

А
Н

ружба
ародов

1
—
1976



Е. ТЕМЧИН

ПЕРСПЕКТИВА

Я должен сделать один автомобиль. Понимаешь, хотя бы один за всю жизнь!

— Но ты уже сделал кое-что. Твои машины давно ездят. Надежность, проходимость — все в полном порядке. Это ведь твой автомобиль должен получить Знак качества, верно?

— Допустим. Но это давно сделанный автомобиль. Мы его делали, когда не было еще опыта. Не было, а теперь он есть, понимаешь! Ты слышал о пределах компетентности? Мне стукнуло сорок один, и я хочу сделать машину на своем пределе.

— Откуда ты знаешь свой предел? В сорок пять сделаешь еще лучший автомобиль.

— Ты меня нарочно заводишь?

— Я тебя не завожу, но знаю, что от идеи до ее реализации проходит десять лет. Такова мировая практика. Иногда сроки сокращаются. Но для этого нужны особые обстоятельства.

— Мы начинали в шестьдесят пятом. Сейчас семьдесят пятый. Срок выдержан. Особых обстоятельств нет и не предвидится. Что дальше? — Стешенко глядел в окно.

— Может, утром поедешь? Скользко, да и поздно уже!

— Утром я буду на заводе. Дел много! — его седой затылок качнулся. — Может, бросить все к черту, а? Плюнуть и уйти на преподавательскую работу?!

— Да куда ты не уйдешь! В министерстве тебя не погладили, вот ты и скис.

— Меня проутюжили. Я понимаю, без этого нельзя. Качество сейчас на первом плане, но мы ведь работаем. Ты же знаешь, сколько сделано! Но это все-таки старый автомобиль. Мы выжимаем из него все, что можно выжать.

— Я бы хотел ездить на таком автомобиле. Крепкий, быстрый, вполне современный. Что еще нужно?

— А перспектива? Как быть с передним приводом?

— У вас теперь новый министр. Интересно, как он решит?

— Посмотрим, — сказал Стешенко, поднимаясь. — Начинается новая пятилетка. Знак качества наша машина, наверно, получит. Но она не переднеприводная. В этом все дело. Сейчас приедет Гориславский и мы тронемся, — он протянул широкую, большую руку.

— Не горюй, — сказал я на прощание. — Все обойдется, и в конце концов переднеприводная машина будет. Ты уже сделал ее, и теперь от нее куда не уйти.

...Я записал этот разговор потому, что собирал материал для очерка об автостроителях, а точнее, об автостроителях с запорожского «Коммунара», который прежде выпускал жатки и вдруг стал автозаводом, не располагая многими необходимыми для этого возможностями.

Непосвященному может показаться, что особых сложностей нет в том, что завод

меняет ориентацию и приступает к выпуску новой для него продукции. Более того, опыт показывает, что и на пустом, казалось бы, месте в очень короткие сроки можно построить завод и выпускать неплохие автомобили. Пример тому — ВАЗ. Но ВАЗ в счет брать не стоит. Он все же строился в условиях необычных. Многие отрасли промышленности выполняли его заказы иной раз в ущерб собственным нуждам, выполняли вне очереди — за их невыполнение могли примерно наказать. Это фактор немаловажный. На ВАЗ командировали таких специалистов, какие ЗАЗу на первых порах могли только снится. Обо всех говорить не стану, завод огромный, многотысячный, напомню лишь о генеральном директоре. Виктор Николаевич Поляков — инженер, как говорят, от бога, точнее, автостроитель и директор от бога. Я немало знал его еще по МЗМА. Там ходили о нем легенды.

Был он тогда худ, прям, высок, говорил мало и производил впечатление человека замкнутого, но решительного. Его лобавались. Знакомые ребята с МЗМА рассказывали, будто Виктор Николаевич время от времени устраивает разные экзамены своим подчиненным. Берет, например, новую машину либо с конвейера, либо из экспериментального и едет по своим делам: в главк или еще куда. Шофера с собой не берет. Потом возвращается на завод и вызывает главного конструктора или начальника цеха: «Садитесь в машину, определите дефекты и доложите. Даю вам два часа». «На заводе, наверное, никто лучше него не чувствует автомобиль», — рассказывали мне ребята. — Так что, сам понимаешь, какой мандраж бил человека, которого он сажал за баранку. За два часа нужно найти все, что нашел Виктор Николаевич, и еще сообразить, как устранить дефекты. Он же не так просто посадил в машину в рабочее время! «Ну, а если человек не найдет дефекты, — интересовался я, — или не сообразит, как их устранить?» «Что ты! Скандал! Значит, в своем деле не разбирается. Виктор Николаевич скажет, не постесняется». — «С первого раза так и скажет?» — «Скажет, — уверяли меня, — с первого раза скажет, и со второго скажет, может и с третьего, а потом — оргвыводы. Кое-кто у нас уже горел таким образом...» — «Сурово!» — «А как же, — соглашался очередной рассказчик, — но людей подтягивать нужно. По этой части Виктор Николаевич большой мастер. Много не говорит — делает, решительно делает. А потом у него ведь самоорганизация, самодисциплина железные и знания, дай бог всем такие иметь. Вообще он как танк идет, если что решит. Ну, известно, авторитет имеет»...

С тех пор много лет прошло. Другие директора сменяли Полякова, другие времена — другие песни. А Поляков остался у меня в памяти как директор очень интересный, хотя в том, как он вел завод, было немало спорного. Но он умел интенсифицировать производство, умел снять с одного квадратного метра максимум продукции. В последние годы его директорствования станки на МЗМА стояли так плотно и весь завод работал с таким напряжением, что дальнейшее увеличение выпуска автомобилей казалось невозможным, если не построить новые корпуса. Так впоследствии и поступили. А Виктор Николаевич Поляков в ранге заместителя министра и в должности генерального директора поехал в Тольятти строить ВАЗ, а затем и управлять им. Теперь все мы знаем — новый автогигант был построен раньше установленного срока (не часто такое происходит), с самого начала автомобили выпускает хорошие (а это еще большая редкость — сразу выпустить автомобиль, у которого ничего неожиданного не ломается). Но этим успехам была заложена хорошая основа. Заслуга же Полякова еще и в том, что он сумел окружить себя отменными специалистами с разных заводов, а те, в свою очередь, сумели быстро подготовить отменных специалистов рангом пониже, а те, в свою очередь... и так сверху донизу. Есть такое не очень определенное, хотя и всем понятное слово — наладил. Так вот главная заслуга генерального директора в том, что он не только построил, но и наладил механизм автогиганта, привел его в то состояние, какое было предусмотрено проектом, а это нередко сделать труднее всего. Выход Волжского автомобильного завода проектного мощностю стал одним из самых примечательных событий девятой пятилетки.

Теперь пора нам вернуться в Запорожье на ЗАЗ, выпускающий всем известные маленькие шустрые «Запорожцы». У этого завода все впереди, и не исключено, что десятая пятилетка станет для него временем нового подъема.

В 1966 году я впервые попал на этот завод, две недели пробыл в цехах и отделах, познакомился с людьми и делом, которое они налаживали. Потом и еще были встречи с заводом, но те первые впечатления и сейчас свежи в памяти.

Тогда уже бегали по дорогам (и по бездорожью тоже) разноцветные жучки — ЗАЗ-965, — не очень еще привычные нам, потому что и багажник у них шиворот-навыворот, и мотор не на положенном ему месте, да и вообще весь куцый облик жучков не радовал наш глаз, привычный к формам удлиненным, олицетворяющим в нашем представлении движение, скорость, да и моторы их свистели, как маленькие маневровые паровозики. Над малышом немало тогда потешались. И весьма популярные актеры, выступая по разделу сатиры, смешили публику анекдотами из жизни этой первой нашей микролитражки.

Но те, кому приходилось на них ездить, претензий к маленьким машинкам не высказывали. Им эти машинки даже нравились: тянут по горным дорогам, разворачиваются там, где ни одна машина не развернется, по полю идут, по лесной тропинке, а если застрянут, взял за бампер и вытащил. «Москвича» так просто не вытащишь, тем более «Волгу». Словом, людям, которым престижность «выезда» не обязательна, машина нравилась.

В КЭО (конструкторско-экспериментальный отдел) подготовили между тем следующую модель — ЗАЗ-966. Машина эта теперь широко известна. Она основная модель запорожского «Коммунара», но тогда, в шестьдесят шестом году, ее только готовились ставить на производство.

Прежде чем идти в КЭО, я зашел к директору Сергею Александровичу Серико-ву. Поговорили о заводе, о трудностях производства, о том, что и с кадрами еще неважно, что люди учатся автостроению, и хорошего оборудования маловато — не разжились пока, и о том, что традиции лишь начинают складываться. Так не спеша мы толковали. Я приглядывался к нему. Немолодой уже человек, решительный, видно, властный, держится уверенно.

— Дело налаживается. Вот реконструкцию закончим. Начать и кончить осталось, — усмехнулся. — Трудности, конечно, есть, но преодолеем. Да, преодолеем... Что еще вас интересует?

