209
106

НА ПРАВАХ РУКОПИСИ

*Подлежит обязательному возврату в редакцию „Истории автозавода им. Сталина".*

801-16
650

М. СИМХОВИЧ

# АМО В 1921—24 ГОДЫ

## (IV ЧАСТЬ ИСТОРИИ АВТОЗАВОДА им. СТАЛИНА)

ИЗДАНИЕ АВТОЗАВОДА имени СТАЛИНА


2007337962

## ОТ РЕДАКЦИИ.

Редакция «Истории автозавода им. Сталина», по инициативе директора завода И. А. Лихачева, приступает к предварительному изданию отдельных частей книги по истории завода на правах рукописи. Это издание предпринимается с той целью, чтобы книга по истории завода была написана не одним лишь авторским коллективом, или частью ударников-кадровиков, давших свои воспоминания или замечания.

**Автором книги о заводе должен стать весь коллектив завода.** Выпускаемые отдельными брошюрами отрывки глав распространяются среди ударников завода, а также даются на отзыв руководящим организациям.

Просьба ко всем ударникам завода, а также ко всем внезаводским организациям, как можно внимательнее отнестись к предлагаемому тексту, сделав подробнейшие замечания со ссылками на соответствующие страницы напечатанной рукописи и, не задерживая более недели, сдавать брошюру вместе со своими замечаниями в редакцию «Истории автозавода им. Сталина» (Автозавод, Партком, 2-й этаж, комн. 18А).




33-62539



## ПРЕДИСЛОВИЕ.

4-я часть «Истории Автозавода им. Сталина» посвящена первым трем годам нэпа.

Автор — журналист — Марк Симхович, первым в нашем авторском коллективе закончил написание предварительного текста своей части книги.

Этот предварительный текст, печатаемый здесь, обсуждался на авторском коллективе, где автору был сделан ряд критических замечаний. Замечания эти приняты автором, но еще не внесены в рукопись, так как автор ждет результатов обсуждения написанной части в широком кругу рабочих и специалистов нашего завода.

**Ред. «Истории завода».**

# I.

Пароход держал курс на Ливерпуль.

225 русских рабочих покидали Соединенные штаты В этой стране они спасались от тюрем и погромов царской России.

Октябрьская революция дала эмигрантам отечество и теперь они возвращались на родину.

Среди эмигрантов было не мало коммунистов, но большинство составляли анархиствующие и беспартийные — люди революционно настроенные, но весьма далекие от понимания того, что происходит в их стране.

Общество технической помощи Советской России об'единяло в Соединенных штатах всех, кто стремился помогать хозяйственному восстановлению Советской страны. Своими лекциями, митингами и докладами оно рассеивало ложь о Советской России, распространявшуюся буржуазной прессой.

Фантастические нагромождения ужасов большевистского режима, преподносившиеся бульварными газетами, не пугали членов общества и русскую колонию рабочих. Они знали, что «национализация женщин» и «белые медведи на улицах Петрограда» пропагандируются для устрашения американского обывателя.

Но голод и холод, переживаемые Советской страной, не были выдумками репортеров — это волновало и пугало многих.

Вернуться в Россию хотелось. Об этом часто говорили и об этом мечтали. Жить в Соединенных штатах становилось все труднее: промышленный кризис 1920 года закрывал одно предприятие за другим, росла безработица. Революционные организации неуклонно пре-

следовались, но когда была снята блокада с советских границ и Общество технической помощи стало собирать группы желающих вернуться на родину, многие заколебались.

Жены, родственники, друзья умоляли не ехать, не обрекать себя и семью на голодную смерть и замерзание.

И все же первую группу отъезжающих удалось составить.

В октябре 1920 года уезжала вторая.

Коммунисты, передовые рабочие, политэмигранты возвращались в Россию — страну Советов, чтобы восстанавливать ее разрушенное хозяйство. Но многие ехали в Советскую Россию лишь потому, что был кризис и не было работы в Соединенных штатах. Они стремились «устроиться» и им было все равно где.

225 человек с женами и семьями, 225 людей разнородных профессий с огромными сундуками, ворохом чемоданов, с запасами продовольствия и одежды, с инструментами, техническими пособиями и медикаментами погрузились на пароход.

Пароход держал курс на Ливерпуль. Это было только начало.

Впереди был далекий путь.

Они ехали в Советскую Россию.

## II.

Ехали металлисты, деревообделочники, швейники, сельскохозяйственные рабочие. В пути они разбились на группы по профессиям и каждая группа имела своего старосту.

Добравшись до Москвы, размещенные по общежитиям и гостинницам, они сохранили это разделение.

Каждая группа была единым производственным коллективом. Каждая из них была готова приступить к работе хоть завтра...

Рабочие-автомобилисты решили, что они найту наиболее целесообразное применение своим силам, организовав на каком-либо оборудованном заводе изготовление и ремонт автотракторных частей и автомобилей.



В группе было 65 рабочих, из них 35 коммунистов. Старостой был Чижов — политэмигрант, большевик, квалифицированный слесарь. С первых же дней приезда он взял на себя инициативу переговоров об использовании группы. Ему помогали эмигранты Попков и Галуза.

Заведующий автосекцией Моссовнархоза Зеликин, в распоряжение которого была передана группа, обещал найти ей завод, пригодный для развертывания автотракторного производства.

Прошли две недели.

Были обещания, отсрочки, извинения и снова обещания, но завода не было.

Группа не находила себе применения. «Американцы» целыми днями сидели в гостиннице, ими же отремонтированной, бродили по корридорам и глядели в окна на улицу.

Внизу была набережная. По заваленной сугробами мостовой с мешками и корзинами шли люди. Прохожие волочили за собой санки порожние или с наваленными досками, поленьями, иногда мешками.

Старательно укутываясь, «американцы» выходили бродить по городу и осматривать Москву.

Стояли дома с забитыми стеклами, заткнутыми газетами и тряпьем, заставленными фанерой. На улицу через окна выходили трубы от «буржуек». Они дымились и покрывали густой копотью карнизы... Слепые витрины магазинов—замерзшие, густо залепленные снегом и безлюдные улицы были однообразны. Прогулки быстро надоедали американцам. Они возвращались домой.

Ничего не делать было скучно и день казался длинным и тягучим. Реэмигранты нетерпеливо ждали возвращения Чижова и Галузы. Группами выходили им навстречу и расспрашивали о новостях, а Чижов устало и безнадежно рассказывал о бесплодных скитаниях по учреждениям.

Моссовнархоз «искал» и никак не мог «найти» завода для передачи американцам. Зеликин оттягивал сроки и избегал прямых ответов. Приходилось ждать...

