

У

руля отечественного автопрома

Герой сегодняшней статьи – личность примечательная во всех отношениях. Пик карьеры Михаила Федоровича Лавриновича пришелся на переходный период в жизни страны, и у всех, кто его знал, до сих пор вызывает интерес одно обстоятельство: как типичный представитель «красного директората» начала 1990-х годов смог угадать перспективный вектор развития отечественного автомобилестроения? Почему не все задуманное удалось реализовать? И что из уже далекого прошлого вполне пригодно для сегодняшнего дня и является неоцененным интеллектуальным багажом, о котором пора вспомнить?

Эхо военного времени

Деревня Телуша находится в непосредственной близости от Бобруйска. Когда-то здесь было более четырехсот домов, а еще ранее находилось имение графа Воронцова. В этой деревне в типичной крестьянской многодетной белорусской семье 1 декабря 1929 года и появился на свет Михаил Лавринович.

Из далекого детства Михаил Федорович часто вспоминал случай, когда заступившего за него брата исключили на год из школы. А больше всего ему запомнились танцы в теплый субботний июньский день. Ему – двенадцать, брату Николаю – пятнадцать. Самое время учиться танцевать в сельском клубе. Все были в ударе – и танцоры, и музыканты, словно предчувствуя, что это последние танцевальные вечера на долгие несколько лет. Гулянье затянулось далеко за полночь. Так что танцоры толком-то и вздремнуть не успели, как взрыв страшной силы разбудил село. За ним последовал еще один, задрожали окна, кое-где повывлетали стекла...

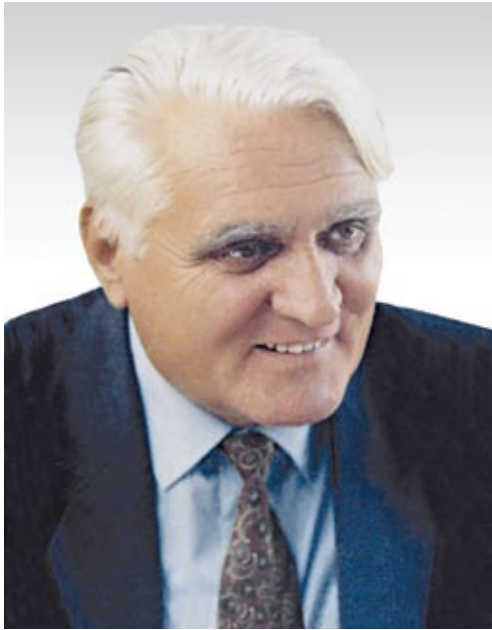
Утром мать Михаила выглядела озадаченной, и этого нельзя было не заметить. Но больше всего мальчишку поразило то, что на огороде отец смолит убитого кабана. В крестьянском обычае того времени это делали зимой, перед колядами – и сала в доме еще оставалось вполне достаточно. «Война», – сказала мать и без лишних слов отправила сына искать лопату, чтобы спрятать в лесу неожиданный продукт...

Первая половина XX века для Беларуси была настоящим испытанием. Она превра-

тилась в территорию постоянных военных конфликтов, а высшей точкой стала Великая Отечественная война. Люди уже привыкли к тому, что поляки, немцы, красноармейцы постоянно сменяют друг друга. И все, за редким исключением, особым уважением к местному населению, а точнее к их скарбу, не отличаются: война есть война, и главным для человека всегда остается наука выживания. Но Красная армия в те первые дни 1941-го в спешке практически ничего не взяла, кроме нескольких колхозных лошадей и повозок к ним. Не успели даже забрать мужчин призывного возраста.

А вскоре в деревне появились немцы. «Освободители» активно посещали крестьянские подворья. И первый вопрос у незваного гостя, оказавшегося в хлеву Лавриновичей, был: «А где свинья?». Хозяйка Пелагея Петровна с перепугу промолвила: «Русские забрали. Как отступали. Зарезали и увезли». Возможно, стоя под дулами автоматов, она еще в полной мере не осознавала, что все могло закончиться очень трагично. Но ее двенадцатилетнему сыну этот эпизод навсегда врезался в память как первое знакомство с немцами. О нем он будет помнить даже спустя много десятилетий, когда командировки в Германию к коллегам-автомобилистроителям станут обыденным делом.

