

# Истории нашей жизни

**В.А. Куранов**, председатель совета директоров «ВА «Интерарм»

**От редакции.** *Это текст родился в городе Балабаново, славном в народе своим производством спичек — между прочим, стратегического, наряду с солью, сырьём. В арматуростроении же город этот давно известен еще и тем, что в нем находится производственная база ВА «Интерарм». Ваш редактор приехал в Балабаново в канун 15-летия этой компании, намереваясь взять интервью у ее руководителя Владимира Ашотовича Куранова. Получилось в итоге не совсем интервью. Скорее просто истории из жизни.*

*Но интересно ведь, чего и как достигла компания, начинавшая в свое время «с нуля». О да, не она одна так начиналась, и многие её ровесницы в эти годы тоже справляют своё 15-летие. Пусть каждая из них шла чуть своим путем и пришла к чему-то своему — у всех у них есть что-то общее. Как бы то ни было, 15 лет — примерно таков, пожалуй, возраст российского рынка арматуры. Подростковый, однако, возраст — нежный и таинственный. Уж не знаю как вы, а я лично подросткам частенько завидую, несмотря на всю их неопытность и на смешные порой подростковые комплексы. Потому что у них всё впереди.*

## Нужна ли стране арматура?

«Ты помнишь, как все начиналось?!»

**Н**азвание «Интерарм» появилось на самом деле раньше, чем 15 лет назад. Придумал его Евгений Георгиевич Васильченко. Выдающийся был человек! Жаль, что его уже нет с нами. В 80-е Евгений Георгиевич работал заведующим отдела трубопроводной арматуры ВНИИАМ, головного института по оборудованию атомных станций. Его отдел разрабатывал арматуру для АЭС, и у них тесные связи были как с производителями, так и с потребителями. Заводы изготавливали арматуру по их чертежам, испытывали по их методикам. Например, Чеховский завод — у них очень много разра-

<sup>1</sup> А. Макаревич



Владимир Ашотович Куранов

боток ВНИИАМовских. И Алексин, и Пенза — все эти заводы хорошо знали институт и лично Васильченко.

Но самое главное — Евгений Георгиевич был из тех людей, которые прочувствовали новое время, и обладали волей и энергией, чтобы что-то делать, а не просто жаловаться на жизнь, ожидая непонятно чего. Он еще в 1991 году, как только стало возможно, создал на базе своего отдела малое предприятие «Интерарм». (На РТСБ БК «Интерарм» была зарегистрирована под номером 75 — в первой сотне!) И когда в экономике начался кризис, он одним из первых увидел, что самой насущной проблемой тех лет было воссоединить заводы с заказчиками.

Наверное, сейчас это трудно понять. Но тогда было такое время, когда завод, производя продукцию, попросту не знал, кому ее отдать. А потребитель криком кричал, не понимая, где ее взять. Потому что заявки от заказчиков, от потребителей никогда раньше не попадали на завод. Был главк, который всё это регулировал. Если на тот же



Выступление Е.Г. Васильченко на Общем собрании Ассоциации

«Икар» приходил кто-то с местного курганского предприятия, его, тем не менее, посылали вот туда «наверх».

И вдруг вся эта система рухнула. Целиком. Например, была в Минэнерго комплектовочная организация, называлась «Энергокомплект» или как-то так, точно уже не помню — так и она развалилась! Даже бывшие специализированные организации потерялись, не могли по-новому работать, понимаете?

Так вот, именно такие фирмы, как «Интерарм», первыми заново проложили тропинку между производителем и потребителем. Это уж потом все «проснулись»...

**Владимир Васильевич Макаров, Президент НПАА, в 90-х годах главный инженер завода «Икар»:**

*В те времена, в начале 90-х, сложилась такая ситуация, что у заводов не было никаких представлений о рынке. Они не умели сбывать свою продукцию, потому что до того делали это по указке сверху. Парадокс: завод «Химмаш», который буквально через забор от «Икара», задвижки наши получал черт-те знает откуда.*

*И вторая проблема — у заводов не было живых денег, финансов не было. Они не привыкли управлять финансами, это за них тоже делали «наверху». Отгрузка продукции и получение денег как-то не совсем правильно были увязаны. И когда начались неплатежи — заводы не знали, что им делать.*

*Возникшие торговые фирмы, в частности, «Интерарм», в тот момент как раз и заняли ту нишу, которая была пуста. Они помогали по маркетингу, а также играли роль финансового буфера для завода.*

*Причем было два рода посреднических фирм: одни появлялись непонятно откуда — и к ним, конечно, относились с подозрением. И были другие — как «Интерарм» — их на базе НИИ, или при самих заводах создавали наиболее продвинутые, пассионарные руководители. Они сыграли в то время огромную положительную роль.*

