооборудование, генераторы и стартеры. Кроме того, в те времена СССР построил там, в Пловдиве, огромный завод автомобильной электроники. Он именно тогда начал функционировать, и, несмотря на предстоящее в Москве, Полякову было важно проверить, всё ли там действует так, как должно.

Однажды головная машина, в которой сидел Поляков, неожиданно свернула с шоссе. Во второй «Чайке» забеспокоились, но сотрудники Минавтопрома быстро спросили болгар: «Нет ли тут поблизости какого-нибудь завода?» — и завод тут же обнаружился: да, отвечали коллеги (спецификой того времени было то, что они все прекрасно знали русский язык), там гидравликой занимаются.

И вот, отклонившись от графика посещения, Поляков шагал по цехам, свалившись как снег на голову поражённому директору, менее всего ожидавшему увидеть у себя своего министра вкупе с советским.

А в другой раз, в Варне, где находился моторостроительный завод, который делал маленькие дизельные двигатели по лицензии фирмы «Перкинс», случился и вовсе анекдотичный случай. На этом заводе стоял устойчивый запах уайт-спирита: к приезду делегации дорожки для красоты покрасили, но краска не успела высохнуть, и ботинки липли к поверхности дорожек. Поляков поговорил с мотористами на испытательной станции, зашёл на участок блоков и увидел там огромное количество бракованных деталей. И вот на совещании в дирекции советский министр стал резко говорить о недостатках на заводе. Советских специалистов, уставших с дороги, стало клонить в сон, а кто-то и вовсе утратил чувство реальности — где они сейчас: у себя дома или в другой стране? Впрочем, и Поляков, остановившись, расхохотался своим характерным смехом.

— Извините меня, — говорил он потом директору завода. — Извините меня, но мы ведь друзья. А у вас действительно есть недостатки. Они есть, и их нужно исправлять...

Дело было общее, пока — общее. И Поляков воспринимал кооперацию между странами как дело, за которое должна болеть душа и у советского автомобилестроителя, и у болгарского директора.

Вернувшись обратно в Софию, делегация остановилась в Доме приёмов. Командировка подошла к концу, и Поляков сидел в кресле страшно, безнадежно уставший. Те, кто видел его тогда, в эти несколько минут, пока он не собрался и не ушёл к себе, потом говорили, что в этот момент предчувствие отставки выплеснулось наружу.

Между тем в те годы автомобильная отрасль вовсе не переживала

упадок, её успехи были не хуже, чем успехи прочих машиностроительных отраслей. В производстве были машины, которыми можно было гордиться, и не только на внутреннем рынке, один первый в мире городской джип «Нива» чего стоил (и с успехом продавался в разных странах)!

Почему пресеклась министерская жизнь Полякова? Да, ему было семьдесят, но это не предельный возраст для специалиста, особенно если вспомнить, что в семидесятые— восьмидесятые годы среди высшего руководства страны были люди и постарше. Тем более что Виктор Николаевич Поляков дожил почти до девяноста лет, не переставая работать.

В личном деле В. Н. Полякова, что хранится в НАМИ, есть справка, ранее обязательная для служебных командировок:

СПРАВКА

Дана т. Полякову Виктору Николаевичу в том, что он прошёл медицинский осмотр в поликлинике ОСБП 4-го Гл. Управления при Минздраве СССР 12. 08. 87 г.

При осмотре установлено — гипертоническая болезнь II ст. ИБС: атеросклеротический кардиосклероз.

По состоянию здоровья т. Поляков В. Н. может быть направлен в заграничную командировку в Китай сроком на 30 дней.

12 августа 1987 г.

Председатель комиссии (подпись)

Члены комиссии (подписи)

В те годы шло интенсивное развитие автомобильной промышленности, развитие КамАЗа, заводов на Украине и Урале. Отрасль начала заниматься заводами по производству комплектующих. СССР уже изготовлял более двух миллионов автомобилей в год, причём около тридцати заводов выпускали полностью комплектные машины.

Лев Шугуров пишет, что советский экспорт в те годы был по-прежнему значителен (около 250 тысяч автомобилей в 1981 году, поставки в капиталистические страны составляли около половины от общего объёма экспорта). Но надо учитывать, что прирост экспорта был невысок (около пяти процентов к 1985 году), и доля экспорта в капиталистические страны — то есть страны, где наблюдалась реальная конкуренция, — стала снижаться.

Да, у автомобильной промышленности было много проблем. К тому же война в Афганистане привела к тому, что отрасль получала всё меньше

инвестиций, общая экономическая обстановка в стране изменилась, и не в сторону улучшения...

Впрочем, нужно различать причины и поводы снятия Полякова с его поста. Одним из поводов называют историю создания автомобиля «Москвич-2141».

Действительно, в течение нескольких лет после бодрых рапортов о его создании, «Москвич-2141» не могли пустить в серию — до его реального выпуска прошло еще много времени.

Юрий Ткаченко, в 1977–1985 годах бывший главным конструктором АЗЛК, рассказывал: «Я руководил разработкой «Москвича-2141» в качестве главного конструктора АЗЛК от начала создания модели до завершения приёмочных испытаний (1977–1984). По моему предложению «Симку-1308» взяли в качестве прототипа — носителя агрегатов. За рубежом такая практика широко распространена. Эти модели называют «мулами». ВАЗ широко использовал в качестве «мулов» выпускаемые модели «Жигулей». Мы не имели такой возможности, так как создавали машину в новом, более высоком классе.

Ходовой макет нового «Москвича» с 412-м двигателем, названный «Максимка», появился через четыре месяца и после демонстрации в октябре 1977 года на стадионе АЗЛК получил одобрение для разработки. Тогда отличия от «Симки» состояли в компоновке моторного отсека: продольное расположение двигателя вместо поперечного и, соответственно, совершенно другая конструкция трансмиссии (сцепления, коробки передач и главной передачи). Потом нашли более рациональные решения по агрегатам шасси: передняя подвеска с качающейся свечой и задняя пружинная подвеска на продольных рычагах вместо торсионных подвесок у «Симки», рулевой механизм с верхним расположением рейки, четырнадцатидюймовые колёса. Новые агрегаты трансмиссии и шасси потребовали разработки полностью нового основания кузова. Перечень отличий можно продолжить, но, наверное, проще сказать, что от «Симки» осталось: часть элементов конструкции крыши и профили уплотнителей стёкол»^{123}.

И всё-таки машина шла тяжело, трудно. Указанные Ткаченко сроки говорят сами за себя.

Ольгерт Гируцкий, заместитель директора НАМИ по науке, говорил: «Вот вводили в производство «Москвич-2141»: на одном съезде министр показал делегатам пятнадцать «Москвичей», а через четыре года он показывает всё тот же «Москвич» — и по-прежнему нормального производства этой машины нет».

«Москвич-2141» в период постановки был уже не самый современный, но ещё мог сыграть свою роль. Однако производства не было, и автомобиль стремительно старел.

Да, это могло повлиять на судьбу министра. XXVI съезд КПСС (1981), в дни которого первые «москвичи» этого типа вышли из ворот АЗЛК, и XXVII съезд КПСС (февраль 1986) разделяет огромная дистанция. Всё это напоминает немного судьбу Лихачёва вплоть до злополучной истории с автомобилем «КИМ-10». Кроме того, довольно часто министерского поста лишались не из-за серьёзного дефекта в управлении, а за «политическую ошибку», случайный промах, получивший резонанс.

Но даже если так было и в случае с В. Н. Поляковым, трудный путь «сорок первого» «москвича» остаётся всего лишь поводом.

Второе обстоятельство, которое могло послужить причиной отставки, уже гораздо более вероятное: стиль работы. Понятно, что у Полякова был сложный, тяжёлый характер — своей требовательностью он надоел многим. И это отметил всё тот же Гируцкий: «Я бы так сформулировал: Поляков с его требовательностью был неудобен и в самом министерстве, и в других структурах. И поэтому Поляков попал под кампанию. Эта ситуация складывается так, что вернуть человека уже нельзя, и поэтому отрубается целый кусок экономической жизни... Я вот помню, как у нас секретарём московского комитета после всех этих Гришиных был человек, с которым мы вместе учились в институте. Я его знал и видел всю неловкость этого выбора.

В момент перестройки у нас возник целый класс таких руководителей — откровенно слабых. Сейчас, когда уже прошли годы, я вижу, что мы чрезвычайно неумело распорядились потенциалом партии и государства. Не разрушая механизм, нужно было повернуть паровоз немного в другую сторону, но это, конечно, видно только сейчас».

Так разговор о министре всё время переходил на историю уже несуществующей страны.

Таким же поводом могли быть общие проблемы министерства, по сути, бывшие отражением экономических проблем страны.

Алексей Васильевич Николаев^[20] выражает мнение многих близких Полякову людей: «...О смещении Полякова из министров мне говорить очень трудно. Слишком много невнятицы и в то же время мутной воды было сразу вокруг этого намешано. Хотя кто мог поверить, что из-за его нерадивости были погублены материальные ценности на каких-то заводах? Не говоря уже о том, что это стало результатом его противодействия

внедрению госприёмки. И не против госприёмки Поляков выступал (и то очень корректно), а против благоглупостей, которыми всё сопровождалось. Одно дело — оборонка, индивидуальная или малосерийная продукция, другое — наше супермассовое производство, где качество нужно обеспечивать, прежде всего, в процессе изготовления, даже ещё раньше — в конструкторских, технологических регламентах и проработках, а не вылавливать недостатки уже в готовых автомобилях.

Выскажу свою точку зрения: Поляков, который, по идее, должен был особенно быть востребованным периодом перестройки, оказалось, мешал тем новым руководителям, кто ощущал в нём серьёзную помеху на пути личного обогащения. Того обогащения, что вылилось позднее в массовую «прихватизацию».

А в глазах большинства из тех, кто близко знал Полякова, «высокая опала» лишь подняла авторитет его личности. Он внутренне не сломался, не потускнел, он остался всё тем же Поляковым, каким мы его знали и видели много лет, — энергичным, всегда собранным, предельно последовательным в своих делах и убеждениях. Выражений «это меня не касается», «это вопрос не ко мне» — для него, кажется, никогда не существовало и не существует»^{124}.

С другой стороны, некоторые работники министерства намекали на личные взаимоотношения внутри правительства. Например, есть свидетели разговора В. Н. Полякова с Председателем Совета министров И. С. Силаевым, когда Виктор Николаевич довольно резко не соглашался со своим непосредственным начальником, прямо говоря, что тот не понимает специфики автомобильного производства, не разбирается в некоторых вопросах и при этом настаивает на ошибочных решениях.

— Иван Степанович, вы не понимаете того, что мы имеем очень высокую производительность при микронных точностях. Это ваша авиация могла себе позволить делать какую-нибудь деталь четыре часа или десять часов по утверждённым нормам, а мы делаем детали аналогичного значения за минуту. Поэтому коленчатый вал делают одновременно восемьдесят станков. Специфика есть, поэтому нашу продукцию никто другой не сделает.

Такой резкий тон никогда не забывается начальством, как бы ни была аргументирована позиция специалиста. К тому же всем были хорошо известны позиция Полякова по конверсии, непонимание высшим руководством особенности отрасли и те волюнтаристские решения, которые принимались властью в середине восьмидесятых.

Действительно, главную причину нужно было искать в истории.

Сразу после прихода Горбачёва в высшем эшелоне партии и правительства возникла борьба «молодых» и «старых». Происходила эта борьба на фоне внешних репрессивных мер, продолжавшейся по инерции политики Юрия Андропова по закручиванию гаек. Возникали громкие судебные процессы, причём это были не только дела, связанные с коррупцией в чиновничестве на уровне союзных республик, но и уголовные дела в МИДе, Государственном комитете по экономическим связям, Министерстве внешней торговли. «Арестовывали чиновников, как правило, на уровне замминистра. Мы не намерены рассматривать правомерность этих арестов и последовавших за ними суровых приговоров. Отметим только, что в истории СССР обвинения в уголовных преступлениях нередко скрывали истинные политические причины происшедшего.

Один из осуждённых, 65-летний В. Сушков, работавший к моменту ареста заместителем министра внешней торговли, оставил мемуары, рассказывающие об этих процессах. Без малого 40 лет он проработал в системе внешней торговли, осуществлял закупки техники для крупнейших автомобильных заводов: в Италии — оборудование для завода легковых автомобилей ВАЗ, в США — для завода тяжёлых грузовиков КамАЗ, работал непосредственно с Брежневым, Косыгиным, Горбачёвым. Его арестовали и заключили в Лефортовскую тюрьму КГБ. Обвинив в получении взяток от партнёров по переговорам, требовали сведений о преступной деятельности министра внешней торговли Н. С. Патоличева, человека, близкого Брежневу, пытались обвинить в связях с японской разведкой. В. Сушков был осуждён на закрытом заседании суда на 13 лет, в том числе «за благоприятное отношение к фирмам капиталистических стран». Вместе с Сушковым арестовали и его жену. Осудили на 11 лет. Причина — нарушение секретной инструкции о правилах обращения с подарками, получаемыми от зарубежных партнёров. Арест был санкционирован лично Горбачёвым»^{125}.

То, что элементы коррупции обнаруживались в автомобильной отрасли, которая, во-первых, была связана с внешней торговлей, а во-вторых, связана с дефицитом автомобилей на внутреннем рынке, неудивительно. Можно было бы всё несовершенство системы «навесить» персонально на министра.

Но похоже, что причина была даже не в этом.

Довольно скоро после прихода к руководству страной Горбачёв стал воевать с группой старых членов Политбюро: Тихоновым (бывшим

Председателем Совета министров), Кунаевым — казахстанским лидером, главой ЦК Украины Щербицким, а также секретарём Московского горкома Гришиным. Зачищая политическое пространство от своих оппонентов, новое руководство убрало с доски целый ряд фигур. И именно это можно считать наиболее вероятной причиной потери Виктором Николаевичем Поляковым своего министерского поста.

Есть такое старое выражение: «Лошадь, выпряженная из построшков, падает». Это говорили про старых лошадей, что годами работали, например в шахтах. Некоторые из них, что крутили ворот, поднятые потом на поверхность, остаток жизни ходили только по кругу, двигаясь на крохотном пяточке рядом с шахтой. Некоторые просто падали, потому что их мышцы привыкли к напряжению и стоять спокойно, не двигаясь, они уже не могли.

«Отправили на пенсию» — это были страшные слова для Полякова. То, что он переживал это внутри себя, мучило его ещё больше. Таковую боль и обиду потом стало принято выплескивать в телевизионные интервью, на газетные страницы, но Виктор Николаевич Поляков, как человек субординации, этого позволить себе не мог.

Теперь ему надо было понять, что делать.

Он жил молча, и даже перестал играть в шахматы. А ведь иногда ради шахмат он мог пропустить баню, застрять в раздевалке с приятелем — и так всё время там и двигать фигуры, завернувшись в простыню.

Что же делать теперь? Играть в шахматы с сыном? Или двигать фигуры с племянником? Или позвать старого приятеля, одноклассника, уже ставшего членом-корреспондентом Академии наук Володю Козлова, — это для него он Володя, а так-то на академике военный мундир, и формулы его непросты, и, наверное, отнюдь не только для абстрактной математики, а для обороны страны... Нет, всё не так.

Он вспоминал Косыгина — как тот страдал, понимая, что реформы не удались, видя, как они пробуксовывают, вязнут в зыбучем бюрократическом песке.

Косыгин возглавлял правительство до 1980 года и уходил медленно, не возмущаясь и не ропща. Он, как и Поляков, был человеком субординации. Когда кончились идеи реформ начала шестидесятых, можно было уповать на другие способы реформирования, путей развития множество: скажем, модификация системы плановых показателей.

Через программы по развитию и улучшению, в которых В. Н. Поляков принимал участие как министр, часто была неэффективной, но это была

надежда на прогресс, на нечто оптимальное, что в сочетании с невиданными ресурсами страны произведёт экономическое чудо. Тут же дело было другое — Полякова отторгла система, которой он исправно служил. Причём отторгла полностью, да к тому же в момент, который, как видел Поляков, был кризисным.

Косыгин, умирая, действительно тревожился о судьбе очередного пятилетнего плана. У него были основания переживать — смены не было. Реальной смены руководства и не произошло — произошла кадровая революция, а не замена.

Отставки и увольнения бывают разные.

Ли Якокка, знаменитый американский автомобилестроитель, который начал свою карьеру с унижительного положения сына иммигрантов, а затем стал президентом «Форд моторе компани», писал, что он чувствовал эйфорию от работы, но внутренний голос шептал ему: «Погоди. Это ещё не всё. Теперь тебе предстоит узнать, какие чувства овладевают человеком, которого сбрасывают с вершины Эвереста!»

И вот, когда после восьми лет пребывания на посту президента компании и тридцати лет службы «Форду» Якокку уволили в 1978 году, он почувствовал себя чудовищно: «Ни в какой другой фирме я до того не работал. А теперь внезапно я оказался без работы. Ощущение было гнусное, меня выворачивало наизнанку... Репортёр телевидения ткнул мне в лицо микрофон и спросил: «Какое у вас ощущение от назначения на службу на этот склад после восьми лет пребывания на высшем посту?» Я не в состоянии был сосредоточиться, чтобы ответить ему. И что я мог сказать? Когда мне наконец удалось отстраниться от его телекамеры, я пробормотал правду: «Ощущение такое, словно по уши в дерьме»...

Мой новый «кабинет» представлял собой комнатуху с маленьким столом и телефоном на нём. Дороти Карр, моя секретарша, уже была там, в глазах у неё стояли слёзы. Не произнеся ни слова, она указала мне на потрескавшийся линолеум, устилавший пол, и на две пластмассовые чашки на столе.

Ещё вчера мы с ней трудились в роскошной обстановке. Кабинет президента был размером с огромный номер в шикарной гостинице. У меня была персональная ванная комната. Я даже имел собственные апартаменты для отдыха. Как старшего менеджера компании «Форд» меня в любое время дня обслуживали официанты в белой униформе. Однажды я привёл к себе моих родственников из Италии, чтобы показать, где я работаю; на них вся обстановка произвела такое ошеломляющее впечатление, что они подумали, будто уже покончили с земной юдолью и переселились на

небеса.

Это унижительное положение, в которое меня на прощание поставили, оказалось хуже самого факта увольнения. Оно было настолько омерзительно, что во мне закипело желание кого-нибудь прикончить, причём я сам не знал, кого именно, — то ли Генри Форда, то ли самого себя. Безусловно, я понимал, что убийство или самоубийство — не выход из положения, но пить я стал несколько больше обычного, да и руки мои также дрожали сильнее. Было подлинное ощущение, будто я распадаюсь на части.

Пока вы идёте по жизни, вам попадаются тысячи узких боковых тропинок, но действительно широкие развилки, определяющие выбор дальнейшего пути, встречаются очень редко — это момент критического испытания, момент истины. Перед таким выбором оказался и я, раздумывая, как поступить. Следовало ли мне сдаться и удалиться на покой? Но мне это казалось несправедливым. Я знал, что следует взять себя в руки и заняться делом.

В жизни каждого человека случаются моменты, когда из несчастья рождается нечто полезное. Бывают времена, когда всё представляется в таком мрачном свете, что вам хочется схватить судьбу за шиворот и крепко её встряхнуть. Я убеждён, что именно то утро на складе толкнуло меня пару недель спустя дать согласие занять пост президента корпорации «Крайслер».

Свою личную боль я способен был перенести. Но нарочитое публичное унижение оказалось мне не по силам. Меня душил гнев, и я должен был сделать свой выбор: либо обратить этот гнев против самого себя с самыми катастрофическими последствиями, либо мобилизовать хоть часть рождаемой гневом энергии и попытаться сделать что-нибудь плодотворное...»

Но Якокке было всего пятьдесят четыре года. Он был богат и «мог позволить себе всю оставшуюся жизнь играть в гольф». После этого события он ушёл в корпорацию «Крайслер» и прожил новую жизнь управленца.

У Виктора Полякова такой возможности уже не было.

Это вам не Чикаго, моя дорогая, как сказали бы герои известного стихотворения Маршака «Мистер-Твистер». Это был период перестройки.

Была и ещё одна история, причём тоже косвенно связанная с автомобилями МЗМА, или «Москвич». Частично она была рассказана в главе, посвящённой МЗМА и автомобилю «КИМ-10».

Тамара Леонтьева, автор жизнеописания Ивана Лихачёва, так описывает то, что произошло после того, как Лихачёв вызвал немилость Сталина:

«Вскоре Лихачёва освободили от поста наркома, а Кузнецова от должности директора завода КИМ. Тут же был назначен новый нарком среднего машиностроения.

Когда через два дня на автомобильном заводе была собрана партийно-техническая конференция, новый нарком тоже приехал и высказал целый ряд критических замечаний по конструкции ЗИС-101.

Узнав об этом собрании, Лихачёв назавтра же поехал в ЦК партии. Но не был принят. Грустный, взволнованный, вернулся домой Иван Алексеевич. Дверь ему открыла жена. Он вошёл в комнату, не снимая пальто и шляпы.

— Ты сегодня почему-то даже домой не позвонил, — сказала Анна Николаевна с упрёком. — Мы все беспокоились.

— А что беспокоиться? — сказал он вялым голосом.

— Ну как же. Мы ведь уже всё знаем, — сказала жена.

В самом деле, она имела подробную информацию о том, что случилось.

— Если знаешь, зачем спрашивать? — сказал Лихачёв, бросая пальто на диван и садясь к столу. — Дай, пожалуйста, чаю, а то от всех этих новостей окоченеть можно.

Природное самообладание, постоянная убеждённость в своей правоте, обычная его улыбочка позволили ему скрыть от близких смятение чувств.

Только мать внимательно взглянула на сына из-под очков — она и тогда уже плохо видела — и сказала ему:

— Ты больно много работаешь, Иван. На себя непохож стал. Опять, как в тридцать седьмом, свалишься. Смотри!

Когда мать напомнила об этом, в нём что-то сорвалось с тормозов. Увлекаемый в водоворот сомнений, он схватился за голову и долго сидел так, мысленно восстанавливая в памяти всё, что произошло с ним на этот раз.

— А меня сняли с работы, — сказал он вдруг, обращаясь к матери. — Поздравь... Я уже не нарком.

— Ну и что? — сказала мать нарочито спокойно. — Знаем! Проживём, поди? Такой хомут ты себе всегда найдёшь.

— А за что? — спросила жена, стараясь также не показать своего волнения. — За что сняли-то?

— Да ну, — отмахнулся он. — Сама должна понимать. Какой из меня

нарком?»^[126]

Вот здесь и проходит водораздел, в этом-то и заключается разница между двумя великими советскими автомобилестроителями. Лихачёв знал, что он — не нарком. Поляков был настоящим министром... Но у Лихачёва был свой завод — место под калибр этого человека, куда он в итоге и вернулся. И ещё шестнадцать лет вполне успешно руководил своим заводом.

А вот осенью 1986 года у Полякова такого выбора не было — он не мог позволить себе, как Лихачёв, писать письма в ЦК и Сталину, чтобы его куда-то вернули.

В тот год Поляковы стали понемногу заниматься своей дачей, чего раньше не делали — отдыхали в министерском санатории «Сосны», где у них были постоянные комнаты.

И вот Поляков, совсем как Иван Алексеевич Лихачёв, с утра отправился на службу, как обычно — вроде бы, по рассказам жены, это была среда. В этом месте механизм судьбы и чёткого министерского расписания засбоил — он вернулся всего через три часа, прихватив с рабочего места какие-то папки.

Жена с интересом спросила:

— Переезжаешь, что ли, куда?

Поляков сел за стол и посмотрел в сторону:

— Слушай...

И рассказал о новостях.

Только через день или два по телевизору спокойный дикторский голос сообщил, что целую группу министров освободили от занимаемых должностей.

Впрочем, и тут субординация дала о себе знать — бывший министр никаких версий публично не выдвигал, ни в какие объяснения не вдавался и ничего не рассказывал.

На заседании секретариата ЦК КПСС, который занимался оформлением уже фактически совершённого отстранения, Виктор Поляков сообщил начальству несколько своих соображений относительно директора Коломникова, относительно новых заводов... Наконец, рекомендовал кандидатуру на своё место. Это был Николай Андреевич Пугин^[21], генеральный директор Горьковского автомобильного завода. (Непреложной истиной для сотрудников министерства было то, что пост министра должен занимать руководитель крупного завода. Это было не просто традицией —

это было внутреннее правило министерства...) И, что очень показательно, Поляков попросил разрешения на несколько дней поехать по своим депутатским делам, чтобы уладить некоторые вопросы.

Его жена позднее рассказывала, что и Михаил Горбачёв, и Николай Рыжков впоследствии сожалели, что именно Поляков попал в число отправленных на пенсию министров.

Олег Львович Точёнов^[22], в 1987–1992 годах помощник Полякова, вспоминал: «На меня особое впечатление, помню, произвело, как недели через две после начала работы Полякова в НАМИ, раздался телефонный звонок:

— Это приёмная Генерального секретаря ЦК КПСС. Можно соединить Виктора Николаевича с Горбачёвым?

Я тут же Полякову доложил. Но так как дверь была неплотно прикрыта, а я в приёмной один, то всё-таки кое-что слышал и, думаю, не разглашу сейчас больших секретов. Как я понял, М. С. Горбачёв разговаривал с Виктором Николаевичем впервые после ухода его из правительства (обсуждение «поляковского» вопроса на Секретариате ЦК прошло без участия Горбачёва, его в это время не было в Москве). И теперь он интересовался, как Виктору Николаевичу работает на новом месте. Из дальнейшего разговора, точнее ответов — реплик Полякова, я понял, что были какие-то моменты, за которые Горбачёв хотел поблагодарить его и давал понять, что всё случившееся не им было санкционировано.

Это был сравнительно короткий разговор. Больше Поляков о нём не вспоминал, а я тем более не мог спросить его. Понимал: каждый человек должен знать ровно столько, сколько он должен знать»^{127}.

Многие тогда гадали об этих причинах. В частности, некоторые соратники Полякова называли в числе его тайных недоброжелателей Вольского, тогда заведовавшего промышленным отделом ЦК КПСС. Говорили, что без санкции Вольского, фактически куратора этого и других министерств, человека из высших эшелонов власти, такое событие, как снятие Полякова, не могло произойти. Но и до, и после смерти Полякова Вольский высказывал мнение, вполне согласовавшееся с мыслями Полякова о промышленности страны, её проблемах и перспективах. Много добрых слов им было сказано и в адрес самого Виктора Николаевича.

Другие называют среди недругов Полякова Ивана Силаева^[23], период руководства которого определяют не иначе как «силаевщина».

Действительно, мы упоминали о резких разговорах Полякова с Силаевым. (Ещё в те времена, когда И. С. Силаев был заместителем

председателя Совета министров, руководителем Бюро по машиностроению — организации со сложной репутацией.) Но и такой преданный Полякову человек, как бывший руководитель Московской дирекции АВТОВАЗа Валерий Александрович Ильичёв, даже с некоторой обидой вспоминал свои встречи с Силаевым. Тот как-то предложил вместо триплекса (многослойного стекла, проложенного специальной плёнкой и оттого устойчивого к ударам) ставить на автомобили закалённое стекло. «Ну он же не понимает, ничего не понимает, нельзя же этого делать — ведь попадёт камень и разлетится это к чёртовой матери!!» — спустя много лет с ощутимой обидой повторял Ильичёв.

Возможно, произошла и иная, более сложная комбинация на самом верху системы управления страной.

Впрочем, это всё догадки — наряду с необходимым разоблачением чьих-то ошибок подозрением можно оскорбить многих достойных людей. А свои, быть может, объясняющие всё соображения Поляков держал при себе до самой смерти.

Сходились на одном — страна лишилась одарённого руководителя, и что важно — бессребреника. А ведь Поляков как личность не то что в преддверии рыночных отношений, но и в эпоху, что уже начали тогда называть застоём, был почти вымирающий тип.

