



Благодаря
и
вопреки

БОРИС БЕЙЛИН

Борис Бейлин

Благодаря и вопреки

«Геликон Плюс»

2018

УДК 82.32.161.1
ББК 84(2Рос=Рус)6

Бейлин Б. Н.

Благодаря и вопреки / Б. Н. Бейлин — «Геликон Плюс», 2018

ISBN 978-5-00098-153-5

Российская промышленность. Сколько споров, разговоров, прогнозов вокруг нее. Основная часть советской промышленности, как хамелеон, поменяв «цвет кожи», став только по форме частной, превратилась в российскую. Она, зависящая от бюджета, по существу ни в чем не изменилась. Одновременно была создана совершенно новая промышленность, буквально с «чистого листа». Здесь тоже все было неоднородно. У истоков создания одной ее группы стоял западный капитал со своей многолетней культурой ведения бизнеса. Другая группа была создана российскими предпринимателями. Одни успели создать себе стартовый капитал в начале 90-х и вложить его в производство. Другие, понимая, что за производством будущее, в эти же годы бросились создавать его с нуля, не имея за душой ничего, кроме энтузиазма. Каким образом можно было создать производство без стартового капитала и административного ресурса? Какие изменения должны были происходить в компаниях, чтобы выжить в постоянно меняющихся условиях? На основе каких принципов можно создать успешный бизнес, когда всё вокруг против него? Возможно ли прогнозировать будущее компании на несколько лет вперед в современной России? Может ли быть престижна запись «Сделано в России»? Ответы на все эти вопросы можно получить, изучая 30-летний опыт работы компании «БИГ Фильтр».

УДК 82.32.161.1

ББК 84(2Рос=Рус)6

ISBN 978-5-00098-153-5

© Бейлин Б. Н., 2018
© Геликон Плюс, 2018

Содержание

Предисловие	7
1. У истоков	10
От гаража до кооператива	11
То во благо, то во вред	20
Чудеса энтузиазма	23
Мужской разговор	30
Власть есть, а что с ней делать?	34
Лом и приемы	38
Цветочки и ягодки	44
Фильтры, начало	48
Поставщики и исполнители	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Борис Наумович Бейлин
Благодаря и вопреки
Издание второе,
переработанное и дополненное

© Бейлин Б., текст, 2018.

© «Геликон Плюс», макет, 2018

Фире, в надежности и преданности которой я всегда могу быть уверен, посвящена эта книга.

Предисловие

Прошло чуть меньше 30 лет с момента создания нового государства – современной России. Еще много тех, кто помнит «как было» и «как есть». Если раньше была только советская промышленность, то сейчас она раздвоилась и представляет собой две неравные части. Наибольшая часть, зависимая, существует за счет бюджета. Другая, значительно меньшая, независимая, работает на свой страх и риск. Безусловно, обе они отличаются от советской, но разительные отличия – исключительно в независимой, частной по форме и по сути. Это могут видеть те, кто сейчас там работает, сравнивая ее с советской. Я один из них, но кроме этого еще свидетель экономической жизни страны, начиная с 50-х годов прошлого столетия. Благодаря этому имею возможность сравнивать одно с другим.

Помню послевоенный период, когда кругом шло восстановление страны, разрушенной войной. Кругом все строилось: дома, дороги, железнодорожные мосты, заводы, линии ЛЭП. Все жили очень тяжело, но народ понимал и принимал трудности жизни, которые считал временными.

К началу 60-х это понимание начало пропадать. Очень остро стоял самый насущный вопрос – где жить? Жилищное строительство началось еще в 50-х, но массовым оно стало после появления «хрущевок» – 5-этажных блочных домов.

Я поступил в институт в 1961 году и через месяц начал работать токарем на Брянском автозаводе. Учебная программа того времени требовала 1,5 года учиться и работать. Так с того времени я связал всю свою жизнь с промышленным производством. В то время советская промышленность достигла наивысшего успеха и, по данным статистики, ее экономический потенциал был сопоставим с американским.

Получив диплом инженера по специальности «Технология машиностроения, станки и инструменты», я продолжил свою учебу-работу на ленинградском заводе судовой арматуры. Руководя инструментальным хозяйством крупного механического цеха, в котором работали 400 человек, я отвечал за сохранность и постоянную готовность к эксплуатации многих тысяч единиц инструмента и оснастки.

Тогда я впервые увидел, насколько грамотно была поставлена подготовка производства. Технологические процессы, включая метод групповой технологии, были реально внедрены в действующее производство. Огромное количество оснастки и инструмента позволяли использовать труд рабочих средней квалификации там, где требовалась высокая. Все это вызывало у меня уважение к людям, создавшим все это и которых я еще успел там застать.

Однако, проработав около 10 лет, я стал замечать, что у нас происходит что-то не то. Люди – генераторы идей, создавшие передовые технологии на нашем заводе, постепенно уходили, а те, кто занимал их места, не предлагали ничего нового. Если раньше я считал правильным наличие несметных запасов оснастки, то теперь у меня стали возникать вопросы, насколько оправдано такое их количество. Ведь многие из них не использовались месяцами, а то и годами.

Да, ранее была создана прекрасная технология и ее оснащенность, но почему никто не желал развивать ее дальше? Почему назначение режимов резания на универсальных станках было отдано на откуп рабочим, а не отражено в технологии? Почему не было никакого практического применения прогрессивного инструмента? Я с завистью смотрел каталоги инструмента фирмы «Sandvik Coromant», читал об уровне качества их быстросъемных твердосплавных пластин. Почему, когда у нас в стране начали выпускать такие же пластинки, их качество губило на корню саму эту идею? Почему алмазные круги, которые реально нашли широкое применение в промышленности, использовались самого примитивного вида? Напрашивался печальный вывод: развитие холодной обработки металлов остановилось.

Цены. Здесь «социалистическая» экономика сыграла с населением злую шутку. Не было никакой связи цены на любой товар с реальными затратами на его производство. Как могло быть, чтобы цена пустой бутылки из-под пива (12 копеек) была почти в 2 раза выше цены 1 литра бензина А-76 (7 копеек)? Почему легковой автомобиль (цена с рук более 9000 рублей) стоил в 2 раза дороже трехкомнатной кооперативной квартиры (около 4500)? Почему было впечатление, что сталь ничего не стоила? Раз она «ничего не стоила», то никто ее не берег. Где только не валялись то использованные изделия из металла, то бухты проволоки.

В итоге казалось, что всё дешево – квартиры, топливо, изделия из металла. Если кому-то нужен был песок на дачу, то вообще никто не считал, что он что-то стоит. Дай бутылку водителю, он его и привезет.

Дачное строительство, начатое тоже где-то в конце 50-х, потребовало массы строительных материалов и инструментов, которых вообще не было в продаже. Где народ брал все это? Доставал. Если какая-то мелочевка, например гвозди, и была в продаже, то считалось неприличным такую ерунду покупать. Либо у строителей бесплатно брали, либо сами у себя на производстве. Никто не считал это воровством – это же «ничего» не стоит. Как говорил со сцены А. Райкин, «что охраняю, то и имею».

Индустриализация страны началась в 30-х годах. Тогда промышленность разделили на 2 группы – «А» и «Б». Группа А – средства производства. Сейчас это называется *B to B* – бизнес для бизнеса. Группа «Б» – продукция для населения. Естественно, приоритет был отдан группе «А». Может быть, изначально это и имело смысл, но в 60-е народ стал перед проблемой, где что достать. Да, достать, так как просто купить что-либо не было никакой возможности. Легкая промышленность – а это была группа «Б» – находилась в положении нелюбимой падчерицы. Если еще в начале 50-х годов, когда вообще ничего не было, продавалось все, что она выпускала, то уже в 70-х отвратительное качество ее изделий полностью оттолкнуло от себя народ.

Заработная плата в 70-х. Как могло быть, что зарплата рабочего на заводе была выше средней зарплаты инженеров, учителей или врачей?

Медицина была бесплатной, но о ее качестве можно судить по показателю средней продолжительности жизни. Он был позорно низкий. В 1970 году для мужчин он составлял 63 года¹.

Образование тоже было бесплатным. Система, создание которой началось в 30-е годы, обеспечила реально высокий уровень знаний, причем в разных областях – научной, технической, культурной. Один недостаток был в ней: все мы были люди закрепощенные, не способные вести открытые дискуссии.

Я по роду своей работы посещал множество механических цехов на заводах Ленинграда, а также заводы судостроительной промышленности Киева и Кургана. Везде всё было примерно одинаково. Кругом пропало развитие.

Мне – технологу и инструментальщику – было удивительно, почему в стране оказался упущен такой колоссальный резерв повышения производительности труда.

События, наступившие позже, были неоднозначны. К концу 80-х в «социалистическую» экономику уже не верили ни власть, ни народ. Каждый из них жил своей жизнью и решал свои проблемы самостоятельно. Естественно, так долго продолжаться не могло, и режим рухнул. Народ получил невиданную ранее свободу и... растерялся. Растерялась и власть.

Если раньше злую шутку сыграла советская промышленность с населением, то теперь такую же шутку сыграла свобода с этой промышленностью. Никогда промышленность не была настроена на удовлетворение нужд населения. Легкая промышленность, производящая товары для населения, мгновенно рухнула, не выдержав конкуренции с импортом, красота и широчайший выбор которого шокировали и привлекали народ одновременно. Люди тогда еще не

¹ «Обзор ОЭРС по рынку труда и социальной политики. Российская федерация». 2011.

понимали, насколько низко качество этого импорта. Промышленность, выпускающая средства производства и на 80 процентов работающая на войну, вошла в ступор. Ранее бюджет был основным источником ее существования. Теперь же бюджет, зависящий от нефти, цена которой была в пределах 8-12 долларов за баррель, оказался не способен ее финансировать. Баланс был нарушен, и масса людей потеряла не только работу, но и все свои накопления.

Рост цен на нефть в начале нулевых оказался стремительным и неожиданным. Этот «золотой валютный дождь» изменил обстановку в стране. Расцветающая торговля требовала новые прекрасные магазины и офисов в лучших местах каждого города. «Расцвели» структуры, выделяющие эти *лучшие* места. Строительство, зачахшее ранее, мгновенно стало востребовано. Все стали торговать, торговать, торговать и строить. Стремительно стали расти доходы населения, естественно, для каждой группы по-разному. Рост доходов вызвал рост цен, а их повышение требовало дополнительных доходов, которые легко обеспечивал «золотой дождь».

Стал раскручиваться механизм инфляции, но всем было хорошо. Всем, за исключением свободной промышленности, той, что существует сама по себе, а не за счет бюджета.

Пять лет назад я написал первую часть этой книги, назвав ее «У истоков». В ней описано, как еще в конце 80-х создавалась компания «БИГ Фильтр», и в каких условиях пришлось нам работать в первом десятилетии новой России. Прошло время, менялась страна, и развивалась компания. Ее развитие шло при полном отсутствии государственной промышленной политики и при массивном оттоке образованных людей из страны. Что происходило в это время и каким образом компания стала широко известна в своей отрасли промышленности, можно узнать из этой книги.