Я сказал.

— Делаем и перспективный автомобиль, — он рассматривал какие-то бумаги. — Готовим. Но от нас ждут вот эту машину, — и достал из ящика пластмассовый автомобильчик: бурый кузовок, черные колесики. — Как выглядит?

— Я фотографии видел. Форма неплохая.

— Неплохая? — он внимательно посмотрел на меня. — Что значит неплохая? Может быть хорошая или плохая. Мы считаем, хорошая.

— Форма — дело вкуса. Начинка какова?

— Нормальная начинка. Мотор пока тридцатка, пришлось поставить с первой модели. Будет сороковка. Мелитополь готовит. Сорок сил для такой машины достаточно. Ну, а салон просторней, удобней. Да вы со Стешенко познакомьтесь, он все про нее расскажет.

— Хотелось бы узнать о следующей модели. С этой ведь дело решенное.

Он оторвался от бумаг, поверх очков взглянул на меня.

— Время не пришло. Придет время, пожалуйста, никаких возражений. Может, сами попросим: напишите про наш новый автомобиль, пускай все видят, какие молодцы запорожцы. Рано пока.

— Значит, со мной не будут говорить о новой модели?

— От банный лист! — воскликнул он, засмеявшись. — Да почему я знаю, будут не будут? Думаю, не будут. Я же замок на Стешенко не повешу! Есть что сказать, пускай говорит. Если меня спросит, не посоветую. Между прочим, иностранные фирмы тоже не любят раньше времени говорить о новинках. Ну, бывайте. Заходите, если что...

Все конструкторские залы схожи. Я имею в виду не габариты, а облик. Стоят ряды чертежных досок, у каждой доски, перпендикулярно ей, стол. Получается вроде ячейки, потому что сзади доска соседа. В ячейках сидят конструкторы и не спеша

что-то считают или рисуют. Идешь по рядам, особенно если из цеха идешь, и непонятно тебе — дело делают или так сидят. В цехе ведь все двигается и видишь, к чему все двигается, а тут тишина, покой. Но вот потянулась рука конструктора к головке пантографа, не спеша потянулась, а в другой откуда-то появился карандаш, и происходит с человеком нечто удивительное. Движения становятся вдруг быстрыми, решительными, похрустывает пантограф, меня углы, мчится карандашное жало вдоль линейки, оставляя на бумаге тонкий блестящий след. Это продолжается недолго и кончается всякий раз так же неожиданно, как и началось. Человек снял руку с головки пантографа, и кончилось движение, откинулся на спинку стула, скользнул взглядом по листу и словно бы потерял к нему интерес. Удивительный процесс — творчество. Непостижимый процесс. Ведь сидение конструкторское и ничего будто бы неделание на самом-то деле и есть главное в его труде. А пантограф, карандаш, лист ватмана — это все инструменты, которые позволяют изобразить мысль. Главное — мысль, идея, остальное — техника исполнения. Лучше конструктор — лучше исполнит идею, хуже — появится несовершенная конструкция. И будут говорить потом: идея хорошая, а сделано неважно.

Но конструктор постоянно идет на компромиссы: с технологами, с металлургами, с приборостроителями, с экономистами, да и вообще со всеми, кто так или иначе должен участвовать в реализации его проекта. Можно спроектировать великолепный, допустим, по надежности агрегат, но никто не станет его выпускать. Сложна обработка, скажут технологи. Дорого стоят металл и технология, скажут экономисты и т. д. и т. п. Директор же подведет итог: «Опуститесь на землю и сделайте машину, чтобы всех устраивала». Это самое трудное, пожалуй, даже невозможное, ибо проектов оптимальных со всех точек зрения в реальной жизни не существует. Но хороший конструктор к ним все же стремится и мечтает о них, наверное, до конца дней своих.

Размышляя таким образом, я увидел Стешенко. Признать в нем главного конструктора особого труда не составляло, потому что мне были известны особые приметы: «Рост — метр девяносто или около того, молодой, виски седые, медленно не ходит, бегом все, бегом. Ну, лицо еще такое — мужественное. Да вы сразу его определите...»

Он и в самом деле почти бежал по широкому проходу конструкторского зала. За ним едва поспевали еще двое. «У меня цейтнот, так что вряд ли удастся поговорить. Сейчас вернусь от директора и сразу в Мелитополь. Может, с заместителем поговорите? Что же делать? Знаете, поехали со мной. По дороге и поговорим...»

Вскоре он вернулся. Мы спустились в цех, где стояли автомобили — десятков разных машин, наших и иностранных. Он открыл дверь горбатенького «Запорожца». «Неужели поместится?» — мелькнуло у меня.

Но он в машину все же влез, я уселся рядом, и мы поехали в Мелитополь. Полтора часа езды в один конец, полтора в другой, три часа разговоров без свидетелей, один на один.

Наверное, тогда сложилось у меня первое впечатление о нем. С годами впечатление расширилось, углубилось и стало уже мнением. Мы встречались потом и в Москве, и в Запорожье.

Машина шустро бежала к Мелитополю, точнее, к Мелитопольскому моторному заводу... Главным конструктором там — Федор Александрович Репших.

Стешенко нужно было утрясти с ним кое-какие дела.

— Какие?

— Текущие и нетекущие.

— Какие же нетекущие? Вы готовите еще какую-то модель, кроме девяносто шестьдесят шестой?

Жду, что он ответит. Не захочет — не скажет. Вспомнилось: «Есть что сказать, пускай говорит. Если меня спросит, не посоветую...»

Он молчит, глядит на бегущий асфальт. Я сбоку вижу его. Грубоватое, сильное лицо, бронзовое от загара, крепкий, крутой подбородок. Лет, наверное, тридцать ему?

— Нет, уже тридцать три. Три года стаж.

— Всего три года?

— На этой должности, а так-то больше. Я с завода уходил в аспирантуру. Потом вернулся.

— Шестьдесят шестую при вас сделали?

— Да, но она по-настоящему еще не готова.

— А уже запускаете в серийное производство?

На долю секунды оторвался от дороги, скосил глаза на меня.

— Мы ее доведем. Это текущая работа.

— У вас есть бюро перспективного проектирования? — начал я с другой стороны.

— Без такого бюро завод не может развиваться. У нас группа.

— Много людей?

— Полтора человека, если точнее, четверо.

Машина выскочила к берегу молодого Каховского моря.

— Остановимся?

Вода залива подступала к дороге и уходила к горизонту — огромное зеркало тускло поблескивало на солнце.

— Тут были плавни. Рыба, дичь, огороды. Богатые воды, богатые земли. Сказочно богатые...

В его голосе мне послышались нотки сожаления.

Мы вылезли из машины. Зеленоватая вода мягко накатывала на берег. По желтому песку змейкой вился след воды. Он вился вдоль всего берега, очерчивая его контуры, — зеленоватый след нечистой воды.

— Зацветает, — промолвил Стешенко. — Опять зацветает и ни черта с этим не поделаешь. Тут, кстати, ловили пудовых сазанов.

— Каховская ГЭС дает свои преимущества, а сазаны разведутся.

— И помидоры, и яблоки, и вишни! — сказал он, вскинув голову. — Прежде чем проектировать, нужно увидеть перспективу. Понимаете? Сначала в общих чертах перспективу, потом в тонкостях. Это самое трудное. Для этого нужно подняться. Понимаете, подняться, чтобы увидеть.

Он смотрел в ту сторону, где пучилась, сливаясь с небом, вода, затянутая далекой голубоватой дымкой.

— А что вы видите, Владимир Петрович? Если машину ставят на производство, значит, в принципе проблемы по ней решены. Вы же сами сказали, доведем. Машина, которая идет в серийное производство, для главного конструктора вчерашний день. А завтра что?

— Какой смысл об этом говорить, если вы ничем не поможете? Ну, посочувствуете, подумаете: вот ситуация — молодой новатор и консерваторы. Ерунда! Что хорошо, то дорогу пробивает.

— Так что же все-таки с перспективой? Вам ясно, какой она должна быть?

— Нужно сделать передний привод. Будущее за ним. Это ясно.

— Вы готовите такой автомобиль?

— На уровне самостоятельности. Нам его делать никто не поручал. Работаем пока вчетвером. Потеряем много времени. Поехали? Я, по-моему, все сказал, — он повернулся ко мне.

— Жидковато для главного конструктора. Идея вообще — это все равно что ничего. Я ведь тоже был конструктором и начальником КБ. Когда ничего нет, то нет и предмета для разговора. — Мне очень хотелось, чтобы он заговорил. — Не пойму, то ли вы не хотите говорить правду, то ли идея переднеприводной машины настолько аморфна, что и говорить не о чем?

— Я не хочу говорить, — резко сказал он. — Не надо меня провоцировать. Если были конструктором, то сами все понимаете. Поехали!

Мы залезли в автомобиль. Стешенко круто вывернул его на асфальт, и мне показалось, что сейчас руль треснет и разлетится на кусочки в его больших руках.