Опальный министр ходил по своей квартире и молчал. Осень накатывала серым холодом, и было непонятно, что делать. Не жить же, и вправду, на даче новым Хрущёвым, в окружении грядок. Дача действительно была — странный, не очень приспособленный для жилья дом. Вовсе не министерский. Но и мысли о дачной жизни не возникало.

Безделье уничтожало.

Той осенью жена случайно услышала разговор мужа по телефону. Поляков говорил с директором НАМИ Кутенёвым. Было видно, что этот разговор стоит Полякову дорого — он фактически просил принять его практически без зарплаты — на любую должность: «Вы можете мне зарплату и сто рублей положить. Но я буду работать во всю меру своих возможностей»^{128}.

Татьяна Даниловна вспоминала:

— Дело, конечно, не в зарплате было. И даже не в том, что он встал выше личной гордыни.

Безделье было хуже смерти — оно, собственно, и было смертью для Полякова, медленной и мучительной.

Глава шестнадцатая

НАМИ: НАДЕЖДЫ НЕ УМИРАЮТ

Отставка консула часто ведёт его к смерти, ибо человек, привыкший властвовать, жить в праздности не может.

Тит Гнеус Постум

«Мы смотрели на него как на небожителя. Мы, конечно, общались с ним и раньше, когда он был сначала заместителем министра, а потом министром, но это было иное общение — общение лошади и всадника. Им был построен Волжский автомобильный завод, при нём был построен Камский автомобильный завод, может быть, иногда он и выбирал не совсем правильные стратегии, но всё же, всё же... Это был если не бог, то что-то вроде, — вспоминал о Полякове Ольгерт Гируцкий. — И вот он пришёл к нам на работу...»

Олег Львович Точёнов, попавший в НАМИ сразу после института, отдавший ему большую часть жизни, говорил, что в стенах этого заведения имя Полякова звучало часто, но всё больше с интонацией «на небе Бог, в министерстве — Поляков». То есть это был человек, с которым, как и со всяким строгим начальством, лучше лишний раз не встречаться.

Полякова в первый день его работы директор встретил у входа, другие — замерли у двери кабинета. Обстановка была немного неловкой: с одной стороны — всеильный Поляков в опале, с другой — все присутствующие понимали масштаб человека, который пришёл к ним на работу. И при этом все также понимали, что бывшего министра сочувствием можно только оскорбить.

Виктору Николаевичу был выделен отдельный кабинет, определены его функции. Было видно, с какой радостью Поляков возвращается к делу своей жизни, надежды его на развитие отрасли крепили, несмотря на возрастающую нестабильность в стране. Но тут директор института уехал на пару недель и перед отъездом распорядился, чтобы Олег Львович помог Полякову в его отсутствие.

Эти две недели растянулись на шесть лет.

А тогда при первом же разговоре Виктор Николаевич сразу

предупредил, что никакой административной власти у него нет, он всего лишь советник и консультант.

Действительно, если любознательный читатель заглянет в его личное дело, то обнаружит, что он назначен на должность эксперта НАМИ^[24]. Должность эксперта расторопные руководители НАМИ создали, кстати, специально для Полякова, понимая, как ценен этот сотрудник, в разных смыслах «свалившийся с неба».

В упомянутом приказе о зачислении за подписью министра Н. А. Пугина так и записано: «Ввести в Научно-исследовательском автомобильном и автомоторном институте (НАМИ) должность эксперта с функциями анализа деятельности подразделений и филиалов НАМИ и связей с предприятиями отрасли». При этом в пункте втором записано: «В соответствии с письмом МАП от 09.12.86 г. № 1-75/12620 установить тов. Полякову В. Н. должностной оклад 125 рублей в месяц».

Для последующих поколений, живущих после неуверенных в себе поздних восьмидесятых, после безумных девяностых, когда рубль пустился плясать вокруг доллара вприсядку, после деноминаций и дефолтов, нужно объяснять, что такое эти сто двадцать пять рублей прописью минус налог, которые положили в качестве оклада Герою Социалистического Труда и бывшему министру.

Автор этих строк получал ту же сумму, будучи рядовым инженером одного московского института и ещё не закончив курс Московского университета. Это происходило ровно в то же время — в 1986 году, и деньги эти даже для первого года перестройки были весьма скромными. А уж для человека ранга Полякова — просто символическими.

Рабочий день отсчитывался ровно — от восьми до восьми. Олег Точёнов вспоминал: «Он поразил меня внутренней организованностью. На столе никогда ничего лишнего. Слева — стопа чистой бумаги. Берёт верхний лист, разрывает его на четыре части. На каждой — перечень основных вопросов, какие-то пометки для памяти, всё предельно кратко. У меня, когда составлял на основе его поручений план на день, получалось, как минимум, пять-шесть страниц.

Требований особых не было как таковых. Сама атмосфера, которая складывалась вокруг него, дисциплинировала. Он так строил свои поручения и контролировал их выполнение — это было непривычно для НАМИ, — что ни у кого не возникало желания испытать на себе поляковский «пресс». И меня Елена Павловна Наумова приучила: «Виктор Николаевич поставил перед тобой задачу?.. Ну и решай. А какие ты

найдёшь, выберешь для этого способы — твои проблемы» [{129}](#).

Вскоре оказалось, что в орбиту связей института вовлечено огромное количество руководителей разного ранга, министерских сотрудников, множество людей, которые так или иначе были связаны с автомобильной отраслью. НАМИ, как головной институт, и раньше, конечно, не терял связи со смежниками, заводами и другими министерствами, работал в контакте с химиками и металлургами, транспортниками, станкостроителями, дорожниками и экономистами. Но тут всё приобрело качественно иной уровень: «Если же вопрос для меня действительно оказывался нерешаемым, Поляков сам выходил на «первых» лиц, со своими доводами и своей непререкаемостью (а кто он уже официально был?). И не помню, чтобы ему хоть раз отказали», — вспоминал Точёнов.

Это было время очень напряжённого ритма жизни в отрасли. НАМИ каждодневно давал справки по совершенно разным вопросам и в ЦК партии, и в правительство, и в само министерство, время перестройки не было временем медленного и благостного умирания — десятки процессов шли параллельно, наслаиваясь друг на друга.

Один из начальников, видя усталость своего коллеги, напряжение, с которым он говорит — от недомогания или какой иной причины, — как-то сказал Полякову:

— Может быть, вы завтра не придёте?

Поляков очень обиделся. Обида накатила откуда-то изнутри и смыла усталость. Нет, он придёт согласно распорядку, как приходят все, — ведь многим уже назначено именно на завтрашний день. Он придёт тогда, когда надо для дела. И преданность делу не подразумевала никакой поблажки.

В это время Поляков не подменял решения директора своими решениями, не был он и «серым кардиналом», что вершит судьбами проектов и людей, он, скорее, направлял людей в нужное русло работы, подсказывал оптимальные ходы и, пользуясь своей необъятной памятью, объяснял, к кому нужно обратиться с тем или другим вопросом. Это был тип пусть неидеального, неудобного в спокойной и размеренной жизни, но бескорыстного и преданного делу советчика. Конечно, он регулярно подписывал пачку поручений, но работал сам, напрямую, не прикрываясь своей должностью, которая не предусматривала большой ответственности.

Зачастую Поляков играл роль сотрудника структуры, что сейчас называется PR-службой. Сейчас под сочетанием PR подразумеваются чрезвычайно разнообразные понятия и слова: и пресс-атташе, и реклама, и презентации. Все заимствованные слова мешаются в кучу. Но бывший

министр не был рекламным зазывалой — зачастую его совет решал, казалось, неразрешимую проблему, подталкивал проект, который после этого набирал ход.

А работа тогда, в середине восьмидесятых, была нервной, и не только оттого, что жизнь на переднем крае технического фронта всегда напряжена. Время было сложным, и в самом воздухе была примесь неуверенности: неуверенность в финансировании, неуверенность в том, продуманы ли решения высшего руководства, неуверенность в защищённости собственного дела. Например, судьба опытных образцов автомобилей всегда была связана с их представлением начальству.

Однажды, когда на автомобильной выставке окончился рабочий день, «сверху» сообщили, что никого и ничего уже не будет, никто из больших начальников не приедет, и руководство НАМИ отпустило всех сотрудников. Вдруг, надрываясь, заверещал телефон. Выяснилось, что на выставку едет Генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачёв. Но всё уже закрыто и никого нет, все ушли домой. И ответственные сотрудники НАМИ, включая тех, кто и не должен был делать этого по должности, в течение получаса подняли всех, всё открыли и показали.

Это было то время, когда один такой визит мог решить судьбу нескольких перспективных разработок.

В слаженности и собранности, в этой возможности мобилизации был след порядка в автомобильной отрасли, что сложился ещё при В. Н. Полякове. Но теперь он был старше многих и тяжело болел. Распорядок его работы в институте был составлен руководством так, чтобы дать возможность бывшему министру провести понедельник дома. Итак, у Полякова четыре рабочих дня, но это четыре загруженных до предела дня, с утра и до вечера. Полякову уже за семьдесят, но он не позволяет себе отказаться даже от служебных командировок — разве что маршруты стали короче.

Иногда Виктор Николаевич играл роль катализатора в решении какой-либо, казалось бы, неразрешимой проблемы. Например, чтобы погрузить какой-то экспериментальный автомобиль и перевезти его куда-то, нужно найти уникальный кран многотонной грузоподъёмности. Где его взять — уму непостижимо, не говоря уже о том, что в конце восьмидесятых это само по себе было сложно оформить юридически. И вот бывший министр Виктор Николаевич Поляков, Герой Социалистического Труда, бывший член ЦК и кавалер многих орденов, поднимает телефонную трубку. При этом он остаётся в своей призрачной и эфемерной должности эксперта

НАМИ — то есть никем в тогдашней административной иерархии. Но в телефонную трубку он говорит иначе:

— Это Поляков Виктор Николаевич. Доложите...

И срабатывает не значение былых званий и должностей, не вес регалий, а магия этого имени, что помнят ещё все начальники отрасли. Здесь не могло быть приказа, а только просьба, но просьба, подкреплённая харизмой этого человека.

После звонка министр тяжёлого машиностроения отдаёт команду — и на выставке появляется уникальный кран, существующий чуть ли не в единственном экземпляре. Дело не в инерции мышления: эта история, рассказанная для примера, случилась года через три после смещения Полякова с высокой должности.

Очень много в этот период сделал Поляков и для укрепления научно-практической базы института, для улучшения работы на московской территории и на испытательном полигоне в Дмитрове — там, в составе комплекса Дмитровского полигона, был законсервирован завод, который начал оживать только благодаря Полякову. Именно туда он ездил несколько раз в неделю, бесконечно утрясая разные вопросы, вникая в каждую мелочь.

Завод становился на ноги прямо на глазах, хотя мало кто в это верил. Многие было сделано именно благодаря оптимизации работы с помощью советов Полякова.

Дело, разумеется, не в деньгах — их источник был один, они выделялись централизованно, и ещё не наступила пора кредитов и траншей. Но совет Полякова как стратега направлял работу самым оптимальным образом. В. Н. Поляков, уже не будучи министром, по-прежнему прекрасно понимал, в чём именно нуждается отрасль. Конечно, не он сам построил шумовую камеру или центр безопасности, но в своевременном их появлении, в работе многих испытательных стендов есть и его заслуга.

Рядом с полигоном был уже возведён Дмитровский опытно-экспериментальный завод. И тут как раз начало подкатывать безвременье — страшно и для страны, и для науки, и многие начинания Полякова стали давать сбой.

Олегу Точёнову запомнилось одно из совещаний с начальниками подразделений, что В. Н. Поляков как-то собрал в НАМИ: «Нет, не то чтобы они где-то плохо, недостаточно работали. Он начал убеждать их, что они могут делать гораздо больше, стать на голову выше: «Я познакомился со всеми отделами, высказал свои замечания, предложения — вы можете их

принимать или не принимать (это я всё своими словами передаю, но достаточно близко, по своей записи). Однако у меня есть вопрос, на который я не имею ответа: почему НАМИ, головной научный институт отрасли, не даёт предложений по изготовлению перспективных автомобилей? Конечно, анализировать работу других проще. Но почему вы не создаёте принципиально новые проекты? Нет, не серийных машин — для этого у нас есть заводы со своими службами. Почему не делать опытные, перспективные образцы, концепт-кары и так далее?..»

В НАМИ были очень опытные специалисты, Виктор Николаевич их для себя вычислил и сумел воззвать к самому важному, что есть в любом человеке, — реализовать себя в настоящем, достойном деле».

Анатолий Шаврин, что расспрашивал тогда Точёнова, заинтересованно перебил:

«— Он что же, хотел создать ещё один комплекс типа тольяттинского, научно-технический центр со своим опытно-промышленным производством?

— Нет, — отвечал Точёнов, — речь шла не о том, чтобы проектировать автомобиль под какое-то готовое, имеющееся массовое производство, а сделать концепт-кар, в который будут заложены самые передовые идеи, которые заводчане уже смогут в той или иной мере использовать у себя.

От масштаба задачи народ немного ошалел. А Поляков их еще подзаводит: «Вы же ведущие конструкторы отрасли. Неужели вы не можете?..» Подтекст был такой: все вы профессора-академики в любви, но надо хоть одного ребёнка самим сделать. Или слабо?

— База есть, завод опытных конструкций здесь, в Дмитрове, есть, отделы по всем основным агрегатам и системам автомобиля есть... У вас всё есть. Осталось только соединить это в живом продукте.

Я видел, с какими лицами они выходили, Поляков в них вдохнул уверенность — «Вы можете это сделать!» Он такой заряд энергии дал. Руководители отделов не расходились с полчаса, толпились в коридоре, голоса звенели — видно, они завелись, зажглись».

Так началась история советских микролитражек — даже был сделан концептуальный автопоезд с непопулярным теперь именем «Перестройка», с оригинальным модульным устройством.

Однажды пошёл слух о том, что китайское правительство приглашает В. Н. Полякова в качестве советника по вопросам автомобилестроения. Слух этот усиливался, обростал подробностями.

Наконец Виктор Николаевич Поляков поехал от НАМИ и министерства в Китай: за месяц он посетил шестьдесят заводов, а под

конец поездки встретился с первыми лицами китайского государства. Понятно, что Поляков не был главным человеком в делегации, но к мнению его прислушивались не только советские (тогда ещё СССР не исчез с политической карты) коллеги, но и принимающая сторона.

Итак, в конце визита состоялся долгий разговор, в котором Поляков... резко раскритиковал китайцев. По всей видимости, он был не согласен с идеологией китайской автомобильной промышленности переходного периода, с их способами импорта технологий.

После этого случая слухи о приглашении Полякова в Китай растворились, как инверсионный след за тем самолётом, что доставил делегацию обратно в Москву.

Скоро, однако, придёт время иных перемещений в биографии Виктора Николаевича — перемещений куда менее экзотических, но более естественных для основателя АВТОВАЗа.

А пока он медленно поднимался на свой третий этаж, сосредоточенно переставляя ноги. Он поднимался медленно, очень осторожно — к концу недели довольно сильно уставал. Стороннему наблюдателю становилось неловко от подсмотренной картины — хотелось, может быть, помочь. Сутулая фигура Полякова могла внушать такое желание, но помочь было нельзя — это было бы обидой. Говорили также, что в этом одиноком небожителе, спустившемся к другой жизни — жизни в сто двадцать пять рублей оклада, — было нечто трогательное. Люди были свидетелями этого трудового подвига и делали свои выводы, что-то в сознании их сдвигалось. Кто-то рассказывал, что видел трогательную авоську с завтраком, собранным дома...

Но тут в повествование врывается негодующий голос жены Полякова; — Никогда! Никогда он не носил никаких авосек. Даже все бумажки он рассовывал только — только! — по карманам, не могло быть этого несоответствия!

Сейчас уже неважно. Главное, что этот путь с первого этажа на третий прервался — сначала проектами микролитражного автомобиля, а затем возвращением в Тольятти.

Глава семнадцатая

«ОКА» — МАЛЕНЬКИЙ АВТОМОБИЛЬ БОЛЬШИХ НАДЕЖД

Мал золотник, да дорог.

Народная мудрость

— А ведь с «Окой» он победил. Он победил, — сказал Вадим Евгеньевич Спиринов, многолетний соратник Полякова, глядя прямо в глаза собеседнику. — Он занимался ею до самой смерти, я считаю, что он всё сделал, что должен и что мог. И это был его успех... Я вам скажу так: при Советской власти этот проект сохранился бы. Дело, конечно, не в идеологии и не в чьей-нибудь ностальгии по прошлым временам. Дело в том, что проект автозавода был грамотный, и идея автомобиля тоже была верной. Дешёвая простая машина — мечта для миллионов.

Наступил 2005 год. В один из слякотных зимних дней в Москве и Петербурге на улицы разом выехали по несколько десятков микролитражек «Ока». Их владельцы протестовали против снятия с производства этой знаменитой модели. В воззваниях, что распространяли эти люди, влюблённые в свои автомобили, входило письмо Президенту Российской Федерации Владимиру Путину, в котором, в частности, говорилось: «Вдумайтесь в цифры: средняя заработная плата в России в 2005 году — 8300 рублей в месяц. Чтобы купить «Оку» (90 000 рублей в среднем) — надо работать 10 месяцев. Чтобы купить следующую по цене переднеприводную отечественную Ладу «Самара-2» (200 000 рублей в среднем), надо работать почти два года. При этом — не есть, не пить! Альтернативы «Оке» по цене и характеристикам сейчас нет. Во многих семьях «Ока» — первая и единственная машина. Что покупать, если «Оки» не будет? На чём ездить инвалидам и тем россиянам, которые, купив автомобиль, смогли хоть чуть-чуть оторваться от бедности... Что останется, если исчезнет «Ока»? Корейский «SsangYong», цена которого в 10 раз больше «Оки»? Отечественная «классика», которая на 10 лет старше «Оки», дороже и по многим свойствам проигрывает? Нет, останется только вторичный рынок подержанных, разваливающихся машин. У народа отбирают любимицу, малышку, героиню анекдотов и поговорок, для

многих — почти члена семьи.

Мы считаем демагогией аргументы о моральной старости автомобиля «Ока». Разве может быть стар хлеб? Его пекут и будут печь! Велосипед приобрёл свой современный вид во второй половине XIX века, однако его до сих пор производят, в том числе и в самых простых, зарекомендовавших себя формах. Не может считаться старым автомобиль, который свободно держит разрешённую скорость в 90 км/час, на котором люди без проблем справляются с автомобильными пробками, на котором путешествуют за тысячи километров».

Это отчасти был спор с неумолимым временем, но он был показателен. «Ока» прочно заняла своё место в истории нашего автомобилестроения. И появление этого автомобиля было напрямую связано с инициативой Виктора Николаевича Полякова. Идеология этого маленького автомобиля имеет свою давнюю историю, уходящую корнями ещё в сороковые годы. История «Оки» — как волшебный глаз, сказочное око, что позволяет увидеть сразу многое: не только автомобиль, но и историю страны, её граждан и историю смутного времени девяностых годов прошлого века.

Наша страна неласкова со своими инвалидами. Одни из них, обладая собственным, не взятым напрокат мужеством, мастерили ремешки к протезам и садились в истребители, воюя при этом не хуже, а то и лучше своих здоровых однополчан. Другие после войны тысячами покрыли улицы больших городов в своих седухах — кожаных люльках и поползли по вокзальным перронам, принялись держать оборону у пивных ларьков и магазинов. Тогда, в сороковых, милиция свозила их в заброшенные монастыри, в дурно организованные дома престарелых. Много лет спустя один советский вьетнамист рассказывал, что после долгой и страшной войны с американцами вьетнамских инвалидов войны тоже свезли в джунгли, где они бесследно сгинули.

Так это или нет, но всё равно жизнь инвалидов была и остаётся тяжёлой. Любая мелочь становится для инвалида важна: как съехать на коляске с тротуара, как, если ты одноног, добраться до собеса или поликлиники.

Вот после войны и появилось странное механическое существо — трицикл. Это был трёхколёсный мотоцикл «Киевлянин» — фактически это была инвалидная коляска с моторчиком от мопеда. Затем, в 1952 году, появилась мотоколяска-трицикл С-1л. Это был куда более похожий на мотоколяску аппарат, по форме он напоминал утюг и двигался по улицам со скоростью 30 километров в час, оглашая окрестности рёвом мотора в

четыре лошадиные силы. Но у этого трицикла уже была брезентовая крыша, и отчаянные инвалиды, вспоминая тесноту своих боевых машин, всё же были защищены от дождя и снега.

Появилась и мотоколяска СЗА, уже с четырьмя колёсами и мотором сзади. У неё было побольше места спереди, чтобы втиснуть негнувшиеся казённые ноги — деревянные или железные, и восьмисильный ижевский двигатель. Этот самодвижущийся экипаж прославился благодаря знаменитому фильму Гайдая «Операция «Ы» и другие приключения Шурика». Стала притчей во языцех сцена с инвалидной коляской, в которой ездили три жулика, особенно появлявшаяся на возмущённый крик: «Где этот чёртов инвалид?!» гигантская фигура популярного актёра Моргунова. Ну а закончила этот ряд последняя машина семейства — СЗД с движком в 12 лошадиных сил, несущим кузовом и печкой.

СССР больше не производил специальных автомобилей для инвалидов, просто некоторые стандартные модели переделывались под ручное управление. Такие машины не конструировались вплоть до появления «Оки».

Это был социальный заказ — недорогой маленький автомобиль, годный и для широкого употребления, и одновременно легко приспособляемый для нужд инвалидов. Было и ещё одно обстоятельство, которое предшествовало рождению «Оки»: ещё со времён директорства В. Н. Полякова на АВТОВАЗе очень большое внимание уделялось не только конструкторской группе, но и группе дизайнеров, и вот, как говорит Александр Мизиано, «очень сильная дизайнерская группа, уж не знаю, по своей ли инициативе или по указанию Полякова, начала разрабатывать идею крохотной микролитражной машины». Это было возможно только при наличии НТЦ — научно-технического центра на заводе, что ещё раз показало необходимость начинания Полякова.

Ситуация с будущей «Окой» была специфической: как бы два движения шли друг другу навстречу — инициатива сверху и инициатива снизу. Именно поэтому идеи Полякова практически сразу начали воплощаться в жизнь.

Вот как об этом рассказывает Георгий Константинович Мирзоев: «Вспоминается, собирали мы «Оку», самый первый образец. Как всегда — нетерпёж большой. Этот проект был делом чести Министерства автомобильной промышленности, да и Виктора Николаевича уже «задолбили» в ЦК, что нет автомобиля для инвалидов, а та коляска, что выпускалась, она ни на что не похожа и никому не нужна. В конце концов

поручили нам её разрабатывать»^{130}.

Тогда, когда появились первые варианты конструкции и конструкторы вместе с дизайнерами слепили макет корпуса — из пластилина, но в натуральную величину, — Поляков несколько раз приходил на площадку и сидел рядом с ним. Сидел молча, будто всматриваясь в будущее этого автомобиля.

Над прототипом «Оки» давно думали разные конструкторы. В начале восьмидесятых на ВАЗ приехали специалисты серпуховского мотозавода с просьбой о помощи. У них была разработка НАМИ с мотоциклетным двигателем — куда меньше «Оки». Это был только первый шаг к новому автомобилю. На ВАЗе тоже много думали над этой задачей: всё упиралось в силовую установку, но важны были и потребительские характеристики — Поляков прекрасно понимал, что для инвалидов корпус должен быть высоким, с широкими дверями, чтобы легко можно было забраться внутрь.

Первоначально ВАЗ изготавливал силовые агрегаты и некоторые узлы, а КамАЗ — кузова, собирали же машину оба предприятия. Потом к ним добавился Серпуховский мотоциклетный завод, который делал ВАЗ-1111 с ручным управлением.

Итак, всё происходило на глазах Полякова с самого начала, во всём он принимал участие — и на посту министра, и гораздо позже. Однако даже тогда он не знал, до какой степени эта крохотная машина будет связана с линией его жизни.

В НАМИ были созданы две группы и две машины-прототипа. Как говорит Олег Точёное, «на том этапе крайне важной для страны виделась идея «народного» автомобиля. «Ока» (ВАЗ-1111) определила уже какие-то основные вехи. Большие надежды были на елабужский проект, с «Окой-2» и итальянским прототипом «пандой».

В эту сторону — создание автомобиля особо малого класса — Поляков наших специалистов и направил. Конечно, создать самобытную конструкцию с оригинальным ноу-хау в каждом узле — нереально. Там стояла задача одну машину сделать суперкомпактную — она так и называлась «Компакт». А вторая — «Дебют», там, насколько помню, упор делался на аэродинамику.

Теперь надо было все это в материал перевести. Любимейшее для Полякова, как я понял, занятие, когда можно уже что-то глазами увидеть, руками пощупать. Это его стихия. Начались оперативки, началась работа с Дмитровским опытным заводом НАМИ, работа с заводами отрасли: там же потребовалось огромное количество комплектующих. Ребята-конструкторы

из отдела пассажирских автомобилей сидели ночами, составляли спецификации. Я мотался между Москвой, Набережными Челнами, Белебеем и в основном Тольятти. Одиннадцать часов на машине туда, два дня там, одиннадцать часов обратно. Я обычно контактировал с А. В. Николаевым, который был тогда первым замом генерального директора по производству, — он помогал нам обеспечить всю комплектацию.

Вот тут Поляков давал по мозгам: «Вы должны знать, что эта гайка производится в МСП и в таком-то цехе, этот брызговик из номенклатуры СКП...» Мы все это перелопачивали, я с ворохом бумаг мчался в Тольятти, подписывал-согласовывал, оставлял снабженцев уже институтских; они ворошились, добывали, потому что времена трудные уже наступали, дефицит на всё и даже с подписью Полякова на ВАЗе не очень много чего можно было взять»^{131}.

Среди творцов «Оки» нужно непременно отметить главного конструктора Валерия Николаевича Казачка, руководителя проекта Юрия Николаевича Кутеева и дизайнера «Оки» Юрия Александровича Верещагина.

Итак, готов первый опытный образец. Рядом со стоявшими на полигоне однотипными «японцами» «дайхатцу» и «мицубиси» смотрелся он, правда, неважно.

И вот на полигон без предупреждения нагрянул Поляков. Он без особого труда влез в «Оку», несмотря на высокий рост, — ведь она была рассчитана на инвалида, что будет с негнущимся ножным протезом садиться в автомобиль. Что уж говорить об обычном человеке, пусть даже и очень высокого роста. Машина дребезжала, шумоизоляция была снята, потому что разработчики накануне неожиданного приезда Полякова ковырялись в двигателе... Было понятно, что это пока не автомобиль, а полуфабрикат, пускай даже и «с задатками».

Однако после нескольких кругов на этом дребезжащем прототипе Поляков вылез и требовательно спросил:

— А вы готовы сделать не хуже японцев? Сделаете не хуже «дайхатцу»?

— Непременно! — ответили ему.

— Хорошо, мы вам поверим, — подытожил Поляков^{132}.

На этом разговор окончился, ещё два года «Оку» доводили конструкторы и инженеры завода.

Уже упоминавшийся конструктор-дизайнер Юрий Александрович Верещагин в 2004 году говорил, что «инициативность» модели,

создававшейся по остаточному принципу, в условиях экономии средств, имела и другую сторону: «Это как раз оборотная сторона той самой «медали»... На нас не очень обращали внимание — и мы были довольны. Затем началась подготовка «Оки» к производству, тут уже требовались другие подходы, серьёзные, а относились всё ещё как к баловству, третьестепенному делу. Автомобиль такого не прощает, ну и... технологическая доводка в результате растянулась на несколько лет, общий имидж машины был изрядно подорван. Хотя смотрите, сколько лет прошло, и я не честь собственного мундира защищаю, «Ока» конструктивно не очень-то устарела, смотрится достаточно цельно. Не говорю уже о том, что она до сих пор является в России единственной, по существу, в своей ценовой нише, в классе «А», что она помогла выжить в минувшие трудные годы и СеАЗу и ЗМА, заводу микролитражных автомобилей в Набережных Челнах»^[133].