1. У истоков

От гаража до кооператива. Во благо и во вред. Чудеса энтузиазма. Мужской разговор. Власть есть, а что делать? Лом и приемы. Цветочки и ягодки. Фильтры, начало. Первые поставщики и исполнители. Технология и оборудование. Проекты и прожекты. Впервые на рынке. Завод работает. Неожиданность от «Бинцер». Не догону, так согреюсь. Автомеханика – 1994. Чудеса, да и только. Хоть шерсти клоч. Получилось!!! «Свадебный генерал» и не более. «Американский» кредит. На «Фильтроне». Monkey business. Опыт Израиля и российский факт. На голодном пайке. Мельтеши перед глазами. Паровозы и их составы. Изменения в компании. Monkey business – продолжение. Шокированы до предела. Сколько заработаешь, все твое. Деньги с Америки, а станки с России. Надежда и инструменталка. Линия от Delphi. Авторемонт. Авантюра с конфетами. Изменения и проблемы. Травма. Проверка «на вшивость». Михаил Кузнецов. Темп и еще раз темп. Последняя капля. Мосты сожжены. Криминал. Реальная угроза. Костя. Парень с головой. Второе дыхание

От гаража до кооператива

Лето 1986 года. Гребная база. Сауна

– Гласность – это что? – спросил я своих друзей, находящихся рядом.

– Да так, временная оттепель, такое мы уже проходили, – сказал разгоряченный Толя, оттягиваясь на верхней полке. Я сидел рядом с ним. К этому времени я уже работал на «два фронта»: на гребной базе – «для проформы», чтобы власть не считала меня тунеядцем, и «для себя» – в гараже, где своими руками ремонтировал автомобили. «Что-то не то, – подумал я, – надо не пропустить момент». Какой момент, когда его ждать, я, конечно, не знал, но было какое-то предчувствие, и оно не давало мне покоя.

Моя семья состояла из четырех человек. Через год после нашей свадьбы Фира родила Инночку, а через девять лет – Наташеньку.

Ранее, с 1967 года, я работал на заводе «Знамя Октября». В лаборатории резания, которую возглавлял, мы проводили эксперименты с разными инструментами, отработывали новые технологии и определяли оптимальные режимы резания при обработке всевозможных материалов, применяемых в судостроительной промышленности. Эта моя работа была творческой и интересной, однако была одна беда – безденежье. Обсудив с Фирой все «за» и «против», я а 1983 году покинул завод и ушел в «свободное плавание» – стал ремонтировать автомобили у себя в гараже. Мои родные отнеслись к этому неоднозначно. «Что это за профессия у тебя будет?» – в тревоге спрашивала меня мама. Тетя Мера, врачебный стаж которой начался еще до войны, сначала не скрывала своего волнения. «Боря, – говорила она мне, – люди с твоим образованием космонавтами становятся, а ты идешь работать простым рабочим». Однако, несмотря на свой возраст, она мыслила прогрессивно. Увидев изменение нашего с Фирой бюджета, она быстро переменяла первоначальное мнение.

Экономика страны была построена так, что ни один руководитель предприятия не имел самостоятельности. Ему предоставлялось всё: задание в виде плана, указания в виде фондов – где, сколько, почем и у кого он должен покупать все необходимое сырье, а также заказчик, которому он должен будет отгрузить произведенную продукцию и который с ним за нее рассчитывается. Также фонды выделялись на приобретение разрешенного оборудования.

Сбалансировать такую экономику из единого центра, особенно в такой огромной стране, как наша, просто невозможно. Однако если есть независимый и постоянно возобновляемый источник денег, который может компенсировать все проколы этого центра, то любой дисбаланс можно отрегулировать. Таковым источником была валюта, поступающая в страну от продажи за «бугор» сырья, благо богатые недра были основным достоянием России. Получалось, что если раньше, во времена Петра I, Россия продавала «лен-пеньку», то теперь, через 300 лет, она недалеко ушла от этой традиции.

Ленинград – промышленный город. Возможности тысяч его предприятий были практически не ограничены. Город имел сотни тысяч высококвалифицированных специалистов любой отрасли и мог производить, кажется, всё. Но этот огромный промышленный потенциал города, наверное, более чем на 80 процентов работал на войну, то есть за счет средств бюджета. Более того, экономика не только Ленинграда, а всей страны была полностью милитаризована, что ложилось колоссальной нагрузкой на бюджет.

Бюджет же в 80-х, как шагреновая кожа, стал сокращаться. Поступление в страну валюты от традиционных видов экспорта, таких как нефть и газ, резко сократилось. Сначала пропал импорт. Если раньше какой-то импортный товар можно было купить, то сейчас это стало огромной проблемой. Государство, которое было в одном лице и хозяином, и заказчиком, по всей вероятности, оказалось не в состоянии выделять необходимые средства министерству

обороны – конечному покупателю военной продукции. Оно, в свою очередь, – своим поставщикам, и так далее по цепочке. Товары для населения, выпускаемые советскими предприятиями, были такого низкого качества, что никого не интересовали. Ими были завалены все магазины, и они периодически списывались как неликвиды, то есть никому не нужная продукция, и уничтожались. Получалась работа ради работы. Все эти проколы компенсировал бюджет. В итоге социалистическая экономика довела страну до ручки, оставив ее «голою и босой».

Ленинград в то время представлял печальное зрелище. Мы жили в спальном районе города, называемом Ульянкой, и я каждый день на своей машине ВАЗ 2101 ездил то на одну работу, то на другую. Дороги были разбиты до такой степени, что мне надо было ехать, как слаломисту, объезжая каждую рытвину.

Свободно купить нельзя было ничего, надо было ждать, когда что-то «выбросят». Когда на абсолютно пустые полки продовольственных магазинов «выбрасывали» то ли сыр, то ли масло, толпа тут же за несколько минут все расхватывала, оставляя на прилавках пугающую пустоту. Из всех сортов сыра, которые еще год назад периодически появлялись в продаже, оставался только один сорт под названием «сыр». В мясном отделе лежали кости со следами окружавшего их когда-то мяса.

Винные отделы продовольственных магазинов открывались в 11 утра, но через час-полтора там нечего было делать. Сухой закон хоть и не был объявлен, но резкое сокращение продажи водки и вина практически ввело его. Все это привело население к массовому самогонварению.

Мой дом был недалеко от торгового центра. Вход в его винный отдел был с улицы и представлял собой узкий проход, закрытый с двух сторон ограждением высотой около трех метров. Задолго до открытия весь этот проход всегда был забит огромной толпой мужиков, конец которой был метров за сорок от входа. Один раз, проезжая мимо, я увидел потрясающую картину, которая заставила меня тут же остановиться. Было ровно 11:00, винный отдел только что открылся. Один из мужиков, взобравшись на ограждение, пошел по головам толпы прямо к входной двери. Мне был слышен только рев мужиков, но, наверное, этому авантюристу на сей раз повезло.

Отечественная продукция мало кого интересовала – все гонялись за импортом. Если раньше импортные вещи все-таки можно было купить, то теперь они практически исчезли. Огромные толпы людей бродили по Гостиному двору, ДЛТ, Пассажу в надежде достать что-нибудь стоящее. Если видели очередь, то многие тут же вставали в нее, даже не зная что «дают».

Меня же все эти проблемы мало касались. Работали в гараже мы втроем: Марк, Саша и я. С Марком меня познакомила Фира. Они до этого работали на одном заводе, где Марк был начальником цеха. Свободный труд, да к тому же приносящий хороший доход, радовал нас.

– Боб, – восклицал он, – эта чертова совдепия довела народ до ручки. Кто уехал, кто по-прежнему плывет по воле волн, а ведь большинство спилось. Мы же, люди с высшим образованием, бросили свои престижные должности и стали работягами.

– А ты думаешь, Марк, мало таких людей? – в политических дискуссиях мы были с ним единомышленниками.

– Их, конечно, достаточно, но ведь не каждый может уйти с насиженного места неизвестно куда.



Фира и Марк

– Зато смотри, Марк, приходим мы сюда, когда хотим, уходим также в любое время и радуемся своей свободе, хотя, правда, она относительна. Ты помнишь, когда у нас был нерабочий день?

– Да ладно тебе, Боб, – засмеялся Марк, – какой выходной нам нужен? Работаем мы, как черти, отвечаем сами за себя. А то ведь раньше, придя утром в цех, надо было переживать, кто сегодня напился, кто застрелился.

– Конечно, Марк, ты прав. Главное, чтобы были клиенты, а уж мы сделаем все, чтобы не упустить ни одного из них.

Один из наших клиентов, Виктор, работал где-то в торговле. Каждый раз, приезжая к нам, привозил с собой палку копченой колбасы. В те годы просто так не то что копченую, даже вареную докторскую по два рубля 20 копеек за кило купить было уже невозможно. А посещал Виктор нас 1–2 раза в месяц, то с одной проблемой, то с другой. Иногда приезжал вместе с женой. Между нами мы его прозвали «Витя-колбаса». Однажды где-то в начале декабря утром звонит мне Марк.

– Боб, звонил Витя-колбаса, у машины его жены какая-то проблема с тормозами. Стоит у Нарвских ворот. Ты бы не смог подъехать к ней, а то нас с Саней ждут в гараже.

– Конечно, Марк, езжай, я решу эту проблему.

Машина стояла в промежутке между станцией метро и Дворцом культуры им. Горького. Я тут же обнаружил, что потек левый задний тормозной цилиндр, и решил его заменить на месте. Как правило, у каждого из нас в багажнике было все необходимое практически на любой случай. Хотя температура на улице была около минус десяти, меня это не смущало.



Растяжка. Марк за работой

Снять тормозной цилиндр, чтобы заменить его на новый, в тех условиях мне не удавалось. Резьба уж больно проржавела. Тогда я решил заменить его начинку. Под машиной я пролежал около 20 минут, тормоза восстановил, но предупредил, что, если куда-нибудь далеко поедет, то сначала надо будет приехать к нам, чтобы заменить весь цилиндр.

Ремонт автомобилей сделал нас уважаемыми людьми. Все, что надо, одни клиенты, как Витя-колбаса, привозили прямо в гараж, к другим мы заходили в магазин с заднего входа и получали все в лучшем виде.

Момент наступил в марте 1987 года, когда был издан Указ о кооперации. Я тут же уволился с гребной базы и организовал кооператив по ремонту автомобилей.

История же компании «БИГ Фильтр» началась позже, с октября 1988 года, когда я договорился с генеральным директором завода «Знамя Октября» организовать при заводе кооператив и он выделил мне часть подвала и небольшую территорию рядом с ним. Я привел с собой своих приятелей, многих из которых знал еще по прежнему бизнесу. Первое учредительное собрание мы провели у меня на квартире в Ульяновке. Кроме нас с Фирой здесь были Александр, два Юрия – Финогенов и Нафтульев, Эдик и Верочка.



Я за работой. Гаражи в Володарке. 1986 г.

Изначально было решено создать многопрофильный кооператив с различными независимыми отделениями, каждое из которых должно было заниматься своим видом деятельности.

Ремонт легковых автомобилей был для многих из нас основным коньком, и он стал, естественно, первым видом деятельности нового кооператива. Завод же, передавая нам свою транспортную службу вместе с грузовыми автомобилями, хотел бы получать от нас качественное транспортное обслуживание. Я без какого-либо сомнения согласился, так как в этом тоже имел достаточный опыт. Служа в армии, я занимал должность заместителя командира роты по технической части. В моем распоряжении были не только автомобили, но вся структура по их содержанию и ремонту. Так в кооперативе образовались еще два вида деятельности: ремонт грузовых автомобилей и транспортное обслуживание.

В то время каждый владелец автомобиля должен был быть не только водителем, но и каким-то умельцем, ведь попасть на сервисную станцию было практически невозможно. Кроме того, нигде нельзя было достать специальный инструмент для ремонта автомобилей. Я же, ремонтируя их уже около четырех лет, не только знал, какой нужен инструмент, но и имел его, используя возможности своего бывшего завода.



Автомобиль до ремонта

Аппетит, как говорится, приходит во время еды. В транспортной службе был небольшой станочный парк, а значит, была возможность что-то изготавливать. Так образовался четвертый вид деятельности – производство инструмента для ремонта автомобилей.