Промелькнул километровый столб, второй, третий... Кто может помешать главному конструктору? Директор Сериков? Но это же абсурд! Или, быть может, главный инженер Строков? Со Строковым мы тоже встретились на заводе. Он показался мне человеком решительным, умным и независимым. Если бы ему понравилась идея

нового автомобиля, он бы не стал мешать. В конце концов, не директор — он прежде всего отвечает за перспективу. Новая техника — его, главного инженера, дело. А Сериков с таким удовольствием показывал пластмассовую машинку и, видимо, гордился, что его люди спроектировали ее и ставят уже на производство. Это ведь показатель зрелости завода. Неужели директор вызывает главного конструктора и говорит: запрещаю заниматься перспективой? Тут что-то не то.

— Никто не запрещает, — сказал вдруг Стещенко. — Нет двигателя, не проработаны конструктивные решения, детали пока не абсолютно ясны.

— Так чего же вы хотите?

— Хочу, чтобы мне дали официальное задание делать такой автомобиль. Должно быть задание министерства. Когда есть задание, работа идет иначе.

Схема, в общем-то, несложная. Вы молодой главный конструктор и хотите, конечно, сделать новый автомобиль, который не уступал бы лучшим мировым образцам. В вашем распоряжении есть группа перспективного проектирования, которую вы сами и подобрали. Люди в такую группу идут охотно. Однажды вы собираете перспективщиков и предлагаете подумать о новом автомобиле! Сами-то вы к этому времени порядком подумали, и некоторая ясность есть. Ну, например, вы постоянно следите за литературой и подметили, что ведущие фирмы проявляют повышенный интерес не к традиционным машинам, у которых задние колеса ведущие, а к переднеприводным. У этих машин мотор впереди и передает вращение не задним, как обычно, а передним колесам. Задние же просто катятся следом. Вы начинаете докапываться — почему? Ага! В гонках участвовало несколько переднеприводных машин, все они хорошо прошли дистанцию, оказались легкоуправляемыми и практически безопасными. Там, где обычные машины опрокидываются, эти были невероятно устойчивы. Дальше. В аварийных ситуациях, когда грозит столкновение, а если круто вывернуть руль, все равно сила инерции несет машину и начинает вертеть ее на дороге, тут переднеприводная успевает среагировать на поворот руля. Отчего так проявляет себя автомобиль, ясно. Неясны детали, но это дело будущего. Важно уловить тенденцию, убедиться, что она не дань моде, а технически прогрессивна. Но прежде чем собирать перспективщиков, предстоит еще о многом подумать, увидеть суть реальных конструкций узлов, увидеть взаимодействие этих узлов. На это уходит месяца, иной раз годы. И наступает момент, когда можно собирать перспективщиков. Оказывается, они подметили ту же тенденцию и тоже кое о чем подумывали. Прекрасно, давайте попробуем сделать эскизные варианты. Принимаются любые решения. Отберем лучшие. Но определим предварительные параметры автомобиля: внешние габариты, литраж и тип двигателя... Определили. Эскизы сделали. Теперь пора доложить главному инженеру. Позволит ли начинать новую работу? В конце концов риска никакого — четыре перспективщика, ковыряющихся с новым проектом в КЭО, погоды не делают.

Главному идея нравится. Он просит еще подумать, съездить в Москву в НАМИ (Научно-исследовательский автомобильный и автомоторный институт) посоветоваться. Нужно заручиться поддержкой головного института заранее.

Если институт в самом начале против, дело примет затяжной характер. Главк, вопреки мнению института, не поставит в план проектирование новой машины. А нет в плане — пиши пропало.

Проектирование и даже макетные образцы обходятся относительно недорого — завод найдет на это средства, разумеется, с помощью Главка. Но вот, когда вопрос встанет о производстве, — тут уже сотни миллионов рублей. Это компетенция министра. Итак, двинемся дальше по схеме. Какой министр не хочет, чтобы его заводы выпускали новую технику?

Словом, министр дает задание готовить новый автомобиль. Значит, можно бросить в дело столько конструкторов, сколько нужно.

Такова в упрощенно-идеальном виде схема.

Я, конечно, спустил множество сопутствующих деталей, но они в нашем случае не нужны.

Итак, конструкторы приступают к проектированию. На кульманах появляются первые узлы, из них начинают компоновать автомобиль. Первая компоновка — это лишь прикидка. До рабочего проектирования еще далеко. И сами узлы и кузов — все придется еще сто раз доводить до кондиции. Первая компоновка, пожалуй, прежде всего нужна, чтобы яснее представить себе, каким не должен быть автомобиль.

В тот первый раз, когда мы ехали из Запорожья в Мелитополь, у конструкторов была готова не первая — двадцать первая компоновка. Но задания министерства не было, и в планах Главка работа не значилась. Все тогда зависело от желания Стещенко и от того, запретят ли ему работы или не запретят. Директор и главный инженер не запрещали.

Мне все же позволили тогда отворить дверь с надписью «Посторонним вход воспрещен». В маленькой, выгороженной из большого конструкторского зала комнатке поместились перспективщики: Саша Баранов, Борис Бутенко. Мы познакомились, и Бутенко сказал: «Тут бумага. Пошли к скульпторам».

Посреди мастерской стоял пластилиновый макет. Я до сих пор помню то странное впечатление, которое испытал, когда ребята из мастерской сдернули с макета брезент. Это еще не было автомобилем, хотя и было понятно, что точно такой автомобиль может когда-нибудь поехать. У этого был мягкий пластилиновый кузов, где все оказалось точной копией настоящего автомобиля, а кое-какие детали были вообще настоящими: то ли сняты с других машин, то ли специально сделаны. Станным показался мне вид этого автомобиля, который пока никуда не ехал. Странной, непривычной показалась его форма.

— Фастбек — ниспадающий зад — современная тенденция в автостроении, — объяснил мне Бутенко. — Фастбек с передним приводом — две тенденции.

— Фастбек — не мода?

— Какая же это мода — рациональное использование салона.

— Обрубленный зад — неэстетично, наверное?

— Непривычно, — поправил он. — Нетрадиционно.

— Понравится ли такой автомобиль?

— Должен понравиться. Очень удобно. Кстати, зад не обрубленный, а ниспадающий. Разница. Тут мягкие переходы, плавность. Такие автомобили завоеуют мировой рынок. — У Бутенко напористый голос и серые пронзительные глаза.

— Кому из начальства показывали макет?

— Из высокого — никому. Макеты не показывают. Показывают опытные образцы, которые могут ездить.

— А директор видел?

— Конечно, — и пожал плечами. — Заходил сюда несколько раз. Постоит, посмотрит и уйдет. Ему и без этой машины дел хватает. Реконструкция, шестьдесят пятую нужно выпускать, шестьдесят шестую ставить на конвейер. Все это параллельно. Догадается, в общем.

— Почему вы переднеприводную назвали семидесятой? Надеетесь к семидесятому году довести ее?

— Надеемся, — сказал он, упираясь в меня глазами. — Нас четверо во главе с Петровичем, нет задания, и все-таки мы надеемся. Кстати, не знаете, Петрович уговорил Репиха делать двигатель для перспективы?

— Не знаю.

— Наверное, не уговорил, — решил Бутенко. — Зачем им эта самостоятельность? Им бы с шестьдесят шестой развязаться. Репих человек мудрый. Это мы вот суеتمدимся, он-то работает по заданию, железно. А Петрович вон в переживаниях весь.

— А вы?

— Что я? — обозлился он вдруг. — Я с Петровичем. Передний привод — это перспектива. Поймут когда-нибудь, спохватятся. Пока вчетвером ковыряемся. Ясно?

Еще по дороге в Мелитополь я спросил у главного конструктора, на что же, собственно, он рассчитывает, взявшись за новую машину. Не авантюра ли проектировать автомобиль силами четырех конструкторов, не имея даже задания, ничего во-

обще не имея, кроме карандашей и бумаги. Неужели он и в самом деле рассчитывает в такой ситуации сделать хороший автомобиль? Мало того, неужели он рассчитывает, что если — берем наилучший вариант — с проектом все окажется в порядке завод захочет наладить производство этой машины? Далее, неужели он надеется, что шестьдесят шестую через четыре-пять лет снимут с производства и заменят этой новой, переднеприводной? Элементарная экономика против! Завод только войдет в силу; что же, ломать сложившееся производство и строить новое?

Он слушал меня, кивал после каждого вопроса, не отрывая глаз от бегущей на нас дороги, и все требовал:

— Дальше!

— А что дальше? — спросил я, наконец. — Дальше все-таки хотелось бы послушать вас.

— Мне уже задавали эти вопросы, — едва разжимая губы, произнес он. У него было отчужденное, жесткое лицо.

— Объясните все же, — попросил я. — Мне нужно понять!