*У Евгения Георгиевича Васильченко были прекрасные связи с заводами еще и до того, как начались перемены. А в свете новых веяний времени он занялся маркетингом, и даже международным продвижением российской арматуры — и революционным образом создал базу в Балабаново, которая делала предпродажную подготовку нашей эстетически убойной продукции для того, чтобы продавать ее за рубеж.*

**Юрий Жестин, эксперт журнала «АС»**

*То было потрясающе интересное, но для многих и очень трудное, если не сказать жестокое, время. Выражение «нарушились связи» неточно характеризует тогдашнюю ситуацию. Связи не просто «нарушились». Сами принципы этих связей изменились, сама суть их стала другой.*

*Ведь что есть такое процесс снабжения-сбыта, если взглянуть на него с управленческой точки зрения? Это прежде всего множество самых разных решений: что покупать, у кого, почему, когда, каким образом. Такие решения нужны в любом случае, какова бы ни была система: рынок ли, плановое ли хозяйство. Причем разница между двумя системами именно в этом и состоит: в каком порядке, кто и как принимает решения!*

*В советской системе большинство принципиальных решений, касающихся движения продукции, было вне компетенции заводов — их принимали чиновники Госплана, различных главков, трестов и иных организаций. А заводы попросту не умели их принимать, они даже до поры не осознавали для себя того, что это необходимо. Да, отделы снабжения и сбыта существовали, но они сидели и ждали: звонков ли, писем ли, хоть каких-нибудь указаний — без этого они просто не способны были представить себе свою работу. Так и сидели, недоумевая: как же так, вроде бы всё происходит правильно, как всегда, а никто почти продукции не покупает, никто сырья с материалами не подвозит. Это и вправду по нынешним временам трудно понять, но тогда людям порой в голову не приходило самим найти номер телефона, взять трубку, позвонить...*

*А если взглянуть в целом — в «отреформированной» российской промышленности обнаружился «вдруг» катастрофический дефицит менеджмента, возник паралич управленческой воли, случился коллапс способности принимать ответственные решения — это системное заболевание планового хозяйства вскрылось, как нарыв: система вроде стала другая, да вот только люди-то остались те же самые. Предприимчивость не ценилась в СССР — наоборот, безуспешно гнобилась. А тут вдруг обнаружилось, что именно её и не хватает острейшим образом...*

*Чем дефицитней ресурс — тем он дороже. Это общеэкономический закон. Что ж удивляться откровенно сумасшедшей доходности торговых операций начала 90-х, когда прибыль принято было считать не в процентах, а в «сметчиках»? Зачем завидовать тем, кто сумел еще тогда переступить через вбитые десятилетиями, но разом устаревшие принципы и представления? По мне — так им памятник надо ставить! И прямо вот так подписать: «Памятник первым российским торговцам». Ведь кабы не они — не было бы у нас сейчас машиностроения! Вообще не было бы, даже такого.*

*Остается добавить, что дефицит способности принимать решения — он и по сей день восполнен у нас далеко не всюду...*

Я приехал в Москву в 1992 году: вышел в отпуск, собрал все деньги, какие были — и приехал с намерением уже не возвращаться. Надо было где-то прописаться. Попытались в Москве — не получилось. Потом Евгений Георгиевич вспомнил, что у него однокашник в Балабаново, и говорит: «Давай позвоним, вдруг он поможет?» А про Балабаново я до этого знал только, что там спички делают.

Ну, позвонили, в ответ: «Приезжайте». И вот приехали мы к Николаю Михайловичу Шмытко (*ныне генеральный директор ПП «Интерарм» в Балабаново*), а у него на заводе «Стройтехника», выпускавшем строительный отделочный инструмент, лежала на открытой площадке арматура чугунная – с Украины её привезли. Я говорю: «Прекрасная база, и нам бы подошла, только вот железной дороги нет». Тогда это все восприняли как шутку. Ну, посмеялись мы с Евгением Георгиевичем... и попросили Николая Михайловича – у нас же не было своих складов – принимать наш груз. Он спрашивает: «А сколько?» – «Два-три контейнера в месяц, не больше». Он: «Нет вопросов!» А вскоре мы создали совместное предприятие с заводом, наняли туда на работу несколько кладовщиков, которые принимали и отгружали продукцию.

– **Типичная конструкция торговой фирмы 90-х годов: три директора и кладовщик. Ну, иногда еще главный бухгалтер<sup>2</sup>...**

– Кстати, были тогда еще и споры, нужна кому-нибудь арматура или нет, стоит ли этим заниматься. Некоторые умные, но горячие головы, говорили, мол, всё – стране нужна только еда! Стране надо выживать – и надо кушать!

