

НАС НЕ ДОГОНЯТ!

(интервью с Натаном Хаимовичем Ванинским, генеральным директором ЗАО «Криогенная технология»)

От редакции. В нашем журнале мы публикуем немало материалов о проблемах крупных арматурных заводов — тех, что были построены еще в СССР. Все они испытывают схожие трудности, преодолевая тяжелое наследство плановой экономики. Но всё больше становится и тех производителей арматуры, которым груз подобных проблем незнаком, поскольку созданы они не на базе какого-либо советского завода, а «с нуля». Эти «молодые» (им ведь всем не больше 15 лет) компании выжили, выросли, окрепли и занимают все более заметное место в российском арматуростроении...

— Натан Хаимович, начнем с самого начала: откуда взялась фирма «Криогенная технология»?

— Отцы-основатели фирмы вышли из одного института. Был в советские времена такой НИИКИМаш, к возникновению которого, кстати, имел отношение академик Капица. Занимался этот институт созданием самых разных криогенных систем. В 70-х годах прошла реорганизация: часть специалистов перевели в Балашиху, где построили НПО «Криогенмаш», а то, что осталось, стало называться НПО «Гелиймаш». Балашиха взяла себе крупные криогенные системы, а мы в «Гелиймаше» делали уникальные. Для кого мы только не выполняли заказы: для Обнинска, Дубны, ФИАНа, ИВТАНа, для ракетных площадок — кислородные, водородные системы — всё это мы проектировали, изготавливали и внедряли.

Кстати, в криогенике СССР был лидером, американцы от нас все время отставали. У нас еще в 80-е годы летал самолет фирмы Туополева на сжиженном природном газе. У нас было по 50 ГАЗов и ЗиЛов, которые имели криогенные баки. У нас был тепловоз на криогенном топливе. А у них этого не было. После перестройки американцы приехали «посмотреть» — и через два года стали баки выпускать автомобильные криогенные баки. «Слизали», естественно, весь наш опыт, но начали их делать. Они вообще люди дела. А у нас задумывалось очень много всего интересного, но до практической реализации доводилось далеко не всё...

Но наступила перестройка, и все наши заказчики, естественно, «растворились»: не стало Академснаба, куда мы большую часть оборудования поставляли, армия перестала брать, наука остановилась. Когда мы убедились на рубеже 90-х, что всё, кончилось наше предприятие: заказов нет, ничего нет, — ряд товарищей решили уйти, заниматься самостоятельным делом. Начали мы с малого предприятия. Так получилось, что меня выбрали «предводителем». С тех пор, 15-й год — в этом качестве.

— Криогеника — отдельная область. А причем здесь арматура?

— Вообще-то я знал арматуру как потребитель — я ее включал в свои установки. Одно время был даже председателем МВК по приемке арматуры для огромных систем на Байконуре, имел дела с ЦКБА.

А почему мы стали ею заниматься? Уходя с «Гелиймаша», мы не хотели выбрасывать на свалку свой богатый опыт по созданию крупных, мелких и всевозможных уникальных криогенных систем. Но криогенная техника в тот момент была никому не



Н. Х. Ванинский

нужна (она и сейчас мало кому нужна). И я стал искать, что мы будем делать. Поднял на ноги всех своих знакомых по институту, по работе, в частности, вышел на «Газпром» — и там мне сказали: «Есть проблема. Со времен нефтедолларов все комплексные предприятия вместе с арматурой всегда покупались за рубежом. Нам это надоело. Наша арматура по техническому уровню, по надежности, по всем параметрам отстает. Вот если бы вы смогли сделать что-то конкурентоспособное... давайте, ребята, попробуйте!»

И мы решили попробовать.

Причем мы подумали, что если начнем догонять «Эмерсон», «Фишер Роземаунд» и прочие самсоны — то никогда мы их не догоним. То есть, надо придумывать что-то свое. И мы нашли другой путь! По опыту, как инженер, я знал, что очень часто в спецтехнике применяются электромагнитные клапаны. Скажем, они безотказно работают на спутниках, которые летают по 30 лет...

— ...А в России, кроме Семенова, электромагнитные клапаны никто не делал...