Время иной, особой связи с проектом «Оки» пришло для Полякова потом. Павел Чечушкин вспоминал, что одной из самых показательных историй о Полякове в последние годы была история с производством «Оки»: «Кому тогда, в середине девяностых, нужна она была, «ни два и ни полтора», когда неизвестна была вообще судьба российского автопрома? Особенно наши механики выступали, которые обеспечивали ходовую часть для совместного производства ВАЗ— СеАЗ — КамАЗ. «Этот аппендикс убрать надо, «Ока» мешает, она нас по рукам и ногам вяжет». А Поляков не уставал повторять: «Что вы, ребята! Это единственная ниша, которую надо срочно занимать, пока Япония и другие зарубежные автопроизводители не заняли».

Он раз за разом ходил к Каданникову, к Николаеву, хотя представляю, как это для него было. Среди нас, в кулуарах, даже поговаривали, что В. В. Каданников не очень-то верил в «Оку», но из чувства уважения к Полякову заявил: «Оставьте Папе эту игрушку».

А Виктору Николаевичу было, кажется, всё равно, что о нём говорят и думают. Блокировать его было почти невозможно. Под его нажимом привод вазовцы отправляли в Набережные Челны, где собирали «Оку», в долг, лишь под имя Полякова. Сколько шуму было тогда от наших экономистов — каждая копейка на счету, а мы благотворительностью занимаемся; он же разорит ВАЗ этой «Окой». Но Каданников в самые тяжёлые моменты его не предал. Едунову — «Отправляй! Сколько просят — столько отправляй!»^[134]

Все сходятся на том, что самое сложное в становлении «Оки» на

колёса вынес сам Поляков, который всё время повторял:

— Главное — выйти на тот режим работы, который позволит нам выпускать двадцать восемь тысяч микролитражек в год. Это позволит окупить производство.

Вышло и тридцать тысяч.

«И все увидели, — заключает Чечушкин, — что Поляков был прав. И дело даже не в прибыли; он же производство в самый «бесхлебный» период поддержал, помог, особенно в Набережных Челнах, людей, опыт, кадры сохранить, которых бы, не будь «Оки», просто-напросто бы потеряли».

С кадрами, которые приложили руку к автомобилям «Ока», была особая история. Один из тех, кого Поляков вытянул в пору безвременья, был Николай Иосифович Лечфорд. Помимо собственно значения «Оки» для потребителя он объяснял задачу её производства ещё и новой обстановкой в стране. Тогда партия и правительство постановили, что на каждый рубль зарплаты предприятие должно сделать определённое количество «товаров народного потребления».

В стране существовал дефицит простых вещей — самых простых, зачастую необходимых, но технологически несложных. Дефицитом были сковородки и крышки для консервирования, утюги и чайники. По этой причине высокотехнологичные, а то и космические предприятия были вынуждены делать несвойственные им изделия. ВАЗ тоже стал настраиваться на производство крохотных моделей своей продукции и чуть ли не совков для мусора. Но сказала уже упомянутая инициатива снизу и понимание потенциала завода министром автомобильной промышленности СССР Виктором Николаевичем Поляковым.

Вот и ещё одна из причин появления «Оки»: новые разработки шли на смену транспортным уродцам для инвалидов (да и сами эти убогие мотоколяски казались, по правде, инвалидами). Лечфорд вспоминал, что сначала этот проект многим казался слишком несерьёзным. Но если уж Виктор Николаевич решил участвовать, значит, дело стоящее...

В проект были кооперированы три завода — ВАЗ, КамАЗ и родоначальник спецавтомобилей для инвалидов Серпуховский автозавод. Это был период устойчивой, ещё «доперестроечной» работы автопрома.

Лечфорд с гордостью вспоминал работу вместе с Поляковым: «В начале 90-х, когда у нас в стране в одночасье всё лопнуло, покатилося — раньше говорили «костей не собрать», а я переиначу: «колёс не собрать» — заводы наши начали останавливаться. КамАЗ в 1996–1997 годах практически был парализован. Месячный выпуск упал до 300–350 машин, это при проектной годовой мощности в 150 тысяч. До «Оки» ли тут, когда

люди зарплату месяцами не получали, когда самые квалифицированные, золотой запас, стали в «челноки» да во всякие коммерческие фирмёшки подаваться. Но всё-таки трепыхались. Погубить такую махину... И ни у кого не поднималась рука загасить те же печи плавильные. А как их держать, если нужна одна плавка в неделю?..

И снова Виктор Николаевич всех удивил. «Раз уж так получается, именно за «Оку» надо держаться. Как там поётся: «Держи меня, соломинка, держи».

Цены взбесились, инфляция 200–300 процентов в месяц, банки за кредиты несусветные проценты дерут. И Поляков в рамках созданной тогда Волжской финансово-промышленной группы предлагает оригинальную организационную схему производства «Оки».

— Самостоятельный завод сделать?

— Нет, никакого полностью самостоятельного завода здесь невозможно было сделать. Сесть одним в шлюпочку и отправиться к тихому берегу — нет, это не проходило. «Ока» хоть и маленькая машинёшка, но по номенклатуре мало чем отличается от тех же «жигулей». Даже хуже: чем меньше серия, тем выше себестоимость.

Поляков предложил разделить производство «Оки» на производственно-экономические и комплектующие составляющие, закрепив каждую за отдельным производством и чётко определив, что оно будет иметь с каждого изготовленного и проданного автомобиля. За металлургами КамАЗа были закреплены литейные заготовки — стальное литьё, алюминиевое литьё, чугунное литьё, а начальный капитал, или, так скажем, оборотные средства решено было взять из фонда «Оки», благо она ещё продавалась за «живые» деньги, а не ждать, пока они от «дяди» придут.

То же — по прессово-рамному заводу, по кузнице — для неё закупку необходимых материалов, чётко целевым назначением, взял на себя СеАЗ. Всё обсчитали — «Вы согласны с этими трудозатратами, с этой ценой?»... Согласовали, подписали обоюдные документы с каждым подразделением, которые впоследствии стали самостоятельными заводами. С жёстким контролем и ответственностью каждого. Если не будет даже одной какой-то позиции — всё сорвётся, все по миру пойдут.

Это только Поляков мог решиться и обеспечить строжайшую согласованность действий и ответственности всех участников такого проекта.

Как бы то ни было, убедил он всех, других путей выхода из этой ситуации не было. Начали работать. Пошли машины в товар. Какие-никакие, но деньги. Они позволили в самую трудную пору обеспечить

заработной платой, пусть по самому минимуму, людей и сохранить коллективы.

Виктор Николаевич поручил мне в очень краткий, сжатый срок — в его темпе, в его характере — составить номенклатуру, что нужно покупать, по каким техническим условиям, по каким ГОСТам, по каким ценам... И всё это по принципу: «сегодня задание — завтра отдай документ», согласованный с руководством этих предприятий.

Конечно, в Тольятти ещё помнят меня, но и там уже много молодых. Или на металлургический завод звонишь, в тот же Череповец. «Кто вы такой?» — «С КамАЗа. Я из команды Полякова». Как правило, этого было достаточно. Хуже, когда свои, да ещё солидные большие начальники, не понимали, за что борьба идёт. Однажды один из них мне прямо заявил: «Что вы все со своей «Окой» мельтешите. Не нужна никому она. Одни убытки плодит».

Я: «Вы о рентабельности говорите, так давайте графики посмотрим. В 1997 году Серпуховский завод нёс на каждом рубле затрат на «Оку» 35 копеек убытка, завод малолитражных автомобилей — 25 копеек убытка. Теперь смотрите кривую затрат 1999 года: в Серпухове убыточность снизилась до 5 копеек, а ЗМА имел уже даже 2 копейки прибыли на вложенный рубль».

Думаете, это так просто? А всё прежде всего потому, что Поляков заставлял, нет, я неправильное слово употребил, — направлял мысль инженеров на улучшение всех показателей производства»^[135].

«Ока» понемногу занимала своё место на дороге. С этим автомобилем была связана примечательная история. Всем известно, что у одного из основоположников советского автомобилестроения никогда не было своей машины. Много лет спустя его жена купила именно «Оку». Причём купила тайно, и довольно долго ей удавалось успешно скрывать свою покупку, пока случайно на столе не были забыты документы. «Да ты у нас богатая женщина», — сказал тогда с иронией сам Поляков.

Теперь уже никто не мог заподозрить его в нескромности, и невинная затея сошла с рук. «Ока» после этого случая ещё несколько лет исправно бегала по московским улицам, хотя за её рулём сидели разные люди.

Татьяна Николаевна признавалась, что машина эта, по её мнению, идеальна для большого города — длиной всего в три с небольшим метра^[25], она легко пролезала в любую щель на дороге.

У «Оки» появились поклонники (у маленького автомобиля всегда есть

поклонники). Это явление психологическое, потому что не только размер у всякого автолюбителя различен, но и привычки различны — всё имеет необщее правило и свойство.

Патриотам этого автомобиля дела не было до того, что «Ока» наследует в анекдотах место исчезнувшего «горбатого» «запорожца», например в таком: «Человек жалуется соседу, что его собака гоняется за автомобилями «Ока». Сосед отвечает, что в этом нет ничего страшного, и его собака тоже с лаем бегают за автомобилями.

— Это да, — отвечал первый, — но моя-то приносит их и закапывает в огороде!»

Народный юмор в отношении «Оки» был незлобив. А один из патриотов этого автомобиля рассказывал, что всякого четырёхколёсного друга можно сравнить с оружием. Так, говорил он, есть автомобили высокой ремонтпригодности и высокой надёжности, как автомат Калашникова, есть красивые и быстрые, но сложные количеством деталей, как американские винтовки М-16. «Ока» похожа на пистолет-пулемёт оружейника Судаева, иначе называвшийся ППС-43. Это оружие производили в блокадном Ленинграде, им воевали разведчики и экипажи танков. Судаев сделал очень компактный и очень технологичный автомат — его было просто делать и за ним было просто ухаживать. Он был, кстати, очень дешёв. Оттого на него и похож миниавтомобиль — лёгок, мал, устойчив к нагрузкам. У ППС не было той славы, что у ППСШ, знаменитого пистолета-пулемёта Шпагина, который держат в руках каменные и бронзовые советские солдаты по всей Европе, но это оружие сделало своё дело. «Ока» — не «жигули», но она тоже заняла своё место в нашем автомобилестроении.

Николай Лечфорд замечал: «Тут я ещё одну вещь хочу сказать. Это об инженерном предвидении Полякова. Не так давно попался на глаза небольшой автомобильчик, чем-то похожий на нашу «Оку». Подошёл поближе — оказывается, «форд». Потом встретил подобного «малыша» семейства «мерседес». Тот же фиатовский «пунто»... Эти фирмы всегда отличались автомобилями высокого, в конце концов, среднего класса. Однако они к концу 80-х, особенно когда волна энергетического кризиса по миру прокатилась, заинтересовались мини-автомобилями.

А Поляков осознал потребность в них ещё раньше, понял, что они будут востребованы, и начал прикладывать к этому силы. Толкать, двигать...»^{136}

Сначала для «Оки» был придуман уменьшенный двигатель от «восьмёрки». Его просто разрезали пополам, и он стал двухцилиндровым,

но на этот двигатель навесили большой вазовский стартёр, который, как иронизировали инженеры, «по весу был больше, чем сам двигатель». То есть начинка автомобиля подбиралась из того, что было уже в наличии, что было разработано для других машин. Но автомобиль вышел совсем неплохой, а главное — он был сделан своевременно.

«Ока» удивила советских граждан, во-первых, вёрткостью, во-вторых, дешёвизной и даже тем, что водитель, отодвинув назад сиденье, чувствовал себя вполне комфортно — по меркам того времени.

Живучесть и долговечность «Оки» как единственного советского, а потом российского автомобиля такого класса доказало время. На базе первой модели потом было разработано целое семейство модификаций: «Эльф», «Гном» и прототип электромобиля, признанный на международном уровне. Выбор В. Н. Полякова оказался верен, но иначе обстояло дело с дальнейшей судьбой «Оки».

Предполагалось, что «Оку» будут собирать на будущем заводе, что строился в Елабуге. Судьба обошлась с этим проектом жестоко — собственно, промышленной площадке в Елабуге не повезло с самого начала.

В ЦК КПСС было принято решение о строительстве Камского тракторного завода — тогда страна жила ещё представлениями о специфических надобностях сельского хозяйства, среди которых был стопятидесятисильный пропашной трактор с различного типа модификациями.

В Елабуге предполагалось построить не один только завод, а комплекс предприятий. Но время шло, и было видно, что промышленная структура страны начинает стремительно растворяться, как кубик сахара в стакане горячего чая. Всё было нетвёрдо, всё рушилось, исчезали привычные связи вещей — исчез и тракторный завод, успевший выпустить только четыре опытных образца своей продукции.

Позже возникла идея маленьких тракторов — многие руководители съездили на Запад и увидели там в фермерских хозяйствах множество таких небольших тракторов. Могучий завод в Елабуге должен был обеспечить страну минитракторами. Назывались огромные числа перспективного производства тракторных единиц, развернулась подготовка аппарата и планирование.

Но потом выяснилось, что хотя минитрактор (или даже мотоблок) действительно очень удобная вещь в сельском хозяйстве, удобна она именно на крохотных земельных наделах в Европе, где угодья небогатых

фермеров составляют десять — двадцать, а то и всего пять гектаров дорогой европейской земли. В СССР же сельхозугодья колхозов и надель, которые предполагали давать фермерам, с двадцати гектаров только начинались. Маленькие и средние хозяйства нуждались в обычном тракторе.

Работал Липецкий тракторный завод, знаменитый Владимирский завод, наконец, Минский тракторный, которые вполне с этой задачей справлялись, нужно было только развивать новые модели, совершенствовать и обновлять производство. К тому же стране нужно было вспахивать и обрабатывать гораздо большие площади, чем европейцам, да ещё делать это за более короткий период времени — ведь «наше северное лето — карикатура южных зим», как писал А. С. Пушкин. И никакие мотокультиваторы, да ещё в количестве (предположительно) чуть не триста тысяч штук, не могли перебить спрос на мощные тракторы.

Но завод уже существовал. На его месте возник Елабужский автозавод, что должен был ориентироваться на выпуск миниатюрных автомобилей. Именно тут проскочила искра — произошло соединение тольяттинской разработки, московских инициатив и елабужской площадки.

Конечно, автомобиль, сделанный для инвалидов и, скажем так, для малого тиража в Серпухове, должен был выходить на новый уровень. Его нужно было модернизировать и приспособить для массового производства. Существует легенда о том, что сменой гусениц на колёса — такой своего рода конверсии — Елабуга обязана супруге первого и последнего президента СССР Раисе Максимовне Горбачёвой.

Дело в том, что она на какой-то презентации была усажена в «Оку» и восхитилась тем, как маленький автомобиль послушен и, главное, компактен.

Так это или нет — доподлинно неизвестно. Возможно, за этим стояло действительное происшествие, и если это так, то это удачный политический ход людей, радевших за своё дело.

Но даже если это и так, то подобное убеждение чиновников — лишь верхушка айсберга. Множество людей понимали, что стране нужен дешёвый автомобиль, с одной стороны, и с другой — промышленность нуждается в таком автомобиле, чтобы ответить на вызов времени, выдержать испытание бешеным, неорганизованным рынком.

Человеком, который координировал это движение, как раз и был Виктор Николаевич Поляков. Привычка ставить и решать, казалось бы, невыполнимые задачи тут пригодилась как нельзя лучше.

Что касается Елабуги, то Полякова не просто пригласили заняться

Елабужским автозаводом — это было хоть и рискованное решение осуществить производство на новой площадке, но отнюдь не самодеятельность. История началась с постановления министерства за подписью министра автопрома Н. А. Пугина, стали подбирать кадры.

Для города-завода это был гипотетический шанс стать новым Автоградом. Олег Точёнов рассказывал, с какой отдачей сразу принялся работать Поляков: «В первые же дни объехал, обошёл всю огромную площадку ЕлАЗа, встретился с руководителями всех строительных и монтажных организаций, властями Елабуги. Я то и дело связывал его по телефону с Набережными Челнами, с Казанью, с Тольятти — шло восстановление старых связей и взаимоотношений.

Ежедневный ритм работы ещё насыщенней, чем в Москве. И все перед глазами — нас поселили в одной трёхкомнатной квартире. В шесть часов у него подъём. С шести до семи тридцати — пешеходный маршрут (язык не поворачивается назвать это утренней прогулкой), обязательно пять— семь километров пешком проходил. А так как некоторые строительные площадки находились недалеко, то он строил свой маршрут с заходом туда. Без четверти восемь он уже был на месте. Завершал рабочий день к восьми вечера — если не было совещаний или они уже закончились, что тоже бывало не очень часто.

Виктор Николаевич, думаю, очень быстро понял сложнейшую ситуацию, в которой оказался Елабужский завод. Да и в стране обстановка не благоприятствовала тогда столь крупному проекту»^{137}.

Все коллеги Полякова сходятся на том, что если и были у их советчика и духовного наставника сомнения в успехе, то он их никогда не демонстрировал. Люди, которых он вёл за собой, должны были чувствовать уверенность лидера. А задача если уж поставлена, то должна быть выполнена.

Александр Исаакович Бурдо в своих воспоминаниях касается елабужской истории: «Впервые я встретился с Виктором Николаевичем в 1966 году на Горьковском автозаводе, когда он пригласил меня на ВАЗ, где я начал работать с декабря 1966 года.

В период, пока шло освоение проекта Фиат — ВАЗ, приходилось часто встречаться как на ежедневных оперативках, так и на субботних дирекциях качества, где мне приходилось отвечать за качество поступающих на ВАЗ материалов и за соблюдение технологии производства, так как в те годы я возглавлял отдел новых материалов, а потом управление лабораторно-исследовательских работ.

Запомнилась его высочайшая требовательность ко всем специалистам

и глубочайшее уважение как со стороны подчинённых, так и со стороны партийного и советского руководства и в период строительства завода, и во время освоения производства автомобилей на ВАЗе. Огромным доверием пользовался у него директорский корпус и его отношение к естественному отбору кадров.

С ним не могли ужиться ленивые и недобросовестные работники. Два раза его обмануть было невозможно.

Таким он оставался и при возвращении в Москву вначале на должность замминистра, затем министра автомобильной промышленности. Он никогда не забывал о своём детище — Волжском автомобильном заводе и не просто интересовался успехами и достижениями завода, но и помогал в силу занимаемой должности в делах развития ВАЗа.

В 1989 году, когда было принято правительственное решение о строительстве нового автогиганта по выпуску отечественных легковых автомобилей в Елабуге, что находится в подчинении Татарстана, Виктор Николаевич уже не был министром. Однако он, несмотря на возраст, не остался в стороне, а стал правительственным референтом генерального директора строящегося Елабужского автозавода.

Как всегда, со свойственной ему скромностью и целеустремлённостью, Виктор Николаевич бросил спокойную московскую жизнь и выехал в Елабугу, где жил и работал практически безвыездно, посвящая двенадцатичасовой рабочий день решению проблем завода.

А проблем было множество. Первая из них — кадровая политика. Ведь многие работники действующего КамАЗа — старшее поколение, которое не видело перспективы роста ЕЛАЗ. Одной из их целей было получение жилья рядом с Набережными Челнами, где оставались их дети и внуки.

Но Виктор Николаевич имел огромный опыт работы с кадрами, сам включился в дело подбора и решил опереться на ведущих специалистов ВАЗа, которым в своё время привил великое чувство ответственности за порученное дело. Он пригласил вазовцев на должности технического директора и главного конструктора завода. Пригласил некоторых других ведущих специалистов, с которыми сам проводил переговоры, не обещая никаких льгот и преимуществ, но подчёркивая, какой великий и полезный опыт можно приобрести, построив ещё один автогигант...

Вряд ли кто-нибудь из руководства ЕЛАЗа знал так глубоко проблемы строительства завода и жилья, как Виктор Николаевич. Параллельно шли регулярные встречи с АО «ФИАТ» по вопросам проекта нового завода и по будущим моделям легковых автомобилей, которые должен выпускать этот завод. Рабочая группа систематически выезжала в Турин для рассмотрения

проектных решений и подготовки контрактов.

В составе рабочей группы постоянно присутствовали опытные специалисты ВАЗа. Практически за 1990 год этой рабочей группе удалось сформировать пакет документов с фирмой ФИАТ — 8 контрактов и 120 приложений.

Однако в конце года, когда строители были готовы к подписанию документов, правительство СССР попросило отсрочки (во всяком случае, что-то засбоило) и контракты не были подписаны.

Надо сказать, что Виктор Николаевич придавал большое значение этой работе: внимательно заслушивал отчёты специалистов и лично знакомился с содержанием документов, однако не считал эту работу главной задачей. Когда советская сторона взяла тайм-аут в этой работе, Виктор Николаевич сказал:

— Пора заниматься главной задачей вплотную — это строительство завода и жилья.

В том числе и я, как коммерческий директор завода, был озабочен обеспечением Камгэсэнергостроя и еженедельно проводил оперативки.

Для успешного решения этих задач Виктор Николаевич добился в Минавтопроме выделения легковых автомобилей для поставщиков строительных материалов, но обязательства ЕлАЗа в этом плане не были выполнены по вине Минавтопрома.

Работал Виктор Николаевич на ЕлАЗе в очень тяжёлых условиях. Следует понять, что при всём его авторитете, он не был на заводе полномочным руководителем, а скорее мудрым советчиком, к чьим советам не всегда прислушивались.

Запомнилось, что в Татарстане тогда махровым цветом расцветали проявления национализма, но Виктор Николаевич утверждал, что явление это временное и только успешными делами можно нейтрализовать эти мутные течения.

В проекте будущего завода были предусмотрены инвестиции на развитие предприятий смежников — поставщиков материалов и комплектующих изделий, в том числе строительство новых предприятий. И никто другой, как Виктор Николаевич, не представлял, насколько важно параллельное развитие разных производств, чтобы в дальнейшем избежать долговременной закупки компонентов по импорту. Однако, анализируя план инвестиций, Виктор Николаевич многократно убеждал нас в необходимости жёсткой экономической линии, ведь речь шла о миллиардах рублей, в том числе в валютном выражении. Конечно, сегодня в условиях так называемой рыночной экономики проекты, подобные Елабужскому

автозаводу, показались бы совершенно нереальными даже для откровенного оптимиста.

Но Виктор Николаевич верил в силы и всемогущество Советского правительства, и, может быть, это была не только его ошибка.

Когда Минавтопром отказал в выделении автомобилей для поощрения предприятий — поставщиков материалов для строительства, я понял, что в Москве уже похоронили эту великую стройку, хотя мы ещё надеялись на светлое будущее»^{138}.

От идеи строить «Оку» в Елабуге отказались — её давно делали в Тольятти, Серпухове и Набережных Челнах. На Елабугу, впрочем, ещё надеялись...

Но заглянем на пятнадцать лет вперёд — в осень 2005 года. В Тольятти проходила научная конференция, посвящённая истории АВТОВАЗа. Отвечая на вопросы после пленарных докладов, председатель совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» Каданников произнёс фразу, которая людям несведущим показалась странной. Разговор шёл о том, почему завод не рассматривал постановку на производство новой зарубежной модели или автомобиля, сделанного в кооперации с иностранной фирмой.

За день до своей отставки Каданников сказал, что одному из докладчиков просто неизвестны подробности истории, которая случилась давно и раньше просто не афишировалась.

— Такие планы были. Эти планы были, — повторил он, — но им не суждено было свершиться по многим причинам, как объективным, так и субъективным.

Речь шла о совместном проекте с итальянцами, который упоминает Бурдо, — тогда, в начале девяностых, он носил рабочее название «А-93». К этому проекту были привлечены многие ключевые для ВАЗа фигуры — значительное количество людей из Министерства автомобильного транспорта.

То время в промышленности было чрезвычайно специфичным. В частности, «наверху» пропагандировалась международная кооперация и совместные предприятия. Один из работников Минавтопрома рассказывал, что их кабинеты навещал расторопный чиновник, который в качестве аргумента приводил пример со строительством колодца на дачных участках.

— Представьте себе, вам нужна вода — и что же? Вы будете на каждом участке копать колодец? Ведь гораздо выгоднее скооперироваться с

соседом и выкопать один колодец на двоих! Вы вкладываете деньги, он вкладывает деньги, вы — свой инструмент, он — свой инструмент... И будете совместно пользоваться этим колодцем. В этом и есть суть международной кооперации.

Ехидные инженеры, правда, спрашивали, что будет, если у соседа уже есть на участке пара скважин?

Но бюрократический механизм уже был запущен, очевидцы рассказывали, что из Совета министров спускали даже графики учреждения совместных предприятий по отраслям.

— Графики! — даже спустя много лет ужасался один из работников министерства. — Нужно было отчитываться, сколько протоколов о намерениях мы заключили в квартал, сколько подготовили учредительных документов! Представьте себе!

Уже тогда, когда постановлением Совета министров строящийся Елабужский завод передавался из ведения Министерства сельскохозяйственного машиностроения автомобилистам, был сделан акцент на международную кооперацию. Идея о том, что кооперацию можно осуществить с итальянцами, была естественна. Связи были налажены, многое сотрудникам «ФИАТ» и не нужно было бы объяснять, но к этому добавилось указание Совета министров, что такое сотрудничество нужно делать в рамках совместного предприятия.

Итальянцы выразили готовность к переговорам, к ним отправилась делегация под руководством министра Пугина, в неё вошли такие фигуры, как Каданников (от ВАЗа), Азаров и несколько человек из министерства. Александр Мизиано рассказывал, что так осенью 1988 года началась история совместной работы: итальянцам была предложена «Ока» как прототип новой машины, но советская сторона не настаивала на том, что это должна быть именно в точности она, и готова была на множество вариантов сотрудничества.

Обсуждался сам факт создания нового завода под новую машину. Итальянцы были сдержанны и не выражали особого оптимизма. Витторио Гиделла, руководитель «ФИАТ», оказался крайне негативно настроен ко всем проектам кооперации с СССР, и переговоры зашли в тупик.

Но вдруг, в самый напряжённый момент переговоров, Гиделла позвали к телефону, его заместитель принялся задавать вопросы, из которых было ясно, что итальянцы считают совместный проект ерундой. Напряжённый разговор шёл минут двадцать, и тут в зал вошёл Гиделла, сел за стол и произнёс:

— Спасибо! Мы согласны, давайте обсуждать детали.

До деталей дело не дошло, был поздний вечер, и разговоры продолжились за ужином. Однако советские специалисты заставили итальянцев подписать протокол — и вовремя. Потому что больше Витторио Гиделла они не увидели — через три дня он ушёл в отставку, а дальше с делегацией работали другие люди.

Через несколько дней министр улетел в Москву, возложив руководство делегацией на Каданникова. Переговоры шли сложно, итальянская сторона настаивала на отсутствии всяких выводов, а наша сторона говорила о недостаточности простой записи бесед.

И вот стартовал процесс, длившийся вплоть до начала 1991 года. Был написан устав совместного предприятия СССР — «ФИАТ» — четыре огромных пухлых тома.

Шли переговоры, тысячи часов люди спорили, нервничали, переписывали документы. Но... Но способные анализировать ситуацию профессионалы раз и навсегда сделали для себя вывод: совместное предприятие по производству машиностроительной продукции на территории СССР с западным партнёром невозможно по определению. «Ибо продукция, произведённая на нём, будет дороже западной» — так заметил Александр Мизиано.

Но это понимание пришло потом, а тогда в какой-то момент было решено заменить прежнего директора строящегося Елабужского завода Шуваева на национальный кадр, причём кадр местный, татарский. Этим директором стал Риф Карачурин, бывший до этого директором завода электрооборудования в городе Октябрьске, что в Башкирии. Затем Карачурин стал начальником главка в министерстве, и с этой кадровой позиции был назначен начальником строящегося Елабужского завода с припиской о том, что он остаётся заместителем министра. Это сочетание уже было опробовано в Минавтопроме как раз начиная с Полякова — «начальник строящегося завода — заместитель министра».