Но Васильченко лично написал сотни писем и разослал по всем возможным адресам. И вот – звонок с мясокомбината: «Что, неужели вы и вправду можете поставить нам трубопроводную арматуру?!» А как раз перед этим Валерий Николаевич Коршунов сорок минут нам доказывал, что арматура никому не нужна. (Он в то время на МТБ пшеницей пытался торговать. Что такое клейковина, естественно, разобрался, но ничего толком не продал «почему-то».) Васильченко отдал ему трубку и говорит: «На вот, своим делом займись!» – так тот еще минут пятнадцать допрашивал, действительно ли им задвижка нужна или они ее перепутали с тушей коровы. «С коровами мы сами разберемся, вы нам задвижку дадите или нет?» – отвечают...

Отсюда вот всё и пошло...

## От торговли к производству

«Заграница нам поможет!»<sup>3</sup>

Мы все время искали сбыт не только внутри страны, но и за рубежом – там были реальные деньги, но там и несколько другие требования. И вот в 1993 году появился заказ на поставку продукции для двух китайских станций: ТЭЦ «Шаньтоу» и ТЭЦ «Хуанэн-Пекин». Именно эти два контракта с «Энергомашэкспортом» позволили встать на ноги АОЗТ «ВА «Интерарм», которое было создано 19 июля 1993 года – 15 лет назад.

Первая продукция, которая шла за границу, – ее отгружали только заводы, но вскоре мы сами стали здесь доводить продукцию до нужной кондиции. А в Китай отгрузки были вагонные. И тут нам уже без смеха понадобились подъездные пути. Вот тогда-то мы и арендовали

у местного хлопчатобумажного комбината его площадку – раньше комбинат разгружал сюда хлопок. Но времена сменились, хлопок вагонами уже, во-первых, никто не продавал, во-вторых, никто не покупал. Так что склад этот у комбината простаивал... хотя «склад» – громко сказано. Тут был полугнилой сарайчик и груды мусора вокруг. И вот мы завозили сюда машинами арматуру, доводили до транспортной нормы, подгоняли погрузчик, заказывали вагон – и отправляли.

Потом решили: а что б нам не купить? Взяли да выкупили этот сарай. Потом смотрим: здесь проходной двор какой-то, аж спим плохо – не дай бог сарай вскроют. Поставили забор. И тогда уж пришлось всю площадку вычищать – тут всюду какие-то карьеры были, мусор, заросло всё...

В общем, выкупили мы сарай, потом выкупили еще 5 метров прилегающей к нему территории, потом еще 7 метров – вон там, где сейчас склад под навесом. Только тогда «навес» тоже был условностью: вместо него торчали трубы какие-то, валялись обломки каких-то конструкций... Причем выкупить было не так просто. Пусть и не нужна была эта база хлопчатобумажному комбинату, но вот никак не соглашались они до конца ее продать. В то время заводы часто держались «до последнего рубля» за свое ненужное уже имущество. Но в конце концов все же продали.

Вот так и появилась эта база.



Склад арматуры в Балабаново

<sup>2</sup> Жирным шрифтом, в соответствии с традициями оформления интервью в журнале «АС», здесь и далее выделены реплики А. Горелова

<sup>3</sup> И. Ильф, Е. Петров

И в Бушер мы уже шли не просто как те, кто комплектует чужой арматурой, а с инжинирингом. Период, когда мы только покупали и продавали — прошел. Продукция теперь проходила определенную обработку и проверку у нас в Балабаново — так что какую-то ответственность и мы за нее несли.

Следующим этапом был договор на поставки в Куданкулам. Здесь еще более серьезная работа началась. На этот контракт мы уже с самого начала пошли как ответственный поставщик: сами разрабатывали ТУ на арматуру, которая необходима по требованиям проекта, согласовывали эти ТУ с АЭПами и везде, где необходимо. И только после всех согласований с нами подписывался контракт на поставку.



Сборочный цех в Балабаново

То есть, мы занялись тогда и занимаемся по сей день поставками арматуры для АЭС по 4 классу безопасности. Как мы работаем? Привозим партию продукции, испытываем у себя на стенде, отбираем годную. Потом практически полностью разбираем, внешний вид приводим в соответствие с требованиями — вы же видели, в каком состоянии у нас арматура поступает с завода — мы ее полностью шлифуем, вычищаем, потом перекрашиваем. Все внутренние детали проходят соответствующую обработку и контроль. Меняем сальники асбестовые, которые иногда еще встречаются, на современные графлексовые. Потом собираем заново уже с прокладками для тропиков, с кадмированным крепежом, испытываем и сдаем заказчику. Мы сами изготавливаем тару, пакуем. Заказчик, естественно, имеет право по контракту достать из любого ящика любую продукцию и проверить ее на стенде...

То есть, это уже совсем другой уровень работы. У нас появилась уверенность в своих силах, уверенность в своих технических возможностях.