— Ну при чем тут Семенов?! Семенов — это совсем другое, этот чугунный кошмар... я с ним тогда еще намучился! Нет, речь о клапанах для оборонной промышленности — их в России тоже делали. Но, естественно, это были секретные производства — поэтому Вы не в курсе. И самые лучшие клапаны делали в... Вы что-нибудь слышали о фирме КБ «Арматура»?

— Киевская?

— Да нет же, это в городе Ковров Владимирской области. Специализированное предприятие, которое делает арматуру, например, для космодромов. Правда, у них не было своей конструкторской базы, они использовали разработки со всей оборонки. У них прекрасные технологии — они и сейчас есть...

— Сейчас еще в Новгороде в составе «Сплава» появилось СП «Соленоид Вэлв»...

— Знаете, что такое производство совместного предприятия «Соленоид Вэлв»? Они берут клапан своего учредителя — американской фирмы «Curtiss-Wright», и прикручивают к нему свою табличку...

— Так полмира делает...

— Американцы вышли на свой рынок только 10 лет назад, а сейчас захотели выйти на российский рынок под «крышей» «Сплава» с использованием их лицензий и связей.

— Вы их опередили?

— Не совсем так. Они делали свои клапаны в Америке, но сюда не поставляли, а мы делали свои

здесь, сами по себе. У нас с ними оказались схожие идеи в конструкции, патенты почти одни и те же и почти одновременно получены. Но у них американские патенты, а у нас — российские. И, кстати, их патенты здесь не действуют.

— Они считают свои электромагнитные клапаны лучшими в мире.

— Американцы всегда всё свое считают лучшим в мире. Но только когда «Сплав» получил заказ на электромагнитные клапаны для нефтеперерабатывающего завода в Башкирии, они попросили поставить наши клапаны.

На рынок оборудования для атомной энергетики не всех пускают, но и цены там совершенно дикие. Вот американцы и «избаловались». А тут нефтянка... Наши клапаны не хуже, но, во-первых, дешевле, во-вторых, у нас срок поставки до двух месяцев, а у них 8,5. И, главное, американцы делали и до сих пор делают арматуру, ориентируясь на требования атомной промышленности, то есть для чистых сред без механических включений, неагрессивных, и т.п. А при разделении нефти или газа в клапан что попало летит из-под земли. Они не знают, что такое грязная и коррозионная среда, что такое взрывобезопасность, и много чего другого не знают. Они, в конце концов, не ставили свои клапаны на наши стенды. Скажем, саратовский стенд «Газпрома» — там в трубу кусочки электродов бросают, песок насыпают, и потом пускают газ. Их клапан в такой среде часа не проработает... И потом — они же далеко не для всех наших условий делают. У них электроника работает до минус 30! А у нас, простите, заложено минус 60! Потому что Север, Сибирь — там это обычная погода. А у них на такие условия эксплуатации клапан стоит в два раза дороже.

— Я вот чего не понимаю. На рынке присутствуют крупные компании, с именем, с опытом и традициями: «Эмерсон», «Самсон»...

— Не делает «Самсон» электромагнитных клапанов! Только пневмоуправляемые. И их можно понять. Фирма «Самсон», насколько я помню, основана в 1907 году — и с самого начала у них привод был пневматический, он хорошо продается...

— Ну, пусть тот же «Кёртис Райт»... А вы пришли из института, не имеющего прямого отношения к арматуре. Причем есть мнение, что арматура — это весьма специфическое устройство, где куча тонкостей...

— Это глупость. Хороший инженер обязан разбираться во всех этих «тонкостях».

— И все-таки я не понимаю. Вот вы пришли к определенной конструкции практически одновременно с американцами. Но у них же огромная база наработок, традиции; они до этого какую-то другую арматуру делали. Каким образом вы могли одновременно с ними выйти на такой уровень?

— Объясняю. Ну, во-первых, жизнь заставила нас работать здорово — чтобы с голоду не помереть и не торговать газетами в переходе, как некоторые сотрудники «Гелиймаша», которых предали их руководители. Во-вторых, мы все имели очень хороший инженерный опыт создания новых конструкций. У нас уникальный кадровый состав!

— То есть, классная команда сформировалась — за счет этого всех обошли?

— Совершенно верно. Она подбиралась, конечно, не сразу, был естественный отбор, и кто-то не

выдерживал трудностей, мы подбирали других, в основном из «оборонки», — и выстояли.