Через некоторое время итальянская сторона поставила условие — оно заключалось в том, что такую новую машину итальянская сторона хочет создавать только совместно с Волжским автозаводом, будучи уверена в том, что это надёжный партнёр. Дело было не только в истории отношений между «ФИАТ» и АвтоВАЗ, присутствовал и простой прагматический расчёт: на Волжском заводе хватало высококвалифицированных специалистов, и именно с ними имело смысл осваивать новую технику.

С незнакомыми предприятиями, с несложившимся коллективом (а такое было бы в новом месте), освоение новых технологий пошло бы медленнее и вообще оказалось бы делом куда более рискованным. Кроме

того, многие сотрудники Волжского завода знали итальянский язык.

Ходили слухи (тут нужно быть очень аккуратным, поскольку документальных свидетельств этому нет), что возникло противодействие татарской стороны — она была против участия ВАЗа в этом проекте. Говорили, что это было связано с престижем Татарской республики, и дело престижа не хотели отдавать на откуп людям из другой области.

Валерий Александрович Ильичёв, бывший руководитель Московской дирекции АВТОВАЗа, говорит, правда, что, наоборот, правительство Татарстана и лично Шаймиев были чрезвычайно заинтересованы как в проектах по «Оке», так и в новом автомобиле. Например, хотели инвестировать средства в производство «Оки»: «Шаймиев говорил: «Я продам нефть, ради этого я продам часть нефти», но всем этим нужно было заниматься, у меня уже не было сил — я ушёл в отставку в ноябре 2004 года. Да и многих других инициативных работников в этом деле уже нет».

Другие участники этой истории намекали на непростые отношения тогдашнего директора Каданникова с директором Карачуриным.

А пока «старая» «Ока» по-прежнему производилась в Серпухове и Тольятти, параллельно шла работа над новым автомобилем, и проектирование было поручено НТЦ АВТОВАЗ — без вмешательства «ФИАТ». Проблем во всех звеньях цепи было много, на ВАЗе упорно работали над двигателем — ведь пресловутая «половинка» двигателя в первой «Оке» использовала поршни и поршневые кольца (капризнейшая и сложнейшая деталь двигателя) от «восьмой» модели ВАЗ, теперь же двигатель надо было проектировать заново. И дело не в том, чтобы спроектировать, а в том, чтобы наладить производство. В Москве работали над юридическим оформлением СП, в Елабуге, на строительной площадке, тоже шла работа.

На том этапе кооперация с «ФИАТ» мыслилась по простой формуле: «Автомобиль — наш, оборудование — итальянское». В самом «ФИАТ» в это время возникла интересная ситуация — итальянский концерн выпускал автомобиль «панда», который пользовался бешеным спросом. Однако «панда» была чрезвычайно простым автомобилем, проще советской «Оки»: даже вещевой ящик («бардачок») рядом с крохотной панелью приборов представлял собой тряпичную сумочку, привязанную к вытянутому элементу кузова, лобовое и заднее стёкла были плоскими.

«ФИАТ» вплотную подошёл к идее, что «панду» надо чем-то заменять, но своего проекта у итальянцев не было. Представительная делегация итальянцев была очарована новым вариантом «Оки». Итальянцы вели себя так, будто поняли, что этот автомобиль действительно может заменить

«панду». Результаты маркетинговых обзоров о продаже такого автомобиля в Европе обнадёживали, да что там — обнадёживали...

— Это был бы Великий Проект, если бы он состоялся, — говорит Александр Мизиано. — И это был бы проект совершенно уникальный по сегодняшним временам — он означал, что автомобиль, изготовленный в СССР, продавался бы на Западе через торговую сеть «ФИАТ». Вот почему все так за него держались! В этом была концепция совместного предприятия, ибо сегодня, как мы знаем, ни одна продукция, собранная из иностранных деталей на территории России, не продаётся за пределами бывшего Советского Союза.

Итак, тогда казалось, что это будет проект, самокупаемый по валютным вложениям. Жизнь распорядилась иначе — советская сторона столкнулась с парадоксом зарплаты и стоимости электроэнергии. Даже по ценам начала девяностых, когда планировалось продавать этот автомобиль за 3000 экю (международной денежной единицы «евро» ещё не существовало), а производство диктовало совсем другую цену.

Сократить зарплату? Но в СССР была очень низкая зарплата, потому что многие социальные функции общества финансируются не через прямые выплаты частным лицам, а централизованно. Тогда в Советском Союзе существовали (и реально функционировали) школы и пионерские лагеря на балансе предприятий, больницы, оплаченные бюллетени, профсоюзные путёвки со скидками и масса иных социальных институтов.

Оказалось, что если всё это перенести в область затрат (а такой подход был обусловлен советским законодательством и правилами для совместных предприятий), то производство становилось убыточным. Не говоря уже о том, что по знаменитому постановлению № 040/041 о создании совместных предприятий, подписанному председателем Совета министров Н. Рыжковым, электроэнергия и прочие услуги поставлялись совместному предприятию по «мировым ценам». То есть СП было практически иностранным юридическим лицом и никаких скидок на электроэнергию, да и на всё остальное, не получало. Государство дотировало своих и вовсе не собиралось дотировать чужих — точно так же, как частные лица с иностранным паспортом иначе платили в своих квартирах за свет, газ и воду. Но квартира иностранного журналиста (к примеру) потребляет несколько меньше электроэнергии, чем автомобилестроительный завод.

Наконец, принцип совместного предприятия «по Силаеву» выглядел несколько «по-кладбищенски» (эта острота принадлежит А. Мизиано) и формулировался как «земля и люди»: СССР даёт здания, землю,

сооружения, персонал, а зарубежные партнёры дают оборудование и технологии. Но когда с итальянцами зашёл разговор о зданиях и земле, то советская сторона не встретила понимания.

— А зачем нам земля? Зачем корпуса? — спрашивали они.

— Ну как же! Это же капитал! — отвечали итальянцам.

— А нам он не нужен. Пусть совместное предприятие (а оно планировалось только на первую очередь завода) возьмёт землю в аренду у Елабужского завода. Он хозяин? Так мы возьмём у него в аренду (при этом арендная плата попадала в себестоимость автомобиля). Земля? А что, у вас есть земельный кадастр? У вас есть сделки с землёй? Люди? Люди не есть капитал — мы будем нанимать людей сами.

И когда произошёл этот процесс вычёркивания активов, то оказалось, что вклада советской стороны в совместное предприятие нет.

Эти проблемы в конечном итоге похоронили идею нового автомобиля.

А пока приезжал на ВАЗ главный дизайнер «ФИАТ», с восторгом рассматривал очертания новой «Оки». Это стоило многих нервов конструктору Георгию Мирзоеву, который говорил своим коллегам, что при Полякове такого бы не произошло. Как же — показать иностранцам самое сокровенное, причём без всяких обязательств с их стороны. Ведь параллельно «ФИАТ» за свой счёт заказал доведение пропорций этого автомобиля знаменитому итальянскому дизайнеру Джорджетто Джуджаро [26].

Причём Джуджаро делал это силами наших дизайнеров — в результате будущий главный дизайнер ВАЗа (в 1997–2001 годах) Синельников, а тогда ещё совсем молодой человек, долгое время работал на дизайнерской фирме Джуджаро и рисовал там свой автомобиль. На этом этапе, как говорили некоторые, советская сторона составила протокол, что выполненные советскими дизайнерами и конструкторами работы будут собственностью советской стороны. Он был подписан обеими сторонами, но история этого протокола, равно как и приоритета советских дизайнеров, до конца не ясна.

Но есть и иное объяснение провалу этого проекта — оперативная работа итальянских аналитиков. Причём не только аналитиков в сфере автомобильной промышленности и рынков сбыта, а, возможно, и спецслужб, которые отслеживали происходящее в СССР. Они могли дать рекомендации своим соотечественникам, включающие крайне неблагоприятный прогноз советской экономики, и даже предугадать распад СССР.

Эти рекомендации привели к тому, что осторожные итальянцы свернули совместный проект. Летом 1990 года они объявили внутри своего

концерна форс-мажор. Вместо летних отпусков вся верхушка «ФИАТ», видимо, решала, как обойтись без участия СССР в разработке и производстве нового автомобиля. Похоже, что решение было принято именно тогда, хотя специалисты обеих сторон продолжали встречаться, ездили другу к другу, пока, наконец, в декабре 1990 года не стало понятно, что что-то не так. В январе следующего года поступил официальный отказ итальянской стороны от совместной работы.

Об этом же писал Виталий Пименович Плакида^[27]: «Елабужскому проекту, к сожалению, не повезло. Он постоянно запаздывал. Ещё недавно могучий СССР начал саморазрушаться. Почти никого уже не интересовала стройка на берегу Камы. Обидно сорвалось практически подготовленное соглашение ФИАТом, к которому мы шли два с половиной года. Премьер Н. И. Рыжков уже подписал нам выделение валюты на первые очереди ЕлАЗа (300 тысяч автомобилей «панда» и 300 тысяч микролитражек «Ока-2»), но руководство ФИАТа по своим каналам узнало, что дни Н. И. Рыжкова в качестве председателя Совета министров страны сочтены, и решило в данной обстановке не рисковать»^{139}.

Это был сильный удар, особенно по тем людям, кто, оставив насиженные места, сорвался в Елабугу и вложил душу в новое предприятие. А это был не один и не два человека. И что важно, многие из них ориентировались на присутствие В. Н. Полякова, на его участие в этом проекте как на знак качества, как на свидетельство верно выбранного пути.

Подробнее на этом мы ещё остановимся, а пока В. Н. Поляков, по словам очевидцев, дневал и ночевал на площадке. Достраивались, доводились корпуса, сверкали только что вставленные стёкла. Казалось, ещё один рывок — и заводу быть...

Но этого не произошло.

Осталась только память, которая, бывает, сохраняет причудливые картины. Вот идёт застолье, празднуется день рождения. Один берёт баян, другой затягивает песню — и вдруг в общий хор вливается и голос Полякова, давшего на час отдых своему чувству субординации и строгим правилам. Они сидят как солдаты перед боем. Плывёт песня «На сопках Маньчжурии», и товарищи запоминают это редкое ощущение — негромкий баритон Полякова и вера в то, что завтра всё получится...

Но назавтра было именно так: «Тихо вокруг, ветер туман унёс... И русских не слышат слёз».

И вот на бывшем тракторном и бывшем автомобильном заводе

появилась американская компания «Дженерал моторе». Новая корпорация «ЕлАЗ — General Motors» стала делать автомобили, что называется, «по отвёрточной технологии». Впрочем, очевидцы, посещавшие тогда площадку сборки, рассказывали, что специалисты¹ обижались на термин «отвёрточная сборка»: «Где, где у нас отвёртки? У нас в руках пневматические гайковёрты!»

Комплекты для сборки «шевроле» — GMB 330 Blazer — прибывали из Бразилии вместе с инструкторами. (Кто-то из местных остряков окрестил машину «шурале»: местный леший — шурале — имел, судя по сказкам, вид непрезентабельный, говорили также, что одна рука у него человечья, а другая — деревянная.) Автомобили собирали из готовых комплектов с 19 декабря 1996 года.

Это была совсем не «Ока», ничего похожего на мини — американско-бразильский внедорожник был автомобилем неплохим (особенно в исходном американском варианте), да только стоил он в елабужском автосалоне 35 тысяч долларов. И это при том, что за этой елабужской ценой нужно было прилететь, заправить бак и двинуться в обратный путь на купленной машине. В московских салонах этот автомобиль стоил на три-четыре тысячи долларов дороже...

Через полгода после пуска площадки в продажу пошли первые машины, а к тому моменту, когда грянул кризис 1998 года, было продано две с половиной тысячи автомобилей. Завод замер, только горит над ним острый шпиль самой высокой мечети в России — соборной мечети Жямиг.

В 1998 году журнал «Профиль» писал о тамошних делах: «С первого взгляда не сразу уловишь, чем отличается просто ПО «ЕлАЗ» от корпорации «ЕлАЗ — Дженерал моторс». У руля обоих предприятий опять же Равиль Зарипов. Он един в двух лицах — генерального директора производственного объединения и председателя совета директоров корпорации. За глаза его кличут «генералом».

Между «генеральским» штабом и полем битвы — километров семь-восемь. Таково расстояние от городской окраины, где расположено здание дирекции «обычного» ЕлАЗа, до заснеженной степи. На гигантском её пространстве хаотично натканы деревца и разбросаны коробки производственных строений. Их около сорока. В большинстве хозяйничают ветра. Грустное зрелище — зияющие глазницы окон, торчащие рёбра железобетонных каркасов. Это промышленная площадка ЕлАЗа. По самым скромным оценкам, в здешнюю землю уже закопано полтора миллиарда долларов. На площадке проложены железнодорожные пути, воздвигнуты огромные заводские корпуса, к ним подведены инженерные коммуникации.

И почти всё висит мёртвым грузом. Среди трёх тысяч гектаров почти безмятежного спокойствия теряются несколько действительно работающих корпусов»^{140}.

Что произойдёт в Елабуге в будущем — покажет время.

Только тень дешёвого народного автомобиля всё ещё живёт в тех местах, это не привидение, не призрак, а часть той надежды на будущее, пока завод собирает французские свёклоуборочные комбайны, сани и запчасти к другим автомобилям. Беда только в том, что нет мотора у перемен — не выскочит из-за поворота автомобиль с «группой Полякова», чтобы подтолкнуть, увязывать, ускорять ввод в строй. В Елабуге теперь иное время, иное время настало и в истории самой «Оки».

История «Оки» повернулась в декабре 2005 года. Вот что писала тогда пресса: «Автомобиль «Ока» будет снят с производства в июне следующего года, сообщил гендиректор «Северсталь-авто» Вадим Швецов. Прекращение выпуска микролитражного авто он объяснил вступлением в силу в 2006 году новых экологических стандартов Евро-2.

По словам Швецова, в первом полугодии 2006 года завод планирует произвести 10 тысяч «окушек». Однако если спрос на «народный автомобиль» будет выше, то объём производства может быть увеличен. Запчасти к «Оке», как отметил гендиректор «Северсталь-авто», будут производиться в обычном режиме. О преемнике «Оки» Швецов обещал сообщить на специальной презентации в феврале.

Фирма «Северсталь-авто» владеет 99,6 процента акций Завода микролитражных автомобилей (ЗМА). Сделка по приобретению акций ЗМА, расположенного на площадях Камского автозавода (КамАЗ), была завершена в июне этого года. «Северсталь-авто» также является основным инвестором предприятия, на котором запущено серийное производство внедорожников Ssang Yong Rexton, сообщает РИА-новости».

Информационные агентства также сообщали следующее. «Снятие «Оки» с производства незначительно повлияет на расстановку сил в низком ценовом сегменте рынка автомобилей, — заявила УрБК директор сервисного центра «Ока» Людмила Тунгусова. — Несмотря на то, что стоимость «Оки» ниже стоимости самых дешёвых автомобилей Lada на 30–40 тыс. руб., это не делает её доступнее для покупателя. При приобретении автомобиля в кредит доступность машин низкого и среднего ценовых сегментов приблизительно одинакова. Это значит, что с «уходом» «Оки» ненамного повысится спрос на Lada-2105 и 2107. Вряд ли. Стоит ожидать каких-либо других изменений на рынке».

«По информации портала «Колеса. Ру», на пресс-конференции в Набережных Челнах генеральный директор ОАО «Северсталь-авто» Вадим Швецов озвучил «приговор» народному автомобилю «Ока». В 2006 г. микролитражка «Ока» будет снята с конвейера. Это связано с тем, что в июле следующего года вступят в силу экологические нормы Евро-2. До наступления этого срока — в первом полугодии 2006 г. — на ЗМА будет произведено 10 тыс. автомобилей «Ока»^{141}.

Микролитражка уходила в историю.

Судьба её была непростой, но не стыдной — недаром на московские и петербургские улицы выезжали владельцы «Оки», выписывали сложные фигуры на снегу, доказывая преимущество малых габаритов в большом городе... Ильичёв с болью говорит: «У нас семнадцать миллионов инвалидов и тех, кому нужна «Ока», а мы на них плюнули. Нужно было дать госзаказ на эти машины, без госзаказа это предприятие будет умирать. А ведь во всём мире на инвалидные машины существует госзаказ, они не выживают на рынке, а финансируются особым образом, на них — особые налоги... Эх, да что и говорить!»...

В январе 2006 года Серпуховский автомобильный завод распространил официальное заявление под заголовком ««Ока» — будет!»: «Несмотря на информацию, размещённую на русскоязычных ресурсах Интернет, о прекращении выпуска автомобиля «Ока», ОАО «Серпуховский автозавод», как производитель автомобилей «Ока», официально заявляет: завод не прекращал и не планирует закрытие производства автомобилей «Ока». Кроме этого в 2006 году завод увеличит выпуск до 24 000 автомобилей, в том числе автомобилей, соответствующих норме EURO II»^{142}.

Вадим Евгеньевич Спири́н вспоминал, что, занимаясь этой машиной до последнего часа жизни, Поляков сумел решить массу задач — ведь «Ока», несмотря на свои габариты и имидж простого и дешёвого автомобиля, была плодом очень сложной кооперации двух гигантских заводов. Поляков в результате наладил диспетчерскую связь ВАЗа с КамАЗом, подсказал оптимальное распределение позиций в кооперации, приложил, в конце концов, руку к созданию новой версии автомобиля.

И в этой машине, даже если не на дороге, а в зале музея, — память об организаторском успехе Виктора Полякова.

Глава восемнадцатая

ВЫСОКИЕ СТАРТЫ

Общий язык управления — вот что роднит любые высокотехнологичные производства.

Адам Рутберг

Жизнь всё больше и больше давила на Полякова. Даже в мелочах, даже в привычках. Действительно, были у Виктора Николаевича особые привычки. В уже упоминавшемся романе Александра Бека «Новое назначение» есть очень показательный эпизод (вообще, этот роман может быть ключом к пониманию многих черт характера самого Полякова). Эпизод — даже целая история, рассказанная про наркома Онисимова, — говорит о том самом аскетизме. Действие происходит в 1943 году. В наркомате существует бесплатный ночной буфет, там можно перекусить, выпить стакан чаю — без карточек и норм. Но если там обнаруживаются яблоки, икра или копчёная красная рыба, то аскетичный нарком (главный герой романа) отправляет их в детский сад. Однажды он ловит своего референта за руку, а в руке у того зажат завёрнутый в пергаментную бумагу кусок сливочного масла. Нарком возмущён, но обращается к референту на «вы», а это дурной знак. И известно, что нарком может простить аварию, но нетерпим к нечестности, нечистоплотности, его бьёт дрожь негодования: «Использовать своё положение ради этого куска! Как вам не стыдно! Что вас толкнуло на эту подлость?» Но референт молчит. «Вон! — кричит Онисимов. — Сегодня же вы будете уволены как бесчестный человек!..» Но в последний момент оказывается, что это жена наркома попросила референта взять кусочек масла для маленького сына Онисимова. «Наступила очередь помолчать и для Онисимова.

— Ступай, — сказал, наконец, он. — И никогда больше так не делай.

Серебрянников, поклонившись, повернулся, но нарком ещё задержал его:

— Возьми это, — Александр Леонтьевич указал на свёрток. — Отдай в буфет.

Так поступил Онисимов. Он остро любил своего Андрейку, целовал, приезжая домой, крохотное тельце, прижимал к лицу сыновью подушечку,

рубашечку, но не позаимствовал для сына из спецбуфета хотя бы кусок масла».

Эта болезненная, беспощадная щепетильность проявлялась и у Полякова. Владимир Каданников вспоминал, что однажды в Тольятти ожидалось большое начальство. Обед должен был состояться шикарный — в гостинице Портпосёлка. Полякову принесли меню на утверждение, и он начал читать: «Икра красная... Осетрина на вертеле, — и с раздражением отпихнул от себя этот список. — Бросьте вы, понимаете, вашу икру. Что они, икры не ели? Давайте лучше здоровую русскую пищу. Котлеты из настоящего мяса, картошку, грибы-огурцы там солёные»...

Этим словам Каданникова вторит Пётр Макарович Кацура: «А ещё добавляют, что Виктор Николаевич собственноручно вписал в то меню постные щи и гречневую, свою любимую, кашу. И перечеркнул жирно смету средств, выделенных на обед: «Это явное барство и излишество».

Или, Виктор Николаевич, что-то не так?

— Я уже не помню»^{143}.

Записавший эти воспоминания Анатолий Шаврин, старейший и самый, пожалуй, авторитетный летописец истории АВТОВАЗа, дополняет их записью из собственной записной книжки семидесятых годов: «На заводе принимали какую-то делегацию — самого Полякова в Тольятти не было. В завершение визита состоялся, как было принято, «прощальный ужин». Отчёт о затратах на этот визит случайно попал на глаза генеральному. Разразился скандал. Поляков потребовал, чтобы деньги за «питейное» вычли из зарплаты организаторов, а их самих обсудили (и, очевидно, осудили) ещё и на заседании парткома».

Там же рассказана такая история: «Поляков приезжает с небольшой группой вазовцев на какой-то завод. Подходит обеденный перерыв, и гостей приглашают в столовую, в директорский спецкабинет.

Стол накрыт по-барски. Хрусталь, фарфор, еда явно не из общепитовского котла.

Начинаются тосты. Поляков слушает, даже поднимает рюмку, но не пьёт. Видя это, окружение тушует, обед в темпе идёт к завершению.

— У нас ещё много дел.

Поляков встаёт, достаёт из кармана деньги и кладёт на стол возле прибора (явно больше, чем стоил обед).

Немая сцена. Кто-то в растерянности, кто-то обижен, кто-то лишь качает головой — как понять этого человека?»^{144}

Или вот история, рассказанная Павлом Григорьевичем Чечушкиным.

«О феноменальной, по нынешним временам, щепетильности Полякова даже говорить как-то неудобно. Об этом истории ходили уже в то время, когда он был генеральным директором ВАЗа и отказывался получать премии: «Я и так имею зарплату замминистра, и ко мне эти премии отношения не имеют».

Уже в последние годы, когда он возглавлял аналитический центр и финансово-промышленную группу, его, знаю, долго убеждали изменить систему оплаты. «Нет, я не вхожу в менеджмент «АВТОВАЗа» и не имею права работать по контракту. Я просто наёмный управленец, и прекратите с этим». Даже, насколько знаю, написал записку Николаеву: спасибо, но, простите, я не могу согласиться на ваше любезное предложение. Не на публику работал, а просто он такой.

Поляков, конечно, может (и не заметив того) обходиться минимальным. Может забыть об обеде. Хорошо ещё, что у него такие секретарши, что берут инициативу в свои руки: «Виктор Николаевич, вы не обедали. Выгоняйте народ. И хотя бы чаю попейте».

Поразительный случай был во время моего пребывания в поляковской экспертной группе. Это в самой середине девяностых произошло, когда у нас на всё распределёнка была — на термосы, китайские шаровары, книги, стиральные порошки. А Поляков всегда какой? Ничего ему не надо — что надел, то и надел.

Как-то Людмила, тольяттинский секретарь Полякова, звонит Н. И. Летчфорду: «Николай Иосифович, что делать? Штаны у Виктора Николаевича лопнули по шву. По износу». Ну, тот срочно разыскивает кого-то, даёт безотлагательное поручение (только без излишеств, иначе нам Поляков голову оторвёт), и после обеда мы вдвоём заходим со свёртком в кабинет. Людмиле:

— И никого не пускать.

— Понимаю.

Откровенно — подозревали, что скандал может быть, но сами так бодренько:

— Виктор Николаевич, переодевайтесь.

— Что это?

— Костюм.

Видим, он даже слов не находит.

— Ну, чего там, дело житейское. Не будете же вы до Москвы в лопнувших брюках ходить?

А у него краска к лицу приливает. И так зло:

— Уходите оба. Уходите! И заберите эту вещь!

Выходим как побитые.

— Людмила, под что ты нас подвела?

— А что, или я буду ему говорить, что у него брюки порваны?..

К вечеру Поляков улетал. День был летний, даже жаркий. Но он, выходя из кабинета, надел плащ, чтобы не было видно его брюк.

Николай Иосифович чуть не плакал:

— Он же теперь в жизнь не простит... А как старались, чтобы в размер попасть»^{145}.

Рассказывали также о заграничной истории — о том, как советская делегация приехала подписывать очередной контракт. Визит совпал ещё и с Рождеством, и, как это бывает, фирма преподнесла своим гостям сувениры. И вот В. Н. Поляков обнаружил в своём номере коробку с этими подарками — по-видимому, это был стандартный набор подарков, отнюдь не бриллиантовые кольца. Может, бутылка вина, письменный прибор... Тут же спросил, что это. Ему объяснили. И Поляков приказал немедленно сдать эти подарки обратно, приговаривая, что, пока не построен завод, никакие подарки неуместны. И конечно, вызвал понятные чувства у членов делегации и недоумение, смешанное с обидой, — у принимающей стороны.

А в его уже министерский период как-то накануне Восьмого марта на Кузнецком Мосту проходила оперативка, и оказалось, что один из докладчиков не владеет информацией.

Министр тут же перенёс совещание на завтра, и тогда один из участников недовольно заметил:

— Но так ведь завтра праздник.

— Какой? — сразу же спросил Поляков.

— Женский день.

Комнату, как ватным одеялом, накрыла десятисекундная пауза.

— А вы какое отношение к нему имеете?

И жизнь пошла своим чередом — по-поляковски...

Есть ли этому объяснение? Да, есть: и воспитание определённого рода, и характер, и обстоятельства. Вредил ли такой подход делу? Наверное, вредил.

Скорее всего, даже наверняка, дипломатией можно было решить вопросы быстрее. Но Виктор Поляков был человеком своего времени — и в определённый период, да ещё при его авторитете это срабатывало.

Однако перенос самоотверженности (в буквальном смысле этого слова) с одного человека на целые общественные структуры даётся трудно.

Как-то я спросил у его жены, не осталось ли каких-нибудь писем

Виктора Николаевича. Ведь личные письма могут объяснить многое.

— Вы не понимаете, — ответила она и замолчала на несколько секунд. За окном истошно закричала автомобильная сигнализация — примета нового времени. — Вы не понимаете, о ком мы говорим, — продолжила, наконец, она. — Он не писал писем. Иногда он присылал мне записочки на крохотных кусочках бумаги с приглашением в театр. Просто тогда не было телефонов, да мы и не привыкли по ним звонить. А потом я звонила сама, да и то часто секретарю, чтобы не отрывать Виктора Николаевича от дела.

— И из Тольятти не писал? — спросил я с недоверием.

Она засмеялась:

— Не звонил и не писал никогда. Никаких открыток! У него были секретари, которым я звонила сама, они были в курсе и сообщали мне, что происходит. Никаких сантиментов такого рода у нас не было.

Действительно, Поляков строго дозировал свои слова. Башинджагян, вспоминая о привычках своего руководителя, заметил: «Я, кстати, пытался следовать правилу, что говорить надо меньше, чем тебе хочется, хотя, каюсь, это удавалось далеко не всегда. Поляков в этом мог служить примером.

Предельные сухость и лаконизм в обращении позволяли ему мастерски исключать из разговора всё, что не связано непосредственно с обсуждаемой темой, и таким образом максимально уплотнить деловое время. Без улыбок, шуток, отвлечений на любую побочную тему. Это было качество, присущее только ему и доведённое до абсолютного совершенства»^{146}.

История промышленности знает много различных стратегий. Руководители компаний бывали жёсткими диктаторами или «своими в доску» атаманами. Одни рассчитывали свой образ с помощью дорогостоящих специалистов по рекламе и знаменитых психологов, другие не задумывались об этом никогда.

Виктор Николаевич Поляков был своего рода административным гением, управленцем высокого класса, сформировавшимся в то время, когда полная самоотдача на производстве была нормой. Однако он платил за это высокую цену, на которую решится не всякий руководитель — и в СССР, и в современной России, и за рубежом.

Ли Якокка в своей «Карьере менеджера» писал: «Кое-кто считает, что чем выше стоишь на служебной лестнице в корпорации, тем больше приходится пренебрегать семьёй. Ни в коем случае! В действительности как раз люди, занимающие руководящие посты, располагают свободой распоряжаться своим временем и возможностью уделять достаточно

внимания своим жёнам и детям.