## О пользе потерянных денег

«И опыт — сын ошибок трудных...»<sup>4</sup>

Прибыльные китайские контракты, кстати, позволили нам потерять немало денег. И за счет собственных ошибок мы учились. Мы же не знали, как что делается, во всем разбирались ошупью.

<sup>4</sup> А. Пушкин

— **Рано или поздно все равно ошибешься, и лучше раньше — меньше потеряешь. А на чем вы теряли, если не секрет?**

— Да вот на акциях, например.

— **Вы покупали акции заводов?**

— Васильченко считал, что мы обязаны иметь акции, чтобы знать о жизни заводов изнутри. И у нас были акции разных заводов: от нескольких штук до серьезного пакета. Одни нам достались при оказании помощи в акционировании: например «Икара» или «ПАЗа». (Тоже ведь никто толком не знал, как это делается, и Евгений Георгиевич активно помогал руководителям предприятий). Другие — например, акции «Пензтяжпромарматуры», — это результат желания Васильченко изучить и прощупать собственноручно все новое, что появлялось в экономике.

Так вот, когда появились фондовые магазины, которые могли скупать и продавать акции предприятий, он предложил поэкспериментировать с акциями пензенских заводов. Мы заключили договор с фондовым магазином, причем с условием, что имя Заказчика не раскрывается: ведь эксперимент должен быть чистым. Акции обоих заводов были распределены среди коллектива предприятий.

— **Это обычное дело.**

— Ну и вот. Скупаем. Акции «ПАЗа» не несут: завод работает, зарплату там платят. Зато на «Тяжпромарматуре» зарплату тогда задерживали — и народ как понес нам эти акции! Ну и скупил мы то ли 12, то ли 17%.

— **Завод должен был... заволноваться.**

— На заводе началась паника! Срывали объявления на проходной, заявляли, мол, никому путевки в пионерлагерь не дадим, кто продаст акции. Но народ нес и нес. И вот Евгению Георгиевичу звонит директор Скворцов Анатолий Сергеевич: «Жень, помоги нам! Скупают!»

— **Ох, вот так ситуация!**

— И у нас, главное, деньги-то были! Мы спокойно могли контрольный пакет купить, без разговоров! Но мы ведь как-то не собирались завод покупать...

— **Да и вряд ли потянули б вы тогда такой завод...**

— И вот сели мы в кабинете, и Евгений Георгиевич меня спрашивает: «Ты поедешь туда работать?» — «Да вроде в планы не входит...» — «Ну и я не поеду. Но ребята-то волнуются, надо им всё честно рассказать!» — «Только давай не будем акции возвращать, а отдадим их им же в управление годика на три, а там видно будет».

И поехал Евгений Георгиевич в Пензу. Через день возвращается: «Эх, слил я эти акции за бутылку теплой водки!» — «Как так?» — «Да вот так», — говорит. Они там, видать, ему поплакались, как у них все плохо. А Васильченко человек такой был... широкой души, как говорится...

Вот. Что мы потеряли — выясилось, когда акции «Пензтяжпромарматуры» стала покупать команда нынешних владельцев завода. И акции эти стоили уже совсем другие деньги!

— **Н-да...**

Причем никаких дивидендов мы никогда не получали, ребята даже скидок нам никогда не давали. От силы 3%. И за забором продукцию можно было купить на четверть дешевле. На четверть! Эту же продукцию. С этого же завода...

– Зачеты...

– Вот я и говорю, что если бы хотя бы половина нынешних мозгов и опыта да в то время — мы б далеко продвинулись, здесь в Балабаново уже давно бы всё блестело, всё было бы построено давно...

Впрочем, и другие бы продвинулись, они ж тоже ошибались...

– Все ошибались. Как без этого? Опыт! Но знаете, чего я не понимаю (может, постарел уже)? Вот это новое поколение «эффективных менеджеров»: пальцы шире плеч, при этом ничего за душой: ни опыта, ни знаний, только бумажки-дипломы, где-то полученные, а то и купленные. И ведь люди искренне считают, что они всегда во всем правы, что не могут ошибаться, а мы в 90-е просто были лохи наивные...

– Да, молодежи всюду стало много. И я ничего не имею против. Они все разные — просто молодые еще. Но, конечно, когда прописные истины подменяются абстракциями... И уже не одну бумагу у тебя спрашивают, а сто бумаг, двести бумаг. Потому что в книгах написано, что ты должен всё обосновать. Вот и обоснуй, зачем насос покупать. «Так насос нужен сегодня!» — «Нет — это инвестиционный проект! Процедура такая-то и такая-то!» Но они ж тоже разные бывают, проекты. Есть, допустим, проект на строительство здания — это одно. А если у тебя насос вышел из строя — его нужно сегодня заменять! Иначе убытки будут больше, чем цена насоса! Это ж надо понимать, прежде чем проекты писать многотомные...