— Я вот что подумал: тут сказалась уникальная ситуация в стране, которая была 10-15 лет назад. Ведь что произошло тогда? Отовсюду одновременно были вышвырнуты на улицу великолепные мозги! Рынок кадров просто золотом был засыпан... Можно было такие команды собирать! Что Вы и сделали.

— Вы сейчас мне сыпете соль на рану. Я постоянно, все эти годы об этом думаю: что натворили! Во что превратили страну с самым лучшим в мире творческим инженерным потенциалом. Ведь в чем нас обходили американцы и весь западный мир? В строгом соблюдении технологии и т.п. Но в креативе — сейчас такое модное словечко, творчество в переводе, — мы никогда никому не уступали, начиная примерно с 30-х годов...

Вот приведу пример. В конце 80-х годов прошлого столетия на «Гелиймаш» вышла известная японская фирма «Кобо Стил». Они вычислили по периодике, чем занимается «Гелиймаш», и попросили прислать к ним специалиста по детандерному оборудованию.

— Какому-какому?

— Де-тан-дер-но-му. Вы же учились сверхпроводимости, вам стыдно не знать таких слов!

— Ну, я ж по фундаментальной части. Вот Бардина-Купера-Шрифера — теория такая есть — помню...

— Детандер — это расширитель. Чтобы получить криогенную жидкость, сжигать газ, нужно резко расширить объем, сбросить давление...

— А-а, понял: обратный цикл Карно!

— Совершенно верно.

Так вот, поехал к ним наш начальник отдела по фамилии Верещагин. Познакомили его с главным конструктором, главным инженером. Начали беседу. А у них, как в анекдоте: одни разбираются в болтах, другие в гайках. Заговорили о проточной части — они приглашают гидродинамиков, аэродинамиков. Заговорили о прочностной части — приходят «прочности». Заговорили еще о чем-то — еще кто-то присоединился. В конце разговора японцев уже было 24 человека. А Верещагин всё сидит в одиночку...

Вот оно, разделение труда у буржуев. А наш товарищ — он тебе и на машинке напечатает (компьютеров тогда не было), и мотоцикл отремонтирует, и сконструирует, и соберет. Я сам на Байконуре, когда у меня пьянствовали слесаря — посылал их подальше и сам занимался ремонтом оборудования...

Понимаете, у нас уникальный инженерный состав был! Уникальное сочетание разнообразных глубоких знаний и креативного, нестандартного мышления... Почему наши программисты так ценятся там? Потому что учились они на плохой технике, и вынужденно изобретали уникальные методы программирования. И если их посадить за мощную технику — получают поразительные результаты. Тут то же самое. Мы же должны были все время выкручиваться! Когда я работаю под надзором заказчика, КГБ и так далее, а мне кровь из носу надо запустить ракету — иначе меня просто посадят...

...Короче говоря, занялись мы электромагнитными клапанами. Но никто до нас не делал такие клапаны для нефти и газа! Делали, скажем, для космоса — там совсем другие параметры! Здесь проход больше, среда загрязненная, агрессивная, давление

огромное, с которым мы не сталкивались. Это я в двух словах говорю, но годы же прошли, пока мы эти конструкции отработали.

— **А на что вы жили-то, пока отработывали?**

— Жили тем, что зарабатывали — и нам хватало, чтобы не умереть с голоду.

— **Чем «тем»? Пока конструкции нет, что продавать-то?**

— А я как директор вел себя весьма нахально: будучи уверенным, что мы заказ выполним, всё что нужно разработаем, я заключал договор с предоплатой — а потом конструировал, делал и поставлял. И ни разу не сорвал поставки.

— **Это что-то типа «бизнеса по-русски»...**

— Не-е-ет! Мы же знали, за что брались! Я получал задание, собирал ребят: будем делать? Будем! Сможем сделать? А как будем делать? То есть, у нас уже мыслительный процесс шел, мы прикидывали, примеривались... И через неделю я говорил: «Всё, ребята, беру заказ». Подписывал договор, получали аванс — и вперед!

— **Итак, отработали конструкцию электромагнитного клапана, создали некий «конструктивный фундамент», защитили его патентами. А теперь на этот фундамент под конкретный заказ можно надстраивать то, что требуется заказчику. Правильно я понимаю?**

— В целом правильно, только не так все упрощенно. Мы не все, что «в фундаменте», патентуем. Но всю новизну мы всегда патентовали и будем патентовать.