Обнаружились малодушные и появились жалобы. Начались перешептывания, обособления, разговоры по углам. Стали раздаваться голоса о ненужности группы, о том, что надо устраиваться каждому в отдельности — куда кто может. И эти голоса становились все громче. Попков перестал участвовать в хлопотах Чижова и Галузы. Он уходил куда-то один, а однажды, возвратясь вечером, заявил, что поступил на работу. Его примеру последовало еще несколько человек. Группа распадалась.

Чижов обратился за помощью к Стоклицкому — председателю комиссии по приему реэмигрантов, но и хлопоты Стоклицкого не привели к желаемым результатам. Тогда 20 января Чижов и Галуза еще раз пошли к Стоклицкому и попросили его передать Ленину написанное ими письмо:

Уважаемый тов. Ленин!

Считаем своим партийным долгом обратиться к Вам с настоящим письмом. Мы подписавшиеся говорим от имени организованной ударной группы американских автомобилистов, вернувшихся в Россию около месяца тому назад.

Нас 65 рабочих в группе. Все мы долгие годы работали на заводе Форда, Беккера и Келли и др. крупнейших автомобильных предприятиях. В нашей группе около 35 партийных товарищей. Подобрана она с таким расчетом, что при наличии небольшого завода, предоставленного в наше распоряжение, мы могли бы тотчас же применить наш опыт, скопившуюся энергию и страстное желание внести свою лепту в дело строительства Советской России, оживить в кратчайший срок не только кладбище автомобилей, но и починить и заготовить новые части для тракторов, столь важных в настоящий момент.

Многие из прибывших и состоящих в нашей группе привезли с собой очень ценные инструменты. Мы глубоко убеждены, что сумеем выполнить любое задание в нашей отрасли...

Любой из виденных нами заводов мы могли бы привести в порядок и пустить в ход в кратчайший срок. Но нам их только показали и вчера была вновь вынесена резолюция о том, чтобы нас распылить. Товарищи наши страшно разочарованы. Поэтому мы просим **принять нас и выслушать, также сделать все от Вас зависящее,** чтобы заставить кого следует использовать наш опыт. Просим Вас сообщить т. Стоклицкому, когда Вы сумеете нас принять.

С коммунистическим приветом
по поручению ударной группы автомобилистов

**П. Чижов.**
**Т. И. Галуза.**

Поглощенный огромной работой Ленин не мог принять американцев и лично заняться их делом, но полученному письму он придал серьезное значение и поручил Н. Горбунову — управделами Совнаркома — добиться правильного использования рабочих автомобилистов.

Правильное их использование имело большое политическое и хозяйственное значение. Группа рабочих, в которой было 35 коммунистов и в том числе ряд большевиков, прошедших революционную школу подполья, группа рабочих, большинство которых владело опытом крупного американского производства, влившись в какой-либо завод, отвечающий их специальности, могли многое сделать для восстановления промышленности.

Согласно указанию Ленина, Горбунов обратился в Моссовнархоз с письмом, предлагая от имени Совнаркома:

«предоставить группе прибывших из Америки рабочих-автомобилистов (среди которых половина коммунистов) завод или крупную мастерскую с общежитием близ завода, где они могли бы проявить свою инициативу в автомобильном и тракторном деле и организовать образцовое производство.

Прошу выяснить и сообщить мне для доклада т. Ленину — писал Горбунов—беретесь ли вы использовать эту группу рабочих или нет, дабы своевременно принять меры к подысканию им подходящей работы через ВСНХ и НКТ.

Вопрос о правильном использовании и приеме прибывших из Америки рабочих имеет сугубое политическое значение».

По вопросу об использовании Моссовнархозу пришлось созвать широкое совещание. Чтобы отделаться от энергичных притязаний, Совнархоз приготовил «жертву» — кустарную мастерскую Автоброни. Ее Зеликин предлагал теперь американцам.

Но американцы хотели организовать не кустарную мастерскую, а образцовый завод.

Американцы требовали теперь передачи АМО.

Об этом заводе Чижову говорили еще в первые дни приезда. Но АМО, как завод республиканского значения, принадлежал ВСНХ, а группа была закреплена за Моссовнархозом. Но теперь к ней присоединился Гладун — американский реэмигрант, вернувшийся в Россию еще в 1919 году. Он был человеком напористым и изворотливым. Завода не было. Завод надо было добыть и он брался за это. Широкий размах и американский масштаб должны были по расчетам Гладуна сломить ведомственную ограниченность. Производство запасных частей, организовать которое стремился Чижов, было для Гладуна слишком мелким делом. Он развертывал горделивые перспективы автостроения и брался поставить его в 7 месяцев. Гладун твердо заявил:

— Передайте в распоряжение американцев завод Амо и будет организовано производство новых автомобилей.

Дело перешло на рассмотрение ВСНХ и Центральной автосекции.

Отдать АМО — лучший по оборудованию завод — с этим Центральная автосекция не могла согласиться. Б. — председатель коллегии заводско-технического отдела (Завтоцас) — произнес большую речь о непригодности завода для массового производства автомобилей.



Гладун не видел завода, но он знал, что АМО наиболее пригодный из имеющихся и понимал, что Б. держится за него не спроста.

И Гладун пылко опровергал Б. и настаивал на передаче АМО американской группе.

Но расстаться с АМО, особенно в момент, когда завод переходил к серийному восстановлению Уайтов — делал шаг к автостроению, — Завтоцас не хотел.

Ведомство официально заявило, что опасается того, что «американцы» не справятся с работой и развалят налаживающееся производство.

А если бы даже американская группа и не развалила завод, то с какой стати отсекать от ведомства завод, подготовленный к восстановлению Уайтов, налаживающий работу — это никак не входило в планы руководителей ЦАСа. Б. делал все возможное, чтобы оставить завод в ведомственном распоряжении Автосекций.

Он чернил и порочил АМО перед американцами. Он всячески стремился привлечь их внимание к заводу «Русский Рено» в Петрограде, расписывая его «выдающиеся достоинства». Однако этот завод, наполовину эвакуированный в Рыбинск, не имел ни литейной, ни кузовной.

Американцы, осмотрев «Рено» вернулись с твердым намерением получить АМО. Они осмотрели его и еще раз потребовали его передачи.

Завтоцас отказался вести переговоры.

Б. перестал обороняться и перешел к наступление.

— Делайте что хотите — сказал он Чижову, — но АМО вы все равно не получите...

Чижов вторично обратился к Ленину.

В своем письме он сообщал о мытарствах американской группы и о враждебном отношении к ней Б. и просил окончательно разрешить вопрос об использовании рабочих-автомобилистов.

Ленин ставил вопрос на рассмотрение Совета труда и обороны. Владимир Ильич попросил вызвать Б. и представителей реэмигрантов.

Чижов получил извещение из Кремля вечером, возвратившись домой после очередных скитаний в Совнархоз. Там ему сообщили, что использовать группу рабочих-автомобилистов негде и что американские рабочие должны перейти в распоряжение Подотдела учета и распределения рабочей силы.