Для поднятия авторитета руководителей отделений каждого из них стали называть директором. Эдуард стал директором отделения «Инструмент». Юра Финогенов был назначен директором отделения «Ремонт легковых автомобилей». Я взял на себя руководство двумя отделениями: «Ремонт грузовых автомобилей» и «Транспортное обслуживание». Кроме того, на мне висела масса других обязанностей: взаимоотношения с местными органами власти, с руководством завода, разработка общей политики кооператива и контроль над его работой, которое я осуществлял как его председатель.

Производить инструмент – это одно дело, но его надо было еще продавать. Отсутствие в городе специализированных магазинов значительно усложняло дело. Много ли можно было продать на рынках города? Наши взгляды были устремлены на ВАЗ. Все сервисные Вазовские станции страны получали необходимый им инструмент централизованно из Тольятти. Через родственников Эдуарда мы вышли на одно из подразделений АвтоВАЗтехобслуживания. Сразу же после регистрации кооператива мы с Эдуардом полетели в Тольятти. Я захватил с собой несколько видов – инструмента, изготовленного ранее на «Знамени Октября». Там предъявил его и предложил изготавливать любой по их чертежам и в серийном масштабе. В результате переговоров было достигнуто соглашение о поставке. Обратно мы улетели с договором и Вазовскими чертежами.

Юра Нафтульев предложил открыть отделение «Строительство». По его словам, он в этом очень хорошо разбирался и предложил себя на должность директора. Первый заказ получили от завода. Надо было отремонтировать одно из его общежитий. Юра рьяно взялся за дело. Однако все оказалось сложнее. У Юры были поверхностные знания в строительстве, но масса авантюризма. Я еле-еле погасил скандал, причиной которого был Юрин ремонт.

Идея открыть комиссионный магазин пришла Александру. Магазин расположился в подвале и имел площадь всего-то четырнадцать квадратных метров. Но это был первый в Ленинграде негосударственный магазин, торгующий промышленными товарами. Поскольку площадей в подвале было ограничено, Александр купил списанный троллейбус, пригнал его на территорию и оборудовал там свой офис. Секретарем у него была Леночка – длинноногая блондинка. Правда, проработала она с Александром недолго. Как-то Александр сказал мне: «Знаешь, Боря, я пришел к выводу, что нельзя брать любовниц к себе на работу. Лучше бы я эти же деньги ей просто так платил».

Александр весь кипел энергией. Он предложил создать еще один вид деятельности – прокат автомобилей. Откуда-то появилась информация, что в Казахстане можно купить бэушные «Жигули» значительно дешевле, чем в Ленинграде, и он решил отправиться туда. Я уже несколько лет знал Александра. Раньше Александр восстанавливал аварийные автомобили в своем гараже, а после пригонял мне их на покраску. Эта совместная работа нас сблизила, и между нами установилось доверие, без которого бизнес в принципе невозможен.

Теперь нужно было достать деньги и отправить Александра с командой в Казахстан. У меня были хорошие отношения с банком. Там меня знали еще по прежней работе в гараже, и было уже какое-то доверие. Я запросил 60 000 рублей. Деньги немалые. Для сравнения: зарплата людей на советских предприятиях была в пределах 150–250 рублей. Но необходимые средства я получил, и Александр, взяв с собой еще трех помощников, полетел с ними в Казахстан. Недаром пословица говорит: «Хорошо там, где нас нет». Так получилось и с машинами. Александр еле подобрал десять развалюх, называемых в народе «лохматками», погрузил их вместе с людьми в товарняк и отправился домой. Дорога была нелегкой. Намаялись, как черти. К тому же был конец ноября, наступили холода. Добрались до Ленинграда еле живые.

Машины отремонтировали и подготовили к прокату. Подсчитав все расходы, связанные с операцией «Казахстан», я увидел, что приобрести все это в Ленинграде было бы не намного дороже. Но на этом неудачи с прокатом не окончились. Страна, в которой автомобили были дороже, чем квартиры, не была готова к таким экспериментам. Меньше чем через год все машины пришлось продать и закрыть это отделение.

Грузовые автомобили, переданные нам заводом, под нашим управлением обеспечивали потребности не только завода, но и стали работать на других заказчиков. Заказы росли, и автомобилей стало не хватать. Парадокс, но факт, что в то же время все государственные автопредприятия еле сводили концы с концами. Наверное, поэтому нам не представляло особого труда что-то у них приобрести. Продавали они, конечно, «лохматки», то есть такие машины, на которых там никто не хотел ездить. Особой проблемы в их ремонте у нас не было, благо ремонт – вот он, свой. На некоторые машины мы сажали по два водителя. Один сначала был водителем, а второй грузчиком. Потом менялись ролями. Но все-таки старье есть старье. В один из дней на фирму возвращается ЗИЛ-130, а в нем один из водителей за рулем, а второй под капотом. В чем дело? Оказывается, в пути вышел из строя привод бензонасоса, так второй водитель сел под капотом и вручную качал этот насос.

Слух о необычной организации работ в нашем кооперативе, резко отличающейся от серой советской действительности, начал быстро распространяться. Как-то ко мне в подвал, где был расположен наш офис, зашел коренастый человек невысокого роста лет около сорока пяти.

- Якуб, – представился он.
- Борис, – ответил я и пожал ему руку. – С чем пришел, Якуб?
- А по отчеству как вас звать? Мне будет неудобно так обращаться к вам.

– Наумович, – улыбнулся я, понимая его неловкость.

– Я, Борис Наумович, – бетонщик, и со мной бригада. Всего нас пять человек. Есть ли у вас какая работа для нас?

Поговорив минут пятнадцать с Якубом, я не захотел его отпускать. Видно было, что он работяга в хорошем смысле этого слова. Так-то оно так, но строить-то нам нечего было. Однако я взял у Якуба телефон, обещав что-то для него подобрать.

В то время заказчиками бетонных работ могли быть только госпредприятия. Ведь только они владели территориями, на которых можно было что-то строить. Если раньше я не интересовался такого рода работами, то сейчас начал их искать.

У меня были добрые отношения с заместителем генерального директора «Знамени Октября» по капитальному строительству. Не знаю, кто больше обрадовался, когда я обратился к нему с этим вопросом.

– Смотри, Боря, – Виталий Павлович разложил на столе чертежи, – вот здесь, вдоль наших железнодорожных путей, мне надо построить площадку для приема груза. «Генерал» уже давно прессует меня из-за этого, а как мне все это сделать? Арматуры-то у меня сколько угодно, но ведь фондов на бетон нам вообще не достать, к тому же и строителей уже давно нет, – он с надеждой посмотрел на меня: – Ты сможешь?

– Дайте мне чертежи до завтра, – ответил я, внутренне радуясь неожиданной удаче.

На следующий день утром Якуб был у меня в офисе.

– Борис Наумович, это то, что надо. Я всю дорогу такими работами занимался, – выражение лица Якуба говорило само за себя.

– Якуб, а где ты бетон возьмешь?

– Вы что, Борис Наумович, бетонщики не знают, куда его деть.

Согласовав с Якубом условия работы, я пошел к Виталию Павловичу.

– Виталий Павлович, проблемы нет, эту работу я готов сделать. От завода требуется немного: арматура, место подключения 380 вольт для электросварки и согласование условий работы.

– Идем к «генералу», – обрадовался Виталий Павлович.

В кабинет к Михаилу Никифоровичу, генеральному директору «Знамя Октября», я заходил нечасто. Мне не хотелось дергать его по мелочам. Сейчас речь шла о большом заказе, решение о размещении которого мог дать только он.

– Боря, ты что, и эту работу можешь осуществить?

Михаил Никифорович знал меня давно. Знал как инженера, которому когда-то доверил решение всех технологических проблем в цехах. Знал как специалиста по автомобилям, ремонтирующего в гараже его «Москвич-2140». Сейчас он видел, как кооператив осуществлял то, о чем он раньше и подумать не мог. Хотя он и задал мне этот вопрос, но в нем я не почувствовал сомнения. Это, конечно, мне было приятно, но вместе с тем ко многому обязывало.

– Михаил Никифорович, нет тех преград, которые не смогут взять большевики, – отшутился я известным всем в стране выражением, и мы втроем рассмеялись.

Якуб изголодался по работе, и это было видно по мелочам. Сварка арматурных конструкций шла почти круглосуточно. Якуб, как Фигаро, был то здесь, то там. Успевая отдать необходимые распоряжения своей команде, Якуб отправлялся на бетонозавод согласовывать графики подачи бетона. Его можно было увидеть в кабине самосвала, доставившего первую партию бетона, а через несколько минут он уже был на строящейся площадке среди своей бригады. ЗИЛы с бетоном шли четко по согласованному с ним графику. Площадка была сдана заводу точно в срок.

Если для ремонта легковых автомобилей были приглашены люди, уже имеющие за плечами опыт частной работы, то ремонтом грузовых занимались рабочие, полученные «по

наследству» от «Знамени Октября». Разница, конечно, была значительной. Первые искали способ, как выйти из любого положения с минимальными потерями, вторые просто не обращали внимания на затраты. Однажды ко мне подходит их бригадир.

– Надо футорки со шпильками покупать, – говорит он.

– Зачем? – спрашиваю его я.

– Да вот на КРАЗе Василий их не может отвернуть. Приржавели напрочь. Надо срезать их вместе с шпильками.

– Пойдем, – меня это все возмутило.

– Василий, – я с лету набросился на него, – Ты чего дурака валяешь, футорки, видишь ли, тебе не снять.

– Попробуйте снять, – парирует Василий, – Смотрите, как закисло.

– Василий, вот я кладу здесь 50 рублей и ты клади свои сюда. Если я их сниму, не срезая, все деньги мои. Если нет – твои. Добро?

– Добро, – недоверчиво бубнит Василий, но все-таки деньги кладет.

Я беру газовую горелку, ставлю на нее наконечник 6-го номера, зажигаю пламя и подношу его к футорке. Через полминуты футорка стала сначала красной, а потом пошли все цвета побежалости.

– Бери, Вась, ключ, и одним, слышишь, повторяю, одним пальчиком свинчивай футорку.

Конечно, футорка безо всякого усилия легко отошла, куда бы она, бедолага, после такого нагрева делась. Я сначала было забрал деньги, но после пожалел Васю и отдал ему его бумажку.

Обстановка в стране менялась буквально на глазах. Неповоротливость централизованной экономики привела к тому, что стало не хватать всего и предприятиям начали срезать фонды. Продукция, которую никто не хотел покупать, скапливалась на промежуточных складах, и ее поток останавливался.

Работать по-старому было уже невозможно. Страна была обречена на рыночную экономику, и основная масса людей этого хотела. Однако ни само население, ни интеллектуальная элита, ни даже руководство страны не имели ни малейшего понятия о рынке. Идти надо было по «целине». Промедление было равносильно бездействию при внезапно перекрытой реке. Если поток реки перекрывается какой-то случайной запрудой, а люди при этом будут «спать», то вода все равно ее прорвет, но поток будет уже неуправляемым. Вот это и произошло с советской экономикой – она стала неуправляемой.

Если реку перекрыть, например, построив плотину, то выпуск излишков воды пойдет в нужном направлении и поток будет управляемым. Однако тогда еще никто в стране не знал, где и как построить эту «плотину».

То во благо, то во вред

Сначала была произведена частичная либерализация внешней торговли. Какие-то министерства и предприятия получили возможность самостоятельно торговать на внешнем рынке.

В целом это было судьбоносное решение – закончился период монополии государства на внешнюю торговлю. Как говорится, сказал «А», говори «Б». Так вот, «Б» сказано не было. Все было отдано на откуп рынку. Конечно, задним числом легко критиковать, но кто тогда мог сказать это «Б», а именно разработать соответствующие нормы? Никто, ведь ни у кого не было опыта свободной торговли. В это слабое место старой советской экономики ринулся новый, неизвестный поток. Это был золотой период для новых деловых людей. А кто же они?