Вообще, мне кажется, есть у нас такая проблема — проблема незаработанных денег. Когда ты сам зарабатываешь деньги, и особенно когда теряешь то, что сам заработал — ты учишься, набиваешь шишки, приобретаешь опыт, и ты ошибки свои уже не повторишь. А когда ты деньги получил благодаря административному ресурсу и подобным вещам — эти деньги быстро и уходят...

То есть — да, есть некий такой момент. С другой стороны, вот молодежь, которая за мной идет. Умные ребята, пытливые. Но иногда логику их слушаешь: тут правильно, тут тоже правильно, и это правильно... а вот тут — стоп! Здесь надо чуть иначе делать! Но почему «иначе» — объяснить-то очень трудно! И тогда понимаешь: просто знания и опыт с годами должны в систему уложиться какую-то...

Эх, вот если бы молодым сегодня хотя бы половину мозгов и опыта, который у них появится лет через пятнадцать...

## Тенденции мировой кооперации

«Запад есть Запад, Восток есть Восток»<sup>5</sup>

Еще одну историю расскажу. Лет шесть тому назад мы начали работать с немцами. Они сами на нас вышли с предложением продавать их продукцию здесь. Это фирма «VAG Armaturen», производят они поворотные затворы и другую арматуру для водопровода, для пожарных дел: гидранты, например. Продукция у них хорошая, качественная, но достаточно дорогая для нашего рынка. И мы предложили им организовать сборку здесь. Они говорят:

<sup>5</sup> Р. Киплинг

**Ю. Жестин, эксперт журнала «АС»**

*Признаюсь честно: когда несколько лет назад (о боже, как время-то летит!) я писал «Отношения собственности» — этой истории не знал. Но на самом деле она очень характерна! В том плане, что достаточно часто заводы скупались не по злему умыслу, и даже не по здравому замыслу, а — вот именно случайно. В самом прямом смысле этого слова. В те годы, когда всем гражданам нашей великой державы раздали сначала ваучеры, а потом и акции, ситуация была такова, что у одних граждан завелись вдруг шальные — много слова не подобрать — деньги, а другим не хватало на хлеб. Причем что за акции такие, не понимали толком ни те, ни другие. И серьезный завод порой стоил дешевле, чем какой-нибудь не самый навороченный джип.*

*Вот одна история, рассказанная мне владельцем швейной фабрики, ныне весьма и весьма компетентным как в технологиях пошива, так и в рынке одежды: «Вообще-то мы тогда торговали мебелью. Возили из Италии, открыли салон, дела шли неплохо. А тут у одного моего приятеля на руках как-то вдруг образовались 10% акций швейной фабрики — то ли за долги ему отдали, то ли еще как. И говорит он мне, мол, не нужны акции? А то не знаю, что с ними делать. Ну, поехали мы на фабрику, посмотрели. Измерили цеха — просто шагами. Посчитали, прикинули: получилось, что если фабрику купить — то за квадратный метр выйдет раз в десять дешевле, чем на рынке недвижимости. Ну, взяли да купили... наивные. Проблем с этой фабрикой оказалось столько, что в Италию за мебелью ездить было уже некогда, и через полгода салон пришлось продать. Но жить-то интереснее стало насколько!»*

*История эта совершенно реальная. Подобные встречались тогда на каждом шагу. Какие выводы? А выводы делайте сами.*

если вы обещаете, что продадите больше 10 тыс. единиц в год — то мы согласны. Ну, кто ж в России может им такое обещать? Мы говорим: давайте начнем работать, а там посмотрим. Нет, не пошли они на эти условия. Ну, что поделывать: нет — так нет.

А через некоторое время на выставке «НефтеГаз» на Красной Пресне — а мы в ней с 1994 года участвуем! — познакомились с индусами, которые тоже делают затворы поворотные. Они нам предложили быть их дилерами. Мы говорим: если вы нам поможете, мы бы хотели быть не просто дилерами. Их эта идея заинтересовала, мы всё обсудили и пришли к соглашению о том, что их продукцию будем собирать здесь, в Балабаново. И вот уже фактически два с половиной года, как мы это делаем. Сначала просто их конструкцию продавали, потом всю документацию привели в соответствие с нормами ГОСТ, и они стали делать заготовки уже под наши требования. На сегодняшний день затворы делаются с нашим логотипом, по нашим техническим условиям, согласованным и с проектантами, и с заказчиками. То есть, у нас в Балабаново сегодня — типичное сборочное производство.