— Ладно, — согласился он. — Так вот, все, о чем вы сказали, правда. Но есть другая правда. КЭО должен работать на перспективу. Не весь КЭО — часть, пусть небольшая часть. К семидесятому году шестьдесят шестая модель будет усовершенствована. От сегодняшней машины останется кузов. Будет новый двигатель, новая трансмиссия, новая подвеска и еще много кое-чего. Мы продолжаем работать. Основные силы КЭО заняты доводкой и усовершенствованием. Все идет по плану. В любой конструкции есть резерв для усовершенствования. Но это не бесконечный резерв. наступит момент, когда потребуются принципиально новая конструкция с новым резервом. Ясно? Качественно новая конструкция. В этом смысл технического прогресса. Так вот, я не могу допустить, чтобы завод оказался с пустым портфелем,

— А кто может?

— Не знаю, — отрывисто сказал он. — Но все сложно. Все очень сложно...

Двух прав не бывает. Но есть объективные обстоятельства. Я никогда не встречал директора, который не хотел бы выпускать продукцию, не уступающую лучшим мировым образцам, как никогда не встречал главного конструктора, который не хотел бы того же. Но я не встречал и директора, который, едва начав подготовку к производству серийной машины, вызвал бы главного конструктора и предложил: займитесь поисковыми работами, соберите нужных людей, берите вообще все, что нужно, и действуйте. Сделаете хороший проект — мы начнем реконструкцию завода. Впрочем, насчет поисковых работ директор может сказать, а вот все остальное вряд ли. Быть может, мне просто не встречались такие?

Справедливости ради, нужно отметить, что мера заинтересованности в новой технике у директора и главного конструктора все же разная, потому как задачи-то перед ними стоят разные. Один прежде всего отвечает за производство, за план, другой — за конструкцию машины, которая значит в этом плане. Тут есть некое противоречие самих целей. В тех областях, где существует институт генеральных конструкторов, эти противоречия сглажены. Генеральный конструктор решает, что выпускать заводам, он обладает достаточными для этого правами.

Ставить на производство новую машину — дело тяжкое. Любой директор понимает это. Реконструкция завода — это как пожар, как землетрясение. Реконструкция — значит сдирать с привычных мест станки и прессы и тащить их на другие места. Реконструкция — это свежие котлованы в цехах, это ящики с новым оборудованием, которое нужно втиснуть в старые цеха, это новые технологические процессы, которые нужно быстро освоить и при всем при этом (ни в коем случае!) не нарушить действующее производство. Да, план у завода прежний, и его нужно выполнять. Потом, когда закончится реконструкция, будет новый план, но пока ее ведут, действует старый закон. Бывали случаи, когда во время реконструкций директора получали инфаркты.

В 1966 году Сергей Александрович Сериков готовил завод ко второй реконструкции. Первая была тоже при нем — это когда «Коммунар» вместо жаток стал выпускать автомобили, те самые, горбатенькие. Но реконструкция реконструкции рознь

Первая оказалась особенно тяжелой, нужно было перекраивать весь завод. Теперь же перекраивать весь завод не требовалось потому, что ЗАЗ-966 отличался от ЗАЗ-965 главным образом кузовом.

У технического прогресса есть, в общем-то, два пути. Первый: создают некую базовую модель, а затем последовательно совершенствуют ее, в принципе, не ломая налаженного производства, лишь несколько видоизменяя его, что-то достраивая, что-то перекомпоновывая. С годами машина все дальше уходит от первоначальной модели, хотя в принципе, в главной идее ничего не изменилось. ЗАЗ-965 — ЗАЗ-966 — ЗАЗ-968 практически разные автомобили: двигатели становятся все мощнее, элементы трансмиссий, элементы силовых агрегатов улучшены, иная комфортабельность... Но мотор по-прежнему не жидкостного, а воздушного охлаждения, он в хвосте машины, вообще силовой агрегат — улучшенный вариант прежних, весь автомобиль выполнен по прежней схеме, хотя и удачнее скомпонован. Это один путь.

Есть путь другой — сделать принципиально новый автомобиль, используя все, чего достигло мировое автостроение. Я имею в виду не детали или отдельные узлы, а общие принципы. Это позволяет, минуя ступеньки, забраться на площадку технического прогресса как бы с другой стороны. Но, представьте, конструктор преодолел такой путь, и все считают, что машина удалась и нужно ставить ее на производство. Вот тут начинается самое неприятное — реконструкция завода. По сложности она куда как превосходит реконструкции, вызванные плавным переходом от одной модели к другой. Здесь вопрос идет о коренной перестройке производства, об организации новых производств. Это большие деньги, большие усилия, очень большие беспокойства. Путь этот требует решительности действий. Зато он позволяет вырваться вперед и быстро потом двигаться.

В 1970 году я опять оказался в Запорожье и, конечно, позвонил Стешенко.

— Ты откуда?.. Не на «Коммунар», значит? Повидаешься? Вряд ли. Уезжаю в Москву. Что с семидесятой? Сложно все...

Что-то происходило. Что-то такое, о чем ему не хотелось говорить. Я это понял и, отложив дело, за которым приехал, пошел на «Коммунар». В конструкторском зале все казалось по-прежнему и знакомые люди сидели на своих местах. Я присел рядом с одним из них. Был он человеком независимым в суждениях и в прежних наших разговорах слов не выбирал. Стешенко считался с ним, приложил немало стараний, чтобы заполучить его с другого автозавода, — этот конструктор обладал талантом.

От него услышал неприятную новость: с главным неладно, он перестал советоваться с людьми, теряет почву под ногами и сейчас близок к техническому авантюризму — а это первый сигнал того, что как главный он кончается.

Я попросил объяснить подробнее, потому что прилепить к человеку ярлык трудно, а отодрать его потом куда труднее. Вообще испачкать легче, чем отмыть.

Но он сказал, что Стешенко человек добрый и порядочный и к нему в этом смысле претензий никаких, но главным конструктором он назначен, как теперь видно, по ошибке, и вот наступил кризис.

— Да что же он натворил? — заволновался я.

— Перспективная модель провалилась, — сказал конструктор. — По существу, это плохой автомобиль. А Стешенко кинулся в авантюру, думает, наверное, спасти репутацию.

Мне было не совсем ясно, что же в конце концов вышло с переднеприводной машиной, с той самой перспективной, семидесятой моделью, пластилиновая копия которой стояла в архитектурной мастерской в шестьдесят шестом году? Ведь потом, спустя два или три года, Стешенко рассказывал мне, что двигатель к ней будто бы готовят и он должен получиться хорошим. Компактный, умещается чуть ли не в портфеле, и сильный. Он тогда радовался этому двигателю. «Понимаешь, если конструкция окажется работоспособной, мы перекомпоуем весь автомобиль! Я мог только мечтать о таком двигателе! С ним мы впишемся в нынешние габариты, но сделаем большой салон и большой багажник. Будет оптимальный автомобиль!..»

В тот раз он был переполнен оптимизмом.

— Что же вышло с машиной? — спросил я сейчас.

— У нее плохая компоновка, нетоварный вид, нет подходящего двигателя. Сделали три образца выставочных (у нас на заводе это любят!) и двинулись показывать. Ну, а в НАМИ, в министерстве не мальчики сидят, поглядели и развели руками. Некогда кондиционный автомобиль, кто же под него деньги выставит? Завод полным ходом гонит шестьдесят шестую модель, рынок требует еще увеличить производство, а тут привозят на показ черт знает что. Понимаете?

— Не совсем. Что вышло с маленьким двигателем?

— Ничего не вышло. У него оказалось много недостатков.

— Кто делал его — Мелитополь?

— Причем тут Мелитополь? Это Стешенко с кем-то скооперировался, по-моему, с авиационниками, и они решили удивить свет. Ну и лопнуло.

— Но почему они не попросили помощи у Реппиха? Наверное, им отказали в помощи?

— Послушайте, вы, по-моему, оправдываете Стешенко? Напрасно. Он поставил всех нас в неловкое положение. Ему не терпелось сделать машину, но зачем же очертя голову кидаться в авантюру? Главный конструктор должен быть осмотрительным. Он может идти только на оправданный риск. Не нужно бежать впереди всех.

— Выходит, переднеприводную машину делать не нужно?

— Мы к ней еще не готовы. Завод еще не готов, министерство не готово морально. Это серьезное дело, к нему нужно готовиться. А он, наверное, решил: вот будет хороший автомобиль и все захлопнут в ладоши...

— Но вы на первых порах помогли ему. Я знаю, он с вами очень считался.

— Конечно, переднеприводная машина лучше нашей по многим показателям. Я это и тогда говорил и сейчас. Но обстоятельства пока против нее. Нельзя же не считаться с обстоятельствами? Стешенко слишком торопится.

— Послушайте, но ему проще не делать этот автомобиль. Спокойнее не делать, вы ведь это понимаете?

— Не один я понимаю, — сказал он, глядя теперь мимо меня, туда, где стояли плазы — огромные доски на крепких металлических ногах. На каждой такой доске умещается чертеж автомобиля в натуральную величину и еще остается достаточно пространства для некоторых узелков и сечений. На двух ближних плазах полулежали конструкторы и прислушивались к нашему разговору.

— Вы согласны, что отрицательный опыт — тоже опыт?

— Допустим, — кивнул он.

— Объясните, зачем Стешенко едет в Москву?