Время многое стирает из людской памяти. Нынешнему поколению сложно объяснить вопрос в анкете: «Проживали ли вы или ваши близкие родственники на оккупированной территории?», ответ на который подвергался самой тщательной проверке



и через тридцать лет после войны. Для многих это становилось заслоном на пути карьерного роста. Но семья Лавриновичей, как и большинство белорусских семей, годы оккупации прошла с честью.

У нас много памятников, посвященных той войне. Но, к великому сожалению, нет среди них одного – памятника Человеку, пережившему оккупацию и оставшемуся при этом Человеком с большой буквы. А ведь это не меньший подвиг, чем сражаться на ратном поле...

Карьера и судьба

У молодого Михаила Лавриновича карьера складывалась по меркам того поколения гладко и удачно. После окончания автомеханического техникума его распределили на Минский автомобильный завод. Вопроса о том, куда возвращаться после службы в армии, также не возникало: конечно, на родной завод...

В 1950 году иметь диплом об окончании техникума было не меньше, чем сегодня – БГУ. Послевоенная молодежь, потянувшаяся в Минск со всех уголков Беларуси и устраивавшаяся на автозавод, редко имела образование десять классов: работали учениками, параллельно обучаясь в вечерней школе... А Минский автомеханический техникум на десятилетия стал кузницей кадров для автозаводцев. Когда в 1982 году Михаил

Лавринович стал генеральным директором МАЗа, доктора технических наук, не говоря уже о кандидатах, на заводе были не редкость. Но в руководстве находились те, кто имел за спиной автомеханический техникум. И хотя, работая наладчиком станков, Лавринович успешно окончил вечернее отделение Белорусского политехнического института, школу Минского автомеханического считал основой профессионального становления.

В 1959 году Михаил Лавринович стал начальником технического бюро автоприцепного цеха. Новому производству на заводе требовались нестандартные идеи. И у Лавриновича это получалось. Но идеи нужно было воплощать в реальные дела – тогда он становится заместителем начальника цеха. В 1962 году его направляют в Судан для налаживания технического обслуживания поставляемой туда продукции МАЗа. Два года Михаил Лавринович провел в Хартуме, по возвращении, летом 1964 года, был назначен начальником автоприцепного цеха, затем переведен в цех лесовозов, а в 1967 году стал начальником цеха задних мостов.

В 1968 году из Москвы неожиданно пришла телеграмма с вызовом в Первопрестольную. Мудрый директор завода И.М. Демин как в воду глядел: не что иное, как предложение должности в столице. Иван Михайлович давно заметил: все высокопоставленные вояжеры из Москвы с интересом посещали цеха, в которых работал Лавринович. Директор оказался прав.

В Москве Михаил Федорович Лавринович сразу же оказался в кабинете заместителя министра автомобильной промышленности СССР Николая Ивановича Строкина, который, после нескольких вопросов о работе на заводе, с ходу предложил должность начальника главной инспекции по качеству. А для большей убедительности пообещал решить вопрос с жильем. Отказываться от подобных предложений по тем временам было крайне рискованно, но Лавринович все же решил попробовать. Для начала обошел по кругу всех остальных замов министра, а финальной точкой стала его встреча с министром автомобильной промышленности Александром Михайловичем Тарасовым. В 1951–1958 годах он был директором Минского тракторного завода и вошел в историю наравне с А.Н. Косыгиным как автор идеи строительства автозавода в Тольятти – само-

◀ Михаил Федорович
Лавринович



▲ Эмблема МАЗа

го успешного проекта советского автопрома. Сердце Тарасова дрогнуло, он признался Лавриновичу в том, что понимает его и очень скучает по Минску. На том и порешили. Лавринович вернулся на завод.

Второй раз приглашение переехать в Москву Михаил Лавринович получил в 1987 году. Должность, предложенная министром автомобилестроения Н.А. Пугиным, была уже предельно высокой – первый заместитель министра. Но к тому времени Михаил Федорович пребывал в статусе генерального директора Минского автозавода, и отказаться получилось гораздо проще. Правда, было это много позже. Пока же карьера молодого белорусского автомобилестроителя набирала обороты...