Кстати, в первый же раз, приехав на предприятие в Индию, вижу: лежит у них арматура с логотипом

«VAG». Я спрашиваю: что, закупаете у них? Они смеются: наоборот, для них делаем. А я ведь два раза был на заводе «VAG» в Манхайме, но ни разу мне производство затворов не показали! Потому что, оказывается, его там нет. У немцев всё производство затворов в Индии и в Китае — они недавно построили новый завод под Шанхаем.

То есть, как показали и наши поездки по линии НПАА за рубеж: и во Францию, и в Америку, — большая часть заготовок для арматуры сейчас делается именно в Китае и в Индии. Причем в Индии производство на порядок лучше, чем в Китае. В Китае оно просто хуже, чем у нас; мне их производство не понравилось. А в Индии всё на приличном техническом уровне. Правда, индийская продукция и стоит дороже.

— **Когда мы ездим в Европу — мне кажется, надо уже не производству у них учиться, а тому, как же они умудряются,**

**делая лишь три операции из тридцати, добавлять арматуре 80% стоимости...**

— Фактически, европейские производители затворов делают сегодня то же самое, что делает «Интер-арм»: закупает заготовки в Китае и в Индии, сами осуществляют только сборку, испытания и подготовку документов.

Но я расскажу историю до конца. Потом был еще курьезный случай, когда на индийское предприятие, с которым мы работаем, одновременно со мной приехал директор по экспорту немецкой фирмы «VAG». И индийские менеджеры меня спрашивают: «Сказать, что Вы здесь?» Я говорю: «Ну, я к нему никаких претензий не имею, и он ко мне вроде не должен иметь никаких претензий, что нам друг друга опасаться?» Он сразу подошел, поздоровался. Я говорю: «Вот, сотрудничаем...» Он в ответ улыбается: «Да, мы тоже с этого начинали».

### **Юрий Жестин, эксперт журнала «АС»**

*Мировая тенденция сегодня именно такова: всё производство выносится в Азию. У азиатов оно гораздо дешевле выходит, да и с качеством — порядок. Тем более в Европе назревает типичная для царящего там социализма глобальная проблема мотивации, а погрязшей в тщеславии самоуверенной Америке привычнее вертеть миром с помощью доллара и бомб, а в производстве пахать она не склонна, используя для этих целей не слишком одухотворенный труд иммигрантов.*

*Но вот вопрос: почему те же индусы не могут сами продавать в Европе свою продукцию — ту самую продукцию, которую они делают по заказу фирмы «VAG» и многих других европейских компаний? Ключевых причин тому две: брендинг и нормативная защита.*

*С брендом вроде бы ясно: наивный потребитель, обманутый красивой тарой и агрессивной рекламой, предпочтет продукцию «Сименс» таковой от Зачуханского машиностроительного завода, хотя у последнего она точно не хуже, во всяком случае, по его собственным клятвенным заверениям.*

*Но не всё так просто. На самом деле «Фирма» — это нечто куда большее, нежели громкое имя. Это, допустим, еще и определенный гарантированный уровень сервиса. «Бренд» — не только популярность, но и ответственность, которую нужно еще доказать годами безупречной работы. И именно за нее платят потребители! То есть, на мировом рынке уже вправду не столь важно, где сделана продукция, куда важнее — кто отвечает за ее качество, за сервис, за соответствие нормам, за надежность выполнения контрактных обязательств.*

*Увы, российское деловое сообщество упорно держится за устаревшую дилемму «производитель-торговец». Причем не только крепкими руками клерков по закупкам. Та же древняя терминология пронизывает и новые отраслевые стандарты, претендующие на роль двигателей прогресса (тут вспоминается почему-то автомобильный термин «торможение двигателя»), и, что самое страшное, мозги.*

*Дамы и господа, давайте определимся: мы намерены и далее играть по собственным правилам, или все же хотим хоть*

*куда-нибудь интегрироваться? Но во втором-то случае надо для начала понятия поменять!*

*Кстати, о стандартах. Боюсь, многие российские машиностроители по сей день недооценивают их роль как инструмента международной конкуренции. Даже НПАА, одной рукой занимаясь подготовкой своих собственных стандартов, другой содействует продвижению у нас стандартов API, частенько воспринимаемых в мире как «пятая колонна» американской экономики.*

*Ведь что есть такое система стандартизации? Это не только сами технические требования. Та же индийская продукция может им и соответствовать. О нет! Это еще гора бумаг, которые нужно заиметь, и куча денег, которые нужно заплатить. Плюс множество мелких препон, заложенных в нормы, и на первый, замутненный сладкими посулами взгляд — незаметных. То есть, это — барьер, который нужно перепрыгнуть, чтобы войти на любой богатый рынок. Причем как будешь прыгать — так тебе еще с той стороны палки начнут вставлять куда попало...*