— Вот-вот, зачем? У него новая идея. Он, видите ли, считает, что нужно семейство переднеприводных автомобилей. Один базовый автомобиль, а от него уже модификации: и для торговли, и для села, и повышенной комфортабельности, и пониженной, и фургон, и не фургон. Представляете? Не сделав одного базового автомобиля, пробовать семейство! Зачем он это делает?

— Он что же, ни с кем не советовался?

— Я бы так не сказал. Наше мнение ему известно. Он не посчитался с ним. На техсовете ему бы, конечно, досталось. У нас есть авторитетные специалисты, которые постарались бы объяснить, что он преждевременно затеял все это. Но он ушел от техсовета.

— А что же директор? Сериков разумный человек.

— Наверное, поездка согласована с директором. Не путайте разные вещи. Сериков не возражает против нового автомобиля, но ведь он и не добывается его! Не он — Стешенко ездит в министерство уговаривать. Получится — хорошо, не получится — тоже не страшно. Наш директор не так прост, как кажется.

Я пошел к перспективщикам, в маленький их зал, отгороженный от основного зала. Толкнул дверь с табличкой: «Посторонним вход воспрещен».

Первый, кого я увидел, был Саша Баранов, худенький, с задумчивыми серьезными глазами. Он улыбнулся, пододвинул мне стул.

— А Владимира Петровича нет.

— Знаю. Что происходит, Саша?

— Ничего не происходит. Все нормально.

— Что с семидесятой?

— Не получилась.

— Чем теперь заняты?

— Тем же.

— Но ведь не вышло!

— Теперь выйдет. Опыта набрались.

— Опять за переднеприводную, выходит?

— А мы ее и не бросали. Не было подходящего двигателя. Пришлось компоновать с очень большим двигателем, отсюда все и пошло.

— Что же теперь-то, появился двигатель?

— Нет. Опять нет. Владимир Петрович поехал в Москву пробывать. Мы не распрягаемся Мелитополем.

— Мне говорили, он поехал пробывать семейство.

— Да. И семейство тоже.

— Он ни с кем не советовался? Сам решил и сам поехал?

— Как это сам? — поднял глаза Саша. — Мы тут обсуждали, советовались.

— Почему же не было широкого обсуждения, чтобы весь КЭО был?

— А какой смысл? Легко критиковать то, чего еще нет. Готовый автомобиль защитить можно. Сравнил характеристики, посидел в нем, поездил и, ясное дело. В проект не сядешь. Но мы же не на острове живем! Мы знаем мнение других. Пока нет готовой машины, вообще много разных мнений, никто точно не знает, как поведет себя конструкция. Дело новое! Зачем лишние разговоры?

— Спасибо, Саша, — сказал я. — Бутенко тоже с вами?

— Не только Бутенко, хотя Борис один из главных.

Я подумал о том, как, наверное, тяжело в этой ситуации главному конструктору. Шел семидесятый год — семидесятой, переднеприводной не было, но были зато три неработоспособных образца, о которых знал весь завод, да и в министерстве, и в НАМИ... И все, кто когда-либо выступал против семидесятой, и те, кто не выступал, держа при себе особое свое мнение, все они, хорошие специалисты и неважные, оказались более прозорливыми, чем главный конструктор, — они оказались на высоте. Он по-прежнему встречается с ними, обсуждает дела, наверное, советуется. Какими глазами они смотрят на него? Даже в КЭО некоторые изменили отношение к нему. Люди это люди. Хорошо, когда все хорошо складывается, но если плохо? Все ли остаются с нами?

Говорят, допущена была дипломатическая ошибка. Первым мне сказал об этом Гориславский, мастер спорта, испытатель, раллист, небойкий человек. Раллист не может быть робким.

— Рубят нас, — сказал Гориславский, дернув широким плечом. — Рубят прямо по корню. Главное, кто рубит-то? — Я встретился с его бешеными глазами. — Сидит старичок, которому давным-давно на пенсию пора, и пишет плохой отзыв в министерство. Как же, не им первым показали машину и не министерству. Нарушили субординацию, вот мы и накажем вас. «Не годится ваша машина». — «Да как же так! В прошлый раз одобрили, как она могла стать хуже? И потом не машину мы показываем, а опытный образец, идею, можно сказать, показываем!» — «А нам, молодые люди, конкуренция не нужна. Тольятти выпускает хороший автомобиль, вы что же, хотите лучше сделать?» — «Да мы не собираемся конкурировать, у них машина в одном классе, у нас в другом». — «Что же вы вес разогнали?» — «Зачем сравнивать готовый серийный автомобиль с полуфабрикатом! Необъективный подход! Начнем доводить конструкцию, сбросим вес. Потянет столько, сколько наша серийная машина. Пока ручная работа. Там одного припоя на полсотни килограммов!» — «Мы объективная организация. В заключении отразим все, что видим».

— Вы что, со слов пересказываете? — спросил я на всякий случай Гориславского.

— Я вам изобразил, что видел. Вон и они видели,— кивнул он на другого испытателя и перевел взгляд на Стешенко. Тот сидел, глядя в стол.

— Почему ты молчишь? — спросил я.— Ты же главный конструктор! Ведь рубят твой автомобиль. Ты к нему столько лет шел! Слава богу, семьдесят четвертый год, а начинали в шестьдесят шестом! Ты что, устал, что ли?

— Мне трудно быть объективным. Ты на завод не собираешься?

— Собираюсь.

— Сам тогда и увидишь, что получилось. Давай о чем-нибудь другом.

Мы стали говорить о другом. Мы сидели в маленькой полуподвальной комнатке министерского общежития. На газете лежала жирная днепровская тарань. Мы тянули прохладное пиво из граненых стаканов, и ребята рассказывали захватывающие истории из своей жизни — жизни автомобильных испытателей. Стешенко тоже слушал. Рассказав какую-нибудь полуфантастическую историю и, наверное, заметив мое недоверие, они обращались к нему: «Было такое, Петрович?» — «Было, конечно», — кивал он. Часто в этих историях упоминали Кошкина. «Кошкин прошел дистанцию первым и без поломок...»

— А где сейчас этот Кошкин? — спросил я.

— В Запорожье, — сказал Гориславский. — Катается на перспективе. Ругает и катается.

— За что ругает? — насторожился я.

— За все, что ему не нравится. Он у нас бо-ольшой скептик. Ему всегда что-нибудь не нравится.

Стешенко засмеялся. Он засмеялся первый раз за весь вечер.

— Ты что?

— Знаешь, как мы познакомились? Давно было, еще шестьдесят пятую начинали выпускать. Я тогда совсем зеленым был. Ну вот, спускаюсь в цех, сажусь в машину, включаю зажигание — пыхает, а не едет. Пробую и так и этак. Не едет, и все. Главное, сейчас только на ней кто-то катался, теплая, а у меня не едет. Ну, само собой, под капот. Зажигание проверяю — в порядке. Свечи — в порядке, карбюратор... Иду по всем подозрительным местам. Что за чертовщина? Знаю же автомобиль, а не пойму, в чем дело! Взмок, пот ручьями. Гляжу, стоит у окна испытатель. Так-то я видел его, но незнаком. Ну вот, стоит, в окно будто бы глядит, и такая ядовитая улыбочка у него на физиономии. Ах ты сук-кин сын, думаю, знаешь ведь, сам, наверное, что-то сотворил, проверяешь. Нет, у тебя-то я спрашивать не буду! Пошел я по второму кругу. Смотрю, рычажок бензонасоса отогнут. Бензин в карбюратор не поступает — она не едет. Поправил рычажок, включил зажигание, сразу все заработало. Я медленно-медленно еду мимо него, смотрю, перестал улыбаться. «Что же ты делаешь?» — «Ничего, — говорит, — не делаю. Это вы что-то делали. Завелась все-таки?»

— Кошкин, — кивнул Гориславский. — Его штучки. Признался потом?

— Нет. Я никогда не выяснял.

Мы сидели и разговаривали не о том деле, ради которого эти трое примчались в Москву. Они шли быстро — вечером были в Запорожье, а утром уже в Москве. Пригнали на показ начальству два переднеприводных образца, а третий Кошкин уговорил оставить ему для испытаний. Он не хотел терять времени: пока эти две в Москве, он на своей отщепит кое-какие конструктивные дефекты и скажет перспективщикам, чтобы поправили чертежи.

Завод сильно изменился за последние несколько лет. Он как-то возмужал, остепенился. Для того чтобы увидеть это, достаточно полистать кое-какие документы, а потом пойти по цехам. «Коммунар» работает в напряженном ритме (прежде была работа, временами даже более напряженная, но не ритмичная). От многих прежних болезней сейчас вылечились. Несколько лет уже действует так называемая система бездефектного труда. Хорошо налажен контроль. Разумеется, недостатки есть и, наверное, будут. Исчезнут одни — другие появятся, а потом — третьи. Живой организм, очень сложный. Но главное — удалось наладить завод, наладить ритмично действующую систему, производящую вполне надежные автомобили. Кстати, рекламаций на «Запорожцы» немного. Машины хорошо сделаны. Это тоже главное.