Как-то по заводскому селектору раздался звонок. Иван Михайлович Демин сказал: «Михаил Федорович, загляни ко мне». По тону директора было ясно – разговор предстоит серьезный. В его привычки не входило по пустякам вызывать к себе подчиненных, все рабочие вопросы он решал по телефону. Но интриги не случилось, разговор оказался кратким, а тон директора свидетельствовал о том, что вопрос уже решен: «Пойдешь главным инженером. Завтра в ЦК на беседу».

Так в возрасте сорока лет М.Ф. Лавринович стал выдвиженцем на должность второго человека на заводе. Ясно было, что не обошлось без участия кого-то из влиятельных партийных работников. Секретарь партийного комитета завода Владимир Лаврентьевич Павлюкевич без излишней дипломатии

коротко заметил: «Мы и рекомендовали. На ЦК Компартии Беларуси я сказал, что лучше Лавриновича нет, пора уже хоть на вторую должность выдвигать белорусов. Партком поддержал. Что же это такое: живем в Беларуси, а в начальниках приезжие. Почему к местным кадрам такое недоверие?».

Здесь нужно сделать одно отступление. Минский автомобильный завод послевоенного времени, а речь идет о конце 1960-х годов – это по социальному и национальному составу коллектив в три слоя: еврейская научно-производственная часть; фронтовики, основной тон у которых задавали бывшие партизаны; и многочисленная часть рабочего класса, приехавшая в Минск со всей Беларуси. Среди фронтовиков выделялся Зиновий Калабанов, танковый ас Великой Отечественной войны, памятник которому стоит на Пулковских высотах. Почти незаметен был Казимир Гляйхенгауз, весь израненный на фронте и работавший в литейном цехе на самой рядовой должности. Тем не менее его знал весь завод по публикациям в многотиражке «Автозаводец». А еще на стихи Гляйхенгауза писал песни известный белорусский композитор Владимир Оловников.

Минский автомобильный антисемитизмом никогда не страдал. Политические веяния вроде борьбы с космополитизмом по форме имели место, но, по сути, игнорировались. Профессиональная школа у технологов, конструкторов, металлургов того времени была на высочайшем уровне, и тон в ней задавала как раз еврейская компонента. Проследивалось ярко выраженное уважение к знанию и образованию, желание на любом уровне быть в высшей точке своей квалификации. По умолчанию первыми лицами на производстве должны были стать представители титульной нации. Вместе с тем все понимали, что без главного конструктора СКБ «МАЗ» Бориса Львовича Шапошника и его команды поставленные задачи решить невозможно.

Инновации через тернии

Конец шестидесятых – время создания нового типа машин, которых не то что в СССР, в мире никто не делал. Стране нужен был тягач огромной грузоподъемности и проходимости для установки новых ракет стратегического назначения. Предполага-

▼ Открытие зоосада в Минске. 1984 год



лось, что машины будут не просто перевозить ракеты, но и сам запуск должен производиться с шасси автомобиля. Это означало, что новый тягач должен стать в полтора раза длиннее существующих колесных гигантов и обрести новые оси. На проектирование и производство новой многоосной машины МАЗу дали всего три года.

Но одно дело теория. На деле нужно было создать технологию, причем такую, которой еще ни у нас, ни на Западе не существовало. Любой, кто изучал основы теоретической механики, должен понимать, какую нагрузку «на хребет» несет в себе взмывающая в небо ракета, а какой силы будет отдача. И главное требование: при запуске машина должна сохранять устойчивость, ведь любое отклонение шасси при взлете ракеты меняло траекторию ее полета.

Творческий поиск мазовцев дал результат. Сложные технические вопросы удалось решить, используя новые материалы и конструкторские идеи. Так, все кронштейны и подвеску решили изготавливать из титанового сплава. Вместо рессор установили гидравлику. Система из 12 цилиндров соединялась металлическими трубками, куда закачивалась специальная жидкость с азотом. Но во время первого испытательного пуска на «точке» случился провал. Вечерний звонок от маршала Толубко подтвердил это: «Михаил Федорович, Толубко говорит. Беда. Просел тягач». «Просел» означало, что все нужно начинать сначала. Однако, узнав о том, что у разработчиков есть новая идея, маршал предложил пока не сообщать в ЦК о проблеме. На полигон отпраздновали группу заводских специалистов с новым комплектом цилиндров системы, который Михаил Лавринович распорядился изготовить загодя «на всякий случай». Второй пуск оказался успешным.