Кремлевское извещение было принесено еще утром. Чижов опаздывал. Трамваи не ходили, а он должен был зайти еще на Арбат за Гладуном...

В приемную Совнаркома американцы вбежали запыхавшись.

Здесь уже сидел Б.— озабоченный и молчаливый, а Горбунов упрекнул их за опоздание и ушел в соседнюю комнату, где происходило заседание; скоро оттуда вышел Луначарский.

— Ну, Филипп Данилыч, и попадет же тебе — обратился он к Б.

Б. не успел ответить. Горбунов вызывал уже в зал заседаний.

Американцы вошли в Андреевский зал. За большим столом сидели наркомы и хозяйственные работники. Шло заседание и Владимир Ильич председательствовал.

Он предложил вошедшим сесть и спросил Чижова, сколько времени ему нужно, чтобы изложить существо дела.

— Двадцать минут — ответил Чижов.

— Пожалуй хватит и пяти — сказал Владимир Ильич. — Но так как вы эмигранты я дам десять минут.

Чижов помялся, но сообразив, что спорить бесполезно, стал рассказывать.

Он описал двухмесячные мытарства группы и бесперспективность ее положения.

Едва начав, он ощутил, что и Ленин и все присутствующие о положении группы хорошо осведомлены и Чижов закончил раньше, чем он предполагал.

Ему не задали никаких вопросов.

Владимир Ильич сразу же обратился к Б. и упрекнул его в непонимании политического значения приезда зарубежных рабочих. Затем он сообщил, что в те-



чение ближайших дней будет вынесено правительственное решение, обеспечивающее производительное использование американской группы на одном из предприятий, переданном ей в управление.

— Я надеюсь, сказал Ленин, что через три года, самое позднее через пять лет вы будете производить советские автомобили...

Гладун удивился, что Владимир Ильич назначает такие долгие сроки, но решил, что это оттого, что он незнаком с американскими методами производства. Он хотел было возразить Ленину и сказать, что эту задачу можно разрешить значительно скорей, но Чижов уже поднимался, чтобы уйти, и Гладун раздумал — он ничего не сказал...

24 февраля Горбунов направил Милютину в ВСНХ письмо. Горбунов писал:

> В виду того, что т. Рыков находится на заседании ЦК, посылаю Вам, по поручению т. Ленина, срочное дело по вопросу о передаче группе американских реэмигрантов завода АМО для организации образцового производства по американской системе.
>
> Тов. Ленин просит Вас непременно подготовить этот вопрос для заслушания его на заседании Совета труда и обороны в пятницу 25 февраля».

И в пятницу 25 февраля Совет труда и обороны, обсудив вопрос о передаче АМО группе реэмигрантов, постановил:

> «7. а) Поручить Президиуму ВСНХ заключить соглашение с группой американских рабочих о сдаче им завода «Русское Рено» в Петрограде (если окажется невозможным передать им более отвечающий техническим условиям завод АМО в Москве)».

«Невозможности» передать американцам завод АМО не было. Было нежелание Завтоцаса, а постановление Совета труда и обороны, отмечающее важность и необходимость соглашений с рабочими-реэмигрантами и использования их опыта было по ведомст-

венной ограниченности, по ведомственным «нежеланиям». Оно заставляло коллегию Завтоцаса передать американцам АМО и Завтоцас решил: раз приходится завод отдавать — будем требовать наибольшего — пусть строят новые автомобили.

2 марта было вынесено решение:

«Коллегия Завтоцас, считая для себя обязательным постановление СТО от 25/II за № 1836, видит себя вынужденной передать в непосредственное управление американских механиков завод АМО для организации на нем массового производства новых автомобилей, обеспечивая все условия (топливо, сырье, производственные материалы, красноармейские, фронтовые пайки, проз- и спецодежда, жилищные условия)».

3 марта зам. пред. ВСНХ Милютин подтвердил решение о передаче американской группе завода АМО.

Американцы получали АМО в свое управление и давали обязательство поставить массовое производство автомобилей.

Они получили от Завтоцаса обязательство бесперебойного снабжения всем необходимым — сырьем, топливом, машинами и людьми.

Американское заводоуправление оставалось подведомственным Завтоцасу и Завтоцас должен был помогать работе людей, пришедших на завод против воли руководителей ведомства.

## III.

В марте 1921 года на АМО вернулся Лидак.

Брошенный партией призыв: Коммунисты к станку, возвращал заводам лучших большевиков, оторванных от производственной работы гражданской войной.

На АМО Лидак работал с 1916 года. Им была организована здесь подпольная большевистская группа, на АМО



он пропагандировал и распространял прокламации, здесь вместе с другими подпольщиками-большевиками Лидак сплачивал рабочих, здесь во времена Рябушинского он созывал митинги, снимал с работы, проводил забастовки, останавливал завод. Завод тогда был чужим, враждебным... АМО Рябушинского и К°. Теперь завод принадлежал рабочим, но он работал плохо и Лидак возвращался, чтобы побороть разруху и сделать АМО здоровым, социалистическим организмом.

Переход от гражданской войны к хозяйственному строительству требовал пополнения обескровленных мобилизациями заводов рабочей силой.

Еще в конце 1920 года стали организовываться трудармии, направляющиеся на предприятия.

Они вербовались преимущественно из демобилизованных красноармейцев и крестьян.

АМО, потерявший сколоченные кадры мастеров и бригадиров, зимой 1921 года усиленно пополнялся трудармейцами. Среди них были деревенские тележники, маляры и плотники, но не было высококвалифицированных рабочих-металлистов, необходимых заводу.

Эти силы, наиболее передовые и культурные, еще продолжали партийную, хозяйственную, военную работу, на которую они были мобилизованы партией в годы гражданской войны.

Программа по дикому ремонту машин и изготовлению автомобильных частей требовала квалифицированных рабочих. Приходящее пополнение использовать на этой работе было невозможно. К тому же новые рабочие приходили на завод в то время, когда он, как и большинство предприятий страны, почти бездействовал, парализованный топливным кризисом.

Большинство трудармейцев не получало определенной работы. Они бродили по цехам без дела или «производили» для собственного потребления и обмена.

Производство зажигалок, табуретов, рамок для икон дополнялось прямым воровством.

Под предлогом возможного получения пайков на завод приходили с мешками, котомками, бидонами и кор-

зинками. Краденое засовывалось в принесенную «тару» и пряталось под станок.

Старые кадровики Агапов, Соколов, Егоров, Талайко, Оленев, Карманов, Воронцов пытались бороться с воровством. Они выслеживали, когда укравший отлучался из цеха, вынимали из мешка краденое и наполняли «тару» кирпичами и мусором. Они говорили о воровстве на собраниях, но крали десятки людей в разных цехах и эти кустарные методы борьбы не пресекали воровства.