*Американцы, чувствуется, давно полагают именно эту функцию стандартизации основной, они прекрасно понимают, что коли станут стандарты API общепризнанными в России — это сильно облегчит жизнь здесь американским компаниям. Европейцы — те, надо полагать, до поры искренне пеклись о гармонии и прочих эстетических штуках. Но, видать, спеклись в конце концов: REACH выглядит прежде всего как жесткая защитная мера европейского рынка, мера совершенно неэстетичная, зато грубая, как топор.*

*Не только нормы стандартов используются для защиты национальных интересов. Тут и таможенные правила, и в целом вся система хозяйственного права. Однако, никакая нормативная защита не заработает в полную силу, если сами участники рынка не хотят защищаться. Да, в российском государстве не всё гладко в этом плане, низковаты иные наши барьеры. Но какой смысл заделывать и наращивать частокор, если ворота открыты, а в их проеме народ с хлебом-солью радостно встречает захватчиков?*

## Потребительское отношение к качеству

«Мне ничего не надо, мне никого не жаль»<sup>6</sup>

Вот всё думаю поставить при въезде на нашу базу две задвижки рядышком: одну в том виде, в котором мы получаем, другую — после нашей обработки. Это ж две большие разницы!

Был как-то здесь президент французской фирмы «SACCAP SAPAG» — и никак он не мог понять, как же мы деньги зарабатываем? Первый у него вопрос был: «Неужели ваши заводы *вот это* выпускают за свои ворота?» А второй: «Почему же они сами не могут делать сразу *вот так же хорошо*?» А что я мог ответить? Сразу делать хорошо... пока не получается.

И вроде бы в подобной ситуации роль таких предприятий, как наше, должна возрасти. Потребность должна появиться в этом виде сервиса...

— **Наверное, его можно назвать «тюнингом»...**

— Но, к сожалению, все происходит немножко не так. Объясню, почему.

Наши заводы всегда были монополистами. И сегодня эта система в какой-то мере сохранилась. Приходишь, скажем, в «Транснефть», а у них первый вопрос: ты производитель или нет? И неважно для них, что я арматуру отдам в лучшем состоянии, чем с завода — никто на это не обращает внимания: «Нет, мне нужно с завода — и всё! Вот если вы производитель — тогда я с вами буду разговаривать». В этом смысле «монопольность» у заводов осталась. А в последние годы спрос вырос, они не успевают — и в связи с этим вопрос качества на заводах опять «спущен на тормозах».

Был тут у нас один директор, мы ему показываем его продукцию: «Ты посмотри, что ты нам даешь?! Это ж пойдет на экспорт!» Он говорит: «А что? Это литье называется «апельсиновая корка», прекрасное литье!» Название придумали, надо же! Я уж не знаю, что это за технология такая, какого века...

На арматурном заводе в г. Бангалор (Индия), мы спросили у хозяев: «На каком оборудовании и по какой технологии вы получаете такое хорошее литье?» Индусы с гордостью отвечают: «На оборудовании, полученном из СССР, и по вашей технологии.» На мой вопросительный взгляд член нашей делегации — директор по производству нашего крупного завода — развел руками: «Человеческий фактор».

На разных выставках и в частных беседах с заказчиками мы предлагаем им то, что умеем делать: «Давайте мы доведем до кондиции заводскую продукцию! И после нас вы можете сразу эту арматуру ставить!» Но ведь большинство крупных предприятий — в энергетике, в нефтепереработке, химические заводы — имеют цеха, мимо которых арматура на серьезные узлы не идет. И они привыкли все «доводить» сами. Это даже не просто привычка, это уже образ жизни. В результате у заводов-производителей арматуры нет заинтересованности в качестве. Им выгоднее гнать вал.

<sup>6</sup> С. Есенин

— Это еще из-за потребителей, которые тендерами увлеклись — а там цена...

— Совершенно правильно — у них только вопрос цены. Потому что сейчас всех занимает проблема коррупции. А когда начинают с коррупцией бороться — значит, продукция только заводская, чтоб был производитель, и чтобы цена была ниже. А то, что он не может цену опустить ниже определенного уровня — это никого не волнует. И рождается легенда, что наша арматура — никуда не годная. Естественно: вы ее купили за три рубля и хотите, чтобы при этом еще и качество было!? Западную-то продукцию вы берете за 30 долларов, а тут не хотите заплатить 10.

И поэтому, хотя мы готовы больше продавать на внутреннем рынке, спрос на наши услуги в основном предъявляют за границей. Потому что должно ведь быть какое-то встречное движение, заинтересованность со стороны российских потребителей. Но, к сожалению, во многих случаях просто покупается контрафактная продукция.

— **Погодите, но у всех же ИСО.... Вы, кстати, проверяете при покупке у завода сертификат ИСО?**

— Мы не проверяем сертификат ИСО, мы проверяем продукцию.