В 1977 году главному инженеру МАЗа М.Ф. Лавриновичу была присуждена Государственная премия СССР за освоение новой техники. Какой именно, не говорилось. Но сам Лавринович и другие посвященные знали – за тягачи.

В книге И.П. Макаловича «Михаил Лавринович: По самому краю обрыва: Страницы жизни и испытаний» описан любопытный случай, ярко характеризующий нашего героя. В 1980-х, когда М.Ф. Лавринович был уже на должности директора МАЗа, ему, рискуя своей карьерой, пришлось пойти



▲ Генеральный директор ПО «БелавтоМАЗ» М.Ф. Лавринович на встрече с молодыми специалистами предприятия в Музее истории и трудовой славы завода. 1986 год

на несогласованную коррекцию партийного документа, чтобы обойти неповоротливость бюрократической машины и дать возможность вовремя реализовать новую идею. Вместе с Михаилом Степановичем Высоцким – главным конструктором МАЗа, Лавринович задумал на основе уже выпускаемой машины достаточно быстро создать принципиально новую – большой грузоподъемности, приблизительно на четырнадцать тонн. Приступили к работе, не дожидаясь согласования «сверху», хотя по обычной схеме для этого нужно было постановление ЦК КПСС и Совмина. На просьбу о корректировке задания от начальника главка, заместителя министра и министра автомобильной промышленности СССР Лавринович получил отказ, поскольку уже «съездом партии утверждены директивы на новую пятилетку, в которых черным по белому записано, какие машины должен выпускать Минский автомобильный». Поправки в директивы съезда не вносились даже на уровне генерального секретаря.

И тогда Лавриновича придумал «подправить ненужную строку в тех директивах на новую пятилетку – и тут же, словно по взмаху волшебной палочки, пойдут ресурсы...». Вместе с Высоцким он поехал в Москву. В Госплане, в отделе машиностроения, Лавринович обратился к Юрию Чуприкову, заведующему сектором, который курировал Минский автозавод. Понимающий чиновник поддержал идею. На второй день подкорректировали документ, вместо выпуска старых машин «поручили» минским автозаводам перейти на производство новых, трехосевых автомобилей грузоподъ-



▲ Нагрудный знак МАЗа

емностью 14 тонн. Документ успешно завизировали, и «дело закрылось».

Но Лавринович столкнулся с кучей проблем по причине нехватки компонентов и запчастей, ведь смежники, которые поставляли компоненты, работали по другому, неисправленному документу. В результате происходили задержки и срывы графика. И хотя Лавриновичу удавалось порой уговорами выбивать на смежных предприятиях нужные запчасти, его не раз вызывали «на ковер», объявляли выговоры. Чтобы разобратся в ситуации, в Минск прилетел министр автомобильной промышленности Виктор Николаевич Поляков, и Лавринович во всем ему признался. Министр немедленно поручил подготовить проект приказа, по которому были задействованы все необходимые заводские мощности Советского Союза, чтобы поставить Минскому автозаводу нужные компоненты.

Эпопея закончилась рождением нового поколения автомобилей Минского автозавода, известных всем как «СуперМАЗ». Эта серия автомобилей станет самой популярной у автоперевозчиков и на целых пятнадцать лет обеспечит заказами Минский автозавод. Спрос на них будет настолько велик, что в середине 1990-х желающие их приобрести ждали своей очереди на получение в течение нескольких месяцев...

Завод и его герои

Наивно было бы называть Минский автомобильный завод времен СССР флагом советского автопрома. Хотя во многом

он таковым и являлся. Это по сути. А вот по форме... Грандами автомобилестроения были и ГАЗ, и ЗИЛ, и КамАЗ. И в выделении средств по пятилетним планам, и в порядке награждения переходящими красными знаменами, и по количеству представленных к высоким государственным наградам минские машиностроители не могли быть на первых позициях в принципе. Отраслевой лоббизм тогда никто не отменял.