Пропадали инструменты, олово, резина, войлок, ремни, шестерни, наждачные камни, дрова, а иногда даже тиски и моторы. Эти более крупные предметы с наступлением темноты выносились из цеха, перебрасывались через забор и подбирались при выходе на улицу.

Широкие размеры приняли хищение и разбазаривание пайкового продовольствия.

Воровство, хищения, спекуляция помимо прямого материального ущерба, наносимого ими, создавали тяжелую обстановку морального разложения. И это отражалось на всей политической и производственной жизни завода.

Лидак не работал на заводе с 1917 года.

Он знал амовскую ячейку спаянной с массами, ведущей их за собой. Но теперь, возвратясь, он застал ее расслабленной внутренними раздорами, дискредитированной перед рабочими и неспособной к политическому руководству.

Ячейка подорвала свой авторитет «работой» таких коммунистов, как Гольцев, Зыков, Демидов, пьянствовавших, терроризировавших массу, самоснабжавшихся. Но в ячейке было здоровое ядро стойких большевиков — подлинных пролетариев, на это ядро и стал опираться т. Лидак в своей работе.

Первое время ему было крайне тяжело. Нехватка продуктов, невозможность удовлетворить выдачами всех рабочих всецело ставились в вину ячейке, а недовольство обойденных, подкреплявшееся возмущением жульническими действиями отдельных заводских коммунистов, резко оборачивалось против нее. И это было



потому, что ячейка сконцентрировала все силы, все внимание на распределении продуктов и почти не вела другой работы. Ячейка не руководила политическим воспитанием масс, не мобилизовала их на преодоление трудностей. Она занималась лишь продовольственными делами, и, будучи дискредитированной на этом участке, потеряла всякий политический авторитет и доверие масс.

Создались условия, благоприятные для активизации меньшевиков, эсеров и всех проводников их контрреволюционного влияния.

Политическое настроение на заводе было неустойчивым.

Завод работал плохо.

Он был перегружен лишними рабочими и это плодило лодырей, производительность его была ничтожной. 50 процентов рабочих не имели квалификации, 739 рабочих завода за март 1921 года отремонтировали пять автомобилей и пять мотоциклов. В цехах в рабочее время велись бесконечные беседы, варили на жаровнях обед, спорили, курили, митинговали, разгуливали по заводу, стояли в очереди за пайками — меньше всего работали.

Лидак был избран председателем ячейки и он продолжал работать в цехе, как слесарь.

Это было трудно, но необходимо,—ведь личный пример давал больше права требовать работы от других и преграждать путь для демагогии меньшевиков.

На первом же общем собрании Лидак взял слово.

Но едва лишь была названа его фамилия — послышались крики:

— Долой!

Выкрики раздавались со всех сторон, кричали многие рабочие и конторские служащие, сидевшие обособленно сплоченной группой. Лидак знал хорошо эту группу. Это были те, кто отстаивал власть, права и нужды Рябушинского в 1917 году, те, кто дезорганизовал, саботировал и вредил. Это были все те же враги. Переменился лишь внешний облик — не было теперь крахмальных воротничков, манжет, гладко выбритых лиц,

отличавших высших служащих, но вражда оставалась — яркая и живучая. Лидака знали и к его приходу готовились.

И слыша враждебные возгласы, несущиеся с разных концов зала, он, видевший за свою жизнь не одно политическое собрание, побывавший на сотне митингов, имевший десятилетний опыт политической борьбы, понял: враждебная сила здесь не стихийна. Она организована и ею руководят.

Крики не смолкали, но Лидак, стоявший на импровизированной трибуне, не уходил с нее. Медленно и раздельно, порой останавливаясь и подыскивая нужное слово — он не владел свободно русским языком — Лидак говорил о перегрузке завода лишними рабочими, о мешечниках, приходящих лишь в очередь за пайком, о том, что на заводе «семеро с ложкой» об'едают «одного с сошкой», что всех ненужных рабочих — лодырей, мешечников и зажигалочников нужно удалять.

Его перебивали, ему мешали, свистом и топотом, но он не уходил, пока не сказал всего.

После собрания расходились домой.

Чуханова — члена завкома — обступили рабочие.

— Никого не дадим уволить — раз'яснял он. — Завком защитит рабочих и не допустит несправедливости...

## IV.

Информацию Завтоцаса о включении в завод группы американских рабочих-автомобилистов ячейка приняла с удовлетворением.

Пополнение завода квалифицированными американскими рабочими, реорганизация производства, укрепление партийной ячейки реэмигрантами-коммунистами должно было помочь оздоровлению завода.

Гладун и Чижов ходили по цехам, осматривали корпуса и договаривались о проведении реорганизации.

По заводу пронесся слух:

— АМО забирают американские механики.

Это известие в полчаса облетело все корпуса, цехи и мастерские.



«Американские механики» — это слово было значительным и волновало. Слесаря, кузнецы, токаря собирались группами и передавали друг другу услышанное. Они тревожно говорили о конвейере и узкой специализации, которые придут вместе с американцами и сделают ненужными их — квалифицированных универсалов. Нахбдились и скептики. Они успокоительно заявляли:

— Ну разве американские механики, хорошие специалисты, к нам поедут? Приехали так себе — не ухо, не рыло — чернорабочие.

А Володин «раз'яснял»:

— Большевики не справились с заводом и передают его в концессию американцам, привлекают капиталистов — и он выразительно сгибал шею и хлопал по ней ладонью, показывая место, куда сядут концессионеры.

Обида на американцев, которые придут и поставят рабочих к конвейеру «стучать молотком», была велика. Слухи о концессии ожесточали ее и придавали ей черты классовой вражды к американским «концессионерам», приезжающим «закабалять» и «эксплоатировать русских рабочих».

Приход американцев означал разгрузку завода от лишней рабочей силы, введение твердой дисциплины.

Это понимали все.

И вспомогательные и малоквалифицированные рабочие, наводнявшие завод, беспокоились за свою судьбу.

Разговоры об американцах вели в цехах, во дворе, в обеденный перерыв, во время работы, по дороге на завод и домой.

Рабочие толком не знали, что собой представляют американские механики, зачем они приехали, чего хотят. Но слухи о них страшили и волновали.

Завод полнился слухами и встречал американцев с тревогой и подозрением.

## V.

9 марта на АМО приехал Б. Он сделал доклад о внутреннем положении республики, но на этот раз, против обыкновения, вопросы продовольственного положения не вызвали интереса.

Едва докладчик кончил, с мест закричали об американцах.

Американцы сидели тут же и Гладун получил слово для информации.

Его быстрая речь, самоуверенный тон, необоснованные утверждения, хвастливые перспективы, которые он рисовал, сразу утвердили аудиторию в ее недоверчивом и враждебном отношении к американцам.