Тем не менее мне приходилось встречать много менеджеров, пренебрегавших своими семьями, и это всегда вызывало у меня досаду. После того как молодой сотрудник внезапно умер за своим служебным столом, Макнамара, тогдашний президент компании «Форд», издал распоряжение, гласившее: «Требую от всех покидать служебное помещение не позднее девяти часов вечера». Сам по себе факт, что пришлось издавать распоряжение, показывает наличие искажённых представлений о нормальном образе жизни.

Нельзя превращать корпорацию в исправительно-трудовой лагерь. Усердный труд очень важен. Но нужно также уделять время отдыху и развлечениям, встречам с детьми на игровых площадках или совместному с ними плаванию в бассейне. Если вы не делаете этого, пока дети ещё малы, потом уже невозможно наверстать упущенное».

Понятно, что проблемы по разные стороны океана, тем более когда этот океан не географический, а социальный, несопоставимы. Тем не менее как в США, так и в СССР эта подчинённость работе — не уникальное качество. Но именно в СССР она была практически бескорыстным служением.

Сотрудники завода рассказывали, что за весь период работы на ВАЗе Поляков не получал из кассы завода ни копейки. В Московской дирекции работал уже немолодой сотрудник, Михаил Захарович Брудный, который по доверенности Полякова получал в министерстве его зарплату и пересылал её в Тольятти с командированными, естественно, хорошо ему знакомыми и проверенными людьми. М. З. Брудный был не болтлив, но однажды с досадой обмолвился одному из коллег, что, мол, «Поляков там сидит без денег, а подходящей оказии нет».

И это только одно из проявлений специфического поляковского бескорыстия.

Но не только с литературным героем Онисимовым, плодом обобщений и наблюдений Александра Бека, можно сравнить Виктора Николаевича Полякова. Есть ещё один реальный «промышленник», настоящий инженер и организатор производства, сравнение с которым будет весьма показательным. Это отец советской космонавтики Сергей Павлович Королёв.

В воспоминаниях космонавта Георгия Гречко есть чрезвычайно интересные заметки о Королёве. Сейчас мы попробуем их прокомментировать.

Итак, Гречко пишет: «Хорошо запомнилась первая встреча с Сергеем Павловичем. Произошла она сразу, как только я, выпускник Ленинградского механического института, пришёл в конструкторское бюро.

— Вас приглашает на беседу Главный, — сказали мне.

Признаюсь, вначале даже не поверил, — настолько это было неожиданно — руководитель крупнейшей организации хочет побеседовать со вчерашним студентом. О чём?

Помню — я засёк время, — мы проговорили почти час. Об учёбе в институте, о жизни, о книгах, о театре... Сергей Павлович оказался очень внимательным, доброжелательным собеседником, чувствовалось, что для него это не разговор ради формы, за ним ощущался интерес к новому инженеру его КБ.

Позже я узнал, что Королёв, несмотря на свою непостижимую занятость, беседовал практически с каждым новичком. При этом уже при первой встрече он убеждал: если у тебя есть идея, не молчи. Высказывайся, доказывай. Ненавязчиво подводил к убеждению, что из споров может прорасти рациональное зерно, из равнодушия же не родится ничего.

Наверное, поэтому его коллектив всегда был коллективом единомышленников».

Этим чувством коллектива и коллективной работы были сильны и строители ВАЗа, то самое ощущение работы единомышленников и позволило построить завод, никакое материальное стимулирование в середине шестидесятых ещё не могло заставить руководителей всех звеньев пропадать на работе по двенадцать часов. А то и больше.

Гречко, впрочем, говорит и о том, что «Королёв не был мягким человеком. У него был крутой, жёсткий, вспыльчивый характер. Все мы, сотрудники КБ, знали: за небрежность, невнимательность спуска не будет никому.

Помню, как-то я шёл с приятелем, и ему сказали, что его зовёт Королёв. На моих глазах мой спутник стал белее бумаги. «Что сейчас будет, что сейчас будет», — повторял он.

Но знали мы и другое: Главный отходчив. Однажды, во время разговора со своим ближайшим помощником, который, как оказалось, не выполнил свою работу в срок, Королёв взорвался:

— Идите сдайте пропуск. Вы уволены...

Но через два часа раздался звонок от Королёва.

— Как идёт работа? — спросил Главный.

— Никак. Вы же меня уволили.

— Не говорите ерунды. Не теряйте времени, у вас его и так мало.

И дальше Сергей Павлович стал увлечённо говорить о новой задаче. Больше всех от Королёва попадало тем, кого он любил».

Гречко вторит и конструктор Б. Е. Черток. «Через ведущих конструкторов, которые дополняли недостающее главному конструктору количество «глаз и ушей», Королёв так или иначе узнавал об основных срывах, даже когда производственники нас покрывали. Если мы ссылались на то, что изменения наших приборов или уже проложенных по борту кабелей были следствием изменений у наших смежников, СП немедленно перепроверял такую информацию. Сразу же при мне, Раушенбахе, Калашникове или Юрасове, в зависимости от того, кто в этот момент вызван по докладу ведущего, он звонил тому из главных, на которого осмелились пожаловаться. Разговоры по телефону всегда были нестандартными. Богомолу он раздражённо кричал по телефону:

— Я с вами больше работать не могу. Вы ведёте себя как мальчишка!

Рязанскому советовал навести порядок:

— Миша! Ты, конечно, не имеешь возможности следить за тем, что у тебя творится. Ты слишком перегружен. Но ты поставил меня в исключительно трудное положение.

К главному конструктору оптических приборов Хрусталёву обращался с угрозой:

— Владимир Александрович! Мы вынуждены снова заменить ваш прибор и доработать свою схему. Когда это кончится? Я буду вынужден докладывать вашему министру»^{147}.

Грузный Королёв и высокий, худой Поляков внешне непохожи, но если внимательно всмотреться в мемуарные описания, то видно, что обоих «генеральных» роднят мелкие черты из тех, что Евгений Башинджагян назвал «приметами руководителя-заводчанина», то есть: «тяжеловатость походки, особый шаг — следствие привычки к обходу цехов». Башинджагян вспоминает свой разговор с Анатолием Ефимовичем Цукерманом, когда они оба выходили из здания министерства. Цукерман спросил: какое впечатление производит на него Поляков. ««Деловитости в предельной стадии», — дальше я не распространяюсь. «Удав, — задумчиво произносит мой откровенный собеседник, — форменный удав». — «Это вы из-за его взгляда? Он действительно редко моргает, и это с непривычки плохо воспринимается». — «Не только это. Хватка», — задумчиво произносит Анатолий Ефимович»...^{148}

Мы знаем, что, как и Королёв, Поляков дотошно проверял и

перепроверял все данные конструкторов и инженеров, сведения с каждого участка производства. Но при этом Королёв и Поляков здесь внешне антиподы: один — грузный, малоподвижный, другой — высокий и похожий на птицу, наклонившую голову, различны они и по темпераменту. Поляков никогда бы не позволил себе кричать и бить по столу кулаком. Но он точно так же держит под постоянным контролем дела своих подчинённых. При этом прекрасно понимает ценность каждого грамотного инженера.

Чтобы пояснить это, вернёмся снова к воспоминаниям Гречко:

«Одна из моих первых поездок на полигон началась с ЧП. Я обнаружил ошибку в расчётах. Решение требовалось принять немедленно — через день предстоял старт...

Решился пойти к Главному.

Он спокойно выслушал и поручил мне связаться с Москвой, сообщить о своих сомнениях.

Начальник отдела устроил мне разнос. Смысл высказанного заключался в заявлении, что, дескать, никакой ошибки быть не может, что я молодой специалист и мне в серьёзные дела лезть не следует и т. д. и т. п. Как потом мне стало известно, примерно в этом же духе он дал объяснение и Королёву. Но Главный лишь попросил проверить расчёты.

Я передал данные и в ответ услышал: «Ждите, через час позвоним».

Прошёл час, полтора... два часа...

Наконец звонок.

— Действительно, вкралась неточность...

Чтобы не срывать старт, я решил сделать новые расчёты вручную.

Ночью меня разыскал Сергей Павлович:

— Почему не спишь?

— Иначе не успею до утра закончить работу.

— Ну, хорошо, — сказал Сергей Павлович, — работай...

Это был для меня ещё один урок — урок доверия»^{149}.

Как ни печально это признать, многие успехи, как и советской промышленности вообще, так и советской космонавтики в частности, были сделаны в условиях штурмовщины. Иногда это был аврал, вызванный несогласованностью в работе, иногда это было связано с привязкой инженерных и конструкторских задач к памятным и юбилейным датам, к годовщинам Октябрьской революции, государственным праздникам, съездам партии и прочим календарным вешкам. Это относится и к автомобилестроению, и к космонавтике.

Мы несколько раз возвращались к пьесе Николая Погодина «Мой

друг», герой которой наделён типовыми чертами нового советского хозяйственника. Тут есть одно интересное обстоятельство, связанное с темой аврала, с темой самоотречения и в конечном счёте с темой жизненного поведения в стиле «сделай или умри».

Производственная проблема погодинских героев заключается в том, что советский бюрократический аппарат выписал из-за границы станки не первой очереди завода, а второй очереди. Немецкая фирма разорилась, станки обратно не принимают. Герой говорит своему начальнику — «Руководящему лицу»: «Но не знаю, кто ошибся — мы или твой аппарат. Или в ином месте. Мы же деловые люди, некогда сейчас искать, кто перепутал номера, кто ошибся в телеграммах. Пятьдесят станков, которые мне нужны во вторую очередь, пришли сейчас. Деньги не выброшены, преступления нет, но пятидесяти станков на первую очередь пуска завода у меня нет».

Судя по мемуарным воспоминаниям, подобная неразбериха существовала не только в тридцатые годы. Это была многократно повторявшаяся проблема — и на земле, и в космосе, и где угодно.

Дальше оказывается, что денег нет, и цеховые проёмы начинают оборудовать не стальными оконными рамами, а кленовыми. Нужны стальные рамы и нужны станки. Поэтому директор завода приходит к тому самому персонажу, которого называют просто «Руководящее лицо», и этот человек, очень похожий на Серго Орджоникидзе, ведёт с героем такой разговор:

«Гай. Завод не пойдёт.

Руководящее лицо. Нет, пойдёт.

Гай. Я под суд пойду, но завод не пойдёт.

Руководящее лицо. Ты под суд не пойдёшь, а завод пойдёт.

Гай. Но ведь станков нет.

Руководящее лицо. А у меня денег нет. Вы сюда приходите как бояре. Вы забываете, что тратите народные деньги. Вы не считаетесь с государственными планами. Вы думаете, что государство — это золотиносная жила. Мы будем беспощадно преследовать таких господ, которые думают, что государство — золотиносная жила.

Гай. Это мы — бояре? Это я — боярин? Спасибо, товарищ!

Руководящее лицо. Слушай, Гай, иди домой. Ничего не поможет.

Гай. Не уйду.

Руководящее лицо. Гай, я тебя по-человечески прошу — иди отсюда.

Гай. Незачем тогда оставлять меня директором.

Руководящее лицо. Гай, я же знаю, что ты выйдешь из положения.

Деньги портят человека, товарищ Гай. Когда хозяйственник получает деньги, в нём гаснет творческий импульс. Зачем нам тогда Гай, если ему давать деньги, деньги, деньги? Каждый дурак с деньгами пустит завод. Взял деньги, купил станки, пустил завод. При чём здесь партия и рабочий класс?.. Иди домой, Гай, мне стыдно за тебя!

Гай... Пойми...

Руководящее лицо. Понимаю.

Гай. Рассуди...

Руководящее лицо. Рассудил.

Гай. Войди...

Руководящее лицо. Вхожу.

Гай. Н-нет... тогда я завод не пуцую...

Руководящее лицо. Отнимем партбилет, выгоним из партии...

Гай (вынул, кладёт на стол партбилет). Тогда нате, чем отнимать, чем выгонять меня из партии за то, что я не могу пробить лбом стены!

Руководящее лицо (встаёт, молча нахлобучивает картуз, идёт). Я не видел этого, Гай. Я не слышал твоих слов. Я стрелял за такие слова... Я не хочу видеть! (*Уходит.*)

Гай (один). Друзья мои, что это?.. Я тоже стрелял за такие слова. (*Спрятал партбилет.*) Вот куда зашло, друзья мои!»...

В конце концов проблема решена, Руководящее лицо появляется на сцене и говорит: «Ты обманул меня, Гай. Я очень обижен! Я взбешён! Но государство не сердится. Завод вступает в пусковой период. Сколько стоят станки?» — «Триста пятьдесят тысяч». — «Сколько стоят железные рамы?» — «Триста пятьдесят тысяч». — «Сколько денег ты у нас получил?» — «Триста пятьдесят тысяч». — «Кто кого перехитрил — не знаю. Но триста пятьдесят тысяч рублей у казны остались в сундуке. Поздравляю и так далее...»

Эти чудеса начала тридцатых годов вовсе не уникальны, вот инженер и космонавт Гречко вспоминает о своём Генеральном конструкторе: «Даже те, кто хорошо знал Королёва, удивлялись, какие дерзкие, непосильные порой задачи (иначе их просто не назовёшь) брался он решать. Буквально на следующий день после триумфа — запуска первого искусственного спутника Земли (4 октября 1957 года) узнаём: к 7 ноября требуется осуществить новый старт, и какой! Запустить в космос спутник с собакой на борту. Для этого нужна герметическая кабина, сложная система жизнеобеспечения животного и многое-многое другое. Только на разработку проекта уйдёт не один месяц. А тут отводится на всё про всё тридцать дней.

Королёв прошёл в цеха к рабочим. Его речь была короткой:

— У нас важное правительственное задание. И мы не сможем работать как обычно: сначала проект, потом конструкция, ОТК, испытания... Вам придётся работать по эскизам без чертежей, а ОТК будет ваша рабочая совесть.

Рабочий класс не подвёл.

Через месяц в космосе была Лайка»^{150}.

Как и в режиме работы Королёва, так и в работе создателя АВТОВАЗа главному делу отводилась большая часть суток. Их роднило даже отношение к перемещению в пространстве — всё использовалось на пользу дела. И тот и другой даже в автомобиле обсуждали деловые вопросы. Все отмечали, что Поляков, совершив перелёт в Тольятти, тут же ехал на завод и сразу же занимался делами — никакого «отдохнуть с дороги».

Ольгерт Гируцкий рассказывал, как летел вместе с Поляковым в одну из командировок в министерский ещё период жизни Полякова, и среди прочих специалистов присутствовала делегация из пяти человек от НАМИ. Поляков тут же посадил их рядом и заинтересованно спросил:

— Вот вы замдиректора НАМИ. За что вы отвечаете?

— За техническую часть.

— Так... Рассказывайте.

И началось... Вот выпуск такой-то, это освоено, понимаю... А вот по сравнению с такой-то моделью параметры изменились?.. И как точно изменились?

Из портфелей появляются чертежи и схемы, документы идут по рукам...

— Он вникал во всё сам, — говорил Гируцкий. — У него ведь была очень хорошая память, он действительно всё помнил.

Всякая минута, особенно минута в дороге, шла в дело. Но Валерий Александрович Ильичёв вспоминал, что это начиналось ещё по дороге в аэропорт. Только Поляков садился в машину, как оборачивался к нему и бросал: «Говорите!» — и это означало долгий разговор, понятно, совсем не о погоде.

Точно так же и Королёв для перелётов из Москвы в Байконур использовал ночь — чтобы не терять драгоценного времени.

Всё время принадлежало работе.

«В обязанности ночного дежурного входило сидеть в ночное время в кабинете Главного конструктора и отвечать на телефонные звонки, в случае какого-либо значительного ЧП звонить Королёву даже домой.

Главный разрешал ночному дежурному сидеть не в большом кабинете, где обычно он проводил заседания, а в его личном, маленьком. Часто после одиннадцати вечера я занимал место за письменным столом Сергея Павловича. Передо мной лежали его книги, присланные ему статьи, отчёты, рукописи. Они касались самых разных областей науки, техники и даже искусства. В этой маленькой комнате я впервые понял, что Главный, обладавший необычайной эрудицией и широтой взглядов, постоянно много читал, занимался. В этой комнате рождались многие проекты, некоторые из которых были уже осуществлены после его смерти».

Так пишет о работе ночного дежурного Гречко, и тут же замечает, что в расписанном графике Генерального конструктора в дело шёл даже подъём по лестнице: «У Королёва часы приёма по личным вопросам приходились, кажется, на четверг — с трёх до пяти. Но был один секрет, впрочем, известный каждому сотруднику конструкторского бюро, как оперативно решить личный вопрос у Главного. Просто надо было утром встретить его у входа в КБ и вместе с ним подняться по лестнице до кабинета. Времени хватало, чтобы обсудить любую просьбу и тут же получить ответ по существу»^[151].

Да, национальный автомобиль и космический корабль не равны на весах истории, но сходство тут в некоторых приёмах руководства, в методике. Рафаэль Давидович Кислюк вспоминал, что в Италии представители фирмы «ФИАТ» вывезли советских специалистов на роскошный курорт. Только все разделись и собрались окунуться, как Поляков собрал всех и сказал, что сейчас, прямо на пляже, пройдёт совещание, и так как тут нет чужих глаз и ушей, пусть каждый доложит о ходе работ по своей теме.

Целый час три десятка раздетых мужчин сидели на пляже и негромко обсуждали что-то. Видимо, другие отдыхающие принимали их за членов таинственной секты. Это и была секта — общество автомобильных фанатиков.

Рассказывают также, что 31 декабря 1966 или 1967 года Поляков проводил совещание. На этом совещании присутствовали одни москвичи, тем более что дело было в Москве. Проблем было много, и председательствующий не замечал, что время близится к полуночи. Около одиннадцати часов вечера Полякову робко намекнули на приближение Нового года. Он сурово оглядел присутствующих и сказал, что если кому-то очень надо, то пусть уходит, «а мы ещё поработаем».

Ушёл, рассказывали очевидцы, только один человек, а остальных Поляков отпустил около половины двенадцатого, не забыв, впрочем, их

поздравить.

Ещё один случай относится к лету 1969-го. Тольятти, июль, жара... И что важно — *воскресенье*. Поляков проводит совещание по строительству. Наконец, завершает его в два часа дня и бодро говорит:

— Ну всё, товарищи, спасибо. А теперь — всем отдыхать! Но я лично поеду посмотрю, как строятся очистные сооружения.

И испытующе оглядел присутствующих. Кто-то нехотя проговорил, что тоже поедет на стройку, и ещё несколько человек присоединились к нему.

Один Житков, как рассказывают, набравшись смелости, сказал:

— А я — на реку, искупаюсь.

Поляков бросил на него свой известный взгляд, но ничего не сказал.

Ну и если ещё раз вернуться к сравнению Генерального конструктора и Генерального директора, то главное, пожалуй, в фанатичной преданности делу.

«Часто, говоря о Главном, рисуют портрет однолюба, для которого жизнь состояла из ракет, чертежей, механизмов. Да нет же, он был обыкновенным человеком, иногда весёлым, иногда грустным или рассеянным.

Мне рассказывали такой случай.

В молодости Сергей Павлович любил ездить на мотоцикле. Однажды, когда он куда-то спешил, мотоцикл сломался. С трудом добрался до города, замёрзший, голодный. Королёв зашёл в булочную у дороги, купил сдобную булку и тут же, на тротуаре, съел.

Спустя много лет Главный конструктор возвращался с совещания, и путь его проходил мимо старой булочной. Королёв попросил остановить машину. Зашёл в булочную... Прохожие с удивлением смотрели на человека, сидевшего на тротуаре с булкой в руках рядом с «ЗИМом».

Не знаю, был ли такой случай в действительности, но те, кто знал Сергея Павловича, согласятся со мной, что это похоже на Королёва»^{152}.

Вряд ли Полякова можно заподозрить в сентиментальности, но вот то, что он мог сидеть в каком-нибудь закутке и есть кусок хлеба с варёной колбасой, — несомненно. Он тоже был обычным человеком, безусловно, ранимым, но спасаемым как бронёй субординацией и деловыми формальностями.

А в воспоминаниях о Полякове есть такой эпизод. Виктор Поляков вызывает к себе Марата Нугумановича Фаршатова. Тот через некоторое время выходит из поляковского кабинета в несколько нервном состоянии.

Его спрашивают: что, дескать, случилось, чем озадачен? «Поляков поручил сровнять Главный Кавказский хребет с землёй». — «Ну?! И что?» — «Ответил, что будем копать...»

Конечно, даром это не давалось. Воспоминания о конструкторах космической техники, увы, часто завершаются печальным обстоятельством смерти — это смерть скорая, часто от инфаркта, смерть на полигоне или за рабочим столом. Эти смерти нестарых ещё людей — прямое следствие работы на износ.

В больнице Поляков лежал нечасто — один раз после трагического случая в конце семидесятых, когда попал в серьёзную аварию на машине (он выжил именно потому, что был не формально пристёгнут, а ремни были по-настоящему затянуты), и потом под конец жизни, когда нужно было лечить больные ноги. Это уже были серьёзные операции по шунтированию. Тогда, кстати, случился показательный разговор с лечащим врачом.

Виктор Николаевич сел напротив у стола. Врач внимательно посмотрел на Полякова и начал рассказывать, что представляет собой предстоящая операция, что её можно сделать разными способами, и как только в воздухе повисла вопросительная интонация, что-то вроде «как бы вы хотели...», «к чему вы склоняетесь...» — Поляков прервал его: «Знаете, когда вы будете выбирать себе машину и перебирать варианты, то можете обратиться ко мне, и я объясню вам преимущества и недостатки моделей. Но тут вы специалист, и участвовать в вашем решении я не могу».

К врачам Поляков относился без подозрительности, с доверием и был в общем-то очень послушным пациентом. В жизни были правила, и в медицине были правила, которые нужно было принять без метаний и мнительности, — это был принцип, которому он подчинил все разговоры о здоровье.

Глава девятнадцатая

НЕЗАВЕРШЁННЫЕ ДЕЛА

Некоторые задачи просто не могут быть решены за срок человеческой жизни. Но это не значит, что их не надо ставить перед собой.

Жак д'Эспрэ

Он работал до последнего часа.

В последний год жизни Виктора Николаевича, после дня рождения, его жена осторожно намекнула на отдых. Она видела, какими тяжёлыми были последние несколько месяцев для почти девяностолетнего человека.

Поляков посмотрел на неё с досадой:

— А на кого я эту аналитическую группу оставлю? Не вижу. Их же через месяц ликвидируют. А втянул их всех в это дело я, они мне поверили.

Действительно, ей потом рассказали, что один вазовский руководитель, гораздо моложе Полякова, нацелился на его место (считая, может, что оно мёдом намазано) и пошел к Николаеву, генеральному директору ВАЗа. Алексей Васильевич его внимательно выслушал, а потом: «Ты не обижайся, но с Поляковым я разговаривал, я его слушал и слушаю в три уха. А с тобой я что, думаешь, стану обсуждать все эти темы?»^[153]

Он шелестел газетами, спрашивал внезапно:

— Что почитать есть?

Спрашивал совета у жены в выборе чтения — она чаще всего угадывала успех книги у своего мужа. Правда, с одной дамой, автором женских детективов, вышел конфуз — книга была решительно брошена.

— Что ж ты дрянь такую покупаешь!

Всё-таки он начал читать, снял пробу... Начал читать, но швырнул и не dokonчил.

— А ты сама-то читала, что ты мне подсовываешь?

Телевизор мигал своим огромным глазом, к телевизору Поляков был приучен издавна. К информационным статусным программам «Время», что начинались год из года в одно и то же время. Девять часов вечера — время главной новости.

Когда бывшему министру стало чуть поспокойнее, новости в

телевизоре уже не радовали, поэтому появились в его расписании вечерние программы по каналу «Культура», и симфонические концерты, и оперы.

Но это не отвлекало до конца от тревожных дел в отрасли — страна понемногу лишалась базы национального автомобилестроения. Это была трагедия непонимания и трагедия разочарования доверившихся.

Да, Поляков оставался ещё в своём времени, где можно было приказать, заставить, используя свой авторитет, апеллируя к ответственности и традициям. Теперь это было невозможно — деньги стали главным фактором рынка.

В это время Поляков работает советником в штате АВТОВАЗа, числясь в Московской дирекции. Он часто летает в Тольятти, не говоря уже о том, что ежеквартально выступает на своём родном заводе с докладами о тенденциях производства, с прогнозами на будущее, предупреждает об опасностях — и это не советы из прошлого. Это и не рекомендации «бывшего», в уничижительном смысле, руководителя, нет — вместе с Поляковым работает коллектив сотрудников, и он, собирая их труд воедино, обобщая его, докладывает потом генеральному директору результат. Было бы бессмысленно переносить советский опыт управления в девяностые, и Поляков это понимает.

Сейчас он везёт в аэропорт пухлую папку с данными, которые собраны и обработаны только что. Он пытается внести в работу аналитической группы ту же оперативность, на которой настаивал в бытность свою министром.

Но возникла и новая обязанность, которая не отменила отнимавшую так много времени аналитическую службу.

Генеральные директора ВАЗа и КамАЗа решили создать межрегиональную финансово-промышленную группу и предложили Полякову возглавить её. Он, как и всегда, взял время на обдумывание, написал проект, а потом, объяснив, как он видит свою работу, принялся за дело, и, как говорили его коллеги, «сразу на высоких оборотах». Одной из задач была широкая кооперация между ВАЗом и КамАЗом, включавшая, в частности, и автомобиль «Ока», другая же задача заключалась в аналитической работе по комплектующим изделиям.

В те времена, что до сих пор производственники называют «страшными», Поляков взялся работать с поставщиками. Нужно было не только дать совет аналитика, как отладить поставки комплектующих, не только выделить важное или рисковое в этих потоках, но часто выйти и на самих поставщиков лично.

И тут происходило нечто удивительное: Полякову часто удавалось договориться о поставках деталей, как иногда говорят, по «справедливым ценам». Нет, никто не отменял рынка, причём того рынка, что был похож тогда на восточный базар — яростный, цветистый, беспощадный, казалось бы, к самым нужным для страны производствам, губящий многие начинания, — но Поляков умел убеждать. Разговор каждый раз происходил по-разному, к тому же в стране появилась частная собственность. И Полякову приходилось иметь дело с принципиально новым типом руководителей — или теми, кто хотел выжать из предприятия все соки и потом переступить через него, или теми, кто просто испугался нового времени, потерял ориентировку.

Появились акционерные общества, стали возникать ситуации, когда было неясно, кто хозяин и кто принимает решения. Положение осложнялось ещё и тем, что многие заводы-поставщики с давних времён были монополистами, и очень важно было для Полякова сделать так, чтобы скорость роста цен на комплектующие не обгоняла скорость роста цен на конечную продукцию. Стратегия работы Полякова в этом плане заключалась в выработке взаимоприемлемых соглашений между десятками, если не сотнями, заводов в области цен и поставок. Но слово «стратегия» многоплановое, и работа Полякова содержала ещё один, по-настоящему стратегический аспект. Он, человек с опытом руководства не только гигантским заводом, но и отраслью, считал, что дробление на мелкие и средние предприятия — явление временное, что будущее за крупными соединениями производственных мощностей, и пытался заложить основу для объединения разбегающихся предприятий — теперь хотя бы в одном регионе. Поддержать старые связи или завести новые — вот задача, от которой мог бы отказаться другой руководитель, не столь привязанный к своим идеалам.

Легко сказать — завести связи!

Но они действительно прорастали сквозь безумие времени. Так прорастают новые сосуды в искалеченной ноге —

взамен старых, утолщаются ранее чуть заметные пути кровотока. Ткань, которая казалась умирающей, — живёт.

Группа посредников, как сказали бы ещё — переговорщиков и советчиков, искала необходимые, сулящие выгоду решения в интересах не только двух заводов-гигантов, но и огромного количества предприятий. Но не пропала и аналитическая составляющая этого проекта, позднее она вошла в структуру АВТОВАЗа как аналитический центр, и Поляков сохранил за собой пост его руководителя.