Сергей Александрович Сериков держится по-прежнему бодро. Ему уже шестьдесят семь и со здоровьем неважно, но болен не болен — всегда старается быть на заводе. Он, конечно, много сделал для «Коммунара», наверное, не меньше, чем Виктор Николаевич Поляков для ВАЗа. Масштабы, конечно, разные. Он любит завод. Это его детище, и, когда о нем говорит, голос даже меняется. И опять, как когда-то, покончив с делами текущими, производственными, поговорив об очень хороших переменах, мы перешли к делам конструкторским. Я спросил, а что же все-таки будет с перспективной машиной и что произошло в Москве?

— Мне бы этого не хотелось касаться, — мягко попросил директор. — Будем считать, что вопрос не ясен и не решен.

Я понял, что большего он не скажет, но задал последний вопрос: будет ли перспективный автомобиль переднеприводным?

— Должен быть, — сказал он уже другим тоном. — Вопрос времени.

Так как же все-таки обстоит дело? Неужели и впрямь технический авантюризм Стешенко привел к тому, что у завода не оказалось задела на следующую пятилетку и новой машины не будет? «Погодите, уйдет на пенсию Сериков, все полетит. Начнут искать виновного. Стешенко человек увлекающийся, не понимает, что над ним уже нависло...»

А быть может, машина хорошая, но не нужна? Может такое быть? Почему директор тоже уклоняется от разговора о ней?

«Слушай, Федя, давай под занавес сделаем один хороший автомобиль. Два нам уже не успеть. Но один-то мы выдать можем! Будь другом, сделай двигатель, мои тоже постараются...» — это Сериков говорил Репиху уже после того, как семидесятая модель провалилась. Мне рассказывали очевидцы. Но теперь есть не семидесятая, а другая, на которой катается Кошкин. Почему Сериков и Стешенко стараются не говорить о ней? Почему все же с этой машиной так затянулось и так неопределенно?

Вспомнилась большая неуютная комната, длинный стол под зеленой суконной скатертью, прожженной во многих местах, рулоны чертежей на нем и люди вокруг. Высокий, всклокоченный старик тяжело шагал вдоль зеленого стола и, выпитив подбородок, вживаясь острыми глазами в лицо каждого, кто здесь стоял, рычал: «Ты поедешь, ты тоже поедешь и ты... И я вам, сук-кины сыны, спуску не дам! Мы будем р-работать сутками, и мы сделаем эту проклятую машину, эту зар-разу! Мы ее сделаем быстро! Поняли? Иначе нам всем место на помойке! Я пр-равильно говорю!» — Он рычал и тряс седой всклокоченной гривой, а меня поразили просветленные лица людей. Такие лица я видел в консерватории.

Лев Сергеевич Лебедевский, главный конструктор Коломенского паровозостроительного завода, отбирал лучших конструкторов, чтобы ехать с ними в Москву и там, по соседству с кафедрой одного из институтов, проектировать газотурбовоз. На этой кафедре работали крупнейшие ученые в области газотурбостроения. Лебедевский же, главный наш «паровозник», выживавший к тому времени из котла все, что можно было выжать, решил на старости лет построить газотурбовоз, тем самым как бы перечеркнув все, что было им сделано на протяжении десятилетий. Тогда ему было под семьдесят, у него был колоссальный авторитет в самых высоких инстанциях, а конструкторы готовы были идти за ним в огонь и воду, прощая шероховатости характера, ибо знали, какой он конструктор и какой на самом деле порядочный и добрый человек.

Лев Сергеевич Лебедевский показал тогда пример мужества и принципиальности, на склоне лет найдя в себе силы отказаться от путей традиционных. Он умер несколько лет назад, но незадолго до этого мне позвонил один из его верных соратников и пригласил посмотреть проект нового газотурбовоза с чрезвычайно высоким КПД. Лебедевский был уже на пенсии и продолжал работать. Первая его машина получила неширокое распространение, ибо во многих случаях не могла конкурировать с тепловозом.

Эту давнюю историю я вспомнил потому, что она напоминала кое-чем историю на «Коммунаре». И тут и там перед главными конструкторами стояла задача уйти от старой, традиционной машины и сделать новую, да и причина, побудившая их к действиям, тоже по сути одна. Разница в том, как развивались события.

Лебедянский мог себе позволить, отобрав несколько десятков лучших конструкторов, отправиться с ними в Москву и там, вместе с профессором Уваровым и его людьми быстрыми темпами проектировать газотурбовоз. Огромный Коломенский завод ждал их возвращения, чтобы тут же, если у конструкторов все окончится хорошо, начать реконструкцию под новую машину. Может ли позволить себе такое главный конструктор «Коммунара»? Нет, конечно. Да и никто ему не позволит. Он должен ждать, пока министерство поручит проектировать новую машину.

Но вот как все странно получается. Типаж автомобилей Минавтопром утвердил в 1971 году (можно подумать, что до этого было неясно, какие и кому выпускать машины). Спустя два года министерство утвердило и задание «Коммунару» — спроектировать все же переднеприводный автомобиль («Две недели мы с Петровичем околочивались в министерстве, уговаривали да собирали подписи», — так мне объяснял Бутенко). Мне никогда, наверное, не понять, почему это самое задание столько лет пробивали коммунаровцы, а не министерские работники и не сотрудники головного научно-исследовательского института, которые, собственно, и должны определять перспективы развития нашего автостроения.

...В КЭО был большой аврал. Перспективщики работали чуть ли не сутками, вместе с ними работали и не перспективщики. Стешенко готов был вообще не вылезать с завода. Репних выделил группу, чтобы спроектировать новый двигатель к «перспективе». Дело теперь было узаконено, задание министерства — это задание.

Образцы сделали очень быстро. Пригодился отрицательный опыт семидесятой.

А дальше, как мне объясняли, началась серия дипломатических ошибок. Образцы погнали в Киев показывать. Там машина в принципе понравилась. Заручившись поддержкой Киева, погнали в Москву. Пока Стешенко ездил из министерства в НАМИ и обратно, главный инженер отправился в более высокие инстанции. Это был опять ход конем, не вызвавший одобрения ни в институте, ни тем более в министерстве. Словом, «рубят нас...»

А Кошкин оказался рыжим. Каптаново-рыжим, скорее, даже золотисто-каштановым. Ничего будто бы выдающегося: худощавый, среднего роста, с тонким лицом, серо-голубыми прохладными глазами. Он не спеша подошел, поздоровался с моим провожатым, стешенковским замом — Губой.

— Когда мотор будет?

— Разбил, теперь спрашиваешь?

— Останется, который не сумею разбить, — неторопливо сказал Кошкин. — В самом деле, когда обещают? Я ведь простаиваю!

— У нас просьба, Иван Павлович, поговори с товарищем насчет перспективы. Стешенко просит, я прошу. Говори только как есть...

Я перехватил на себе цепкий взгляд Кошкина.

— Пока нет предмета для разговоров, — сказал он медленно. — Будет автомобиль, можно и разговаривать. Отчего же тогда не поговорить? С мотором-то все же как решаете?

— Нужно ехать в Мелитополь, поторопить их. Стешенко сам, наверное, поедет. Так что насчет нашей просьбы?

— Ладно! — сказал Кошкин. — Вы ее видели, перспективу?

— На фотографии.

— Вон поглядите в натуре.

На яме стоял серый автомобиль со снятым капотом. Неподалеку были другие машины: «Москвич», «Жигули», несколько «Запорожцев». Я на этот серый автомобиль и внимания не обратил. Принял его за «Жигули».

— Похожи, если они не рядом стоят, — согласился Кошкин. — А если рядом — сразу видно: наш меньше. Да и форма все же отличается.

— Я пойду, — сказал Губа. — Вы тут разбирайтесь. Ты, Иван Павлович, значит, все говори как есть. Ладно?

— Все про вас рассказывать? — Кошкин вдруг беззвучно засмеялся. Это был удивительный смех, когда все в лице смеялось, а звука не было. Вспышка мгновенно прошла, лицо замкнулось, стало сухим. — Идемте к машине!

Он усадил меня за руль, сам сел рядом. Я не знал, с чего начать, и мы молчали. Машина оказалась просторной, много просторней, чем серийный «Запорожец».

— Габариты «Запорожца», а салон, как у «Жигулей», — сказал Кошкин.

— За счет чего же?

— Хорошая компоновка. Багажник, между прочим, тоже не меньше жигулевского. Получается изнутри большой автомобиль.

— Это хорошо!

— С одной стороны.

— Почему с одной?

— Нужен маленький дешевый автомобильчик, вроде шестьдесят пятой модели.

— Я слышал, на ВАЗе собираются делать мини-модель.

— Не знаю, что там на ВАЗе, но мы начинали, нам бы и продолжать, а мы все раздуваем да раздуваем: литраж, мощность, габариты... Сравните эту с шестьдесят пятой...

— Но эта много лучше.

— Безопасная машина. Я ее как только не пробовал. Дорогу хорошо держит, послушная, чуть руль в сторону — вся идет за рулем. Передний все же привод! Мотор тоже вроде получается. Сильный мотор. Снизу хотите посмотреть?