Когда Гладун, закончив речь, предложил принять резолюцию, приветствующую постановление СТО о передаче АМО, — послышались протестующие голоса. С мест потребовали слова. Это были не всегдашние говоруны АМО-вских собраний. Молчал красноречивый Давыдов, не поднимал руки и Володин. Не выступали ни Брянцев, ни Тихонов, ни Настасьин. Это была обдуманная тактика — ведь сегодня можно было добиться своего и не выступая. За них говорили другие. Выступали преимущественно «зажигалочники» и «мешочники». Они, обычно не ходившие на собрания, сегодня вывалились на трибуну и пробормотав несколько слов о «кабале» и «эксплоатации» уходили. Выступали и квалифицированные кадровики. Они озлобленно кричали, что не позволят превратить их в узких специалистов, что американцы, приехавшие сюда для наживы и захвата, просчитались, что им не позволят «садиться русским рабочим на горб».

Собрание бурно поддерживало эти выступления.

Гладун заволновался. Он стал грубо перебивать выступавших, но этим лишь усилил озлобление собрания.

Б. предоставил слово Чижову.

Его спокойная, раз'ясняющая речь несколько умерила волнение присутствующих, но недоверчивая настороженность осталась.

Собрание поручило цеховым делегатам проверить «истинные намерения» американцев и выяснить «смысл передачи им завода».

22 марта делегатское собрание обсудило вопрос о группе и одобрило передачу ей завода.



В проведении реорганизации, в борьбе за оздоровление АМО необходимо было опираться на основные кадры квалифицированных рабочих.

Рассеять фантастические слухи, сплотить ведущие кадры завода, вырвать их из-под влияния враждебных партий, спекулирующих на передаче завода — так определяла в создавшейся обстановке свои задачи коммунистическая ячейка.

Лидак и Смирнов созывали собрания квалифицированных, кадровых рабочих, обсуждали формы и методы борьбы за оздоровление АМО, вопросы предстоящей реорганизации.

Оздоровление завода требовало не выживания универсалов, а очистки АМО от избыточных вспомогательных — неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих. Первоначальные опасения универсалов рушились. Слухи о концессии рассеивались. Кадровики поддерживали партийную организацию в ее борьбе за оздоровление АМО, они приветствовали теперь вхождение американской группы.

Чуханов, Давыдов, Киреев и другие меньшевики на этих собраниях молчали.

Выступать открыто против оздоровления завода значило подорвать собственный авторитет, потерять влияние.

Поэтому они голосовали вместе со всеми кадровиками и лишь расходясь домой или по цехам в личных беседах с рабочими обменивались мнениями.

— Ну, что-ж посмотрим, чего стоят американцы.

— Америку у нас не устроить, когда хлеба нет.

— А все равно американцам с нашими рабочими ничего не сделать.

Володин говорил тихо и неторопливо. Казалось, что это только частная беседа, только неизжитое сомнение...

## VI.

Американцы оформляли свое вхождение на завод в Завтоцасе. Единственным представителем группы во всех переговорах теперь являлся Гладун. Ее инициатор

Чижов был откомандирован парторганизациями на другую работу и принужден был расстаться с группой.

Обсуждались формы будущего управления заводом.

Несмотря на известный перелом отношения рабочих к передаче АМО, обстановка на заводе оставалась враждебной американцам.

Чтобы помочь ассимиляции группы, предлагалось построить заводоуправление на коллективных началах из пяти лиц — трех от американской группы, двух от завода. Но ЦК ВСРМ, державший курс на единоначалие, не утвердил это громоздкое заводоуправление и предложил составить его из трех лиц.

На должность управляющего заводом ВСНХ выдвинул американского реэмигранта Адамса — инженера, знакомого с американской техникой и методами массового производства, его помощником — Гладуна, вторым помощником С. П. Смирнова. Эту кандидатуру выдвинула ячейка, ее одобрил завком и делегатское собрание.

Меньшевики надеялись на то, что американцы, плохо знакомые с русскими условиями, видя враждебное отношение к ним, откажутся от управления заводом и вольются на АМО лишь как рабочие, не нарушая старых порядков.

Но эти надежды не оправдались.

Американцы брались за руководство.

Введение в заводоуправление Смирнова — твердого большевика, разоблачавшего каждый шаг враждебных партий на заводе,— показывало, что будущее заводоуправление берет твердую политическую линию и это ставило враждебные партии под удар.

Давыдов, Брянцев и Тихонов ходили по цехам, созывая рабочих на экстренное собрание.

Явилось 400 человек.

Кворума не было, но «президиум» — тот же Тихонов и тот же Давыдов — провели спасительное решение: «все те, кому дороги интересы заводской общественной жизни, все те товарищи — присутствуют на настоящем собрании», а потому оно «рассматривает себя правомочным».



«Правомочное» собрание разговаривало недолго, оно приняло зачитанную Тихоновым резолюцию, протестующую против создания нового заводоуправления и требующую вхождения американцев на завод «согласно обычным правилам со сдачей проб по специальности». В отношении Смирнова был принят особый пункт, требующий его отвода из заводоуправления.

Спекулируя на порочащих Смирнова слухах о самоснабжении, играя на цеховых предрассудках многих амовских металлистов, разглагольствуя о засилии «чурочников» — (Смирнов был столяром), Давыдов, Чуханов, Брянцев и Тихонов приложили все усилия, чтобы его кандидатуру провалить. И это удалось.

Против предложенной резолюции голосовали всего 14 человек и Чуханов поспешил в Союз металлистов добиться ее утверждения. Но из этого ничего не вышло. Сколько ни говорил Чуханов о «принципах демократии и справедливости», резолюцию не утвердили.

Не помогли и ходатайства Чуханова перед Томским.

Было утверждено новое заводоуправление.

24 мая 1921 года управляющий АМО Владимир Иванович Ципулин и его помощник Эрнест Карлович Лапин сдали завод АМО «на ходу вместе со всем имуществом, делами и кассой» новому заводоуправлению.

1 июня завод был закрыт для приемки и для отчисления с него лишних неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих. Остальные увольнялись в двухнедельный отпуск.

Продразверстка была уже отменена и декрет Совнаркома от 17 апреля стимулировал товарообмен с деревней.

Отпускники собирались ехать в южные, хлебородные губернии за продовольствием и уже собрали обменные фонды, но Союз металлистов дал разрешение лишь на проезд в центральные губернии.

Здесь достать продовольствие было трудно и многие отказывались ехать, перенося свои отпуска на осень. А готовящиеся к отъезду собирали все пригодное для обмена — одежду, мануфактуру, посуду.

С навьюченным тяжелым грузом, мешками и сундуками, амовцы садились в поезда, облепляя площадки, буфера и табуры. Они уезжали в отпуск и завод оставался малолюдным, притихшим.

Адамс ходил по цехам, проектируя перемещения и перестановки.

Конторщики инвентаризировали оборудование.