Итак, к концу 1995 года была сформирована структура финансово-промышленной группы, и прямо с января 1996 года началась довольно конкретная и сложная работа. И до последних дней жизни Поляков работал с полной отдачей в этом направлении, и опять, несмотря на возраст и болезни, если того требовало дело, он отправлялся в путь. Только однажды, извинившись, сказал Вадиму Евгеньевичу Спирину, который обычно его сопровождал, что теперь ему нужен спутник примерно его роста и более мощного телосложения: «Мало ли что».

Спирин сразу понял, о чём речь, он видел, с каким трудом Поляков поднимается по трапу самолёта, а перелёты между Тольятти и Москвой по-прежнему оставались неотъемлемой частью его работы. Ездил он и по заводам комплектующих, но уже, конечно, меньше, чем в прежние годы.

Дело было не только в решении сиюминутных «авральных» вопросов, задача Полякова и его соратников была сложной: создание тех самых «кровеносных сосудов» взаимовыгодного сотрудничества.

Два рычага были у Полякова, и он держал их крепко — собственная харизма и прямая выгода собеседника. Рычаг морали и рычаг рублёвый.

— Смотрите, цена на наши машины выросла на полтора процента, а на вашу продукцию — на пять. Мы с вами не можем так поступать, мы загубим машину...

Слова реяли в воздухе, мешались с сигаретным дымом, и всё это было частью давления на производителя, давления нравственного: «мы загубим машину», «нельзя»...

Но иногда Поляков использовал второй рычаг — и голос его становился жёстче, он намекал местным руководителям, что АВТОВАЗ ещё достаточно силён и может пойти на то, чтобы купить комплектующие за границей. А это означало, что несговорчивый руководитель сильно рискует — ну-ка, достаточно ли болит у него душа за свой завод, знает ли он, что будет делать, если потеряет такого заказчика?

А за окнами заводских зданий бушевало время «большого дележа», рынок, как штормовой ветер, сносил постройки, исчезали посёлки и заводы, люди снимались с насиженных мест. Появились странные способы торговли, что будут существовать именно в то время и останутся в русском языке надолго странными искусственными словообразованиями. Поляков в своих переговорах с производителями учитывал массу нюансов, например торговлю по бартеру^[28]. И шкала цен у него была различна, с бартером или без, а пресловутый бартер включал не только автомобили, что по-прежнему пользовались большим спросом, но и материалы, и вовсе не связанную с автомобилем продукцию — вплоть до сельскохозяйственной.

Финансово-промышленная группа занималась огромным количеством вопросов, включая так называемые «развязки цепочек взаимозачётов». Зачастую одно предприятие было должно другому, это другое — третьему, и такие цепочки включали, бывало, несколько сотен заводов. Предприятия испытывали на себе налоговый пресс, но вместе с тем не могли получить даже уже заработанные деньги. Поэтому Финансово-промышленная группа давала рекомендации по взаимному зачёту таких долгов.

Совет Полякова не имел законодательной силы, он оставался именно советом, но подкреплённым точными цифрами, выкладками и сценариями изменений.

Об этом рассказывали так же красочно, как и о визитах министра Полякова на предприятия отрасли. Иногда выезжали на обыкновенных «жигулях-семёрке». Поляков привычно садился на заднее сиденье со своими бумагами и попутчиком, нужным для разговора, а сзади шла машина сопровождения. Это была вовсе не та машина сопровождения, что сейчас едет за большим начальником, увешанная мигалками и набитая охраной. Машиной сопровождения были обыкновенные «жигули», и находились в них помощники по работе, классные специалисты, инженеры, необходимые для переговоров... И вот шесть-семь человек этой группы отправлялись в путь.

Как-то Поляков и часть его экспертной группы приехали в Магнитогорск, на знаменитый металлургический комбинат. Руководство помнило Полякова и принимало его радушно, но на совещании раздавался недоуменный голос: «А почему вы пытаетесь диктовать нам ценовую политику?»

Поляков спрашивал тихо у какого-то из местных людей:

— Что это? Кто это такой молодой, да ранний?

А ему отвечали, что это вот настоящий новый русский, что это дилер, из тех, кто, покупая продукцию комбината, платил вперёд.

«Дилер» тоже было новое слово, чем-то созвучное со словом «киллер», и, конечно, никакие нравственные рычаги в этом случае использовать было невозможно. Время вылезало из иллюзий перестройки, как змея из старой кожи. Жизнь оказывалась жёстче любых представлений о кризисе — в конце восьмидесятых не было ещё накопленного десятилетиями опыта, перемены ещё не представлялись угрожающими. Но в начале девяностых всё стало иначе.

«Нельзя быть немножко беременной», — вздыхал печально директор завода, глядя не в глаза Полякову, а в сторону. Он имел в виду, что при абсолютной конкуренции в период первоначального накопления капитала

уже нельзя уповать на слова «но для дела так лучше». Всё осложнялось политическим выбором общества, и, чтобы объяснить растерянность многих производителей, нужно рассказать историю простого человека того времени. Тогда «простой обыватель» (что есть слова не обидные, а означающие, что человек честно занимался своей работой, но не осуществлял политической функции; он работал, создавал машины, растил хлеб и детей, но не был искущён в политике) действительно делал выбор.

И в конце восьмидесятых — начале девяностых постучал в двери мировой катаклизм, и в политически активной части общества началась свара тех, кого неловко называли «патриоты» и «демократы». Первые, патриоты, устойчиво ассоциировались с прошлым — со стыдным временем застоя, с «гонками на лафетах», унижающей человека бюрократической машиной. Многие из «патриотов» вполне состоялись при Советской власти и занимали видные партийные и правительственные посты. Патриоты говорили обывателю: «Не верь демократам, они всё украдут. Говорят они красиво, но всё украдут непременно». Обыватель с недоверием относился к «патриотам», он помнил эти лица на трибунах и подозревал, что они-то, «патриоты», вернув себе власть, будут хозяйствовать дурно, неэффективно, и бюрократическая машина всё так же будет время от времени поддавать человеку-обывателю по загривку.

Но шёл обыватель к «демократам» и спрашивал: «Тут говорят про вас разное. И нам хотелось бы спросить... Прямо неловко даже... У нас богатая страна, мы делали ракеты и Енисей перекрыт нами. Мы, честные обыватели, создали многое, и нам есть чем гордиться. Но вы не разворуете всего этого, нет?» И «демократы» отвечали: «Да никогда в жизни! Да вы что?! Как могли вы подумать? Да вы, — продолжали «демократы», — через десять лет два автомобиля купите вот за эту красивую бумагу и колбасы восемь батонов». И обыватель говорил: «Я за вас!»

И тут же те, кто называл себя «демократами», всё украли. И через несколько лет оказалось, что из всей промышленности эффективно действует только нефтяная, фундамент которой, впрочем, был заложен ещё при Советской власти, а месторождения разведаны давно. Оказалось, что станки на многих заводах дышат на ладан, и как о большом успехе обывателю теперь сообщали, что охраняющая его армия купит тридцать танков. И честный обыватель стоял как оплётанный со своим дурацким гаечным ключом или рейсфедером в руках.

На фоне такого печального кадрового обстоятельства Виктор Поляков занимался экспертизой. Не всё было так ужасно, за ним стояла финансовая мощь АВТОВАЗа, и что ещё главнее — за ним стоял спрос на

отечественные автомобили.

Да только было понятно, что прежние рычаги управления действуют всё хуже. И можно быть честным воином, в сражениях добывающим победу своему императору — пусть и ценой жизни, но тяжело понимать, что ряды твоих бойцов редуют, а нужен ли твой героизм императору — непонятно.

Менялась не только страна, менялся мир.

Есть история про «отвёрточную сборку», тип автомобилестроения, которого так боялся Поляков и об опасностях которого он много думал. Ему, побывавшему в Японии и Китае, эта проблема была знакома, что называется, «до винтика»: вернувшись из Японии ещё в семидесятые, он потряс подчинённых беспощадным сравнением советского и японского автомобилестроения.

Он прекрасно видел, как приходит чужое автомобилестроение в страны, где не очень дорога рабочая сила, и опасался появления полуготовых и готовых заграничных машин, которые могут убить советскую инженерную и промышленную структуру.

Структура *должна* реформироваться, а не умирать.

«...Я должен сказать, что сейчас мелькают у различных обозревателей в различных кабинетах такие рассуждения: «Мы бесконечно отстали от Запада, их уже не догонишь. Почему бы новые машины не брать на Западе, а старые тоже не брать с Запада?» Это было бы предательством отечественного машиностроения.

Я призываю лучшие силы, лучших специалистов завода обеспечить конкурентоспособность и добиться процветания автомобилестроения»^{154} — это рефрен десятков его докладных записок и выступлений.

Специалисты, которые смотрят на автомобильную отрасль немного «сверху», не с точки зрения одного завода, а в «общем плане», говорят: «Отвёрточная сборка? Так ведь она бывает разная!»

«Глядите, — говорят они, — вот завод с тысячей человек работающих, где мы в первый год начинаем собирать автомобили. На второй год работы замещение на национальные комплектующие должно быть не меньше двадцати процентов — аккумуляторы, сиденья, прочие комплектующие... А потом в течение пяти лет можно увеличивать и увеличивать свою долю. Совсем необязательно даже делать самим все сто процентов комплектующих. Главное — делать кузов, сборку кузова и окраску — вот это уже будет машина. Дальше можно подвергать её унификации. Двигатель автомобиля может быть унифицирован, коробка-автомат может быть унифицирована и рулевое управление — тоже»...

И специалисты отдают должное Полякову. Он, подтверждают специалисты совершенно разных отраслей, совершенно справедливо боялся тупой «отвёрточной сборки», и правильно боялся, что сборка такого типа загубит наши заводы. Те, кто говорят о перспективах российского автомобиля, с тревогой повторяют слова Полякова, сказанные им о пошлинах, об иных путях, в частности о том, что сделали в своё время китайцы. В отличие от российской пошлины в 25 процентов на ввозимые автомобили (а для конкуренции и вовсе нужно 35 процентов), которая упадёт до 15 процентов при вступлении в ВТО, китайцы увеличили пошлину чуть ли не до 50 процентов — и защитили свой рынок. Действительно, ни один иностранный автомобиль в Китай легко не ввозится. Автомобилестроители из других стран поставлены перед жёстким барьером: хочешь торговать в Китае — организовывай там своё производство. А ведь в Китае как раз начинали с отвёрточной сборки, с того, чем занимаются уже и в России, и даже прошли все эти три этапа — сначала отвёрточная сборка, потом изготовление кузова внутри страны и, наконец, почти полное замещение деталей на национальные.

Сумеют ли продолжиться поляковские идеи о будущем российских автомобилей, или, наоборот, сбудутся его самые серьёзные опасения — вот острый и болезненный вопрос. Какова политика автомобильной промышленности России? Ведь политика определяется не только решениями власти, работой чиновников правительства, министерствами и ведомствами. Политика определяется ещё и производителями — от инженера до директора производственного объединения.

Осторожные аналитики говорят, что сегодня Россия вложить огромные деньги (а они действительно огромны) в производство автомобиля не может, Россия в этом смысле не конкурентоспособна. Сегодня автомобильная промышленность мира глобализируется, и скоро весь мир будет окончательно поделён между крупными объединениями на пять-шесть больших мегакорпораций. Если заглянем за тысячи километров на восток, в Японию, то сразу и не поймём, кому принадлежит «Ниссан», а кому — «Мицубиси».

Вот что говорил об идеологии мирового автопрома один из разработчиков российской программы автомобилестроения: «Спрашиваете: в чём глобализация? В собственности. Но на инженерном уровне ещё и в том, что тут (он начал чертить диаграммы на листе бумаги) — тут, в Японии, вот в этих корпорациях — тридцать процентов «Дженерал моторс», а вот тут, в Европе, — «Вольво», «Рено» и «Пежо». Так вот на трёх машинах этих трёх компаний могут стоять одинаковые движки. А

кому принадлежит «Ровер»? Вы знаете, кому принадлежит «Ровер»?

Миром будут править несколько компаний — и у России нет альтернативы. Она должна быть интегрирована в мировую автомобильную промышленность, но не купленной на корню территорией, а достойным партнёром, компонентом мировой системы.

России невозможно отказаться от производства автомобилей, потому что автомобиль — это 18 миллиардов долларов, газ — 12 миллиардов, нефть — 14. Автомобиль — это самый дорогой товар, который есть на рынке товарной продукции в России, поэтому Россия, как бы наше правительство ни мешало развитию промышленности, как бы оно ни упиралось, будет обладать автомобильной промышленностью. У нас часто меняются правила игры — оттого этот процесс идёт медленно. Главное в этой ситуации, упрочивая престиж и качество, не растерять уникальные инженерные кадры».

Действительно, упадок инженерно-конструкторских технологий — вот бич национального автомобилестроения. Известно, что русские программисты работают во всех уважающих себя западных фирмах, иногда кажется, что половина корпорации «Майкрософт» состоит из наших соотечественников. Но и на автомобильных заводах мира есть множество российских инженеров, они пользуются авторитетом и славятся профессионализмом.

Тут ещё раз надо остановиться на том, чем наполнены советы и рекомендации Полякова последних лет, — это тревога за инженерные кадры. Будут инженеры и конструктора, будут сплочённые коллективы учёных и разработчиков, тогда такой организм переварит любую иностранную разработку, сделает чужой автомобиль приспособленным к российским условиям, поднимет всю отрасль. А упустит время — исчезнут не просто штатные расписания, не оборудование, а исчезнет самое главное — воспроизведение научно-технического потенциала.

Детище Виктора Николаевича Полякова — ВАЗ — до сих пор играет такую роль в истории и сегодняшнем дне российской промышленности не только потому, что это новый город-завод, и не только потому, что он выпустил национальный народный автомобиль, но ещё и потому, что ВАЗ оказался учебным центром для сотен инженеров, конструкторов и технологов. Именно на ВАЗе в таком количестве выросли свои конструкторы — ведь давние «восьмёрку» и «девятку» делали именно они, а не зарубежные специалисты и головные институты. Да, у этих машин было много недостатков, но потенциал конструкторских решений сохраняется, и это Поляков понимал. Важно, что на ВАЗе сохранился

инженерный центр — и сейчас там есть лаборатории, каких нет и на многих европейских заводах.

Всё равно пути развития всегда небезопасны и успех всегда неочевиден — это свойство времени рынка, когда невозможно отдать приказ. Значение мотивации теперь особое, не меньшее в отличие от того времени, когда напряжение всех сил, единство сотрудников гарантировало успех.

А пока Виктор Николаевич Поляков по-прежнему работал в Волжско-Камской финансово-промышленной группе. Её заседания проходили раз в квартал, и их участники помнят, как по очереди их вели то Каданников, то сменивший его Бех, то впоследствии сменивший его Костин, на них присутствовали производственники, конструкторы, банкиры, даже как-то пришёл Борис Березовский, но, несмотря на функционирование других людей на сменной должности председателя, мотором группы был Поляков.

Павел Григорьевич Чечушкин рассказывал Анатолию Шаврину: «Когда принималось решение о создании Волжско-Камской финансово-промышленной группы, мне кажется, даже сами учредители её не очень верили, что она сможет чего-то добиться. Какие объединённые ресурсы, если все голенькими и разорёнными оказались. И что тут даже Поляков сделает?»

А он не желал понимать (по крайней мере, так казалось) и раскручивал работу в своём привычно-системном ключе. По его инициативе началось вовлечение в сферу ФПГ предприятий региона. Были составлены положение, устав, разослали их на все известные нам заводы. Но это всё бумага, а у нас даже денег порой на конверты и междугородние телефонные переговоры не было. И Поляков решает, что наша инициативная группа должна прочесать регион и собственными глазами посмотреть, что там ещё есть жизне-и работоспособного»^{155}.

И снова финансово-промышленная группа превращалась в экипаж странствующей по российским дорогам машины. Нет, «странствующей» — неловкое слово. Скорее, пожарной машины, машины-спасателя с бригадой из нужных в данный момент специалистов. Они проезжали в день по несколько сот километров, встречались с представителями разных организаций, работниками десятков заводов. Часто Поляков звонил с дороги, просил задержаться после рабочего дня, и его ждали.

Машина летела по дорогам Приволжья, по уральским трассам. Время было угрюмо, недобро настроено к этим людям, их экспедиция двигалась по Центральной России, преодолевая не только пространство, но и

косность, равнодушие, жадность чиновников и руководителей. На мгновение казалось, что шестерёнки промышленности, как и шестерёнки судьбы государства, встали (этот образ кочует здесь со страницы на страницу — потому что именно Поляков был многие годы смазчиком этих шестерёнок государственного механизма), вот он и летел сквозь ночь с завода на завод.

Однажды они застряли в чужом городе. В магазинах не было ничего, да и всё продовольствие — по талонам (был тогда стыдливый эвфемизм для выражения «по карточкам»). У одного из путешественников нашлась бутылка водки, у других кое-какие припасы. Так и сели посреди чужого ночного города — бывший министр, производственники и экономисты. Поляков выпил со всеми, чего не делал практически никогда, и завязался разговор.

Поляков говорил со своими новыми соратниками, людьми не великой государственной власти, а скромными бойцами его, поляковской, последней линии обороны. Он защищал свой завод в меру оставшихся сил и позволил себе разговаривать со своими о своём.

О личном и наболевшем. Те не преминули расспросить его, поскольку были людьми неслучайными в их общем деле, неравнодушными ни к делу, ни к своему начальнику с его авторитетом. Он так и оставался для них «папой» со времён строительства завода.

Но наутро Поляков, снова закованный в броню субординации, вышел к своему экипажу и сказал строго, не предполагая дальнейших вопросов:

— Теперь — важное. Если я что-то вчера рассказывал, забудьте.

— Что вы, Виктор Николаевич, — отвечали ему, — ничего и не было.

Его слушатели сдержали слово, а то бы мы узнали много до сих пор неизвестных фактов, и не только об автомобилестроении, но и о том стремительном и непростом времени конца восьмидесятых. О том, что ещё только предмет догадок и нескоро войдёт в учебники.

Но слово есть слово.

Финансово-промышленная группа занималась своим важным делом. Сотрудник В. Н. Полякова Павел Григорьевич Чечушкин в интервью Анатолию Шаврину говорит: «Думаю, придёт время, когда историки будут изучать его аналитические обзоры. Поразительно, он знает положение на заводе и в акционерном обществе лучше непосредственно занимающихся этим вопросом. Он помогает понять, где же мы на самом деле находимся. Не привходящие моменты, а самое главное, определяющее. Он заставляет все специальные службы обеспечивать его необходимой информацией.

Кое-кто пытался артачиться. Одно время настоящая война шла с ФРЦ, казначейством нашим. Поляков был вынужден направить записку А. В. Николаеву: из-за отрывочных, случайных данных по финансовым потокам, попыткам всё секретить мы не можем строить достоверный прогноз развития акционерного общества. Не знаю, что Николаев объяснил Г. И. Казаковой, но вся необходимая информация стала поступать».

А пока Поляков с трудом поднимается по трапу самолёта. В портфеле у него документ, который называется «Пояснительная записка», над ним он будет работать всё время, пока самолёт находится в воздухе. Это анализ затрат на производство автомобилей ВАЗ в четвёртом квартале 1996 года и определению расчётных нормативов на первый квартал 1997 года, один из десятка подобных документов.

«Благодаря принятым мерам, выпуск товарных автомобилей увеличился в четвёртом квартале в целом по заводу на 12 455 шт. Выпуск товарных автомобилей для реализации на внутреннем рынке увеличился со 138 751 шт. до 157 906 шт., т. е. на 19 155 шт., или на 13,8 %. Одновременно сократилось количество автомобилей, поставляемых на экспорт: с 33 321 шт. до 26 621 шт., т. е. на 6700 шт., или на 20 %». Поляков на секунду останавливается, но потом продолжает проверять текст, где перечисляются по моделям выпущенные автомобили. Несмотря на то, что он не связан напрямую с производством, он, как и раньше, с досадой перечитывает данные о выпуске переднеприводных автомобилей на первой нитке конвейера, что увеличился всего на 2400 автомобилей. Это мало, очень мало, потому что рентабельность переднеприводных автомобилей для внутреннего рынка составила в среднем 46 процентов, в то же время рентабельность заднеприводных автомобилей составила в среднем 18 процентов, а по автомобилям ВАЗ-21213 всего лишь 7 процентов. Он вписывает рекомендацию увеличения выпуска автомобилей со спецкомплектациями: с окраской в яркие цвета, акриловыми и рефлексными эмалями, с пятиступенчатой коробкой передач, улучшенным интерьером и экстерьером. Затем добавляет: «Совершенно неприемлемым является резкое увеличение себестоимости экспортируемых автомобилей на 28 %. При этом совершенно недопустимы затраты по гарантийному ремонту — 16,1 % от себестоимости и внепроизводственным расходам — 16,3 % от себестоимости. Это лишний раз свидетельствует об отсутствии направленной политики по затратам на экспорт автомобилей», а в другом месте подчёркивает тревожный сигнал для коллег: «Увеличение кредиторской задолженности создало крайне напряжённую обстановку у поставщиков комплектующих изделий и является главным препятствием

для дальнейшего снижения цен. В этой связи необходимо принятие незамедлительных разовых мер по максимальному снижению кредиторской задолженности, а также преодолению систематического срыва сроков поставки бартерных автомобилей поставщикам».

Поляков дописывает последние слова, рука замирает над финальной частью документа. Он подчёркивает слово «Предложения» — здесь будет то, ради чего был проведён этот скрупулёзный анализ. «Предложения» — это то, что он и его товарищи советуют коллегам, то, за что они ручаются, как врач ручается за выписанный рецепт: «Меры по стабилизации и сокращению материальных затрат, принятые в 1996 году, а также чрезвычайные меры, принятые правлением АОА «АВТОВАЗ» по сокращению затрат и увеличению выпуска автомобилей, привели в третьем и четвёртом кварталах к таким доходам от реализации автомобилей на внутреннем рынке, которые позволяют поставить для решения, начиная с 1998 года, главную задачу (впервые с момента проведения рыночных реформ и прекращения бюджетного финансирования) — обеспечение финансирования развития за счёт собственных средств для поддержания конкурентоспособности, с доведением его в последующие годы до 500 млн дол. в год.

Для решения этой задачи уже в 1997 году необходимо: обеспечить дальнейшее снижение материальных затрат до нормативных, главным образом по комплектующим изделиям, и стабилизацию рублёвых цен там, где норматив достигнут;

принять чрезвычайные меры по сокращению убытков от экспорта;

обеспечить повышение амортизационных отчислений за счёт ввода в эксплуатацию строящихся объектов и установленного технологического оборудования;

снизить условно-постоянные затраты;

повысить среднюю оптовую цену автомобилей за счёт мер по стабилизации качества и увеличения выпуска переднеприводных автомобилей и автомобилей спецкомплектации.

Для дальнейшего снижения материальных затрат необходимо:

принять исчерпывающие меры службами завода по своевременной отгрузке бартерных автомобилей и сокращению кредиторской задолженности максимум до 30 дней;

сократить объём импорта материальных ресурсов и спецкомплектаций.

Для максимального сокращения объёмов от экспорта необходимо:

реорганизовать подразделения акционерного общества, занимающиеся

экспортом, для коренного повышения эффективности их деятельности и постепенного перехода к аккредитивной форме оплаты;

ликвидировать экспортные поставки в хронически убыточные регионы и сократить бартерные экспортные поставки.

Для увеличения инвестиций в новые модели автомобилей за счёт собственных средств добиться разрешения Правительства включения в себестоимость всех затрат на НИОКР и инвестиции по опыту западных стран»^[29].

Рассказывая о том времени, Николай Максимович Головкин вспоминал: «Аналитические записки, которые ежеквартально готовятся в его, по сути, небольшой аналитической группе, сделали бы честь и солидному специализированному отделу с десятками специалистов. Опять же поучительно: по итогам почти всех своих «разборов полётов», будь то посещение каких-то заводов или спецавтоцентров, встречи с поставщиками, осмотр вазовских цехов, он старается оставить «памятные записки» — отработанные, с чёткими, обоснованными выводами и своими мыслями по поводу увиденного.

Эффективность их очень велика. Я, как правило, обращаюсь к этим поляковским «памяткам» снова и снова, готовлю на основе их какие-то технические рекомендации и ещё — учусь, как надо смотреть и видеть самое важное и не упускать ничего полезного.

Он анализирует составляющие себестоимости — доходы, расходы, затраты. Он сравнивает цены, он понедельно разбирается, где какая рентабельность и где можно получить более высокую эффективность. Всё это предельно жёстко, без всяких поблажек, по «гамбургскому счёту».

Он очень беспокоится о ценовом позиционировании на рынке, очень беспокоится о развитии, о надвигающейся ожесточённой конкуренции. Да, «десятка», освоение десятого семейства автомобилей, нас в самый напряжённый, минувший трудный период спасла, обеспечила выживание коллектива, удержала завод на плаву, но не слишком ли мы успокаиваем себя этим? Это лишь временная стабильность, временный фактор и надо быстрее на производство «Калину» ставить. Не бывает его приезда на завод (а это, повторю, каждые две недели), чтобы он лично не познакомился, не осмотрел, как идут работы по «Калине», как идут работы по новой «Ниве». Сопереживает, стремится максимально этому процессу помочь.

У него сочетание исключительного трудолюбия, высочайшего прилежания и очень острого ума. Он умеет разобраться в любом вопросе. У него блестящая память (остаётся только восхищаться при его возрасте.) У него логически чёткое понимание любого процесса, даже самого

запутанного, и он умеет это распутывать. Настолько втягивается, что сам себе не позволяет остановиться на полпути, не доведя до логической вершины. Он обычно идёт методом отсечения лишнего, второстепенного, мешающего. Отсекает, отсекает и отсекает. Упорно продвигаясь каждый день, каждую неделю к намеченной цели.

Против острейшего скальпеля его анализа трудно что-нибудь возразить. А вот как всего этого добиться? Мы каждые две-три недели встречаемся, и каждый раз, признаюсь, это бывает непростой разговор. Он же максималист. Он доказывает, что вот этого можно и нужно добиться. Ту же «Калину» поставить на конвейер в течение года. Я же, — наверное, проявляя себя здесь не лучшим его учеником, — говорю: «Виктор Николаевич, всё верно. Но не хватает очень многого, и в первую очередь, общего «серого вещества». Переходный процесс на заводе, централизация инжиниринговой работы, — всё идёт очень болезненно, с огромным сопротивлением. Службы, структуры, которые привыкли считать себя самыми передовыми движителями прогресса, они во многом так в семидесятых и застряли. Их крайне сложно переучить, перестроить, переделать». Умом он это понимает, и всё же считает, настаивает, что мы не должны позволять специалистам коснеть, оставаться в прошлом, когда на дворе уже совсем другое время и надо ему соответствовать»^{156}.

Незадолго до смерти Виктор Николаевич составил письмо Герману Грефу о проблемах автомобильной промышленности. В. Е. Спирин, которому он надиктовал этот текст с просьбой о встрече, вспоминал, что Поляков подписал его всеми своими титулами и званиями, чего никогда бы не сделал, если бы речь шла о себе или о деле общественном, но не таком важном.

...И Греф его не принял.

Заслуги теперь оказались в прошлом — для коллег чины и звания были не важны, харизма Полякова не потускнела. Но жгучая обида охватывала владельца этих регалий — не от личного пренебрежения им, а от бессилия исправить сбойный механизм российской промышленности. К тому же сказывался возраст и болезнь — ходить становилось всё тяжелее. Однажды он проговорился, что боится, как бы ноги не отказали на трапе самолёта. Ступеньки круты, и далеко не всякому молодому человеку легко подниматься в самолёт, когда сзади и спереди движутся другие пассажиры.

И вот Виктор Николаевич написал загодя заявление.