Мы забрались в яму — узкую, выложенную кафелем щель с нишами для инструментов, с подсветом. Непривычный вид имела эта машина снизу — у нее не было карданного вала. Он обычно проходит в полу, таким безобразным коробом идет во всю длину салона. Днище машины оказалось плоским и ровным, да и вообще многое тут было необычным.

— Сырая еще, — остановил мои восторги Кошкин. — Вон косынки, видите? Слабое сечение. Пришлось приваривать. Мог растерять колеса. Сначала одну приварил. Записывать дефект не стал. Думаю, а может, случайность, зачем конструкторов беспокоить. Ну, на другой день я ей и дал полную нагрузку. Знаете, по бульжнику, по выбоинам всяким, да то на правые колеса поставишь, то на левые. Приехал вечером — на яму. Смотрю, у другого колеса трещина. Ну, теперь ясное дело. Записал замечание для конструкторов. Они сразу посчитали, поправили чертеж. Теперь с этим узлом забот не будет.

— А на какой скорости ходите, Иван Павлович?

— Сто — сто пятьдесят, если ограничений нет...

Я представил Кошкина, пристегнутого ремнями, выжимающего полный газ, кидającego машину набок, на два колеса, а потом на другой бок, потом на колдобины, а потом... И все эти долгие часы ждущего, что вот сейчас должно случиться...

— А если бы колесо отлетело?

— На брюхе бы пропахал, — пожал он плечами.

— Мне говорили, вы однажды на дерево посадили машину.

Он опять засмеялся своим беззвучным смехом.

— Трепачи...

— Было такое?

— Было, конечно! Мы спускались по серпантину. Я шел на иностранке. Скорость подходящая. На повороте, чувствую, руль не могу повернуть, я на тормоз, а педаль вдруг провалилась. Нет тормозов, в общем. Справа скалы, слева пропасть. Из пропасти дерево торчит. Крону видно. Ну, думаю, только бы вывернуть машину да на ветки попасть, все же амортизация. А машина заднеприводная, ее инерция несет. С переднеприводной проскочили бы спокойно. Кинул машину на ветки, нас, конечно, ударило. Я в лобовое стекло вылетел, задержался на капоте. Думаю, где Леня, мой контролер. Он рядом сидел, вылетел-то я один. Залез обратно ногами вперед. Смотрю, Леня мой внизу копошится. «Леня! Живой?» — спрашиваю. — «Вроде живой», — говорит. «А что же ты там ищешь, Леня?» — «Да ручку, дверь открыт, вылезать надо». — «Ты вниз-то сначала посмотри». — Он поглядел, и глаза у него сделались круглые. Смех и грех. Висим мы над самой пропастью. У дерева оказалось два ствола, рогаткой. Мы в этой рогатке и застряли. Надо выбираться. Наши сейчас мимо пойдут, увидят, остановятся. Им останавливаться никак нельзя — испытания! Беги, говорю, Леня, дай отмашку, все, мол, в порядке, пусть идут дальше. Вот и вся история.

...Утром мне позвонил Стешенко.

— Ты хотел на Кошкина посмотреть. Мы в Мелитополь. Если с нами, то одевайся быстрее.

Когда я вышел, «Запорожец», красный, словно пожарная машина, стоял у гостиницы. За рулем был Кошкин. Я сел рядом, Стешенко занял заднее сиденье.

Город оборвался незаметно. То все бежали мимо дома, заводы, мелькали бетонные мачты фонарей, катили мимо троллейбусы, пестрая толпа текла по тротуарам, и вдруг все это оборвалось — две шевелящиеся зеленые стены встали по обеим сторонам асфальта и помчались мимо. Асфальт рванулся на нас, а зеленые стены перестали шевелиться. На спидометре оказалось сто тридцать, и я знал, что «Запорожец» — машинка легкая, а раз легкая, значит, наверное, и кувырывается легко. На первом вираже я вспомнил историю с деревом и, решив, что сейчас нам уже никак не сесть в ветви, а придется пробивать стену акаций, сказал, что мне такая езда не нравится. Ответа не последовало. Я покосился на Кошкина. Это был другой, незнакомый мне Кошкин. Он был, как рысь, собравшаяся прыгнуть: легкий, подобранный, сильный, готовый в любой миг свершить нечто. Его тонкое лицо не было спокойным — я увидел, как все в нем напряжено, все натянуто до звона. Я увидел, как напряжены его сильные руки. Мы вышли из одного виража и вошли в другой. Мы шли по пустой левой стороне потому, что справа шли «Волги», «Жигули», грузовики. Мы постоянно шли на обгон. Временами стрелка спидометра упиралась в шпенок у цифры 140. Я, наконец, понял — нам нет равных на дороге, и успокоился. И даже когда появилась встречная, а Кошкин мягко и сильно кидал машину между идущими справа грузовиками, а затем выныривал из-под борта опять на любимую левую сторону, я уже не трусил. Красный «Запорожец» казался мне самым устойчивым и послушным автомобилем на свете.

Я вспомнил, как кто-то из испытателей, по-моему, Гориславский, сказал: «Работа — это наша жизнь». А позже Кошкин: «Вечером возвращаешься с трассы, идешь на полном дросселе, глаза квадратные, умотался, приходишь домой — падаешь. Знаете, как в яму проваливаешься. Испытания — десять—двенадцать часов за баранкой. Или зимой, все чай попили, а ты где-нибудь в полсотне километрах от города гайки в снегу ищешь. Я однажды зимой баллоны порвал. Экспериментальную резину поставили, она и захлопала. Хорошо в поле копка стояла. Я соломой баллоны набил и до города дотянул. А дома, знаете, разговоры бывают: «Уходи ты, Ваня, с этой работы. Шоферы вон на грузовиках и то больше получают. Свету божьего не видишь, а риска сколько! Что же, так и будем жить?..»

В красном «Запорожце» мне вспомнилось все это. В самом деле, что-то неладно с автомобильными испытателями. С летчиками-испытателями вроде бы порядок. Но, ведь если подумать: по каким параметрам ни сравнивай обе работы, а все окажется близким. Но летчик-испытатель, это летчик-испытатель. Иван Павлович Кошкин, первый на «Коммунаре» мастер спорта, раллист, человек, на которого даже конструкторы-перспективщики ссылаются: «Сам Кошкин сказал...» «Кошкин тоже так считает...», так вот Кошкин сидит на должности водителя, даже не на сдельной. Тут что-то неладно. Если учесть не только рискованность работы, а ее чрезвычайную важность, так, выходит, вдвойне неладно. Ибо настоящий испытатель, как правило, говорит конструктору то, чего конструктор не знает и не может узнать, сидя за кульманом.

Теперь мы мчались в Мелитополь, как и в тот первый раз. — в шестьдесят шестом. Там ремонтировали экспериментальный двигатель, который разбил Кошкин. Нужно было поторопить мелитопольцев с ремонтом потому, что Кошкин вот уже неделю не может выйти на трассу и неизвестно, когда этот двигатель вернут в Запорожье.

Машина опять, как когда-то, выскочила на берег Каховского моря, но теперь мы не останавливались, а шли вперед.

— Вы бы поговорили с самим Репшихом, — сказал Кошкин. — Нажали бы — пусть команду дает, а я с ребятами договорюсь. Мне мотор нужен.

— Постараюсь, — отозвался Стешенко. — Но на Репшиха не нажмешь. Да и потом все знают, что было в Москве. Битые мы, Иван Павлович!

— Мне мотор нужен, — упрямо повторил Кошкин. — Иначе бы я не поехал.

— Мне тоже нужен. Мне он нужен не меньше...

Мы опять мчались к Репшиху. Мне рассказывали, что он тонкий, интеллигентный человек, прекрасно ориентирующийся в нюансах автомобильного дела и взаимоотношениях завода — министерства — головного научно-исследовательского института, который призван определять перспективы отрасли и который оценивает работу заводских конструкторов. Репших, объясняли мне, мудр и не допускает ошибок. Стешенко, это все знают, относится к нему с большим уважением, понимая, наверное, что ему самому никогда не обладать комплексом достоинств главного конструктора мелитопольского завода. Он любит ездить в Москву с Репшихом, потому что все дела тогда улаживаются быстро и без нервотрепки.

Все мы учимся друг у друга, все мы обмениваемся свежей информацией. Запорожские конструкторы не одни в поле выросли. Они пользовались теперь опытом ВАЗа, да и вообще опытом прогрессирующего автостроения.