Эта реально существующая стесненность в возможностях имела и обратную сторону – заставляла коллектив крутиться на пол-оборота быстрее, чем другие предприятия. В реальной жизни то, что мы имеем сегодня, это школа белорусского машиностроения, о которой многие не задумываются. Что такое многоосные машины? Это, прежде всего, идеи и наработки наших талантливых менеджеров высшего звена и выдающихся конструкторов. Иван Демин, Борис Шапошник, Михаил Лавринович, Михаил Высоцкий... – их по праву можно назвать белорусскими Ли Якокка. И это не преувеличение. До них во всем мире машины подобного класса собирались на стендах или стапелях, разовые единичные образцы. А в Минске стали собирать на конвейере. Для того времени это было новым словом в автомобилестроении. Конкуренты, как и желающие в наше время приобрести пакет акций Минского завода колесных тягачей, понимают: на создание подобной технической и технологической школы могут уйти годы, а то и десятилетия.

Вместе с тем имена тех, кто участвовал в становлении белорусского машиностроения, сегодня порядком подзабыты. Пока что не нашлось в Минске ни улицы, ни переулка, чтобы увековечить память человека, ставшего легендой при жизни. Я имею в виду генерального директора Минского автозавода Ивана Михайловича Демина. Он руководил заводом 23 года – с 1959 по 1982 год. Уроженец Калужской области, окончивший до войны Московский текстильный институт, после освобождения Беларуси он был отправлен на строительство Минского автозавода. Мы все умеем слушать, но не все слышать. Умение слышать – удел композиторов. Но композиция бывает не только в музыке, но в и других областях человеческой жизни. Иван Демин – это школа умения слышать. И лучшим из его учеников оказался Михаил Лавринович.

▼ 19 мая 1981 года на главном конвейере собран первый седельный тягач МАЗ-5432



К слову, Лавринович был генеральным директором не только Минского автозавода, но и производственного объединения «БелавтоМАЗ». Так что отвечать приходилось за производство и в Минске, и в Жодино, и в Могилеве на «МоАЗе» и так далее. Тогда это был единый автомобильный холдинг, распавшийся на отдельные предприятия к моменту развала СССР.

...История с запуском в производство «СуперМАЗов» многому научила Михаила Федоровича. Для общественного мнения опытные образцы автомобиля МАЗ, который в духе времени назвали «Перестройка», стали огромным информационным шоком. Западные производители были очень удивлены. Автомобиль получился на славу, и многое из того, что было предложено конструкторами нашего автозавода, в дальнейшем нашло свое отражение в разработках мировых автопроизводителей.

Сегодня многие задают вопрос: а почему эта машина не пошла в серийное производство? Выскажу свою точку зрения, с которой можно не соглашаться: она и не могла пойти. Смысл задуманного был совсем в другом. Лавринович решил провести мощную модернизацию МАЗа, а для этого нужно было попасть в директивный пятилетний план развития народного хозяйства СССР, который примут на ближайшем съезде. Информационным поводом и должна была стать «Перестройка». Если исходить из того, что новая серия автомобилей модульного класса должна была быть поставлена на поток, то следует признать, что одной модернизацией МАЗа дело не могло ограничиться. Требовалась модернизация металлургических производств, в том числе создание холоднокатаного проката большой ширины, чего тогда в СССР не было. Но положительный эффект от проведенной на МАЗе работы все же был – вся страна заговорила об инновационном прорыве белорусских машиностроителей.

Идея, которую М.Ф. Лавриновичу пришлось проталкивать с не меньшим трудом, – это производство автобусов всех типов. Реальной она стала после провозглашения независимости Республики Беларусь. В союзном министерстве неугомонного белорусского генерального директора и слушать не хотели по этому вопросу. Есть Совет экономической взаимопомощи, которым четко определено, что Венгрия поставляет свои



▲ Сборка МАЗ-6422 в экспериментальном цехе. 1981 год

«Икарусы». Начинать новое производство на изломе эпох, казалось, было просто невозможно. Многие затею Лавриновича считали чистой утопией. Скептически относились к ней и специалисты немецкой фирмы «Неоплан», расположенной в Штутгарте.

Лет пять в заводском телефонном справочнике в разделе автобусного производства значилась одна фамилия директора производства Сергея Синяговского. Но фактически в этой автобусной мазовской эпопее есть еще два героя – Михаил Лавринович и Георгий Исаевич. Производство автобусов пошло. И в трудные времена оно стало спасательным кругом для автозавода. Правда, ордена и славу за это получили другие.