И, кстати, «содрать» это можно. Я свой патент могу обойти за 10 минут. Патент защитит лишь от безмозглого изготовителя, который не понимает ничего в конструкции и будет ее один к одному воссоздавать. А кто хоть немножко понимает — тот ее слегка изменит, в худшую ли, в лучшую сторону — и может обойти этот патент.

Наш патентный поверенный по Европе — он живет в Мюнхене, а до этого жил в ГДР, знает русский язык. Так вот, когда мы с ним получали свой первый европейский патент (и, к слову, обошлось это нам в несколько раз дешевле и быстрее, чем если бы мы пошли через «Роспатент»), я ему задал детский вопрос: а какой смысл вообще патентовать? Он говорит: «Никакого смысла. Вы никогда не получите патент по всем промышленным странам», — «А зачем тогда это делают?» — «А затем, что как только вас увидят в числе фирм, которые патентуют свою продукцию в Европе, и об этом будет опубликовано в специализированном журнале — вас будут знать, к вам будут обращаться. Это просто реклама». И действительно, как только в Цюрихе в Европейском патентном бюро опубликовали наше первое изобретение — к нам сразу стали приходить всякие деловые предложения, вопросы и тому подобное.

Патент обойти очень легко! Вот японцы, например. Они будут с нашими предприятиями переписываться, переписываться, опытный образец еще купят — а потом раз — и начинают выпускать нашу продукцию. Так частенько бывало. И бороться с ними невозможно. С ними могут бороться только крупные фирмы мирового масштаба, с которыми японцы не решаются ссориться — те найдут способы... И еще потому, что за этими фирмами стоит государство, оно их поддерживает, в отличие от нас. А Россия даже не вступает в европейский патентный пул!

Нас ведь в советское время как приучили? В патенте — ну, тогда авторские свидетельства были — нужно расписывать все до мелочей! Потому что система советская была такова, что приходилось изобретения годами пробивать, потому что враг народа был этот изобретатель. Он же потом требовал денег за эффект — значит, враг народа!

А они читают наши патенты — и, так сказать, употребляют, не закусывая. В России их, конечно, прижать можно. А там? — там наши патенты не действуют. И государству на это начхать, и в патентный пул мы не вступаем. Что вы, зачем? Вот нам фонд стабилизационный создать миллиардный — это крайне важно! А выделить десяток миллионов долларов для того, чтобы в 18-ти основных странах наши патенты имели те же права... Хотя бы в Европе, я уж не говорю в мире.

За нами уже сейчас гоняется куча предприятий, достаточно известных, которые пытаются что-либо «содрать» у нас. Но это не так просто.

— **Всё можно «содрать». Но если вы движетесь...**

— Вот! Абсолютно правильно! Я все время говорю своим ребятам: нас догонят, если мы не будем двигаться вперед. Поэтому мы постоянно двигаемся. Чтоб не догнали. И — нам интересно.

— **А что для вас главное: «интересно!» или «нас не догонят!»?**

— Ни то ни другое. Самое главное — удовлетворить нашего заказчика. Сделать то, что он хочет. И желательно, чтоб продукт был массового применения, а не только одному заказчику. И — получить за это деньги. Если мы удовлетворяем заказчика — то получаем за это деньги. У нас такой труд, мы — инженеры, понимаете?

— **Но если бы вам не было интересно...**

— Интерес — это да, это обязательное условие. И все же главное для нас — что тут лукавить? — зарабатывать. Вот раньше вступал человек в партию, чтобы, мол, «быть в передовых рядах» — а на самом деле просто хотел карьеру сделать. И в первом нашем уставе было написано: «цель компании — удовлетворение нужд общества». Но мы-то просто хотели делать деньги — честным путем.

— **Но «вдохновение не продается»! Может, высокий уровень креатива как раз и связан с тем, что не всё пока у нас делается только за деньги?**

— Знаете, Вам интересно было бы посмотреть и послушать, какой гвалт стоит, когда у нас тут идут глобальные совещания! Все орут, все отстаивают свою позицию. Что Вы думаете — из-за денег, что ли? Нет! Просто интересно человеку себя проявить и доказать, что он прав. Здоровые инженерные амбиции: показать всему миру, что мы можем эту конструкцию сделать! И мы страшно горды, что в своем направлении — в части электромагнитных клапанов — мы впереди всех! Мы «number 1» в нашей стране и в Европе!