С одной стороны – это часть советских профессионалов коммерсантов-международников.

С другой – «новые» люди, не заикленные на старых догмах, не боящиеся самостоятельно выехать за рубеж, провести соответствующие переговоры и имеющие вход как в министерства, так и к директорам предприятий.

Все они, используя личные контакты, связи и возможности государства, ринулись в море свободы и бизнеса.

В страну на предприятия вдруг начал идти поток нового дорогостоящего оборудования. Кому? Зачем? Почему? Ответы на эти вопросы тогда никто не искал. По всей вероятности, кому-то надо было получить законный способ вывода из страны государственных денег.

Персональные компьютеры, которыми уже давно пользовались во всем мире, у нас были в диковинку. Кто их тогда мог покупать в массовом количестве? Конечно, только те предприятия, у которых были на это фонды, но которые надо было уметь еще «выбивать». Позднее основная масса этих компьютеров попадала на свободный рынок. Цена их зависела от вида сборки – как ее тогда называли, «белой» либо «желтой».

Естественно, сами руководители предприятий ни того ни другого делать не могли, за них все это делали «новые» люди.

Затем на экспорт пошли контейнеры с металлами. Склады почти всех предприятий Ленинграда были ими завалены. Чего там только не было! Титан, нержавейка, никель, латунь, бронза, алюминий. Само собой, было полно конструкционной простой и высоколегированной стали. Продавать на экспорт можно было только металлолом. Сортового металла, конечно, тоже было немного в контейнерах, но не более того. Кого-то ловили на этом, директора заводов боялись, но торговали. Здесь, так же как и с компьютерами, директора предприятий не знали, как это все делается. Новые же люди, уже познавшие внешний рынок, заключали с ними бартерные договоры и имели двойной доход – на металле и на встречных поставках.

Работая ранее на заводе «Знамя Октября», я очень хорошо знал, какая масса отходов дорогостоящего титана в виде литейного брака и обрезков прутков «похоронена» на его складах. Я предложил генеральному директору его продать. Он испугался. «Разве ты не знаешь, Борис, что за это могут посадить?» – сказал он мне. «Нет, – парировал я, – мы же с вами не собираемся нарушать порядок. Зачем нам продавать сортовой металл, когда отходов полно?» Это его как-то успокоило, и он согласился.

Я нашел фирму, которая занималась металлами, и предложил им отходы титана. С заводом был заключен договор бартера. В обмен на эти отходы я поставил на завод очень популярную в то время импортную одежду – джинсы, куртки, женское белье, – которую завод после реализовал среди своих работников. В итоге все были довольны. Завод очистился от «хлама», каковым они считали эти отходы. Его работники по дешевке получили дефицитный товар. Торговая фирма и мы заработали как на титане, так и на импорте.

Вооружение. Этот вид экспорта всегда имел за рубежом большой успех. Государственная монополия на его продажу стала уже немножечко негосударственной. Люди, входящие в отдельные властные структуры и имеющие возможность осуществлять такие поставки, использовали и этот огромный государственный потенциал в свою пользу. Однажды из-за несогласованности действий был остановлен эшелон с танками на пути к Новороссийскому порту. На заседании правительства, которое транслировалось на всю страну, его глава, Н. И. Рыжков, со слезами на глазах старался объяснить, как это произошло, хотя чувствовалось, что он сам не очень понимает. После этого в народе его стали называть «плачущий большевик».

Автомобили ВАЗа. Дочерние от АвтоВАЗа фирмы, которые за границей продавали автомобили и запчасти к ним, начали работать самостоятельно, естественно, с разделением финансового потока на две части: «себе» и «дяде».

Оборудование, компьютеры, металл, вооружение, автомобили составили начало нового потока. Его создали новые активные люди, знающие и умеющие связать колоссальные возможности внешнего рынка с системой распределения ресурсов в стране. Благодаря их усилиям значительная часть бюджета страны прорвала стопор советской экономики и потекла по новому потоку, создавая его авторам невиданный ранее по размерам стартовый капитал.

Стартовый капитал должен работать. Он и заработал. Сахар, водка, видеокассеты, а в 1990 году еще и «ножки Буша». Это все предметы массового спроса. Сахар начал идти в страну судами через Балтику по 22 тысячи тонн в каждом. «Ножки Буша» – тем же путем. Созданные в Восточной Европе русскими новые водочные заводы автомобилями гнали в СССР водку-сивуху, произведенную там с минимальными затратами.

Этот новый поток стремительно рос, не создавая ничего нового и пожирая государственные средства. В основе его лежал принцип «возьми деньги у дяди, а прибыль оставь себе».

Параллельно образовалось еще два потока.

Руководители львиной доли государственных предприятий начали создавать у себя на заводах «карманные» кооперативы и передавать им, якобы на аутсорсинг, часть работы завода. Люди как работали на своих местах, так и продолжали работать, но кто-то из них уже числился в кооперативах. В управлении же этих кооперативов, естественно, были нужные люди, которые расходы оставляли заводу, а прибыль себе. Так образовался второй поток.

Третий поток, который можно было условно назвать «Сделай сам», появился еще в самом начале. Масса людей вышла из подполья. Ни для кого не секрет, что в стране все время был черный рынок. В последнее десятилетие он многократно вырос, но все еще был в тени. После легализации все открыто стали предлагать свои товары и услуги.

Авторемонт, шитье одежды, мелкий ширпотреб, шашлыки вдоль дорог и мест массового скопления людей, ремонт жилья – все это появилось почти мгновенно, как по мановению волшебной палочки. Но все это не имело «за душой» ничего. Ни у кого не было никакого серьезного оборудования, не говоря уже о каких-либо цехах, помещениях или зданиях. Всё делали «на коленке», кто где мог: в гаражах, дома или втихаря на предприятиях, договариваясь как-то с их управленцами. Люди давно хотели свободно делать то, что они умели, что хорошо получалось и что требовалось рынку.

Экономика страны разваливалась на глазах. Бюджет трещал по швам. В госрезерве или так называемых «закромах родины» с голоду выли крысы. Руководство страны было в полной растерянности. По моему мнению, М. С. Горбачев – профессиональный партийный работник, реально хотел дать стране новый шанс. Однако, его сковывал страх совершить стратегическую ошибку. Знание только советской экономики, противодействие со стороны его же «соратников», нарастание популярности нового лидера Б. Н. Ельцина были тому причиной.

Еще не пришло время, чтобы давать верную оценку руководству страны. Ясно одно – им было очень нелегко. Работали то во благо, то во вред. Но факт остается фактом – путь к старому был закрыт.

Чудеса энтузиазма

Я оценивал эти потоки и соизмерял их со своими возможностями.

Первый – самый мощный и эффективный, позволяющий его участникам создавать огромный личный капитал практически тут же и на пустом месте. Более того, я понимал, что создать капитал – это полдела. Необходимо было еще уметь им управлять. Его надо было вкладывать в производство, которое имело бы перспективу. Но тогда это была еще очень далекая цель.

Было ясно, что второй поток – явление временное. Руководители таких предприятий активно начали использовать их ресурсы в личных целях. Срок действия «карманных» кооперативов зависел от срока окончания ресурсов у этих предприятий.

Тощий и ничтожно малый третий поток, как ручеек, вытекал из огромной реки советской экономики. Никем не замеченный, всеми презираемый, он упорно искал свою дорогу. Мало кто мог видеть тогда в нем какую-либо перспективу, а говорить о каком-то его будущем или о том, что он сможет заменить первый, было просто неприлично.

Я это не то что понимал – чувствовал. Использовать государственный ресурс считал для себя уже в 1989 году нереальным. Во-первых, у меня не было никаких знаний и возможностей самостоятельно выйти на внешний рынок, а во-вторых, отсутствовали контакты с людьми, входящими в систему государственного распределения. Такие контакты, конечно, пока еще можно было создать, ведь изначально связи с банками были достаточно доверительными, а это для начала уже немало. Однако ограниченные финансовые возможности не позволяли мне работать на «два фронта».

Войти в состав «карманных» кооперативов, конечно, можно было бы, но я не видел у них будущего и к тому же не хотел быть зависимым от кого-либо.

Я мечтал создать собственную серьезную и «долгоиграющую» компанию, соблюдающую законы государства, но работающую по моим нормам и правилам. По моим прогнозам это было самое перспективное направление. Я был уверен, что в конечном итоге будущее исключительно за производством. Основная же трудность такой работы заключалась в том, что у меня не было средств для развития. Их нужно было получать «с колес» по принципу: заработал – вложил. Насколько это было тяжело, я почувствовал через короткое время.

На заводе, при котором я организовал свою фирму, его руководители, изучив мой опыт, решили создать при себе «карманные» кооперативы. Поэтому я стал им не нужен, и генеральный директор отказался продлевать со мной договор аренды. В итоге мы должны были освободить их территорию к Новому году.

Я активно приступил к поиску нового места. Не без труда нашел новую площадку на улице Калинина, договорился с владельцами, неформально выкупил ее у них и с начала 1990 года перевел туда свою фирму.

На фирме все были полны энтузиазма. Опасность ее развала из-за отказа прежних арендодателей продлить договор аренды миновала. Теперь у нас было около 1,3 гектара территории, три здания и замкнутый периметр. Это же мечта! Что еще надо, только работай. Это все, конечно, так, но только с одной стороны. С другой стороны – там была полная клоака. Автотранспортное предприятие, которое покинуло эту территорию из-за невозможности работать на ней, оставило то еще наследство. Остовы разбитых автомобилей, изгаженные ремонтные боксы, переломанные кабинеты, полуржавая подводящая ветка парового отопления, полное отсутствие канализации, однофазная электрическая сеть с напряжением всего 220 вольт.

Так выглядела территория в 1990 году







Но уже ничто не могло меня остановить. Боксы и кабинеты бригада Якуба отремонтировала еще до весны. Строительство канализации и очистных сооружений запланировали на весну. Развести схему канализации я поручил Якубу. Эскиз очистных сооружений я разработал сам так, как это понимал. Твердые накопления должны были оставаться на дне предыдущей секции при переливании жидкости из одной во вторую, масляная же ловушка должна была отсекал поверхностные маслянистые накопления от попадания их в городской коллектор.

Вроде бы все очень просто, но ведь для этого надо было перекопать почти всю территорию фирмы. А как это сделать, если по нашей территории проходили более полусотни высоковольтных кабельных каналов? Кроме того, территорию пересекал магистральный газопровод высокого давления. Вдобавок канализационные трубы надо было уложить под железнодорожным путем, который также рассекал фирму на две неравные части. Для строительства очистных сооружений требовалось выкопать яму глубиной более четырех метров и там всю эту конструкцию соорудить из бетона.

Одно дело проложить трубы и выполнить бетонные работы, другое – получить официальное разрешение на подключение новой системы к городскому коллектору. И та и другая работа велись параллельно. К тому времени как Якуб завершил все работы и привел территорию к исходному состоянию, я получил все необходимые разрешения.

Источником тепла для нас было соседнее предприятие «Петроспирт». От него вдоль берега реки шла теплотрасса длиной около одного километра. Она была расположена над поверхностью земли на каких-то подставках. Теплоизоляция ее во многих местах была нарушена, а сам трубопровод полностью проржавел и сифонил во многих местах. Памятуя наши зимние мучения с ним, я поставил задачу: за лето всю эту конструкцию полностью перестроить. Кому поручить эту работу? Конечно, Якубу.