«Скептик» Кошкин говорил мне, что двигатель у перспективы подходящий. Однажды он даже обронил: «Хороший двигатель. Доводить, конечно, нужно, но по мелочам». Это тот самый двигатель, который он постарался разбить, чтобы конструкторы увидели все его слабинки. Кстати, такой же двигатель, но чуть больше доведенный, испытывали в боксе в Мелитополе. Он ревел, как двигатель реактивного самолета, потому, что его гоняли на полном дросселе уже неделю без перерыва. Пройдет еще несколько суток, его снимут со стенда и увидят, что же с ним получилось, что нужно усилить в конструкции, что улучшить и заменить. Кошкин тоже зашел в бокс послушать. «Держится, — сказал он, выходя на улицу и прислушиваясь к высокому, ровному голосу двигателя. — Держится, сук-кин сын. Но я ему еще переменных нагрузочек дам. Поглядим...» Тот же самый Кошкин (а он повидал, как вы понимаете, разные машины) вписался в перспективу сразу же, как только собрали ее и ему разрешили выехать из экспериментального. Больше он никого к ней не подпускает. Он готов возиться с ней сутками.

Я теперь знаю, как он относится к другим машинам. Нет, по-моему, автомобиля, который нравился бы ему полностью. Наверное, это профессионально — искать недостатки. Наверное, иначе Кошкин не был бы Кошкиным. Один лишь раз он изменил себе. Это было в самом начале нашего знакомства, в тот первый раз, когда мы сидели в машине. Мы сидели, и я старался побольше вытянуть из него, а он не слишком охотно отвечал на вопросы. Вспомнив разговор в КЭО, я спросил у него прямо, как он относится к главному конструктору. Я понимал всю бестактность вопроса, но все же задал его.

— Хорошо, — сказал он, глядя на меня. — Лучшего я не знаю.

— Чем же он так хорош?

— Голова у него хорошая. Ясная, понимаете? А потом он активный. Ему Достается, а он все равно лезет. Есть идея — он добивается.

— Бывают и нереальные идеи.

— Мы сидим в реальном автомобиле, — сказал Кошкин. — Мы-то с вами не спим? Его доводить нужно — обычное дело. Новую мясорубку и ту дорабатывать приходится. Но вы мне другое объясните. Почему гонка была с этим автомобилем, теперь опять утихло? Вроде бы никому не нужен стал. Съездили в Москву, показали, и опять Владимир Петрович один бегаёт. Другой бы на его месте сломался. Послал бы куда подальше этот автомобиль да работал бы потихоньку над серийной машиной. Нет команды, а мне что, больше всех нужно? Зачем в синяках-то ходить?..

Да, без переднеприводного автомобиля прожить можно — не хлеб. Жили без него, можно и дальше жить.

Для Стешенко новый автомобиль — главное. Серийная машина достаточно доведена и, да простят меня, выжата. Можно старое шасси накрыть кузовом несколько измененной формы, а можно, наоборот, под старый кузов сделать новое шасси, новый двигатель. Это путь привычный, хотя и требующий известных конструкторских навыков.

Но Стешенко исполнился сорок один год, он в расцвете сил и хочет все эти силы реализовать. Он, конечно, не отвечает за реконструкцию завода, и не на его плечи ля-

жет забота о ней. На его плечи ляжет другой груз. Но он готовился нести свой груз еще тогда, десять лет назад, в шестьдесят шестом, когда наиболее дальновидные автолюбители стали довольно громко обсуждать идею переднего привода. В ту пору еще «Фиат» и «Фольксваген» выпускали машины заднеприводные. «Фиат» сдался раньше. «Фольксваген» держался до последнего. Он вообще продержался, наверное, дольше всех. Его «жучки» завоевали прекрасную репутацию на рынках, они были стабильны, надежны и так далее. И все это вдруг кончилось. Конструкторы, перспективщики фирмы ринулись по новому следу. Они стали делать один за другим варианты переднеприводной машины. Но знающие люди рассказывали мне, что этому предшествовал скандал. Некоторым директорам пришлось уйти с фирмы потому, что они вовремя не увидели перспективу. И хотя «жучков» покупали по-прежнему достаточно охотно, а фирма вот уже не одно десятилетие славилась традиционностью, ставя ее в противовес новомодным увлечениям других фирм и тем привлекая покупателей, все же в конъюнктуре рынка что-то стало меняться. Директора, в свое время создавшие «жучка» и выпустившие его на дороги, победившие в жесткой борьбе многочисленных конкурентов, эти самые директора, видимо, тогда уже пережили предел собственной компетентности.

«За три года пять переднеприводных моделей,— сказал мне Борис Бутенко.— Пять! Понимаете? Это о которых я знаю. Может, и больше. Землю роют. Там, говорят, молодые к руководству пришли, а законы у них, сами понимаете, какие. Не пересидишь. Послушайте,— он поглядел на меня пронзительными глазами,— нужно все же делать что-то. Очень уж добродушные мы. Может, закон какой вывести, а? Не поможет ведь...»

Нет смысла упрекать в косности министерских работников — вот-де весь мир давно видит преимущества переднеприводной машины, а вы не видите. Задание работать над такой машиной все же дано, хотя и с большим опозданием.

Также нет смысла упрекать и Сергея Александровича Серикова в том, что он недостаточно активно проводил на своем заводе поисковые работы. Он ведь помогал Стешенко, во всяком случае морально помогал с самого начала. Да и Федор Александрович Реппих добросовестно исполнял то, что ему поручали. Что же касается головного научно-исследовательского института, который должен заранее видеть перспективы развития отрасли и добиваться реализации этих перспектив, то и здесь можно обойтись без упреков. Одни работники института видели перспективу, другие не соглашались с ней. Что толку упрекать — у каждого свои «объективные» обстоятельства, которые и определяли линию его поведения. Дело, наверное, не в косности одних и прогрессивности других, хотя и этого со счетов не сбросишь.

Но, представьте, Стешенко оказался бы не Стешенко, а Сериков бы не Сериковым? Катался бы сейчас Кошкин на переднеприводном автомобиле? Да и вообще было бы задание делать такой автомобиль? Вот что беспокоит во всей этой истории.

Виктор Николаевич Поляков обладал достаточным влиянием и возможностями, чтобы, решив сделать новую машину, не ждать, пока все увидят то, что увидел он, и дадут ему соответствующее задание. Лев Сергеевич Лебедевский также имел достаточно влияние. Его машина проиграла тогда в соревновании с тепловозом. Но не в этом дело. Она могла и выиграть. Сравнивать можно готовые вещи, а не технические идеи. Лебедевский дал возможность сравнить. Спасибо ему за это. Пройдет время, и не исключено, что газотурбовоз выиграет соревнование или, наоборот, проиграет окончательно, и люди, убедившись в этом, не станут больше тратить на него время. Мало ли таких примеров!

Но, согласитесь, влияние — все же недостаточный рычаг технического прогресса, а чувство долга развито не у всех одинаково.

На «Коммунаре» недавно, в один из выходных дней, побывал новый министр — Виктор Николаевич Поляков. Он взял за правило знакомиться со своими заводами в выходные дни. Работоспособность его поразительна, так же как и самоорганизованность и как многое другое. Он по-прежнему корректен и немногословен.

Министр ходил по заводу и требовал от тех, кто, видимо, его интересовал: «Говорите». Это было непривычно и поначалу сбивало с толку, потому что мы привыкли

отвечать на вопросы. Но те, кому было что сказать, говорили. «Прошу короче и по существу», — сухо требовал Поляков.

— Говорите,— велел он Стешенко и, выслушав, сказал: — Над перспективой нужно работать. Но главная ваша задача — серийный автомобиль. Вопросы качества прежде всего.

Конечно, Стешенко хотелось бы услышать другое: «Вопросы качества прежде всего, а потому бросьте все силы на перспективу. Ее нужно ставить на производство...» Но, странное дело, теперь это не расстроило его. Наверно, потому, что переднеприводная уже существует физически. Кошкин еще как следует погоняет ее по всяким дорогам, и перспективщики каждый раз будут ждать его возвращения, а он, поглядывая на них и тонко усмехаясь, как когда-то поглядывал и усмехался, наблюдая, как зеленый конструктор копается в теплом еще, но не заводящемся двигателе, будет подбрасывать им одну за другой задачки. И от всего этого перспектива будет надежнее. И наступит наконец момент...

Я не был при том визите на «Коммунар», но знаю, что тогда думал Стешенко, потому что спустя неделю он пригнал в Москву, в министерство модернизированную серийную машину, а потом мы встретились, и Феликс Гориславский, хлопнув ее по железному эмалированному боку, сказал: «Ничего получился аппарат. Багажник побольше, движок посильнее, ну и еще кое-что улучшили».

— А перспектива? — спросил я.

— Перспектива будет,— ответил он.— Куда от нее денешься, если она уже едет. Так, Петрович?

— Так,— кивнул Стешенко.— Заводов много, на каждом работает группа, приходится выбирать, что в первую очередь, что потом...

— КамАЗ в первую,— сказал Гориславский.— КамАЗ важнее.

Месяц остался до XXV съезда, который определит, какой станет наша страна за ближайшее пятилетие. Но одновременно яснее станут и наши более далекие перспективы — до 1980, до 1985 года...

И Стешенко, между прочим, дал уже задание перспективщикам подумать над машиной 1983 года. Разумеется, она должна быть переднеприводной. И опять, как когда-то, Борис Бутенко, Саша Баранов и еще несколько человек делают эскизы будущего автомобиля.