— **И никто не догоняет? Продолжаете наращивать отрыв?**

— Естественно! Но в работе мы и не думаем даже о том, чтобы убежать от кого-то. И постоянно улучшаем конструкцию вовсе не поэтому.

— **А почему?**

— Ну как вам объяснить... Вот приходит ко мне наш электронщик и говорит: «Натан Хаимович, ну их к чертовой матери эти герконы! Пора переходить на оптроны!» — «Согласен, давай на оптроны!» Если

мышка на компьютере на оптронах работает, почему бы нам так же клапан не сделать? Да, сложно: вы ведь оптрон в среду не сунете, много там и других проблем. Но мы придумали, как сделать (рассказывать не буду!) — и сделали. Потому что геркон — это позапрошлый век. Оптроны — это более надежно, более точно.

— **Понятно: «инженерные амбиции»...**

Но вот какой вопрос назревает. Да, вы сделали классную конструкцию, но вы же не просто КБ...

— Мы поставляем продукцию! Заказчику нужна продукция, а не голые идеи.

— **И где вы ее производите?**

— До сих пор мы работали по кооперации с оборонной промышленностью.

— **Весь мир так и работает — по кооперации. Но у нас в стране с этим проблемы: очень трудно найти ответственных поставщиков, способных обеспечить качество. Причем конструкции у многих классные, но старое оборудование, низкое исполнительское мастерство персонала, неэффективная организация труда...**

— У нас таких проблем нет. Сейчас мы делаем мехобработку в Нижегородской области, на одном из авиационных заводов, специализируемся на изготовлении сложных гидросистем для авиации. Станочное оборудование очень хорошее. В оборонную промышленность в свое время набрали уникального оборудования.

— **Так это когда было? 20-30 лет назад! Его обновлять надо!**

— Минуточку! Его прежде всего нужно правильно содержать, а не только обновлять! Это банальное мнение, что всё надо постоянно обновлять, что всё морально устареет. А Вы знаете, что станки, которые поставляли нам американцы по Лендлизу, или немецкие, которые мы еще по репарации получали, — их немного осталось, но они до сих пор прекрасно работают! Это оборудование тихходное, но — надежное.

«Более современное» оборудование — как правило, означает более быстрое. Я не спорю, в каких-то случаях это важно. Но для подавляющего большинства операций по мехобработке нужно универсальное оборудование, в котором главное — его надежность. А уровень надежности оборудования, которое у нас шло в оборонку, таков, что оно до сих пор не хуже, чем «современное». Вспоминаю эталонную фразу известного нашего летчика-испытателя Марка Галлая: «Что такое работать быстро? Это значит — делать все медленно, но без перерыва». Так вот, это оборудование — оно работает сравнительно медленно, но без перерыва и без поломок.

Короче говоря, уровень оснащенности для нас достаточен. Ведь что такое вообще гидравлика? Там же в плунжерных парах никаких тебе уплотнений, допуски — доли микрона на потоке. Но самое главное, что оборонное производство приучило людей делать всё качественно. Они привыкли работать так, что брака не бывает. Для них это — позор. Потому что там живы «рабочие традиции» — хотя сейчас и смеются над этим понятием. А у них вот такая традиция — не делать брак. Я за ними не проверяю качество клапанов! Мне достаточно, что их ОТК принял.

— **Вам повезло с партнером по кооперации. Фактически, вы работаете в системе качества военной авиационной промышленности.**

— Верно. Причем это был серийный завод. Он сам не проектировал и потому привык уважать чер-

тежи. Ты ему даешь чертеж — он должен это сделать! Их трудности не пугают. Благодаря этому у нас появилась возможность конструкцию делать достаточно сложной, ужесточать допуски — потому что мы знали, что все это будет сделано. А если не будет сделано — для них это ЧП. Они этого не скроют, несмотря на то, что отдельно деньги за это не получают.