Наша новая территория находилась на улице Калинина, а точнее, в ее глубине, вдоль Мартьяновского переулка, расположенного перпендикулярно к этой улице. В конце переулка находилась огромная городская электроподстанция. Сам же переулок был создан специально, чтобы под ним можно было проложить те самые кабельные каналы, питающие весь Кировский район города.

Строительство набережной. Лето 1991



На углу этой улицы и переулка было прекрасное место для магазина, но вся беда была в том, что как раз под ним находились эти кабельные каналы. Никто в Ленэнерго не хотел даже слышать об использовании этого места под магазин. Тогда я пошел на хитрость. Разработал конструкцию магазина на колесах. На землю положил два огромных швеллера и на них уста-

новил магазин, имеющий свои колесики. Получилась подвижная конструкция, которую можно было легко переместить, используя какой-нибудь тягач. В итоге еще одна очередная победа – Ленэнерго дало «добро». Что и говорить – чудеса энтузиазма.

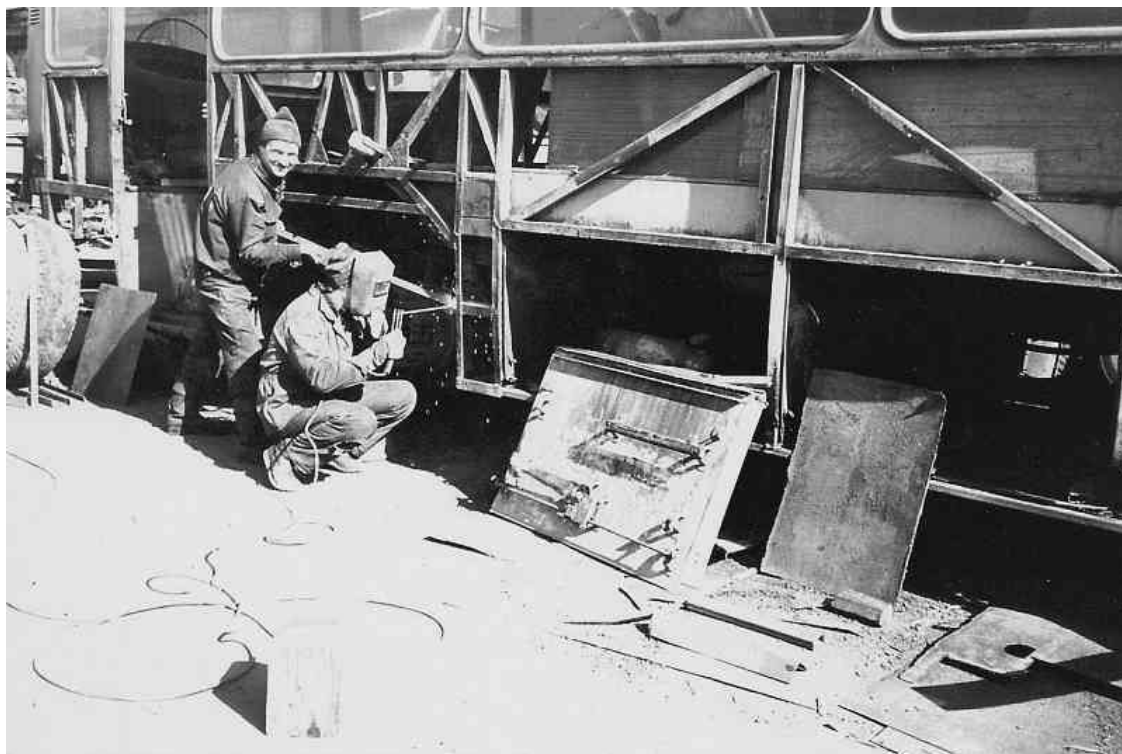
Мужской разговор

Через восемь месяцев фирму было не узнать, и она стала успешно набирать обороты. Уважительное отношение к клиентам, гибкая ценовая политика, ответственность за принятые на себя обязательства – все эти новые качества, которых рынок до сих пор не знал, привлекали клиентов, и, как следствие, рост их количества происходил ежемесячно.

Наша фирма, считал я, обязана иметь определенный набор регламентирующих документов, разъясняющих, как работать. Любое советское предприятие, естественно, их имело, но все они были в русле советской экономики. Мы же смело пошли по целине. Я предложил своим коллегам новые формы документов, соответствующих духу свободного рынка и зарождающимся в стране нормам предпринимательства. Откуда я мог все это знать? Да ниоткуда, просто рассуждал логически и на этой основе определял порядок действий. Всем известно, что наиболее короткое расстояние между двумя точками – это прямая. То же самое происходит при любом виде деятельности. Как правило, на каждом производстве есть множество различных должностей, деятельность которых никак не влияет на процесс создания продукции. Более того, в деятельности любого работника есть много, грубо говоря, бестолковых действий. Все это напоминает зигзагообразное движение от одной точки к другой. Если убрать все эти зигзаги, то получится прямая. А как их убирать? Только логически рассуждая.



Икарус, купленный у завода «Знамя Октября». 1990



Ремонт Икаруса. 1990



Икарус после ремонта. 1990

Я неоднократно убеждал своих коллег, что мы должны работать «по закону», а не «по понятиям». «По закону» – это иметь написанные и утвержденные «правила игры» и соблюдать их в процессе работы. «По понятиям» – это когда ничего не написано, но существуют какие-то устные договоренности, которые все договорились соблюдать. «По понятиям можно работать,

если в компании работают два – четыре человека, не более, – говорил я. – Недопустимо, чтобы наша фирма, в которой более 150 человек, так работала».

Внедрять все это было нелегко. Люди готовы были работать по-новому, но никак не могли понять, «зачем вся эта писанина». Однако здесь я был непреклонен: «Без документального оформления всего и всякого мы работать не будем».

Один случай, который произошел на фирме, наглядно показал людям мою правоту. Однажды начальник налоговой инспекции Кировского района пригнал на фирму свою личную машину для ремонта. Вдруг вечером звонок мне из налоговой, сопровождающийся гневным начальственным криком: «Что у тебя там творится?»

Я попытался с ним разобраться, но все было бесполезно. Тогда я пошел в ремзону, выяснил, в чем проблема, сел на свою машину и поехал в налоговую. Там я увидел пьяного начальника с гневными глазами. Пока еще я держал себя в руках и уговорил его поехать со мной на фирму и убедиться, что с его машиной все в порядке. По пути этот начальник начал еще больше распаляться.

– Я разнесу к чертовой матери твою фирму, – орал он, – Я в прошлом председатель комиссии партийного контроля. Ты, наверное, знаешь, что это такое?

Тут уже я не выдержал.

– Да пошел ты на х... со своим партийным контролем. Нажрался, как сапог, и вместо того чтобы разобраться, орешь, как мерин? Сначала разберись. Я утверждаю, нет никакой проблемы. Сейчас сам все увидишь.

– Да я завтра на тебя своих инспекторов натравлю, – не успокаивался начальник.



Ремонтный бокс



Окраска автомобилей на фирме

– Да и х_р с тобой. У меня все четко, проверяй, сколько хочешь, – парировал я.

Поговорив по мужски, оба успокоились. На фирме я все ему показал, тот убедился, что все в порядке, и мы расстались друзьями. Я мог так с ним разговаривать по двум причинам. Первая – у нас действительно были необходимые документы и работа шла в соответствии с ними. Вторая – тогда еще государственники сами толком не понимали, что к чему, и к тому же боялись явно нарушать закон.

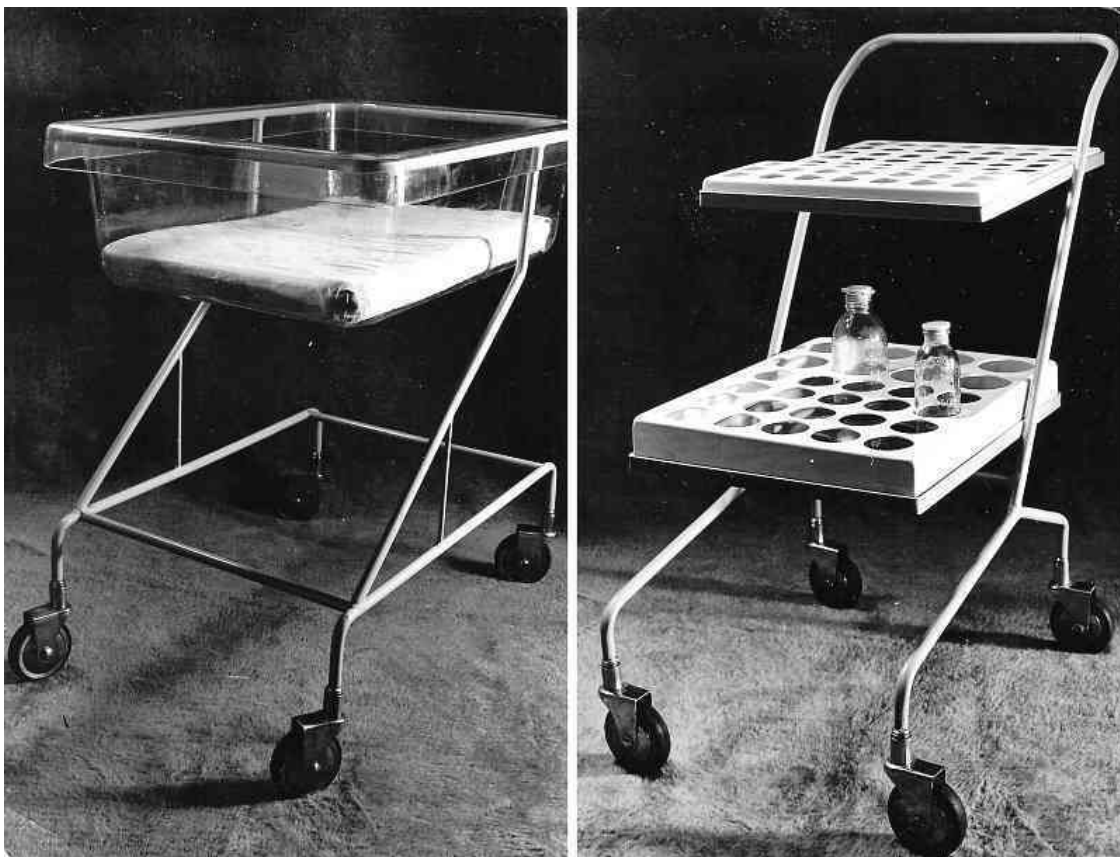
Власть есть, а что с ней делать?

90-й год для фирмы был в целом удачным. Отделение «Инструмент» стало производить не только инструмент. На его основе было создано механосборочное производство, или сокращенно МСП.

Росла выручка, хотя и не так, как хотелось. Всю заработанную прибыль я вкладывал в развитие компании, но денег требовалось все больше, и это не позволяло получить желаемый темп развития. Вместе с тем очередь желающих работать на фирме не уменьшалась. Руководству было из кого выбирать. Саша, пришедший на фирму из вычислительного центра завода «Знамя Октября», предложил мне разработать Комплексную информационную систему, или КИС, как он ее назвал. Я, тогда сам еще ничего не понимая в компьютерах, но чувствуя, что без этого не может быть будущего, дал на это «добро».

Продукция фирмы. 1990—1992





1991 год начался с сюрпризов. Страну лихорадило. Подпитка финансовыми вливаниями государственных предприятий не шла на пользу стране, а только переправляла львиную их долю в карманы деловых людей, стоящих близко к кормушке власти. Все это резко увеличивало денежную массу в стране. Пустые полки магазинов не позволяли населению тратить эти деньги.

Гром грянул во вторник 22 января. Поздно вечером по программе «Время» было объявлено о денежной реформе. Самые крупные купюры по 50 и 100 рублей должны были быть обменены на новые, но за очень короткий срок – до конца этой недели. Таким образом, на обмен давалось всего 3 рабочих дня. Предприятия могли обменять только ту массу денег, что проходила у них по балансу.