Впрочем, идея создания первой финансово-промышленной группы в автомобильной отрасли возникла в конце 1980-х годов в Минске, а не в Москве. И автором ее был все тот же Михаил Лавринович, для которого общение с западными производителями

▼ Идут испытания МАЗа «Перестройка»



ми большегрузной техники даром не прошло. Зарубежные эксперты справедливо предупреждали, что период ажиотажного спроса – это ненадолго, и машины подобного класса во всем мире реализуются по долгосрочным платежным контрактам, никто стопроцентную предоплату, как правило, не делает. Так возник «Приорбанк», первыми акционерами которого стали работники Минского автозавода. И офис его первоначально располагался на втором этаже заводоуправления. Задумка первого народного банка была грандиозной – от финансирования продажи техники конечным потребителям до выдачи кредитов работникам завода на строительство жилья, дач и коттеджей.

Такое часто бывает, что первоначальная идея автора получает блестящее воплощение, но функционирует совсем в другой плоскости. Так произошло и с «Приорбанком», и с минским зоопарком, который был построен по инициативе комитета комсомола Минского автозавода при активной поддержке генерального директора, и с домом ветеранов на улице Герасименко, который сегодня является гостиничным комплексом... Меняются условия, а вместе с ними и механизм функционирования всех участников некогда единой цепочки. У М.Ф. Лавриновича была «легкая рука» – все задуманное им продолжает жить, и вполне успешно, в новой системе координат. А почему в другой системе? Этому есть свои объяснения.

Период с 1985 по 1990 год у нас принято называть «золотым временем» белорусской промышленности. Объем производства увеличился за это время вдвое. Но это количественный показатель. А как быть с качественным? Здесь мнения расходятся. Неписаное «правило» торговли не без доли шутки гласит: когда по копейке в день – это хорошо, если по три – проблема, а по пять – поперхнешься. Каждый из нас, какую бы должность он ни занимал, инерционен. И в системе координат, когда вы способны продать все, что не произведете, нарушается баланс между производителем и потребителем: у вас не просто купят товар, но и будут стоять в очереди и уговаривать, чтобы вы продали. Здесь системы маркетинга не может быть в принципе.

Приведу пример. Когда проводилась первичная приватизация Ярославского моторного завода, со стороны ярославцев

последовало предложение Минскому автозаводу приобрести блокирующий пакет акций. По деньгам цена вопроса тогда составляла стоимость трех тягачей. Но экономические структуры МАЗа решительно не рекомендовали генеральному директору связываться в эту «авантюру»: за какие-то акции три тягача! Сегодня в это сложно поверить, но историю эту мне рассказывал заместитель Лавриновича по экономике.

А потом происходит то, что рынок в конце концов находит точку равновесия, когда вы вынуждены будете денно и нощно искать покупателя. И не просто искать, а находить все возможные и невозможные варианты реализации своего товара. К сожалению, на эту область психологии промышленного производства очень мало обращают внимания аналитики. «Золотая пятилетка» для белорусской промышленности в общественном сознании многих, начиная от генерального директора и заканчивая простым рабочим, в свое время родила мышление «полупроводника», когда основной центр полностью находился в сфере производства. И уверенность, что так будет всегда, в сочетании с трудно скрываемой гордостью и представлением о собственной исключительности. У каких-то наших предприятий это продлилось два-три года. Минскому автозаводу технологического задела, оставленного Михаилом Федоровичем Лавриновичем и его командой, хватило на пятнадцать лет.

С моей точки зрения, именно в этой плоскости находятся трудности, с которыми сталкиваются современные руководители белорусского машиностроения. Все объясняется очень щадящими экономическими условиями, в которых работали их предшественники. Из общения с новым поколением управленцев отечественной промышленности я вынес понимание: они реально оценивают ситуацию и видят пути решения возникающих крайне сложных задач, уважают опыт предшественников и надеются только на себя. А это не просто рождает надежду, а дает уверенность, что все у них получится. И, возможно, новое время родит нового Михаила Лавриновича, и кто-то решит написать о нем, и с полным основанием назовет его белорусским Ли Якокка или другим легендарным именем в истории мирового автопрома.

Игорь КОЗЛОВ



▲ Памятная медаль МАЗа (лицевая и оборотная стороны)