С другой стороны, и мы воспринимали их возможности: технологические, дисциплинарные и прочие. И сами подстраивались, но и их многому научили. Например, они раньше работали только с легкими сплавами, не знали, что такое нержавейка. Мы их три года учили, как ее обрабатывать, как проводить испытания, как варить аргоном и что такое вообще арматура. И сейчас им уже не надо объяснять, как сварить магнитную сталь и нержавейку. По ГОСТу это не положено сваривать. А мы их научили — и они делают.

— **Вы умнее, чем ГОСТы?**

— У нас просто достаточно своего производственного опыта. Да и сами подумайте: кто писал ГОСТы? Порой их писали институты, которые не касались тех уникальных вещей, которыми занималась оборонка или та же криогеника.

— **А как Вы полагаете, много осталось таких вот заводов, которые могут потянуть ваши требования?**

— Не очень много, но все-таки остались.

— **Я это вот к чему спрашиваю. Допустим — тьфу-тьфу (три раза стучит по деревянной ручке кресла) — завтра вулкан открылся под вашим заводом. Вам установить отношения с кем-то другим будет очень трудно?**

— Сейчас уже нет. Мы можем делать узлы в разных местах — а собирать их в одном месте. Мы ведь все это время занимались не только конструкцией, но и технологичностью ее в производстве, унификацией узлов. Мы сейчас переходим на модульные конструкции, что позволяет различные узлы делать на обычных машиностроительных предприятиях с хорошей культурой производства.

Общую задачу изготовления клапанов мы разбиваем на примерно три упрощенных отдельных задачи:

1. Литье и обработка корпусных деталей.
2. Механическая обработка и сборка затворов.
3. Изготовление приводов, включая электронику.

У нас и сейчас не все производство на имеющемся заводе: электронику мы делаем сами.

— **А почему сами?**

— Потому что электроника — это тоже ноу-хау. У нас ведь там, кстати, стоит тройная защита, чтобы катушка привода не сгорела. Я вам немножко открою — только это не нужно записывать...

(перерыв записи)

...вот мы и сделали еще и так, чтобы умелец какой не залез.

— **Есть выражение «защита от дурака», а вы, получается, специально для российских условий ввели «защиту от умного»?**

— А что делать? Вот, помню, обратились к нам одни: не работает ваш клапан. Глядим — а они залили рабочей жидкостью плату. «А зачем полезли-то?» — «Так это... изучали устройство» — «Ребята, у вас же такая подробная инструкция! Ну, если чего не понимаете — задайте вопрос! Есть же e-мэйл, позвоните, в конце концов!» Не-е-ет, вот обязательно самим изучить надо! Есть у нас люди, которые привыкли руками всё щупать, иначе никак. Но теперь у

нас всё будет запломбировано, а за любопытство придется платить отдельно.

— **А как Вы решаете вопросы литья?**

— Это не проблема. «Самсон», что думаете, в Германии льют? Нет, заказывает литье в Чехии. Там много заводов, и они льют с хорошим качеством, причем по европейским стандартам. Я там тоже нашел партнеров. И хотя сейчас мы льем в России, но в конце концов, наверное, выйдем на кооперацию с чехами. Потому что, к примеру, для поставки оборудования на Сахалин требуется литье по западным стандартам. Сахалин — лакомый кусочек, туда все рвутся. И не попадают, не понимая почему... А там, хотя и обязаны брать наше оборудование, требования заложили из той же АНСИ. И разница-то в долях процента легирующих добавок...

— **У вас грядет усложнение организации бизнеса, логистики. Это не отразится, скажем, на ваших сроках поставки, в целом на качестве? У вас же большой ассортимент, много разных заказов. Не запутаетесь?**

— Мы же знаем статистику, сколько чего требуется. А модульный принцип позволяет осуществлять некое планирование. Есть, например, самый ходовой проход DN 25. У нас там семь давлений. Но строительная длина корпуса имеет только два исполнения. То есть, мы корпуса делаем заранее — и закрываем при сборке сразу несколько позиций. Привод делаем унифицированный. И создаем у себя на складе запасы готовой продукции по самым ходовым позициям.

— **Что-то, откуда не подступись — всё хорошо у вас. Просто подозрительно!**

— А это — выключите только диктофон — меня можно похвалить.

— **Ну и давайте Вас похвалим — что тут такого? Выключать-то зачем?**

— Я вспоминаю советское время. Как я тогда ходил на «совещание» к генеральному директору. А Вы же знаете, как тогда «ставили» у нас генеральных, откуда они брались... Как тогда решения принимались? Составляют бумажку, пускают по кругу, кто-то визирует, кто-то не визирует... и в конце концов не найдешь, кто принял решение, и никто за него не отвечает.