Предназначенные к перемещению станки, освобожденные от ремней, снятые с фундаментов, стояли в проходах и рабочие приспосабливали их к переноске. Завод готовился работать по-новому.

## VII.

В цехах появились американцы. Их было 123 человека (к группе присоединились реэмигранты и ранее приехавшие в Россию).

Американцы улыбались и покачивали головами, дивясь варварским методам амовского производства.

Амовцы работали без определенного разделения: все делалось на-глазок — подтачивалось, пришабривалось, притиралось, измерительный инструмент почти весь был расхищен.

Рабочие не стояли на месте; деталь почти не переходила от одного к другому — ряд разнородных и сложных операций над ней проделывал один и тот же человек; он ходил с деталью от станка к станку, на одном точил, на другом фрезеровал. Он все знал и все умел. Это был рабочий универсал. На таких рабочих держался завод... Переходя от станка к станку, рабочие подолгу останавливались в проходах и беседовали.

«Работа не волк — в лес не убежит» — этот мудрый принцип был руководящим.

Нужный станок нередко оказывался занятым. Неторопливо и скупо ссыпалась в бумажный лоскут табачная крошка, привычным движением извлекалась массивная — в виде патрона, зажигалка с навертывающейся крышкой—пулей—плод собственных трудов и конструктивной изобретательности и, размеренно попыхивая дымком, ждали, пока нужный станок освободится.



Реэмигранты недоумевали. Они многого не понимали на АМО. Это слишком отличалось от того, к чему они привыкли в Америке.

Здесь они видели: шестигранные гайки делаются из круглого железа, там, где нужна сталь, применяется бронза — металл более дорогой, а детали, требующие штамповки, вытачиваются из стальной глыбы.

Реэмигранты дивились мастерству, с которым амовские рабочие на простых универсальных станках превращали неуклюжие болванки в поршни клапаны и шарниры, зубчатки и шатуны—в строго размеренные автомобильные части.

Это мастерство было удивительно, о нем не помышляли на заводах Форда и Беккера и оно было недоступно реэмигрантам; «но к чему эти методы работы—думали американцы—ведь тут же в цехе покрытые толем стоят новенькие автоматы и штамповальный пресс сделает все быстрей и ничуть не хуже, чем высококвалифицированный русский мастер...».

Реэмигранты вернулись в Россию помогать хозяйственному восстановлению социалистической страны.

Задачи под'ема промышленности не мирились с варварскими методами работы и американцы об'являли войну кустарщине.

Адамс на собрании рабочих высмеивал и громил «рюриковские» методы работы амовцев.

— «Мы вам покажем как работать по-настоящему» — говорил он.

## VIII.

16 июня завод был пущен в ход.

Амовские рабочие, поглощенные товарообменными операциями в деревнях, возвращались из отпусков с большим опозданием. В первую неделю после пуска завода непосещаемость составила 75 процентов, через месяц — 54 процента.

Рабочие литейной и кузницы имели месячный отпуск и поэтому горячие цехи бездействовали. Официальный простой сильно затянулся из-за отсутствия кокса и завод, лишенный литья, приостановил работы по изготов-

лению запасных частей и по восстановлению автомобилей Уайт.

В этой работе завод достиг уже значительных успехов, освоив производство ряда однотипных сменяемых и добавляемых деталей и даже целых агрегатов. Завод начинал овладевать таким сложным, долго неподдававшимся процессом, как литье блок-цилиндров, и еще 7 апреля торжественно отпраздновали выпуск первого мотора Уайт собственного производства.

Эта работа, проводившаяся до прихода американцев, по инициативе и под руководством инженера Ципулина, по сравнению с «диким» ремонтом, которым завод занимался последние годы, была глубоко прогрессивной и технически и экономически; она являлась подлинной школой автостроения, но теперь литейная бездействовала и восстановление Уайтов приостановилось.

А завод необходимо было загрузить.

Реэмигранты, пришедшие на АМО ставить массовое производство, отбрасывались назад к пройденному заводом этапу — к «дикому» ремонту.

Они не миновали автомобильного кладбища.

## IX.

Кладбище находилось в конце заводского двора, неподалеку от цеха шасси. Сюда сваливались изуродованные машины. Их привозили, чтобы здесь на заводе вернуть к жизни. Каждая машина была разбита по-своему и автомобили лежали с разбитыми цилиндрами, изломанными шасси, пробитыми картерами, искалеченными радиаторами, оторванными колесами. В разных углах заводского двора — в траве и кустах — валялись полусгнившие кузова с торчащими рулями.

Грузовики — ветераны двух войн, мотоциклы и легковые, когда-то стройные, блестящие лимузины заводчиков, дельцов и генералов, переданные революцией на службу Реввоенсоветам и главкам — на заводском дворе заканчивали свой непрерывный путь по проезжим и непроезжим дорогам, чтобы здесь, на заводе, возродиться снова.



Машины были различных марок и запасных частей к ним не было . Чтобы возвратить автомобиль к жизни, надо было или отнимать недостающие детали от другой, родственной по типу — раздевать машины, складывать из двух-трех автомобилей один, или делать эти детали заново.

«Раздевание» облегчало ремонт. Но долгое время находить пригодные для «сложения» «дополняющие» об'екты нельзя. АМО уже в 1920 году исчерпал эту возможность и переходил к изготовлению всех недостающих и испорченных деталей.

Запасных частей не было и все они делались заново, но ремонтируя десятки различных марок, нельзя поставить массового производства, хотя бы десятка деталей, ибо цилиндр, отлитый для автомобиля Лорен Дидри, не годился для Кадильяка, а на колеса, сделанные для Кадильяка, нельзя было поставить Паккард.

Для того, чтобы отлить новый цилиндр, нужно запроектировать его и сделать модель. Модель может оказаться неправильной и первые пять-десять штук литья могут быть забракованы после механической обработки; но дикий ремонт требовал отливки одного комплекта литья, одного единственного цилиндра, нужного для машины данной марки и не годящегося ни для какой другой.

Приемы, целесообразные при работе над деталью одной марки, требовали изменения с переходом их к другой. Приобретавшиеся навыки не закреплялись.

«Дикий» ремонт, которым АМО занимался с 1919 года, был работой слишком кропотливой и нерентабельной. Но тяжелое положение автомобильного парка страны вынуждало завод эту работу продолжать. Из 17 000 автомобилей, которыми обладала Советская республика к началу 1921 года, на-ходу было лишь 8 тысяч.

К весне 1921 года, овладев техникой восстановления однотипных машин, АМО делал шаг к автостроению постепенно, свертывая дикий ремонт. Теперь простой литейной отбрасывал АМО назад.

## X.

Американцы стремились показать, как работают «по-настоящему». Они были распределены по цехам и теперь им оставалось приступить к «показу».

В цехах ставили заплатки на разбитые цилиндры и сваривали разломанные шасси, вытачивали детали и строили кузова.