— **Но вообще-то считается, что если у компании система качества сертифицирована по ИСО — то у нее и продукция определенного гарантированного уровня качества. А в реальности корреляция какая-то есть между наличием сертификата и качеством?**

— Нет, думаю, что нет большой связи, потому что на момент получения сертификата все заводы приводят свои инструкции, свои нормы в порядок. Одна из проблем сертификации в том, что на бумаге все может быть правильно, всё расписано, все процедуры и так далее — а на деле не работает.

Но ведь в ИСО действительно есть какие-то элементы, которые очень важны! Мы два года назад тоже сертифицировались на ИСО 9001. Но, к сожалению, того, чего я хотел бы, пока не достигли. А я хотел бы, чтобы это была не столько формальность, сколько реальная система, которая на деле помогла бы нам двигаться вперед. Я хотел бы, чтобы мои люди понимали разницу, разумно к этому подходили. Ведь мы сегодня стремимся к тому, чтобы полностью отвечать за продукцию, которую поставляем на внешнем рынке или на внутреннем. Значит, нужно, чтобы были не просто менеджеры по продажам, а технический персонал, который работает с пониманием дела; не просто кладовщик, а комплектовщик...

## Уверенность в будущем

«Оставьте ненужные споры, я себе уже всё доказал!»<sup>7</sup>

В жизни многое зависит от поставленной цели. Если цель — «срубить» сегодня деньги, а завтра бог его знает — это одно... Кстати, у нас много людей ушло из фир-

<sup>7</sup> В. Высоцкий



*Строительство нового офиса в Балабаново*



*Заканчивается отделка нового цеха в Балабаново*

мы — тех, которые хотели побыстрее «срубить» деньги. Да, они что-то заработали, «здесь купили — там продали», но серьезного дела не создали. А если думать, как завтра жить, как развиваться — такие мысли всегда приводят к тому, что ты должен что-то сам строить, должен иметь какую-то реальную базу, получать естественное развитие...

И даже постоянно выслушивая вопрос: «Вы производители или нет?» — все равно приходишь к тому, что прежде всего надо иметь свою нишу — ту, в которой ты действительно всё умеешь делать как следует. Поэтому мы сейчас видим, что наше будущее связано с продолжением той работы, которую мы хорошо научились делать, то есть с сервисом по комплектации, и наряду с этим с производством арматуры, в том числе специальной. В этом плане будем свои усилия наращивать.

**— Механообработку будете ставить?**

— Вопрос для нас пока остается открытым. Возможно, у нас здесь будет конечная мехобработка. А все остальное можно сделать на аутсорсинге. Если удастся — в России, если не удастся — за рубежом. Но это всё рабочие вопросы. Сейчас важнее другое: нам нужно глубже понимать арматуру! Вот туда, вглубь, мы и намерены двигаться. Для чего подбираем коллектив конструкторов и технических специалистов. Ведь даже подобрать арматуру и понять по техническим характеристикам, какая подойдет для АЭС, а какая нет — большая проблема, здесь без технарей не обойтись. Но на ранних этапах развития нашей фирмы специалисты, вот именно арматурщики, скажем так: не были настолько остро востребованы. Поэтому сейчас мы именно техническую сторону «Интерарма» развиваем.

Мы на сегодняшний день планируем следующее: все-таки найти среди арматуры для АЭС продукцию, которую можно выпускать лучше сегодня существующей, сделать на нее документацию и продвигать. Мы получили лицензию на производство продукции 2 и 3 класса по НП-068-05.

**— Но спецарматуру для АЭС делает считанное число заводов...**

— Да. Но номенклатура этой продукции все равно широчайшая. Тремя, четырьмя и даже десятью заводами не закрыть. В СССР собственные поставки для АЭС закрывали 90-92% потребности. А сегодня мы откатились на едва ли 60%. И очень серьезные нарекания к арматуре, которая существует. Мы же лет 20 ничего не модернизировали. Сегодня тенденция такова, что «Энергомашэкспорт — Силовые машины» с удовольствием закупает для своих проектов РОУ из Швеции — и они оказываются дешевле, чем производимые у нас в стране.

Причем, ведь арматура 2-3 классов в принципе может быть та же, что и 4 класса, который мы уже освоили. Только требования по качеству и надежности гораздо выше, и документации нужно гораздо больше. Вот сейчас мы разрабатываем документацию, представим ее заказчику — с тем, чтобы на следующие блоки мы могли уже поставлять арматуру по 2-му и 3-му классу. Все условия у нас есть.

Ну и материальную часть развиваем, конечно. Вот, строим офисное здание. Новые цеха строим. Планируем жилье возводить или закупать в Балабаново для будущих сотрудников.

Вы сегодня сами видели: настоящее у нас есть. Инвестируем в будущее.