А мои люди привыкли, что они могут прийти ко мне с любым вопросом — и он будет решен. Я, конечно, всегда ругаюсь при этом: вы же, говорю, уже стали грамотнее меня, вы уже опыт вот такой накопили — нет, вам обязательно дядька-директор должен сказать: так или вот так. Но они говорят: мы вам доверяем...

Я прошел всю рабочую цепочку. И где только ни работал. Научился принимать решения сам. Инженерное мышление никуда не делось. И когда я разговариваю с заказчиком, и он говорит: «Мне нужно то-то» — я сразу оцениваю и примерную стоимость, и сроки, и саму возможность это сделать.

— **То есть, сконцентрировав «последнюю инстанцию истины» в своих руках, Вы в итоге добились «командной игры», вместо доведенного до маразма разделения компетенции — как в том примере с японцами. Может быть, поэтому и творческий огонек не угасает?**

— Конечно!

А бывает, три ведущих конструктора начинают спорить, приходят ко мне: кто прав? А я вижу, что в

принципе и этот в чем-то прав, и этот тоже. Я им говорю: ребята, разошлись по кульманам (это тогда были кульманы, сейчас — «по компьютерам»)! И что я вижу через пару дней? Они все пришли к единому мнению и вместе рисуют. Если людям дать возможность выразить свое мнение, поспорить, обсудить его с компетентными и объективными собеседниками — они всегда приходят к общему выводу, понимаете. Потому что они же, кроме всего прочего, уважают друг друга!

— **С другой стороны, высокая роль лидера — это риск! Вы в самолетах летаете?¹ А завтра, не дай Бог, какой-нибудь из них упадет... Без Вас «Криогенная технология» выживет?**

— Лет 5-7 назад я мог бы с уверенностью сказать, что не выживет. Сейчас — будут большие трудности, но выживет. Люди, которые у меня работают — они могут продолжать это дело.

— **Решения ж надо уметь принимать...**

— Если жизнь заставляет — они умеют принимать решения. Мой технический директор в свое время командовал пуско-наладочными работами и за рубежом, и у военных. Это очень опытный человек. Мой заместитель и главный конструктор также очень ответственные люди. И когда пришло время... Два года назад я серьезно заболел. Четыре месяца меня не было. Причем тогда как раз пошел наш новый ряд: прямые клапаны на любые давления, мы их только-только осваивали в производстве. Ребята вначале растерялись, но ненадолго. А потом — делали все сами, все эти четыре месяца — и прекрасно справились. Не пропадут!

Да, маркетинг на мне — ну да это теперь уже не сложно. Спасибо «Газпрому», его управлению новой техникой, которое нас в свое время познакомило со всеми проектными институтами. И сейчас они нас просят сами: «новинки немедленно к нам!». У нас прямые контакты с проектировщиками производств, технологами. Раньше я не знал, какая номенклатура должны быть. Я сейчас уже не бегаю в поисках заказов, они сами мне сообщают, что куда требуется.

Кстати, нам сейчас предлагают на севере строить комплексный завод только на нашей арматуре. Это — стимул, правда? Это очень интересно!

— **Напоследок хочу спросить вот о чем. Есть некий опыт компании «Криогенная технология». Как Вы полагаете, у вас есть чему поучиться другим подобным компаниям, которые производят арматуру, или даже не арматуру?**

— Не знаю. Я над этим вопросом не думал. Мы все время боролись за выживание — и выжили. Мы пошли неизведанным путем, когда не у кого было подсмотреть. Пошли на страшный риск. И так получилось по жизни, что нам никто никогда не помогал. Ведь моя фамилия — не Потанин, мне Чубайс не подарит что-то типа Норильского Никеля. Мы ни одного кредита не получали — но зато до сих пор никому и не должны ничего. Выжили — за счет собственного труда и до сих пор продолжаем и будем продолжать создавать новые разработки.

Мы постоянно совершенствуемся. И это самое главное.

Интервью провела А.Ю. Горелова

¹ Вопрос, заданный С.И.Ляпунову одним из консультантов, см. «Арматуростроение» №5/2004, с.19