В механическом отделе американцы искоса посматривали на привычные, в совершенстве изученные автоматы — их было немного; они стояли неподвижно покрытые толем, их не использовали, так как с автоматами делать было нечего. Здесь каждый день делали разное. Каждый рабочий был готов делать все, что угодно и не знал, что ему предстоит.

Это было совсем не то, что у Форда—там сегодня то же, что вчера, завтра то же, что сегодня...

Здесь этой определенности не было. Вчера Опель, сегодня Мерседес, завтра Форд...

Токарь умел быть фрезеровщиком, фрезеровщик—шлифовщиком, слесарь — механиком.

Реэмигранты умели быть лишь тем, чем они были.

Нужно было приступать к работе и их поставили к станкам.

— «Дают им вещь слесарную.—рассказывает т. Смирнов — у нас мальчишка, который год учится — делает это за день, а они два дня с половиной делают, а работу эту делать 2 часа».

— «Американцы имели узкие квалификации — добавляет т. Егоров — а при нашей разнообразной работе этого было мало. У нас ведь и точат и пилят и гайки навертывают и что хочешь делают, а американец туда, сюда посмотрит — станка подходящего нет».

Реэмигранты, воспитанные в условиях массового, автоматизированного, детально разработанного, твердо установленного технологического процесса и владеющие ограниченным операционным навыком—были беспомощны там, где было неполное, некомплектное оборудование, где требовались навыки универсальные.



## XI.

«В общем квалификацию этих рабочих нужно принять ниже средней» — писал Адамс в Завтоцас, подводя итоги полуторамесячной работы американцев.

Завод резко ощущал нехватку высококвалифицированных кадров, их нехватало все время, а теперь, когда американское заводоуправление решительно взялось за укрепление дисциплины и уплотнение рабочего дня, стало серьезно бороться с поделками, некоторые высококвалифицированные рабочие стали брать расчет.

«Пришла пора кончить зажигалки делать» — вспоминает т. Либерт.

Посещаемость стала строго учитываться, прогулы—преследоваться.

На заводе была проведена выездная сессия Нарсуда над нарушителями дисциплины и ворами.

С рабочих, возвращавшихся из отпуска, теперь брались расписки в том, что они «оставаясь для работы на 1-м Государственном автомобильном заводе, будут работать добросовестно, подчиняясь всем директивам заводоуправления и технического персонала завода... и в случае нарушения данных обязательств не будут заявлять претензий на случай отстранения с завода, как нежелательного работника».

Борьба за труддисциплину начинала приобретать важнейшее значение. Восстановление народного хозяйства было немыслимо без решительного повышения производительности труда.

На АМО в отношении труддисциплины был достигнут положительный перелом, прогулы снизились с 18 917 человеко-дней в июне до 4 907 человеко-дней в июле, но серьезному повышению производительности труда мешала нехватка важнейших материалов. Глававтозавод (так назывался новый главк, об'единявший автозаводы) удовлетворял лишь пятую часть заявок своих предприятий.

Адамс вступил на завод управляющим «прямо с корабля».

Он привез с собой знание принципов массового производства и желание научить кустарничающих русских рабочих строить новые автомобили. С этим он пришел на АМО — превращать ремонтную мастерскую в автомобильный завод.

Его помощник Гладун ничего не привез и ничего не знал. Он брался создавать завод самоуверенностью и напором.

Вдоль и поперек изучил АМО и знал автомобиль инженер Ципулин. Но с приходом на завод реэмигрантов он был отозван распоряжением Глававтозава.

«Американцы заварили кашу — пусть сами и рахлебывают» — решил Б. и Ципулин покинул завод.

Адамс, едва ступивший на советскую землю, не знающий во всех деталях автомобильного дела, не представляющий всех трудностей работы в условиях разоренной войной страны, остался один техническим директором завода.

Литейная, налаженная Ципулиным, теперь отказывалась работать — шел бесконечный брак. На заводе не было угля, кокса, кислорода и масел, не было хромоникелевой стали, гладкого материала, сортового и трансформаторного железа. И не было умения их достать и заменить.

Обязательства Главка о бесперебойном снабжении повисали в воздухе. Эта «бесперебойность» и не могла быть осуществлена тогда, когда была обещана, ведь в то время продукция всей промышленности составляла 20 проц. довоенной, а металлопромышленность снизила ее до 4 проц. А теперь, когда пролетарское государство вступило на путь новой экономической политики, оно преодолевало иждивенческие и уравнительные пережитки военного коммунизма, сосредоточивало свои скудные ресурсы и снабжало ими лишь предприятия первоочередные по своему значению.

Топливо и металлургия — основа хозяйственной жизни — и легкая промышленность, работающая непосредственно на рынок, развивающая товарообмен с крестьянством — эти отрасли снабжались в первую очередь, им уделялось главное внимание.



Автомобильные заводы снабжались плохо.

Улучшить снабжение АМО — своего лучшего завода — Глававтозав мог, перебрасывая материалы с других, менее значительных автопредприятий, но Главк не проявлял подвижности; Адамс уныло докладывал о браке литья и плохом снабжении на ячейке, потом в Глававтозаве. А Гладун метался по учреждениям, угрожал, возмущался, забрасывая письмами и заявлениями. Но снабжение не улучшалось и завод оставался без топлива, без нужных материалов; АМО было отказано в обещанном фронтовом красноармейском пайке.

Топливо подвозилось к текстильным фабрикам.

Загружались шихтой доменные печи Донбасса и Урала. Повышенные нормы продовольствия получали шахтеры и металлурги.

Автомобили были нужны стране, но ситец и железо были нужнее.

## XII.

Изломанное шасси старого Мерседеса было сварено и доставлено в механический отдел для окончательной сборки машины.

Сборку поручили реэмигранту Ковальчуку.

Три дня занимался Ковальчук с Мерседесом и дело уже подходило к концу. На четвертый — к машине подошел слесарь Королев.

Он посмотрел на нее, потом на Ковальчука, потом снова на машину, оглянулся и захохотал раскатисто и басисто, подзывая рабочих.

Подошло несколько человек, они тоже смотрели на машину, на Ковальчука и тоже смеялись.

Ковальчук непонимающе робко улыбался, он вопрошающе смотрел на рабочих, оглядывался по сторонам и отряхнул зачем-то спину. Громкий хохот дал ему понять, что дело не в спине.

— Руль-то, руль, посмотри — крикнул кто-то.

И Ковальчук увидел: рулевое управление автомобиля стояло задом наперед. Баранка руля нелепо торчала, выдаваясь перед направляющими колесами. Привычный

автомобиль казался диковинной, невиданной машиной.

Вышел вперед Давыдов:

Ну, американец, значит, так у Форда автомобили собирают... Не знал, признаюсь, не знал... Ну, что ж, поучи нас, — он подался к Ковальчуку, — мы то ведь кустари, блоху куем — разве мы в автомобиле понимаем. Расскажи, как и что, поучи нас, неучей.