Генеральному директору
ОАО «АВТОВАЗ»

Вильчику Виталию Андреевичу
От Полякова Виктора Николаевича

ЗАЯВЛЕНИЕ

В связи с резким ухудшением моего здоровья (ослабление ног и в связи с этим наличие больших трудностей передвижения) я вынужден подать Вам заявление об освобождении меня от должности директора аналитического центра ВАЗа и директора Центральной компании ВК ФПГ в соответствии с условиями, предусмотренными в контракте от 1 июня 1999 года и далее продлённого в 2000, 2001, 2002 годах.

На время моего увольнения прошу возложить исполнение обязанностей директора аналитического центра АВТОВАЗа и одновременно управляющего Центральной компанией ВК ФПГ на главного инженера Спирина Вадима Евгеньевича, уже в течение длительного времени фактически исполняющего вышеуказанные должности.

Кроме того, в связи с большими трудностями с посещением лечебных учреждений Москвы просил бы, если это будет возможно, сохранить за мной право пользования автомобилем со штатным водителем на время болезни. С уважением

6.05.03 *Директор*

*Аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ»,
Директор Центральной компании ВК ФПГ
В. Н. Поляков*

На заявлении — виза: «Согласен с 15/ХІІ-03. Прошу подготовить приказ на временное исполнение обязанностей на Спирина В. Е. Закрепите служебный автомобиль с водителем за В. Н. Поляковым. (Подпись). 11/ХІІ-03».

Естественным образом за этим следует приказ:

ПРИКАЗ № 896-ЛС

По личному составу

Уволить 15.12.2003

Полякова Виктора Николаевича — директора аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ» по собственному желанию в связи с уходом на пенсию по возрасту по п. 3 ст. 77 ТК РФ, с одновременным расторжением контракта.

Основание: личное заявление.

Президент — Генеральный директор

В. А. Вильчик

Однако всё это осталось на бумаге — Поляков работал для ВАЗа ещё несколько месяцев.

Зима далась ему тяжело.

Последний раз он прилетел в Тольятти 18 мая 2004 года и сразу же стал готовиться к докладу по итогам первого квартала. Судя по тезисам, доклад выходил на час.

Секретарь робко намекнула, что это трудно — так долго говорить. Она знала, что к концу продолжительных выступлений Виктор Николаевич очень уставал.

Поляков подумал — и переписал тезисы.

Да и всё остальное было расписано по минутам: совещание длилось два часа, и снова закрутился круговорот обычных дел.

Он ехал по городу, весна, давно вступившая в свои права, готовилась превратиться в жаркое лето. Поляков думал тогда о том, что работу его группы нужно развивать, аналитический центр ещё не даёт заводу всего того, что может дать. Нужно было везде подтолкнуть, проверить все колёсики механизма, снова проехать по заводам-смежникам. Вслух сказал секретарю, что снова приедет в Тольятти и нужно продумать программу его пребывания на ВАЗе на 8 и 22 июня. И на вопрос об отпуске тут же сказал:

— После.

Машина ехала по залитому солнцем городу в аэропорт. Была пятница. Уже в понедельник он снова был на рабочем месте в Москве, в Гороховском переулке.

Но что-то стронулось в его волшебном, надёжном, несмотря на все болезни, организме. Несовершенное тело боролось с волей, что держала все эти годы болезнь под контролем.

Кто-то тайком позвонил в Тольятти, и секретарша Людмила Борисовна Тихомирова подтвердила: был у нас бодр, всё шло как обычно.

Наступил следующий день, вторник. Во второй половине дня он позволил себе уехать домой. Нет, слово «позволил» здесь не подходит. Судьба оказалась сильнее его, так-то он себе бы не «позволил».

Татьяна Николаевна вышла из дома ненадолго, на столе, завёрнутая в плед, упрекала свежесваренная каша.

Она с порога поняла: муж дома. Он действительно уже был, но без сознания. Лежала на столе в лужице чая любимая чашка.

Приехал сын, и Виктора Николаевича перенесли на диван. В подъезде

раздались шаги врачей, появились носилки...

Он прожил ещё пять дней — практически без сознания.

Воля отпускала тело на волю — он уходил постепенно, как умирает завод, оставленный без присмотра, лишённый постоянного контроля и руководства. Думал ли он о том заснеженном городе посредине Сибири, где впервые увидел весеннее небо, о родителях, о войне, где всякий ожидал смерти, или его разбирала досада от груды недоделанных дел, этого никогда не узнать.

Это всегда остаётся тайной последнего часа.

Задолго до этого он удивил своих подчинённых, что сообщили ему о смерти его давнего соратника, Владимира Ивановича Ярыгина.

Поляков тяжело вздохнул и сжал карандаш.

— Счастливый человек, — сказал он негромко.

Рассказывают также, что он совершенно серьёзно говорил жене другого своего коллеги, Дальмире Александровне Исаковой:

— Ваш муж плохо себя повёл. Отказался от трудностей, ушёл, когда появилась возможность, на пенсию. Это, конечно, «заслуженный отдых», но вполне можно было бы поработать на благо завода.

В этом была не только досада на то, что соратника нет с ним рядом, что с ним нельзя посоветоваться, попросить о чём-то, положиться в общей работе. В этом было и особое монашеское служение, где главной религией становится Дело.

Послесловие

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ЖИЗНИ

*И чем наше время не меряй,
Мы сделали все что сумели,
А что мы сумели —
Спросите у целой земли.*

Леонид Дербенёв

Есть такое понятие «сухой некролог». Это далеко не всегда оскорбительно для умершего человека, часто это особая черта ситуации — того момента, когда оборвалась какая-то важная струна в жизни. Нет, многие люди уже давно не встречались с этим человеком, но были повседневно связаны с результатами его деятельности. И вот сообщили о его смерти, однако осознание этого факта ещё не пришло.

В тольяттинской газете 2 июня 2004 года был опубликован именно «сухой», не наполненный ещё эмоциями некролог под заголовком «В Москве скончался первый гендиректор АВТОВАЗа В. Поляков»:

«1 июня в Москве на 90-м году жизни после тяжёлой болезни скончался первый генеральный директор Волжского автозавода, выдающийся организатор отечественной автомобильной промышленности, Герой Соцтруда, почётный гражданин города Тольятти и Самарской области Виктор Николаевич Поляков. Как сообщили в администрации ОАО «АВТОВАЗ», гражданская панихида-прощание состоится 3 июня в ритуальном зале Центральной клинической больницы. Согласно завещанию В. Полякова его прах будет захоронен в г. Тольятти».

Сомнений не было: Поляков должен был обрести последнее пристанище в Тольятти. Об этом он и сам говорил неоднократно.

Уроженец Томска, человек, проживший полжизни в Москве, много колесивший по миру и многим городам Советского Союза, он именно к Тольятти был привязан делом. Он стал для города настоящим гением места. Ведь что ни говори о красоте Жигулёвских гор, что ни говори о величии Волги-реки, как ни вспоминай историю города Ставрополя, нынешних жителей Тольятти, занимающихся тысячами дел, — всё равно это место принадлежит заводу.

Место — город — завод. Вот связка, в которой каждая часть неотрывна, всё связано. И завод — именно тот компонент, что привнёс в эту связку Виктор Николаевич Поляков.

Много лет назад, когда Горький призывал молодых писателей писать биографии заводов для специальной, им созданной серии «История фабрик и заводов», оказалось, что описания заводов превращаются в описания человеческих судеб.

Происходит и обратное: если человек предан своему делу, то летопись его жизни превращается в биографию предприятия. Тогда, в двадцатые и тридцатые годы, сформировалось новое поколение руководителей. В уже упоминавшейся пьесе Погодина «Мой друг» всё кончается триумфом героя. Важно, как выглядит эта награда. А выглядит она так: на сцене стоит Руководящее лицо (очень похожее на Серго Орджоникидзе) и главный герой:

«Руководящее лицо. Теперь поговорим неофициально. Чего ты хочешь? *(Подождал.)* Мы тебя били — расквитаемся. У тебя выговор? Снимем. Ещё чего хочешь?

Гай. Чего же я хочу? В Промакадемии поучиться.

Руководящее лицо. Такому большому человеку — учиться? Ты сам должен учить. Ну чего ты хочешь?

Гай. В Сочи, что ли! *(Засмеялся.)*

Руководящее лицо. Смешно, Гай! Ты мне скажи: ну чего ты хочешь?

Гай. Чего ж я хочу? Обидно! Не знаю, чего я хочу.

Руководящее лицо. Ах, бедный, бедный. Не знаешь! Ну тогда я знаю, чего ты хочешь. Собирай чемоданы, через три дня поедешь принимать новое строительство. Мы тебе даём завод в десять раз больше этого. Что это за площадка в двадцать пять километров! Мы тебе даём строительство в двести пятьдесят квадратных километров. Мы знаем, чего ты хочешь.

Действие происходит в плане сценических кадров. Руководящего лица нет. Перед Гаем — Максим.

Гай. Ну, Максим, чего ты хочешь? Я тебя бил, угнетал, гонял. И ещё буду бить, гонять, угнетать. Но всё-таки, чего ты хочешь? Ну чего ты хочешь? Ах, бедный, бедный! Как тебе трудно!.. Ну, тогда я знаю, чего ты хочешь... Собирайся. Через три дня едем принимать новое строительство в двести пятьдесят квадратных километров...»

Так эта новость передаётся по цепочке — всё дальше и дальше к нижестоящим по служебной лестнице. Вообще-то это неукротимый стиль

настоящего хозяйственника, бег вперёд, пока работа не съест человека или не будет выполнена. Только сейчас стали уходить хозяйственники этой старой закалки. А ведь мы их видели, слышали и слушали, этих инженеров и начальников. Мы ещё помним их пример — сделай или умри, ненормированный рабочий день не оттого, что приходишь, когда захотел, а оттого, что заканчиваешь работу, когда не держат ноги.

Так было не только во время индустриализации, в Тольятти и на БАМе. Так было на тысячах предприятий, что и создали инженерно-промышленную мощь СССР, и как бы то ни было, каждый гражданин России является наследником этих людей.

В предисловии к одному из сборников по истории АВТОВАЗа Рудольф Пихоя писал:

«Прошло время. Развал прежней идеологической системы обрушил многие ценности прошлого. Но жанр — история фабрик и заводов — выжил... Прежде всего, это отстаивание, защита своей торговой марки, традиции промышленного производства, осознание автономности судьбы завода и ответственности за будущее в переменчивом и часто откровенно недружелюбном окружении. АВТОВАЗ жил, АВТОВАЗ выжил, АВТОВАЗ будет жить — это не только патетика. Это необходимая часть всех сколько-нибудь серьёзных исследований по истории крупного бизнеса, которые выходят в мире»^{157}.

Долгая жизнь инженера и руководителя, генерального директора и министра Виктора Николаевича Полякова оказалась доброй по справедливости. Есть что-то очень верное в том, что судьба даёт борющемуся человеку, созидателю время на исполнение своего предназначения. Но всё выполнить и сделать невозможно. Остальное — дело потомков: не растратить, не разрушить сделанного. Не повторить сделанное в прошлом, а, двигаясь своим путём, оказаться достойным славы ушедших современников.

Кто мы? Знаем ли по-настоящему, что нам нужно, что нужно стране? — вот вопросы, которые вольно или невольно ставит перед собой всякий соприкоснувшийся с биографией Виктора Николаевича Полякова.

ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В. Н. ПОЛЯКОВА

1915, 3 марта — родился в городе Томске.

1922 — семья переезжает в Москву.

1923–1930 — учёба в школе первой ступени (семилетка).

1930 — учёба в ФЗУ, работает учеником слесаря автошколы.

1931 — вступает в комсомол.

1932 — после окончания ФЗУ работает слесарем автобазы Наркомата тяжёлого машиностроения, становится секретарём комсомольской организации автобазы.

1934 — работает техником, затем мастером, а впоследствии заместителем начальника цеха на Московском авторемонтном заводе на Красной Пресне (Авторемонтный завод № 3); без отрыва от производства поступает в Московский автодорожный институт (МАДИ).

1937 — женитьба на Александре Ивановне Петровой.

1938— окончил вечернее отделение МАДИ, присвоена квалификация инженера-механика по специальности «Эксплуатация автотранспорта». Призван в Красную армию рядовым красноармейцем.

1941, октябрь — находится в омском госпитале.

1943 — награждён медалью «За боевые заслуги».

1944 — принят в члены ВКП (б). Награждён медалью «За оборону Советского Заполярья».

1945 — награждён орденом Красной Звезды и медалью «За победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.».

1946, январь — демобилизовался из армии; поступил на работу на Московский завод малолитражных автомобилей инженером — испытателем автомобилей; затем стал старшим инженером цеха испытаний, начальником лаборатории, заместителем начальника цеха, начальником цеха МЗМА.

1947 — рождение дочери Людмилы.

1950 — назначен заместителем главного конструктора, затем главным инженером (заместитель директора) МЗМА; рождение сына Владимира.

1952 — смерть отца — Николая Васильевича.

1955— командировка в Австрию, первая поездка в Италию.

1957— командировка в США.

1958 — назначен директором МЗМА; поездка во Францию, знакомство с французской автомобильной промышленностью.

1959 — смерть жены, Александры Ивановны.

1960— женитьба на Татьяне Николаевне Даниловой.

1962, *май* — смерть матери, Александры Николаевны.

1963 — назначен первым заместителем председателя, а затем председателем Московского городского Совета народного хозяйства; поездка в Бельгию и во Францию на заводы «Рено».

1965 — назначен заместителем министра автомобильной промышленности СССР.

1966, *май* — впервые приезжает в Тольятти — на кукурузное поле, где начнётся строительство завода. Поездка в Италию (с этого начинается целая череда служебных командировок в Италию — более семи раз);

август — назначен генеральным директором строящегося Волжского автомобильного завода, при этом одновременно является заместителем министра автомобильной промышленности СССР.

1967, *январь* — начало строительства Волжского завода; командировка в Италию.

1970, *апрель* — на главном конвейере собраны первые автомобили ВАЗ-2101; командировка в Польшу.

1971 — за большой вклад в развитие машиностроения присвоено звание Героя Социалистического Труда.

1972 — поездка в Италию.

1973, *декабрь* — сдан в эксплуатацию весь комплекс Волжского автозавода.

1974 — командировка в Японию, после которой прочитаны лекции о состоянии мировой автомобильной промышленности, сформирован пакет поручений по переустройству ВАЗа.

1975, *июль* — назначен министром автомобильной промышленности СССР. (На пост генерального директора Волжского завода назначен А. А. Житков.)

Награждён орденом Ленина.

1986, *октябрь* — освобождён от обязанностей министра автомобильной промышленности «в связи с уходом на пенсию».

1986–1992 — эксперт Центрального научно-исследовательского автомобильного и автомоторного института (НАМИ).

1993–1994 — начальник консультационного отдела, заместитель руководителя Московской дирекции Волжского автозавода.

1994–1999 — начальник консультационно-экспертного отдела представительства ОАО «АВТОВАЗ» в Москве.

1995, 9 марта — за особый вклад в развитие города и региона удостоен звания «Почётный гражданин города Тольятти».

1999–2004 — директор аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ».

2000, 14 апреля — в музее АВТОВАЗа состоялось торжественное вручение свидетельств ветеранам завода, чьи имена занесены в Книгу почёта Волжского автомобильного завода. В числе удостоенных — первый генеральный директор ВАЗа Виктор Николаевич Поляков.

2003, 6 мая — пишет первое заявление об отставке, решение отложено.

1 августа — присвоено звание «Почётный гражданин Самарской области»;

декабрь — пишет заявление об освобождении от обязанностей директора аналитического центра в связи с резким ухудшением здоровья;

15 декабря — принята отставка по ранее написанному заявлению: Поляков Виктор Николаевич, первый генеральный директор ВАЗа, директор аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ» ушёл в отставку в возрасте 88 лет по собственному желанию, в связи с уходом на пенсию. Несмотря на это продолжает работу.

2004, 1 июня — скончался в Москве.

10 июня — похоронен на городском кладбище Тольятти.

2005, 3 марта — в здании заводоуправления установлен бюст В. Н. Полякова.

26 августа — принято решение о присвоении имени В. Н. Полякова одной из улиц Автозаводского района города Тольятти.

2007, 19 апреля — на площади перед заводоуправлением Волжского автомобильного завода открыт памятник В. Н. Полякову.

ИЛЛЮСТРАЦИИ



Ринг



Жизнь его начиналась под знаком Красного Октября.



БИЛЕТЪ

слушательницы СПб. Высшихъ Женскихъ Курсовъ

Толлякова, рожд. Александровна

Александра Николаевна

ист. филос. факультета

на 1908-1909 учебный г.

Осень 190 г.	Весна 190 г.
--------------	--------------

СПб. Высшихъ Женскихъ Курсовъ

Мать, Александра Николаевна, была курсисткой Бестужевских курсов, что наложило отпечаток на ее личность и всю ее жизнь.



Виктор Поляков — студент МАДИ.



С отцом Николаем Васильевичем перед защитой дипломного проекта.



Московский автомобильнодорожный институт (МАДИ).

**ВЫПУСКНИКИ
МОСКОВСКОГО АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНОГО ИНСТИТУТА
ОКОНЧИВШИЕ ИНСТИТУТ
С ОТЛИЧИЕМ**

1936 год. Засьпкина А. В.	Соловьев А. Ф.	Шершнев М. Н.
1937 год.	Бацын А. А.	Горани М. Л.
А. Л. Л. Ю. В.	Белобородов В. В.	Резунов А. П.
Вышивкин И. В.	Генкин М. Н.	Токарев Н. Р.
Кяриченко Г. В.	Думнов А. А.	Барыло Б. В.
Лецкий К. А.	Животинский М.	Бункин Н. И.
Матвеев Н. И.	Зальцман С. Я.	Крылов И. Н.
Мясников Н. С.	Кац С. Э.	Филькин А. М.
Никитаев Е. С.	Комов С. И.	Гвайта Е. И.
Овчинников И. П.	Кошкин К. Т.	Севостьянов В. Н.
Степанов И. М.	Матвеев В. Я.	Анофрнев И. Б.
Ткаченко В. В.	Попов Г. М.	Киселев В. А.
Циркин М. Г.	Резников А. И.	Лебедев В. С.
Шевяков Г. Д.	Смирнов Л. И.	Либерман Б. Я.
Витютнев Ф. В.	Смуров В. С.	Мехтиева З. Н.
Авенариус А. М.	Толкачев С. С.	Орлов Н. И.
Афанасьев Л. Л.	Храмцов Н. Г.	Поляков В. Н.
Дурнев И. М.	Шипов А. М.	Чернов А. М.
Колесов В. С.	Шуварт Г. В.	1939 год.
	Шматков Я. П.	Бирюков М.
	Чайкин М. М.	

Фамилия Виктора Полякова среди выпускников 1938 года. Лишь немногие из них вернулись с войны.

АНКЕТА

активного участника Великой Отечественной войны

1. Военское звание инженер-майор
2. Фамилия, имя, отчество ПОЛЯКОВ Виктор Николаевич
3. Год рождения 1915 год
4. Удостоверение участника войны № 163404
выдано 23 - февраля 1979 г. Ленинским РК г. Москва
(или выдан)
5. Период службы в составе действующей армии с июля 1941 года
по май 1945 года
6. Место службы Западный, Корельский военные фронты
220, 223 ремонтно-восстановительные батальоны 7 отдельной
(действительные воинские части) армии
7. Должность командир 220 отдельного ремонтно-восстановительного ба-
тальона автомобильной 7 отдельной армии
8. Герой Советского Союза, книжка № _____
9. Кавалер ордена Славы всех трех степеней, орденовая книжка № _____
10. Ранги 194 г. Рангом подтверждается имеет одно ранение
с октября 1941 по ноябрь 1941 г. находился на калачонки в виагогос-
питале в г. Омега и в/участок дес., охранял ракет., арт., охранка)
11. Военные награды орден Красной Звезды - 1945 г.; медаль "За боевые
заслуги" - 1943 г.
(или награжден в период ВОВ)
орденская книжка № _____ или удостоверение в медали № _____
12. Инвалид Великой Отечественной войны, удостоверение № _____
Ранги, ранение подтверждается _____
(запись в личном деле или др. учетной документации, справки)
13. Адрес места жительства Москва, Хользунов пер., дом 6, кв. 10-а
14. Место работы Москва, Кузнецкий мост, 21/5
(или название должности)
8 - января 1985 г. Заместитель начальника Управления кадров
и учебных заведений Министропрома

ПРИМЕЧАНИЕ: в случае награжден орденом славы и медалями „За отвагу“, Указом, „За боевые заслуги“
А.А. Балухин
Наименование Партизанской Отечественной войны

Анкета В. Н. Полякова как участника Великой Отечественной войны.



Война закончилась.

Впереди мирная жизнь, в которой надо найти, точно определить свое место.





Московский завод малолитражных автомобилей стал для В. Н. Полякова школой профессионального мастерства. Здесь он прошел путь от водителя-испытателя до директора завода.



Во многом он сам повернул свою судьбу, попросив в 1966 году поставить его во главе создающегося нового, самого крупного советского автомобильного завода.



Палатка геодезистов и бескрайняя приволжская степь — так начинался Волжский автомобильный.



На строительной площадке с заместителем председателя Совета министров СССР В. Н. Новиковым (в центре).

Соображения

Вопрос наиболее скорого и на высоком
качественном уровне освоения вспомогательных
цехов завода, созданию коллектива и опыта

Все бригады, цеховые и слесарские подразделения
будованные для слесарей и малярных на
ВЗ в 1968 году по плану строительства и
слесарских бригад.

Все подразделения малярных для завода
освоения в ВЗ в 1968-1969 по плану
строительства и малярных бригад, слесарских, слесарских.

В 1968-1969, малярные подразделения
цехов, слесарского и малярного цехов

Для бригад малярных/слесарских бригад в ВЗ/
слесарских бригад по плану строительства

Фрагмент рукописи В. Н. Полякова «Соображения о порядке наиболее
скорого и на высоком качественном уровне освоения вспомогательных
цехов завода, создания коллектива и опыта». Январь 1967 г.



Строительная площадка ВАЗа занимала более 500 гектаров.



Заседание дирекции Волжского автозавода. 1969 г.



В. Н. Поляков у плана-макета рассказывает о строительстве и эксплуатационных особенностях Волжского автозавода делегации автостроителей во главе с Фордом-младшим. 1970 г.



В канун 1970 года корпус вспомогательных цехов открыл счет пусковых, вводных объектов ВАЗа.



А в апреле 1970 года ожил, двинулся главный конвейер Волжского автомобильного.



*Так и шли они четыре с лишним десятка лет рядом, вместе по жизни
— В. Н. Поляков и Е. А. Башинджагян.*



Подведение основных итогов сотрудничества с «ФИАТ». Визит на Волжский автозавод президента «ФИАТ» Дж. Аньелли. Июнь 1970 г.



*И даже продолжатель дела легендарного Генри Форда — Генри Форд-младший признал, что не смог бы осилить в такие сроки такой завод.
1970 г.*



Один за другим вступали в строй, передавались эксплуатационникам объекты гигантского предприятия.



Итоговая оценка Государственной приемной комиссии была необычно высока — «отлично!».





Волжский автомобильный не только по объемам, срокам строительства, но и по темпам освоения производственных мощностей стал образцом для всей страны. По нему равнялись, у него учились.





Это его город, его завод, в них он вложил все свои силы, все свои организаторские способности, все свое умение, весь жар своей души.



Много лет праздничные демонстрации в Тольятти возглавлял самый крупный трудовой коллектив города — вазовцы.



От ЦК КПСС возведение Волжского автомобильного курировал А. П. Кириленко.





ВАЗ — результат работы сотен тысяч советских людей.

Но первыми среди его «родителей» следует назвать главу советского правительства А. Н. Косыгина (вверху, третий слева), его заместителя В. Н. Новикова и министра автомобильной промышленности СССР А. М. Тарасова (вверху и внизу первый справа).



Четкость задач, нацеленность на конечный результат — это всегда отличало В. Н. Полякова.



На торжественной церемонии присвоения Волжскому автозаводу имени «50-летия СССР». 1973 г.



*Начиная с 1971 года труд строителей АвтоВАЗа 58 раз отмечался ежеквартальным присуждением переходящего Красного знамени Министерства автомобильной промышленности за победу во Всесоюзном социалистическом соревновании. Очередное награждение.
1976 г.*



И до самого последнего дня его волновало, как будет жить и работать родной Автопром, родной АвтоВАЗ.



Первые четыре генеральных директора Волжского автомобильного: В. Н. Поляков, А. А. Житков, В. И. Исаков, В. В. Каданников.

Соратники, единомышленники.



Встреча генерального директора В. Н. Полякова с молодыми сотрудниками завода.



Перед отъездом в Москву в связи с назначением на должность

министра автомобильной промышленности СССР.

Фотография на память с сотрудниками АвтоВАЗа. Апрель 1975 г.



Разговор по душам.



Рабочая встреча с болгарскими специалистами.

Обсуждение контракта на поставку комплектующих изделий.



Министр В. Н. Поляков на полигоне НАМИ (г. Дмитров). Новая техника, которая скоро выйдет на дороги страны.



Министр автомобильной промышленности СССР В. Н. Поляков с руководителями Камского автозавода большегрузных автомобилей. Справа от В. Н. Полякова — генеральный директор КамАЗа Л. Б. Васильев.



Лебединая песня министра В. Н. Полякова — уникальный научно-технический центр АвтоВАЗа. Строительство центра началось в 1986 году.



Визит в Тольятти и на АвтоВАЗ генерального секретаря ЦК КПСС М. С. Горбачева. Известно его пожелание вазовцам — стать законодателями мировой моды в автостроении. Апрель 1986 г.



В 1986 году Н. А. Пугин принял от В. Н. Полякова бразды правления советским Автопромом.



Его всегда отличали исключительная собранность, умение работать в любой обстановке.



Директор аналитического центра ОАО «АвтоВАЗ» В. Н. Поляков в новом сборочном корпусе по производству автомобилей семейства «Калина». 2004 г.



*С женой Татьяной Николаевной Даниловой-Поляковой — 44 года
плечом к плечу.*



ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТЕЛЕГРАММА

Прим: <i>02/06</i> го <i>16</i> час <i>20</i> мин.	Для вычетов высылки
Делег: М 000974	
Примлет: <i>МЛ</i>	



ТЕЛЕГРАММА

МОСКВА 324174 03 02/08 23.22-

ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ УВЕДОМЛЕНИЕ ТЕЛЕГРАФОМ МОСКВА
ПЕРЕУЛОК ХОЛЪЗУНОВ Д 6 КВ 10-А Т.Н ДАННАОВой-

УВАЖАЕМАЯ ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА

ПРИМИТЕ МОИ ИСКРЕННИЕ СОБОЛЕЗНОВАНИЯ В СВЯЗИ С КОНЧИНОЙ ВАШЕГО
ЖУБА.

ПЕРВЫЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ВОЛЖСКОГО АВТОВАЗОВА, МИНИСТР
АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ - ОН НЕМАЛО СДЕЛАЛ
ДЛЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ДРУЗЬЯ И КОЛЛЕГИ УВАЖАЛИ ВИКТОРА НИКОЛАЕВИЧА КАК
ТАЛАНТЛИВОГО ОРГАНИЗАТОРА, ПАТРИОТА СВОЕЙ СТРАНЫ, МУДРОГО И ДОБРОГО
ЧЕЛОВЕКА.

СВЕТЛАЯ ПАМЯТЬ О ВИКТОРЕ НИКОЛАЕВИЧЕ ПОЛЯКОВЕ НАВСЕГДА
СОХРАНИТСЯ В СЕРДЦАХ ВСЕХ, КТО ЗНАЛ, ЦЕНИЛ И ЛЮБИЛ ЕГО-НР-ПР-000 В.
ПУТИН-
ИННН 0824 03.08 0001

Телеграмма соболезнования от президента Российской Федерации В. В. Путина в связи с кончиной В. Н. Полякова.

2 июня 2004 г.



19 апреля 2007 года в Тольятти был открыт памятник первому генеральному директору Волжского автомобильного завода.

INFO

Березин В. С.