Через час, в 22.00, весь руководящий состав фирмы был на работе. Я предложил создать две мобильные группы. Одна под руководством главного бухгалтера должна была подготовить необходимые бухгалтерские проводки и документы, а вторая – с ночи занять очередь на вход в банк. Сотрудникам, с которыми можно было связаться по телефону и у которых на руках были старые купюры, было предложено обменять их в бухгалтерии на более мелкие до 8.00 утра. Группы работали всю ночь. Благодаря усилиям Нины и Светы все крупные купюры к утру были собраны и задокументированы. В итоге ни фирма, ни ее сотрудники не потеряли ни одного рубля.

Августовский путч был шоком. Сначала несколько часов на фирме была полная растерянность. Я позвонил своему родственнику Валере, который не так давно создал совместное со шведом предприятие, или СП, как их тогда стали называть.

– Валерка, ты что-то знаешь? – спросил я его.

– Слушай, тут Ельцин Указ издал, – услышал я взволнованный его голос, – так вот, он объявил этот путч незаконным.

– Как получить копию? – загорелся я.

– У тебя факс есть?

– Есть, пиши номер: 186 00 00, – только два дня назад я купил факс, но еще ни разу его не опробовал.

Через минуту этот Указ был у меня. Я размножил его и вывесил во всех основных помещениях фирмы.

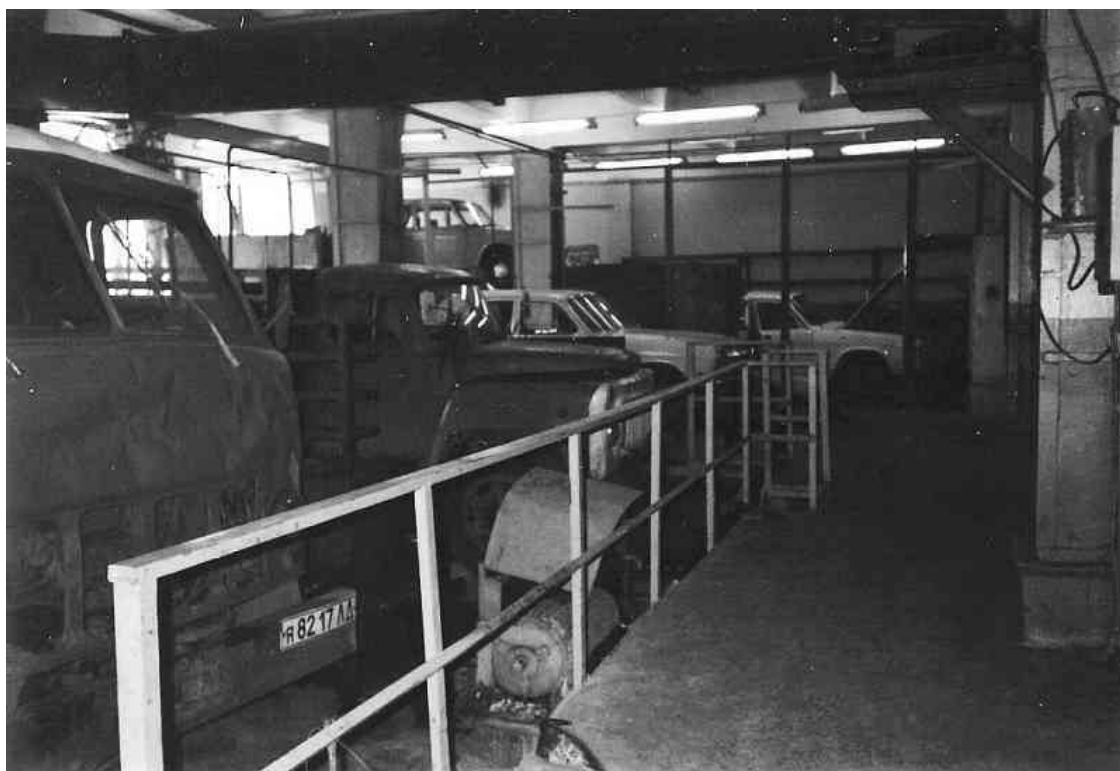
Ситуация накалялась с каждым часом. В Москву были введены войска, а в штабе Ленинградского военного округа шла подготовка к таким же действиям. На следующий день Анатолий Собчак прилетел из Москвы в Ленинград, и благодаря его решительным действиям ввод войск в город был остановлен. Утром он обратился к ленинградцам по телевидению с призывом не признавать ГКЧП и прийти на митинг на Дворцовую к 17.00. Я собрал основной костяк фирмы, и мы все – кто на легковых, кто на грузовых машинах – поехали на Дворцовую. Площадь была полна народу. Из окон второго этажа здания штаба военного округа, расположенного рядом с Эрмитажем, был вывешен громадный транспарант длиною, наверное, более ста метров и занимающий почти весь этаж огромного здания: «Армия с вами!!!». Конечно, такое единение вселяло надежды.

На следующий день ГКЧП сдох. Его руководителей арестовали, «железного» Феликса сбросили с пьедестала, а КГБ получил сильнейший нокаут. Я праздновал победу. Мне были противны старые советские символы, и поэтому в честь такого события я распорядился вывесить на фирме новый, хотя еще не утвержденный российский флаг – бело-сине-красное полотнище, об использовании которого в качестве национального флага последнее время шло много дискуссий. Флаг был тут же сшит. Это, наверное, был первый в городе российский флаг, гордо развевающийся над нашей фирмой, который только спустя шесть месяцев был утвержден в статусе государственного.

«Сейчас должны быть предложены экономические реформы», – думал я и ждал их с нетерпением. Однако проходило время, но ничего не менялось. «Что же Ельцин тянет, – переживал я. – Ведь сейчас самое время». Откуда я мог знать тогда, что Ельцин «тянул» только по одной причине: он получил власть, но не знал, что с ней делать.

Лом и приемы

Бизнес – это живой организм. Совсем не обязательно, что если он вдруг родился, то обязательно вырастет, станет большим и сильным. Сколько летит пуха от тополей, а много ли новых деревьев рождается из этого пуха? Разве все звери и птицы в дикой природе доживают до зрелого возраста? А продолжительность жизни у человечества разве всегда была одинакова? Ответы на эти вопросы однозначны. То же самое и с бизнесом. Родился – отлично, теперь ему «прививки» надо делать, чтобы защитить от всяких «паразитов». «Заболел» – не так повел дело, диагноз сначала поставить надо, а после «лечить». Так и я поступал со своим бизнесом, лелея его, как ребенка.



Автомобили фирмы

Полное самоуправление директоров отделений становилось преградой к развитию фирмы в целом. Я почувствовал это еще раньше, но к концу года проблема стала особенно заметной. Часть директоров уже начала работать «на себя», а другая часть жила сегодняшним днем, не имея каких-либо ясных целей на будущее. Нужно было производить реорганизацию фирмы, иначе она развалилась бы сама.

С января 1992 года в России были введены свободные цены. Через пару месяцев старые советские предприятия стали полуживыми и заказы от них, которые составляли более 50 процентов оборота фирмы, прекратились. Потребовалось принципиально изменить не только структуру компании, но и весь ход бизнеса. Инфляция в стране была жуткая, цены росли почти ежедневно. Чтобы как-то нейтрализовать инфляционные потери сотрудников, в компании был введен еженедельный порядок выплаты зарплаты. Каждую пятницу в кассе выдавались деньги. Кроме того, производилась ежемесячная коррекция зарплат в соответствии с потребительской корзиной, расчет которой также делался ежемесячно специально выделенным для этой цели человеком.

Естественно, это могло быть осуществлено только при жестком централизованном руководстве. Первая структура компании, принятая еще при ее создании, не позволяла проводить такую политику. Тогда я разработал и внедрил вторую структуру. Директора отделений были лишены своей самостоятельности. Вся их финансовая деятельность была полностью подотчетна центральному офису компании. Если раньше они были «удельными князьями» у себя, то сейчас имели свободу только в методах ведения хозяйственной деятельности.

На еженедельных советах директоров, которые проводились каждую среду вечером, кроме решения текущих задач я старался нацелить руководителей на разработку видения будущего и путей его достижения. Это было крайне тяжело осуществить. Кто-то просто не понимал, что от него требуется, и молча сидел. Кто-то поддакивал, делая вид, что все ясно, хотя также не очень представлял себе суть работы. Ну а кому-то это было просто не нужно, его и так все устраивало.

Развал экономики отразился и на бензине. Его не хватало, а на всех заправках были длиннющие очереди. Именно в это время волею случая я купил на хороших условиях в Сибири пять цистерн бензина. Две А-92 и три А-76. Через территорию фирмы проходил тупик железнодорожной ветки, поэтому проблем с доставкой цистерн не было.



Реклама в городе

Купить-то купил, а что с ними дальше делать, ведь на фирме для продажи бензина вообще ничего не было. Тогда я создал еще одно отделение и его руководителю поручил найти где угодно военные топливозаправщики. Сам же занялся поиском пустых цистерн, чтобы было куда слить бензин. Два топливозаправщика на базе «УРАЛОВ» по 5 тонн каждый нашлись в

Белоруссии. Тут же за ними была отправлена команда с деньгами. Аэродромный топливозаправщик емкостью 22 тонны нашелся в Ленинграде.

Всего получалось емкостей на 32 тонны, а на фирму шло 250. Куда деть остальные? Я поехал на станцию Сортировочная Московской ж/д. Василий Дмитриевич был начальником станции. Он был рад продать что угодно, но, к сожалению, у него были только цистерны, наполненные застывшим битумом. Делать нечего, сторговались на пять загаженных цистерн. Эти цистерны загнали на Кировский завод, там из них выжгли битум, но две цистерны кировчане забрали за свою работу.

Еще одна особенность того времени – зарождение криминала. Нельзя сказать, что до этого его не было, конечно был. Но появление у кого-то больших денег стало поводом для появления претендентов на участие в доле. Публика эта была разношерстной, начиная от рядовой шпаны и кончая респектабельными «бизнесменами». Всех их можно было разделить на четыре условные группы: «чекисты», «афганцы», «спортсмены», «уголовники».

Развал СССР повлек за собой разброд в правоохранительной системе страны. Многие, до этого имевшие «корочки», опыт и гарантированный доход, остались не у дел. Ряд таких специалистов «подобрали» охотники за чужими деньгами. Другие, бывшие беспринципными да поумнее, сами создавали свои нелегальные силовые структуры.

Война в Афганистане породила «ненужное» поколение. Молодые отчаянные ребята, постоянно рискующие жизнью в горах Афгана и умеющие только убивать, вернулись домой. Многие из их сверстников уже определились в жизни, а эти стали теперь никому не нужны. Часть их просто озлобилась и стала своими силами добиваться «справедливости».

Все эти криминальные группы не пропускали ни один частный бизнес с хорошим оборотом, особенно если он к тому же был «черным».

Некоторые группы «спортсменов» сами открывали свой бизнес, а часть из них тут же создавала из своих сильных ребят отдельные структуры для его же защиты. После эти «спортсмены» стали работать самостоятельно и защищать другой бизнес, не имеющий собственной охранной системы.

Все это стало называться «крышей» или «крышеванием». При всем их беспределе все-таки существовал порядок. Если какая-то «крыша» у бизнесмена была, то вторая уже его не трогала.

Мой бизнес не давал ни легких, ни серьезных денег, и поэтому, наверное, я был таким структурам неинтересен. Но когда я решил заняться бензином, я забеспокоился.

С Олегом, торгующим металлом и через которого я продал отходы титана «Знамени Октября», у меня были добрые отношения.