Б 48 Поляков / Владимир Березин. — М.: Молодая гвардия, 2007. — 335[1] с.: ил. — (Жизнь замечательных людей: сер. биогр.; вып. 1072).

ISBN 978-5-235-03025-1

УДК 629.3(092)

ББК 39.33

Березин Владимир Сергеевич
ПОЛЯКОВ

Главный редактор *А. В. Петров*

Редактор *Е. В. Смирнова*

Художественный редактор *И. И. Суслов*

Технический редактор *В. В. Пилкова*

Корректоры *Л. М. Логунова, Л. М. Марченко*

Лицензия ЛР № 040224 от 02.06.97 г.

Сдано в набор 12.03.2007. Подписано в печать 15.06.2007.
Формат 84x108/32.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Гарнитура «Таймс».
Усл. печ. л. 21,64+1,68 вкл. Тираж 3000 экз. Заказ 73426.

Издательство АО «Молодая гвардия». Адрес издательства:
127994, Москва, Суцевская ул., 21. Internet: <http://mg.gvardiya.ru>.
E-mail: dsel@gvardiya.ru

Типография АО «Молодая гвардия». Адрес типографии:
127994, Москва, Суцевская ул., 21.

notes

Примечания

Борис Евсеевич Черток (р. 1912), советский учёный в области систем управления летательных аппаратов, конструктор ракетной техники. Член-корреспондент АН СССР (1968), Герой Социалистического Труда (1961), Лауреат Ленинской и Государственной премий СССР (1976); член-корреспондент РАН (1991); член Международной академии астронавтики. Автор книг «Ракеты и люди», «Фили — Подлипки — Тюратам».

В мае 1945 г. принято постановление Совета Министров СССР о строительстве автозавода по выпуску малолитражных автомобилей «Москвич» и о наименовании завода «Московский завод малолитражных автомобилей» (МЗМА). В октябре 1968 г. в связи с 50-летием ВЛКСМ МЗМА переименован в Автомобильный завод имени Ленинского комсомола (АЗЛК). В сентябре 1971 г. образовано автомобильное производственное объединение «Авто-Москвич», после приватизации переименованное в ОАО «Москвич». В феврале 2006 г. Арбитражный суд Москвы признал ОАО «Москвич» банкротом.

Александр Викторович Мизиано — инженер-механик. В мае 1968 г. перешёл на работу в Московскую дирекцию тогда ещё строящегося Волжского автомобильного завода, сперва на должность замначальника отдела, а с 1970-го заместитель главного технолога завода. В марте 1983 г. по приказу министра автомобильной промышленности СССР Полякова В. Н. был переведён на работу в аппарат министерства на должность замначальника Управления внешних связей, где и проработал вплоть до ликвидации министерства в 1991-м. Работал в Департаменте автомобильной промышленности Министерства промышленности РФ начальником отдела внешних связей. В 1993-м перешёл в представительство в Москве западногерманской станкостроительной фирмы, ориентированной на автомобильную промышленность. Ныне на пенсии.

Жигалин В. Ф. родился в Ленинграде в 1907 г., окончил Ленинградский механический институт в 1931 г. Работал начальником цеха, производства, главным инженером, директором завода «Красный металлист». В 1940–1945 гг. — начальник отдела Наркомата тяжёлого машиностроения СССР, в 1945–1957 гг. — заместитель наркома, заместитель министра тяжёлого машиностроения СССР. В 1957–1963 гг. — заместитель председателя, а затем председатель Московского городского совнархоза. В 1963–1965 гг. — первый заместитель председателя СНХ СССР — министр СССР. С 1965 г. министр тяжёлого, энергетического и транспортного машиностроения СССР. После смещения Н. С. Хрущёва — член ЦК КПСС.

А. М. Тарасова; с 1946 г. главный инженер Московского завода малолитражных автомобилей, где он впервые встречается с В. Н. Поляковым, с 1949 г. — директор Алтайского тракторного завода, председатель Белорусского совнархоза, затем работает заместителем председателя ВСНХ СССР. С 1965 г. — министр автомобильной промышленности СССР.

С именем Николая Фёдоровича Гринчара связано несколько стремительных разработок — он, например, возглавил группу энтузиастов на ЗИЛе без задания «сверху», по своей инициативе. Эта группа Н. Ф. Гринчара и Б. Н. Мамаева сделала знаменитый в своё время автобус ЗИЛ-118 «Юность», который был готов к 1962 году.

Анатолий Ефимович Цукерман получил образование инженера-механика в Америке в 30-е годы, затем приехал на строительство Горьковского автомобильного завода. Занимался всем циклом работы с иностранным оборудованием от его закупки до установки и отладки. По его собственным рассказам, когда на ГАЗе собрали два первых автомобиля, их повезли показывать городскому и областному начальству, за рулём первого грузовика сидел директор завода, а за рулём второго — он сам. В 1938 г. был арестован, осуждён и сослан; через некоторое время оказался в Норильске, попал на металлургический комбинат. Реабилитирован в 1955 г. Работал на ГАЗе, затем — директор Заволжского моторного завода. Включён в состав оперативной группы Министерства автомобильной промышленности СССР по организации строительства нового автомобильного завода, в 1966 г. заместитель технического директора и заместитель руководителя московской дирекции ВАЗ.

Впрочем, Е. А. Башинджагян крайне осторожно говорит об этой книге как об источнике: «Не говоря уж о том, что в книге нарушена хронология». Речь идёт об описании визита Мариэтты Шагинян в Италию. См.: *Башинджагян Е.* Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 305.

Численность населения Ставрополя-на-Волге в марте 1967 г. составляла 152 тысячи человек, а к январю 1968 г. — 175 тысяч человек.

По другим данным, условно-досрочно освобождённые из мест заключения прибыли на строительство в сентябре 1968 г. в количестве 3500 человек.

Владимир Николаевич Новиков (1907–2000), — советский партийный и хозяйственный деятель, один из видных деятелей оборонной промышленности. В 1939–1941 гг. директор Ижевского машиностроительного завода. С 1941 по 1948 г. заместитель народного комиссара — министра вооружения СССР; председатель Ленинградского СНХ с мая 1957 по март 1958 г. Затем первый заместитель председателя Государственного планового комитета Совета министров РСФСР, председатель этого комитета. С ноября 1962 по март 1965 г. председатель Комиссии Президиума Совета министров СССР по внешнеэкономическим вопросам — министр СССР. С марта 1965 по декабрь 1980 г. — заместитель Председателя Совета министров СССР, с 1980 г. на пенсии. Генерал-майор инженерно-артиллерийской службы (1944). Герой Социалистического Труда (1942).

Владимир Васильевич Каданников родился в 1941 г. В 1967–1986 гг. прошёл путь от заместителя начальника цеха до заместителя генерального директора, работал на ВАЗ. В 1986–1988 гг. заместитель генерального директора по производству, директор НТЦ. С 1988 г. генеральный директор ПО «АвтоВАЗ». В 1989–1991 гг. народный депутат СССР. В 1991 г. ему присвоено звание Героя Социалистического Труда. В 1996 г. вице-премьер правительства Российской Федерации. В 2005 г. ушёл в отставку с поста председателя совета директоров ОАО «АвтоВАЗ».

Аркадий Иванович Вольский (1932–2006) окончил Московский институт стали и сплавов. С 1955 г. работал на Московском автозаводе им. И. А. Лихачёва, с 1969 г. в аппарате ЦК КПСС. С апреля 1985 г. заведующий отделом машиностроения ЦК КПСС, был членом ЦК КПСС. В конце 80-х гг. занимался проблемами межэтнических столкновений на Кавказе. С 1990 г. президент Научно-промышленного союза СССР. В 1992–2005 гг. — президент Российского союза промышленников и предпринимателей.

Андрей Павлович Кириленко (1906–1990), политический деятель советского периода, дважды Герой Социалистического Труда. В 1941–1942 гг. член Военного совета 18-й армии Южного фронта, затем уполномоченный ГКО на авиационном заводе. В 1947–1950 гг. был первым секретарём Николаевского обкома КПСС, в 1950–1955 гг. — Днепропетровского и в 1955–1962 гг. — Свердловского обкомов КПСС. С 1957 г. — кандидат, а с 1962 по 1982 г. член Президиума (затем — Политбюро) ЦК КПСС, в 1966–1982 гг. секретарь ЦК КПСС. Среди отраслей, которые он курировал, была и автомобильная промышленность.

Валерий Александрович Ильичёв (1939–2006) работал в оборонной промышленности, с 1969 г. на ВАЗе, работал в должности главного конструктора сварочного оборудования. С 1986 г. заместитель генерального директора АВТОВАЗа, руководитель Московской дирекции.

При этом коробок спичек стоил тогда одну копейку, звонок по телефону-автомату — две копейки, проезд на трамвае — три, на метро и автобусе можно было проехать за пятак, хлеб стоил от 13 до 25 копеек, килограмм мяса — 2 рубля 30 копеек, бутылка шампанского — около четырёх рублей. Холодильник обходился советскому гражданину примерно в месячную зарплату — около 150 рублей, а телевизор «Рубин» — около 700 рублей. Сравнительно дешёвый автомобиль «ЗАЗ-968-М» стоил 3500 рублей. Понятно, что можно спорить о корректности этих цен. Во-первых, многих продуктов не было в продаже; во-вторых, некоторые товары были нормированы даже в Москве; в-третьих, изменилась сама структура услуг и качество товаров. Но мы хотим лишь дать общее представление о том, что значили безликие пока цифры 5500 рублей в эпоху «стабильных» цен на протяжении двадцатилетия — в 1965–1985 годах.

Разница между написанием «АвтоВАЗ» и «АВТОВАЗ» обусловлена переменной названия в результате приватизации завода в 1993 г.

*Вадим Евгеньевич Спири*н родился в 1933 г., в 1957 г. окончил МВТУ и был направлен в оборонную промышленность. В 1965 г. стал работать на ЗиЛе, в 1970-м был переведён на Волжский автозавод и стал работать заместителем главного технолога по сборочным операциям. Стажировался на ФИАТе и в 1977 г. переведён в Министерство автомобильной промышленности. В 1995 г. стал помощником В. Н. Полякова и работал с ним вплоть до его смерти. Работал техническим директором Волжско-Камской финансовой группы.

Евгений Борисович Левичев родился в Нижегородской области в 1939 г. в семье партийного работника. Окончил Горьковский политехнический институт в 1961 г., попал по распределению на ЗМЗ. Его, молодого выпускника, принял главный инженер Цукерман и, поговорив с ним как инженер с инженером, отправил молодого специалиста простым наладчиком на производство. За это Левичев был благодарен Цукерману всю жизнь: взгляд на производство изнутри впоследствии помогал ему в самых неожиданных ситуациях. С В. Н. Поляковым Левичев познакомился ещё в период своей работы на Заволжском моторном заводе. В 1978 г. его пригласили работать в Министерство автомобильной промышленности. Работал в технологическом управлении по своей специальности инженера-технолога. Сначала был заместителем начальника управления, потом начальником управления, заместителем министра по технологии и науке, затем заместителем министра по внешнеэкономическим связям. Был вице-президентом автотракторного холдинга. Президент объединения автопроизводителей России.

Директор КВЦ в 1975 г., с 1982 г. первый заместитель генерального директора ПО «АВТОВАЗ». В 1996–2002 гг. — президент — генеральный директор ОАО «АВТОВАЗ».

Николай Андреевич Пугин (р. 1940), в 1983–1986 гг. генеральный директор производственного объединения «ГАЗ», в 1986–1988 гг. министр автомобильной промышленности СССР, в 1988–1991 гг. министр автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР. С 1991 г. президент АО «ГАЗ».

Олег Львович Точёнов (р. 1959) работал инженером в НАМИ, в 1987–1992 гг. — помощник В. Н. Полякова по елабужскому и другим проектам. Президент компании «Транссервис».

Иван Степанович Силаев (р. 1930), окончил Казанский авиационный институт, в 1971–1974 гг. работал на Горьковском авиационном заводе, был его директором. Почти одновременно с В. Н. Поляковым удостоен звания Героя Социалистического Труда (1975). С 1980 г. министр станкостроительной и инструментальной промышленности, в 1981–1985 гг. министр авиационной промышленности СССР. В 1985–1990 гг. заместитель председателя Совета министров СССР. В 1990–1991 гг. председатель Совета министров РСФСР. С 1991 г. представитель Российской Федерации в различных международных организациях. С 1994 г. возглавил Международный союз машиностроителей (МСМ).

Это произошло 21 ноября 1986 г. (приказ 336л от 16.12.86). Уволен 31 марта 1992 в порядке перевода в Московскую дирекцию ПО «АВТОВАЗ».

Техническая характеристика автомобиля «Ока» (мм): длина — 3200; ширина — 1420; высота — 1400; колесная база — 2180; просвет до поддона — 170; максимальная скорость — 130 км/ч.

Джорджетто Джуджаро, знаменитый итальянский дизайнер автомобилей. Родился в Пьемонте, окончил туринскую Академию искусств, с 1955 г. стал работать на ФИАТ. В 1968 создал компанию «SIRP SpA I tai Design» со штаб-квартирой в Турине. Проектировал различные марки и типы автомобилей и считается основоположником «граненого» стиля автомобильных кузовов. Занимался также визуальными проектами мотоциклов, автобусов, наручных часов «Сейко» и фотоаппаратов «Ниппон». Член правления итальянской Ассоциации промышленного дизайна.

Виталий Пименович Плакида (р. 1940). Ветеран ВАЗ, был начальником управления технического развития, первым заместителем технического директора Елабужского завода, впоследствии вернулся на ВАЗ.

Бартер или *торговля по бартеру* — вид сделки, при которой предусматривается полный или частичный обмен эквивалентными товарами, работами, услугами. Строго говоря, юристы считают, что использование денежных средств выводит сделку из разряда бартерных, и различают бартер и договор мены (в котором предметом мены могут быть только товары). Но тогда Полякову и его соратникам было не до юридических тонкостей, а слово «бартер» прочно закрепилось в разговорном языке многих миллионов людей.

Оригинал документа за подписями В. Н. Полякова (руководитель экспертной группы), Ф. И. Семёнова, Л. Г. Шлейпера, А. В. Женчура (члены экспертной группы).

comments

Комментарии

1

Архив мэрии г. Тольятти. Оп. 2. Д. 25. Л. 158–159.

Интернет-сайт г. Чистополя. По статье земского врача Линдегрена, опубликованной в 1859 г. в Санкт-Петербурге.

Вот строка этого стихотворения, вошедшего во все хрестоматийные цветаевские сборники, известного всем любителям поэзии: «Легкомыслие! — Милый грех». То есть ничто ещё не предвещает крушения старого порядка вещей, пока ещё всё легкомысленно и весело, несмотря на военный год и раненых, что смотрят в мутные окошки санитарных поездов.

Уткин А. И. Забытая трагедия. Россия в Первой мировой войне. Смоленск: Русич, 2000. С. 130.

Ларькова Н. С. Начало Гражданской войны в Сибири: армия и борьба за власть. Томск, 1995. С. 252.

Волгин А. П. Буржуазная пресса и подготовка военной диктатуры Колчака // Вопросы методологии истории, историографии и источниковедения: Сб. статей. Томск, 1918. С. 108–109.

Студеникин И. И. Отечественному автомобилестроению — 70 лет. Так оно начиналось // Автомобильная промышленность. 1994. № 11.

Шугуров Л. М. Автомобили России и СССР. Ч. 1. М.: ИЛБИ, 1993.

Березин В. С. Машины и люди//Независимая газета. 19.10.2000.
http://exlibris.ng.ru/encyclo/2000-10-19/6_studebecer.html

Андреевский Г. В. Повседневная жизнь Москвы в сталинскую эпоху. Кн. первая (1920–1930). М.: Молодая гвардия, 2003. С. 42.

Зворыкин А. А., Осьмова Н. И., Чернышёв В. И., Шухардин С. В.
История техники. М.: Изд-во социально-экономической лит-ры, 1962. С.
432.

Андреевский Г. В. Повседневная жизнь Москвы в сталинскую эпоху. Кн. первая (1920–1930). М.: Молодая гвардия, 2003. С. 95–96.

Садкович И. П. Летопись одной московской школы (школы № НО).
http://biblio.narod.ru/gymal/ist_hkol/genck_vet.htm

Башинджаган Е. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 43–47.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 26

Романюк В. Из истории московских переулков. М., 1999. С 120.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 26.

Черток Б. Е. Ракеты и люди. Фили. Подлипки. Тюратам. М.:
Машиностроение, 1999.

Константинов А., Медынский Е., Шабаета М. История педагогики.
М.: Просвещение, 1982.

*Константинов А., Медынский Е., Шабеева М.*²⁰ *Мухин М.* Эволюция системы управления советской оборонной промышленности в 1921–1941 годах и смена приоритетов «оборонки». <http://www.rkka.ru/analys/oboronka/oboronka.htm>. Сокращённый вариант статьи опубликован в журнале «Отечественная история». 2000. № 3.

Стахович А. М., Шашина И. В. Зеленков Г. И.: Краткий биографический очерк, <http://lib.madi.ru/pub/zelenkov/zel-0-2.shtm>.

Травин Д. Алексей Косыгин. Герой серого дня //Дело. 2003. 28 апр.

Штеменко С. М. Генеральный штаб в годы войны. М.: Воениздат, 1989. С 8.

Архив МО РФ. Ф. 32. Оп. 65 582. Д. 40. Л. 196–199.

Стахович А. М., Шашина Н. В. Артемьев С. П.: Краткий биографический очерк, <http://lib.madi.ru/pub/artemyev/index.shtm>

Там же.

Артемьев С. П. МАДИ в довоенные годы и в годы Великой Отечественной войны // Исторический архив. 2000. № 5. С. 64–67. Воспоминания бывшего директора института,
<http://lib.madi.nj/pub/artemyev/index.shtm>

Свод Законов СССР. 1930. № 40. С. 424.

О проекте закона о всеобщей воинской обязанности: Доклад Народного Комиссара Обороны СССР Маршала Советского Союза тов. К. Е. Ворошилова на заседании Верховного Совета СССР 31 августа 1939 года
Ц Пропагандист и агитатор РККА. 1938. № 18.

Твардовский А. Т. Я ходил в свою атаку: Дневники, письма. 1941–1945.
М.: Вагриус, 2005. С. 172–173.

Орлов Д. Приключения «джипа» // Вокруг света. 2002, дек.

В. И. Ачкасов, А. В. Басов, А. И. Сумин и др. Боевой путь Советского Военно-Морского Флота. М.: Воениздат, 1988. С. 414–420.

ВИФ2. 2005. 31 янв.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 190.

Волжский автостроитель. 2005. 01 июня.

Бабиченко Д., Сидоров Н. Невелика победа // Итоги. 2001. № 31(269).

Добровольский А. Нарком Лихачёв пострадал за народное авто // Московский комсомолец. 2002. 19 ноября.

Шугуров Л. М. Автомобили России и СССР. Ч. 1. М.: ИЛБИ, 1993.

Дьяконов С. Горбатому — 45 // Автомобили и цены. 2005. № 35

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 233.

Там же. С. 234.

Там же. С. 367.

Цит. по: *Пихоя Р. Г.* Советский Союз: История власти. 1953–1991. М.: Изд-во РАГС, 1998. С. 277.

О дальнейшем совершенствовании организации управления промышленностью и строительством: Постановление Пленума ЦК КПСС по докладу тов. Н. С. Хрущёва, принятое 14 февраля 1957 г. М., 1957. С. 4.

Пихоя Р. Г. Советский Союз: История власти. 1953–1991. М.: Изд-во РАГС, 1998. С. 235–240.

Там же.

Там же. С. 238–240.

Зиновьев А. А. Исповедь отщепенца. М.: Вагриус, 2005. С. 513.

Правда. 1961. 01 ноября.

Ванников В. Сельское хозяйство перед большим делом //Коммунист.
1965. № 6. С. 30.

Пихоя Р. Г. Советский Союз: История власти. 1953–1991. — М.: Изд-во РАГС, 1998. С. 277.

Рыжков Н. И. Десять лет великих потрясений. М., 1995. С. 45.

Краткая история СССР. М., 1983. Ч. 2. С. 582.

Степанов А. Осенний дебют: Материалы к начальной истории АВТОВАЗа. Тольятти, 2005. С. 41–42.

Соколов А. К. Рождение Волжского автогиганта в контексте внутреннего и внешнего положения СССР // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2005. С. 38.

Немчинов В. С. Социалистическое хозяйство и планирование производства // Коммунист. 1964. № 5. С. 74–87.

Соколов А. К. Рождение Волжского автогиганта в контексте внутреннего и внешнего положения СССР // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2005. С. 62.

Бачурин А. Актуальные проблемы хозяйственной реформы // Коммунист. 1966. № 11. С 40–53.

Славкина М. В. Социальные аспекты «косыгинской» реформы. Анализ динамики показателей уровня жизни населения 1960—1970-х годов // Экономическая история. Обозрение / Под ред. Л. И. Бородкина. М., 2002. Вып. 8. С. 94–96.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 19.

Цит. по: *Зезина М. Р.* Автомобиль «Жигули» на советском потребительском рынке //История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2005.

За рулём. 1968. № 11. С. 6–7.

Башинджаган Е. А. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 31.

Шагинян М. С. Три дня на ФИАТе // Известия. 1967. 21 янв.

На волне памяти. История Волжского автомобильного завода в документах и фотографиях. Кн. первая / Редактор-составитель А. Шаврин. Тольятти, 2004. С. 6.

Новиков В. Взгляд на ВАЗ с высот Совмина, и не только // ВАЗ: страницы истории. Кн. 1. Тольятти, 2004. С. 169–170.

Башинджаган Е. А. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 30.

Кацман Б. М. Завод без компромиссов. Тольятти, 2005. С. 52–55, 69.

Пихоя Р. Г. Историография Волжского автомобильного завода // Сб. трудов II Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2005. С. 15.

Исторические хроники Ставрополя-Тольятти. Тольятти, 2005. См. с. 7: «1739 год, 21 февраля. Указ Сената о наименовании Ставрополем построенной для княжны Анны Тайшиной крепости, что в переводе с греческого означает «город Святого креста».

Мельник С. Масштаб Комзина. <http://citylt.narod.ru/licherokomzin.htm>.

Синенко С. Уроки политграмоты // Бельские просторы. № 6. 05 мая.

<http://facts.kiev.Ua/June2002/1806/10.htm>

Овсянников В. А. Ставрополь-Тольятти. Страницы истории. Часть 2.
Тольятти: Современник, 1999. С. 308—314

Там же. С. 314.

На волне памяти. Кн. 1. Тольятти, 2004. С. 11.

ВАЗ. Страницы истории. Кн. 1. С. 28.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 299.

Стилаци Л. Память сердца // ВАЗ: страницы истории. Кн. 1. Тольятти, 2004. С. 169–170.

Шаги дерзновений. Неизвестный АВТОВАЗ. Тольятти, 2006. С. 128.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 487–488.

Там же. С. 156.

Там же. С 263–264.

О конкурсе см.: «За рулём». 1969. № 9—11.

ТГАФ. Р.352. Оп. 1. Д. 509. Л. 3.

Пашко В. И. С серебристой ладьей на радиаторе // ВАЗ: страницы истории. Воспоминания и факты. Кн. 3. Тольятти, 2004. С. 233–234.

Исторические ведомости // История ВАЗа, **на** страницах заводской газеты. Тольятти, 2002.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 321.

Цит. по: *Кацман Б. М.* Завод без компромиссов. Тольятти, АВТОВАЗ, 2005.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 93–94.

Из выступления В. Н. Полякова на юбилейном вечере в честь его 85-летия в интерклубе ВАЗа 4 марта 2000 г. // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 76.

Из выступления В. Н. Полякова на юбилейном вечере в честь его 85-летия в интерклубе ВАЗа 4 марта 2000 г. // На волне памяти. Кн. первая. Тольятти, 2004. С. 172.

Стенограмма выступления В. Н. Полякова на заседании генеральной дирекции 20 июня 1970 г. // На волне памяти. Кн. первая. Тольятти, 2004. С. 110.

Там же. С. 173.

Архив мэрии г. Тольятти. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 238. Л. 186–188.

Волжский автостроитель. 2005. 01 июня.

Личный архив автора.

Степанов А. Поляков. Другими глазами // Осенний дебют: Материалы к начальной истории АВТОВАЗа. Тольятти, 2005. С. 50.

ВАЗ. Страницы истории. 1991–1996. Кн. первая. Тольятти, 2004. С. 69.

Пихоя Р. Г. Историография Волжского автомобильного завода // Сб. трудов II Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2005. С. 19.

Бех Н. И. Продолжаю числить себя вазовцем // ВАЗ: страницы истории. Кн. 5. С. 374.

Башинджаган Е. А. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 50.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 383.

Там же.

Там же. С. 166.

Сигельбаум Льюис Г. Автомобили, автомобили и ещё раз автомобили: сделка с дьяволом в эпоху Брежнева // Сб. трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2003.

Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2003.

Исторические ведомости. Тольятти, 2002. С. 61.

ВАЗ: страницы истории. Кн. 4. С. 154.

Зезина М. Р. Автомобиль «Жигули» на советском потребительском рынке // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2005. С. 85.

ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 25. Л. 117.

Кислюк Р. Д. Открытие автосервиса в стране. Создание новых отношений человек — автомобиль»: Историография Волжского автомобильного завода // Сб. трудов II Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2005. С. 262.

Там же. С. 157

РГАЭ. Ф. 398. Он. 1. Д. 5533.

ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 34а. Л. 39.

Зезина М. Р. Автомобиль «Жигули» на советском потребительском рынке // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2005. С. 76.

Там же. С. 85–86.

Кочнев Е. Энциклопедия военных автомобилей 1769–2006 годов. М.: За рулём, 2006.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 284.

Зубков А. А. Организация управления автомобильной промышленностью России. 1966–1980.

123

Авто. 1992. № 26.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 256.

Пихоя Р. Г. Советский Союз: История власти. 1953–1991. М.: Изд-во РАГС, 1998. С. 459. См. также: *Сушков В.* Заключение по кличке «министр». М., 1995. С. 4–5, 20.

Леонтьева Т. Лихачёв. М.: Молодая гвардия, 1979. С. 182–183.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 422.

Там же. С. 520.

Там же. С. 365–366.

Мирзоев Г. Пишите расписку, что это будет хороший автомобиль // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 326–327.

Точёнов О. Эти шесть незабываемых поляковских лет // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 425–426.

Мирзоев Г. Пишите расписку, что это будет хороший автомобиль // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 326–327.

Верещагин Ю. А. А так хотелось сделать больше... // ВАЗ: страницы истории. Кн. пятая. Тольятти, 2005. С. 309.

Там же. С. 402.

Лечфорд Н. Я из команды Полякова // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 247.

Там же. С. 249.

Точёнов О. Эти шесть незабываемых поляковских лет // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 428.

Личный архив автора.

Плакида В. Счастливый дар увлекаться делом // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 435.

Николаев Ю. Елабуга. На свободу — в зону // Профиль. 1998. № 8. 02 марта.

УралБизнесКонсалтинг и «Колёса. Ру». 2005. 23 дек.

Официальное заявление ОАО «Серпуховский Автомобильный Завод»
27 января 2006 г.

С точки зрения его понимания // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 365.

Там же. С. 366.

Там же. С. 408.

Башинджаган Е. А. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 43.

Черток Б. Е. Ракеты и люди. Кн. 3. М.: Машиностроение, 1999. С. 352.

Башинджаган Е. А. Трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006. С. 94.

Гречко Г. М. Старт в неизвестность. М.: Правда, 1989. С. 20.

Там же.

Там же.

Там же.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 526.

Из выступления В. Н. Полякова на торжественном вечере в тольяттинском Дворце спорта, посвященном 30-летию выпуска первого автомобиля, 20 апреля 2000 г. // В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 79.

В. Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 401–405.

Там же. С. 442.

Пихоя Р. Г. Историография Волжского автомобильного завода // Сб. трудов II Всероссийской научной конференции «История ОАО АВТОВАЗ: уроки, проблемы, современность». Тольятти, 2005. С. 11–28.