– Олег, – позвонил я ему, – что нового, как дела?

– Привет, Борис Наумович, рад слышать тебя. Все в порядке у меня, а что ты куда-то пропал? Металлом больше не торгуешь?

– Нет, сейчас у меня другое – бензин.

– Отлично, хорошую жилу нашел.

– Посмотрим, что получится, я ведь только начинаю. Олег, до сих пор у меня не было «крыши», а сейчас, я чувствую, без нее не обойдусь. Можешь ли ты мне кого-то рекомендовать?

– Точно, Борис Наумович, ты прав. Есть у меня серьезные люди, я им скажу о тебе.

– Отлично, Олег, спасибо! Пока.

Через пару дней ко мне пришел парень.

– Борис Наумович, вы Олегу звонили, ну вот, я здесь. Меня зовут Леша.

– Привет, Леша, хорошо, что ты пришел. Хотелось бы обсудить правила игры.

Таким образом, у меня появилась «крыша».

Когда цистерны пришли с Кировского завода, у меня уже были три топливозаправщика. Большой, или, как его еще называли, «корову», не собирались использовать для движения по городу, поэтому и не думали его регистрировать в ГАИ. Для регистрации же «УРАЛов» не хватало ряда документов. Запросили воинскую часть дослать недостающие. Вот тут и началась проблема. Покупали бензовозы в советской воинской части, а когда получили от них необходимые бумаги, то эта воинская часть была уже белорусской и бумаги были соответствующими. Конечно, в нашем ГАИ такие документы не приняли. Так и остались эти два бензовоза «невыездными».

Через несколько дней пришли пять цистерн с бензином. С помощью «коровы» перекачали бензин из четырех, разлив его по всем «сусекам» фирмы, а порожние цистерны отправили обратно. Пятую же разливать было некуда, ее оставили на какое-то время на фирме.



Строительство АЗС

Бензин начали продавать немедленно. Сначала разливали прямо из «коровы», там был счетчик. Дней через 15 купили две колонки и стали разливать из них. К этому времени в городе бензин почти пропал, но на фирме его было навалом. Очереди за бензином растянулись почти по всей улице Калинина. Со временем здесь была создана стационарная заправочная станция.

Более года назад моя старшая дочь Инна с мужем Сашей переехали жить в Израиль. Еще через год моя сестра Рита со своей семьей и наша мама Гита покинули Киев и тоже стали жить в Израиле. Я чувствовал свою ответственность перед ними, но, к сожалению, мои финансы не позволяли им чем-то помочь.

Бизнес у меня шел очень нелегко. Основным его направлением было производство и сервис. Это то, что я хорошо знал и умел делать. Может быть, это было ошибкой. Тогда только сумасшедший создавал производство на фоне всеобщей разрухи. Я оказался таким сумасшедшим. Все ранее накопленные средства я полностью вложил в свое дело. А ведь они были немалые. Когда, будучи еще работягой, я ремонтировал автомобили, мой доход в месяц доходил до 2,5–3,5 тысячи рублей, что было почти в 7 раз больше самой высокой официальной зарплаты

в СССР. Запомнился один случай. На фирме нужна была печатная машинка, а деньги на нее выделять было жалко. Но у нас дома она была. Раньше мы купили ее для Инки. После Инка оказалась в Израиле, а машинка осталась как символ, что Инка рядом с нами. Конечно, я тут же на нее позарился.

Фира что-то заподозрила.

– Куда ты ее собрался нести?

– На фирму, – ответил я, понимая, что теперь ни о какой машинке не может быть и речи.

– Это же Инкина. Через мой труп ты ее возьмешь, понял?

Фира как-то, смеясь, говорила мне:

– Я часто думаю про себя: муж у меня хороший, не наркоман, не пьяница, ну почему же он все тащит из дома?

Зарождение бизнеса, шедшее параллельно с зарождением криминала, очень остро ставило вопрос – как быть? Понятно, что *против лома нет приема*. Но если у кого-то не будет желания *поднимать лом*, то и *приемы* станут не нужны.

Цветочки и ягодки

Создав же свою фирму, я стал экономить почти на всём, позволяя себе минимум, и не более. Моя семья уже давно не жила так стесненно, как в ту пору. Я мечтал съездить в Израиль, но представить себе не мог, как это осуществить. Ведь у меня не было даже денег на билет.

Ранее мы с Эдуардом в МСП прорабатывали с одним французом проект по изготовлению ванн из полимербетона. Француз просил направить на стажировку к нему на фирму под Париж кого-нибудь из наших. Мы отправили Зорика, а сами на этом заработали 500 долларов, которые разделили пополам. На свою долю я смог купить билет на самолет в Израиль. Так я впервые попал туда в марте 1992 года.

Рита с мамой жили в центре страны, а Инка с Сашей на юге. Я сначала приехал к маме и Рите. С того раза и по сей день все мои поездки в Израиль – это сочетание приятного с полезным. Хотя не прошло и полугода с тех пор, как я провожал маму и Риту с семьей в киевском аэропорту, но каким счастьем было встретиться с ними здесь, в Израиле. Конечно, я с нетерпением ждал встречи и со своей дочкой.

Еще до этой поездки мне удалось по телефону с Евгением – израильским бизнесменом. Я надеялся завязать через него какой-нибудь бизнес с Израилем. Когда Евгений узнал, что я приезжаю, то пригласил меня встретиться с ним в его офисе утром на следующий день после приезда. Юра, Ритин муж, сам еще толком ничего не зная в Израиле, был моим проводником. Офис находился в Герцлии. Там я получил неожиданное для меня предложение – создать совместно с Евгением завод по производству фильтров. Евгений жил в Израиле уже около десяти лет и, как я понял, хорошо там освоился. К встрече он подготовился основательно. Показал мне фильтры и проект создания завода с экономическим его обоснованием.

– Что от меня требуется? – возбужденно спросил я его. – У меня есть территория, команда и, естественно, желание.

– Борис, этот бизнес я хочу создать на пару с кем-то, – спокойно отвечал он мне, – сам я из Екатеринбурга и сейчас ищу там партнера. Но я согласен и на Питер, если мы с тобой сможем договориться. Фильтры будем производить у тебя, а поставлять ты их будешь мне сюда, в Израиль. Условия должны быть такие – поровну вкладываемся и поровну распределяем доли.

– Евгений, я тебе сказал, в чем может быть мой вклад. Это территория, цеха и сам процесс организации.

– Борис, нужно вложить деньги. Без этого ничего не выйдет. Нам надо будет покупать дорогое оборудование, заказывать массу всевозможной оснастки, вкладываться в сырье, рекламу, и, заметь, это только для начала. Всего же, по моим расчетам, нам предстоит вложить 775 тысяч долларов, и это без учета производственных помещений.

Сказав все это, Евгений вопросительно посмотрел на меня. Я был подавлен. Суммы, о которых он говорил, были для меня не то что недостижимые, а просто какие-то заоблачные. Я даже не мог представить себе такие деньги. Конечно, я был вынужден отказаться. К обеду мы с Юрой вернулись домой.

Хозяйка квартиры, которую арендовала Рита, попросила у нее разрешения поговорить со мной, и сообщила мне, что ее знакомый, узнав, что к Рите приехал бизнесмен из России, просит со мной встречи.

– Моше, – представился мне парень, приехавший к нам вечером в этот же день.

– Борис, – так же по-дружески ответил я ему.

– Как дела, Борис, ты первый раз здесь?

– Не только первый раз, я первый день здесь.

Мне было приятно, что израильтянин так по-доброму общается со мной, не зная меня совершенно. Моше жил в Израиле уже около пятнадцати лет, и такой срок мне тогда казался

более чем достаточным, чтобы стать полноправным гражданином страны. Мы сидели в комнате на диване, и ничто не мешало нам вести этот разговор.

– А что за бизнес у тебя в Ленинграде? – Моше от общих фраз перешел к делу.

– Бизнес у меня разноплановый, но в основном связанный с производством и с автомобилями, – старался я представить себя в наиболее выгодном свете.

– Это, Борис, то, что надо, – обрадовался Моше, – я вот хочу предложить тебе производить автомобильные фильтры. Как ты думаешь, потянешь?

Я был поражен. Два совершенно одинаковых предложения – и в один день. «Это, наверное, судьба», – подумал я.

– Моше, ты знаешь, мне то же самое предложили сегодня утром, – не выдержал я.

– Как это? Кто? – тут уже Моше был удивлен.

– Это Евгений, фамилии его я не знаю, но офис у него в Герцлии. Мы сегодня утром были там, – продолжал я, находясь до сих пор под впечатлением. – А фильтры – это твой бизнес?

– Нет, это бизнес моего приятеля, – старался поподробнее объяснить мне Моше цель своего прихода, – это очень богатый человек. Он всю жизнь находился в фильтровальном бизнесе Израиля, а сейчас хочет перенести его в Россию.

– Знаешь что, Моше, я – производственник. Промышленность Питера знаю прекрасно. Да, я не знаком с фильтровальной технологией, но не вижу проблемы все это осуществить, – красовался я, боясь его вопроса о деньгах.

– Вот и прекрасно, – Моше, мне кажется, обрадовался не меньше, чем я.

– А сколько мне надо будет вложить денег в этот проект? – уже совсем осмелел я.

– Сразу несколько. Будешь вкладывать по мере необходимости и своих возможностей. Сам создашь с нашей помощью свое производство, а мы будем у тебя покупать все твои фильтры.

Эта фраза меня просто окрылила. «Надо же, – подумал я, – дадут мне бизнес и не просят ничего взамен». Я даже представил себе, как от Моше будет поступать оборудование, а его приятель, который все знает о фильтрах, наладит его и передаст мне все особенности известной ему технологии.

В свое время, еще в детстве, я читал много прекрасных русских сказок, но, к сожалению, их выводы не всегда оставались в моей памяти. Одна из них, написанная, кстати, А. С. Пушкиным, заканчивается словами: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизной». Смысл этого выражения я вспомнил намного позднее, а тогда я был воодушевлен предложением Моше.

Возвратившись назад в Россию, я тут же решил заняться анализом полученных предложений. По опыту мне было известно, что у нас почти никто ничего не знает о топливных фильтрах. Исторически конструкции ни одного советского легкового автомобиля не предусматривали топливных фильтров. Правда, новые модели ВАЗа, выпускаемые с 1985 года, начали комплектоваться ими, но это была капля в море.

Не прошло и месяца, как я знал, что топливные фильтры производятся как в России, так и на Украине. Адмиралтейский завод в Петербурге уже несколько лет выпускает их как товары народного потребления. Серийное производство их было давно налажено в городах Ливны и Энгельсе. Кроме того, их выпускали еще в Костроме. На Украине фильтры производились под Херсоном в городе Цюрупинске. Все они были одной конструкции, представляя собой невзрачный корпус из толстой непрозрачной пластмассы с двумя штуцерами по краям. Конечно, их вид был тот еще.

Фильтры, которые я видел в Израиле, были принципиально другими. Легкие, прозрачные пластмассовые корпуса делали их изящными, как будто невесомыми, и самое интересное – можно было наблюдать весь процесс фильтрации.

Итак, я сделал три основных вывода.

Первый: фильтры – бизнес перспективный, даже несмотря на малую известность их на внутреннем рынке.

Второй: их себестоимость реально может быть ниже себестоимости фильтров, выпускаемых сегодня на пространстве бывшего СССР.

Третий: затевать производство стоит только в том случае, если они будут конкурентоспособны на внешнем рынке.

Последний вывод был особенно важным, чтобы не позволить иностранным производителям импортировать такие же фильтры в Россию.

Рами появился у меня в офисе через три месяца. Это был тот «очень богатый человек», о котором мне еще в Израиле говорил Моше. Они прилетели вместе. Если Моше и по одежде, и по манерам был «наш», то Рами явно выглядел иностранцем.

В то время иностранцы только-только начинали приезжать в Россию, и поэтому появление любого вызывало у принимающей стороны чувство самоуважения. Вот, мол, мы какие, к нам даже иностранцы приезжают. Однако что собой представляют эти иностранцы, что за ними стоит, каков их статус у себя в стране – никого это не беспокоило и никто такие вещи даже в голову не брал.

Так и я был под впечатлением Рами. Он имел вид бывалого и степенного бизнесмена. Яркая элегантная одежда, манеры человека, как я представлял себе, знающего себе цену, слегка пренебрежительный разговорный тон еще более приподнял его статус в моих глазах. Однако остановились они оба не в шикарном отеле, а в одной комнате на квартире какого-то знакомого Моше. Это меня немножко удивило, хотя я тут же прогнал эту никчемную, как я тогда сам себе сказал, мыслишку.



Российские топливные фильтры до эпохи «БИГ Фильтра». 1992

Рами положил мне на стол около десяти различных топливных фильтров, точно таких же, какие я видел ранее в Израиле у Евгения в офисе. Моше был между нами связующим звеном. Они с Рами говорили на иврите, а Моше переводил поочередно то мне, то ему. Я показал им свою фирму, и Моше сказал мне: «Рами все очень понравилось, и он уже представил себе, как и

где будет размещено производство». Я был очень воодушевлен. «Надо же, какой профессионал, с полувзгляда все понимает».

Первый день знакомства закончился в ресторане. Я тогда сам в рестораны не ходил – на них просто не было денег. Но тут такое дело – иностранцы, да из Израиля!

Еще через три месяца я опять летел в Израиль, предвкушая важность предстоящих встреч и переговоров.

«Первые контакты такие и должны были быть – ни о чем, – уговаривал я сам себя. – Ведь нам надо было для начала хотя бы познакомиться. А вот сейчас мы начнем говорить по делу, разработаем какой-то план или еще что-нибудь. Как мне повезло, Рами же профессионал, он наверняка знает, как можно быстро все организовать», – рисовал я в уме радужные планы всю дорогу от Санкт-Петербурга до Тель-Авива.

На следующий день я встал рано и с нетерпением ждал звонка. Моше появился около восьми. Его фирма была недалеко, в Раанане, и представляла собой небольшую по нашим российским меркам механическую мастерскую. На нескольких станках – токарных, фрезерных и одном ЧПУ – они с партнером, тоже бывшим русским, делали какие-то заказы для авиации. Малые размеры фирмы компенсировались ее электронной начинкой. Илья, партнер Моше, со своего компьютера производил настройку и управление CNC. С помощью факса шла коммуникация с заказчиками и поставщиками. Станки были оснащены инструментом со съемными твердосплавными пластинками. «Да, – с уважением подумал я, – мал золотник, да дорог».

Рами пришлось ждать долго. Моше был занят своими делами, а я слонялся без дела по улице, не зная, чем заняться. Рами появился только к двум часам дня, и мы втроем поехали в Тель-Авив. «Ну наконец-то займемся делом», – радостное возбуждение пока еще не покинуло меня. Однако сначала меня привезли в китайский ресторан. Его владельцем был сын Рами. Мне, конечно, уже хотелось есть, но больше всего хотелось скорее начать работать. «Работа» началась примерно через час в небольшой кладовке ресторана, полностью заставленной какими-то вещами и находящейся на его втором этаже. «Ничего себе обстановочка», – с тоской подумал я.

Рами вытащил из ящика стола фильтры, а на листочках бумаги стал рисовать схематично, что собой должно представлять производство, как следует проверять фильтры на герметичность и упаковывать их в коробки.

Мне, инженеру-технологу, привыкшему к точности всей проектной документации, объяснения Рами показались каким-то детским лепетом взрослого человека.

– Моше, что он мне показывает? Разве у Рами нет проекта предполагаемого завода? Разве, кроме этих фильтров, нет ничего? Если у него был свой завод фильтров, то у него обязательно должна быть какая-то технология. А специальное оборудование, какое оно, кто и где его производит? Не может быть, чтобы не было чертежей с необходимыми техническими требованиями. Из какого материала сделаны эти фильтры?

– Борис, Рами не инженер, но он силен в рынке. Там он профессионал. Его знают все и он всех знает. Как ты не понимаешь, это же самое главное, – спокойно, сидя на коробке из-под продуктов, ответил мне Моше.

«Ох, сейчас бы сюда проект Евгения, а не эту белиберду», – все больше расстраивался я. Тогда это были еще цветочки, но я даже представить себе не мог, какие ягодки я получу от этого «профессионала-рыночника».

Фильтры, начало

Домой в Петербург я возвращался совсем с другим настроением. Внутреннее чувство мне говорило, что я вряд ли что-то от них получу и все придется делать самому. Но верить в это не хотелось. Однако рисковать я не имел права и поэтому решил действовать по принципу «на Бога надейся, но сам не плошай».

Я не очень-то поверил Моше и Рами, что они будут у меня что-то покупать. Поэтому из предложенных к производству фильтров выбрал те, которые безусловно смогу сам без них продавать в России. Среди выбранных – один большой, а второй – малый конусный. Впоследствии они получили у нас свои номера: GB-203 и GB-202 соответственно.

Инжекторные автомобили в России тогда еще не выпускались, хотя на мировом рынке они уже в массовом порядке начали вытеснять карбюраторные. Я понимал, что рано или поздно такое же произойдет и с российским автопромом и тот, кто заранее подготовится к этому, будет лидером на рынке. Именно это заставило меня принять решение производить инжекторный топливный фильтр из нержавеющей стали, очень популярный в то время на мировом рынке. Это был фильтр конструкции General Motors. Впоследствии он получил у нас номер GB-302.

Теперь предстояло оценить свои возможности и понять, можно ли будет выполнить поставленную задачу.

Рассуждал я примерно так. Конкуренентоспособность могут обеспечить два фактора: качество и цена.

Если я воспроизведу известную на мировом рынке конструкцию, то мне не надо будет ее рекламировать, но придется доказывать ее качество.

Это уже хорошо. Может быть, это кому-то покажется странным, но меня совсем не беспокоил вопрос о качестве. Мне, технологу по образованию и по опыту предыдущей работы, очень хорошо известно, что качество зависит от оборудования, выбранной технологии и ее соблюдения в процессе производства. Я был уверен, что эта задача мне по плечу, и я представлял себе все необходимые для этого действия. Таким образом, считал я, если мое производство будет не хуже, чем в Азии, Европе или Америке, то и качество у меня будет не хуже, чем в Азии, Европе или Америке.

Фильтры – это не хай-тек, технология изготовления их более-менее типичная. К этому времени я в общих чертах в ней разобрался. Правда, я не был знаком ни с фильтровальной бумагой, ни с методами ее переработки. Также я не знал, какие есть способы сварки пластмасс. Но все это меня не пугало.

Огромный промышленный потенциал города мне был очень хорошо известен, и поэтому я не сомневался, что смогу найти необходимых специалистов. Частичная остановка большинства заводов и НИИ заставляла людей самостоятельно искать какие-то средства для выживания. Золотой фонд советской экономики – прекрасные специалисты были готовы выполнять любые заказы за относительно небольшие деньги. Короче говоря, было из чего и из кого выбирать.

Определить себестоимость продукции для меня с моим опытом работы вообще не представляло проблемы. Раз технология мне была принципиально понятна, то, следовательно, зарплата рабочих известна. Стоимость материалов также известна. Все остальные расходы зависели от выбранной инфраструктуры, а что ее я выберу оптимальной, у меня сомнений не было. Ничтожно дешевая энергетика, стремительно падающий рубль, низкие заработные платы – это было просто подарком судьбы для отечественного производства. Когда я подсчитал затраты на производство одного из фильтров и перевел их в доллары, то получилось, что его можно будет сделать за 8,77 цента. Израильтяне мне предлагали за него 11,5. Прибыль от экспорта в

размере почти что 25 процентов – что можно быть лучше? Откуда мне тогда было знать, что на рынке такой фильтр стоил не менее 25 центов.

Я решил кардинально перестроить свою компанию. Весь ход развития бизнеса вел меня к этому решению. Раньше я старался доказать своим коллегам, что никакой серьезный бизнес невозможен без стратегических целей и прогноза действий. Теперь же, видя бесперспективность и неуклюжесть самостоятельных действий каждого подразделения компании, я понял, что времени на убеждения не оставалось.

Теперь я ясно видел перспективу фирмы. Она была связана исключительно с фильтрами. Все другие побочные, но еще существующие тогда подразделения в моих глазах уже не имели будущего. Рано или поздно я должен буду с ними расстаться. Я понял, что создавать новое производство вынужден самостоятельно. Риск ошибки в случае, если поручить это кому-то другому, был бы очень велик. Я всю ответственность взял на себя.

Сергей работал в подразделении МСП. Я обратил внимание на этого скромного парня. Своей честностью, упорством и трудолюбием он выделялся среди других сотрудников. Я перевел его в свое непосредственное подчинение, и под моим руководством Сергей в ноябре 1992 года приступил к исполнению этой новой для него работы.

Поставщики и исполнители

Первое, что Сергею было поручено, – найти в России необходимое сырье.

– Мы не можем применять ту бумагу, что на Адмиралтейском. Это же промокашка, – сказал я Сергею. – Ищи, кто что-то подобное производит. С полиамидом более-менее ясно. Адмиралтейский по кооперации получает из Таллина пластмассовые детали. Там есть участок литья. Летом мы с Эдуардом были на том заводе, так что кто полиамид производит, известно. А вот с клеем – труба, надо к химикам обратиться.

– Борис Наумович, – предложил Сергей свой план, – давайте я сначала займусь бумагой. Найду человека, направлю его к вам, а сам начну искать клеевиков.

Петр Сергеевич был одним из руководителей НИИ бумажной промышленности. Сергей дал мне его телефон. Договорившись о встрече, я поехал к нему в институт.

– Петр Сергеевич, – обратился я нему, понимая, что люди не очень-то любят тех, кто просит, совсем другое дело – тот, кто дает, – я думаю, что у меня есть интересное для вас предложение.

– Борис Наумович, – с улыбкой ответил мне он, – чем же вы меня порадуете?

– Петр Сергеевич, ну разве я бы посмел обратиться к вам просто так. Конечно, обрадовать хочу.

Тут мы оба дружно рассмеялись. Бизнес – это человеческое общение. Если люди смеются, значит, им хорошо, а раз хорошо – есть контакт, и разговор после этого будет более доверительный.

– Петр Сергеевич, занимаюсь я бизнесом уже пять лет. Слава богу, все идет как надо. Сейчас я создаю производство автомобильных фильтров. Буду фильтровать топливо. Нужна бумага, очень много. Если вы сможете мне ее предложить, то у вас фактически будет готовый рынок.

– Борис Наумович, вы знаете, мне это интересно.

– Петр Сергеевич, давайте поздравим друг друга. Мы взяли первый барьер – для начала это уже немало.

Петр Сергеевич был очень коммуникабельным деловым человеком, с которым приятно было иметь дело.

Кроме сырья Сергею было поручено использовать возможности инженерной группы нестандартного оборудования, входящей в состав МСП. В группе работали толковые ребята – Александр, Алексей, Владимир и Валентин Иванович. Работы у них к этому времени стало значительно меньше, я не хотел их терять.

– Сергей, – вызвал я его к себе в кабинет, – ребята еле загружены. Того и гляди, будут на2 сторону смотреть, надо их поддержать.

– Что вы предлагаете? – немного растерялся Сергей. До этого он никогда никем не руководил.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.