Давыдов юродствовал. Под общий хохот он издевательски протягивал Ковальчуку руку, как бы за подаянием, подходил к нему вплотную и заискивающе юлил.

Реэмигрант-коммунист Бабич крикнул:

— Прекратите безобразие.

На него оглянулись и ничего не сказали. Лишь токарь Коровкин — демагог и крикун — ответил:

— А такая работа не безобразие.

Бабич хотел было возразить, но смолчал. Все равно он не получил бы сейчас поддержки.

Ковальчук думал: он никогда не собирал машины Мерседес и не имел дела с рулевым управлением.

Он хорошо знал задний мост...—подходит деталь, четыре поворота ключем, движется конвейер, мост едет дальше — тут совсем другое. От него требуют сборку машины, ведь все умеют собирать... Это сборочный цех. Все собирают... А он... Да, у Форда совсем иначе, там каждый делает свое монотонное, одинаковое, в совершенстве изученное дело... Здесь не так...

Ковальчук поднял голову.

Цех был завален машинами. Все они были разные, поразному искалеченные. Здесь добивались одного—чтобы машина была в состоянии уехать с завода... но машина, собранная им, не была способна даже к этому..., а он думал еще показать «настоящую работу»...

Конечно, Давыдов меньшевик и пользуется случаем, чтобы дискредитировать реэмигрантов-коммунистов, но ведь сам Ковальчук дал этот повод... Ковальчук отошел от машины...

Рабочие все еще стояли и смеялись.

— Наделал делов американец.

— На смех и то как не придумаешь.

Давыдов кивал на Ковальчука и возмущался.



— И ведь подумать только — такие прощалыги выгоняют наших рабочих.

Ковальчук подошел к нему и почти крикнул:

— Вы меньшевик, вы хотите, чтобы люди, которые ничего не делают, наводняли завод...

Раздался тихий, но уверенный и внятный голос Володина:

— Ты сам работать научись, а потом суди того, кто не делает.

— Верно, Иван Яковлевич — поддержал Лысенков.

— Языком трепать да американское молоко в консервах кушать—все умеют, а вот насчет работы... Лысенков сплюнул на полусобранный Мерседес — вот она работа-то...

Он обернулся, ожидая сочувствия и поддержки, но рабочие уже расходились и, увидя, что его никто не слушает, Лысенков повысил голос:

— Понаехали сюда — кричал он неизвестно кому —ни черта работать не умеете, проедите свои консервы да порошки-кубики, жрать нечего будет, зубы золотые и те проедите...

Он захлебывался от злости и продолжал кричать:

— Нам ничего, мы тощали с самой войны, а вы...

Он злобно сплюнул еще раз, попал себе на сапог и выматерившись отошел.

Полусобранный Мерседес стоял одинокий и диковинный.

## XIII.

Чуханов не любил шумных и резких выступлений.

Он был поборником «справедливости» и спокойствия и рабочие звали его коротко и точно «валерьяновка».

В обеденный перерыв, когда из цехов выходили на заводской двор и отдыхали, сидя на сваленных бревнах, Чуханов вел долгие и задушевные беседы.

— Полегче агитируй — прерывал его мастер-инструментальщик, коммунист Либерт.

— Ну, вот, всегда так — волновался Чуханов—нельзя слова свободно произнести, взгляд высказать, сразу «агитация».

— И правда, почему не даете говорить человеку — защищал его токарь Коровкин.

— Понес «валерьяновку» — кричал Егоров.

— Пусть рассказывает, не мешай.

Чуханов говорил неторопливо, он рассказывал, как в 16 году работал на Обуховском заводе «на оборону», получал 250 рублей в месяц и мог жить «как хотел».

— А вот большевики — заключал он — хотели сразу коммунизм устроить так, чтобы всем хорошо и равно было... ан, нет — сорвались. С нашим народом темным нельзя этого, не доросли мы. Глядишь, назад повертываем... частный капитал в ход пошел...

— В лужу хлопнулись — исподнее спасаем — добавил Коровкин.

— Да... — соглашался Чуханов — и вот завод взять — никакой демократии, американцы взялись, как при старом хозяине... сокращения тоже, директор командует, завком под директором ходит...

Беседы велись долгие.

На пригретых солнцем бревнах, сладкая жизнь, о которой говорил Чуханов, казалась хорошо знакомой и пережитой.

На самом деле ее испытали только единицы. Для остальных прошлое было тяжелым, проникнутым ненавистью и отчаянием, но сейчас появилось расположение прошлое хвалить и приукрашать.

Трудности этих лет были велики, а последние месяцы принесли новые заботы — американцы, угроза сокращения...

Старых кадровиков, прошедших с заводом весь путь Октября, оставалось немного. Большинство рабочих работало недавно.

Укрепление дисциплины, табели, штрафы и сокращения пугали.

До сих пор казалось — коммунизм — работай, как хочешь.

Но теперь говорили — коммунизм — это производительность труда.

Володин теперь проповедывал:



— Большевики отступили, конец революции, грозилась синица море сжечь, да не вышло.

И к Володину прислушивались, но в то же время думали:

— Может так и надо, лучше работать будем — сумеем лучше жить.

Некоторые в это не верили, лишь вспоминали «добрые старые времена», рассказывая друг другу хвастливые истории, как «здорово жили раньше»...

Видавший виды старик Егоров лукаво подсмеивался и, когда рассказчик чересчур «заносился», вставлял свое острое и насмешливое слово.

Оленев и Зезюлев, коммунисты Карманов, Талайко и Воронцов и американские реэмигранты пытались спорить с «воспоминателями», но это было бесплодно.

Спорщикам кричали, чтобы они не мешали или уходили.

Говорили о «добром старом времени» и ругали большевиков, ругали пайки, «лимоны» и «разруху», хвалили старые порядки и калачи и хотя каждый на своем опыте знал, что в прошлом благополучия не было и все чувствовали что в хвастливых рассказах выдуманного больше, чем правды, слушали друг друга с сочувствием и со вниманием.

И вот, уже сам рассказчик начинал верить, что все это правда.

## XIV.

— Ну, Андрей Юрьевич, хватит, поработал я, готовлюсь дела сдавать.

Гольцев вошел, как всегда слегка подвыпивши, и стоял сейчас в комнате ячейки запыхавшийся и красный. Лидак пристально посмотрел на него.

— Ты не очень пьян?

— Нет, я серьезно, из Райсоюза приехал, перевыборы завкома назначают... Гольцев грузно опустился на стул и вздохнул.

Лидак смотрел на него и думал.—В сущности переизбрать завком очень хорошо. Нужен заводской комитет работоспособный, охватывающий все стороны жизни предприятия, видящий кое-что и кроме кооперации и

пайков. Да и Гольцев—председатель—был замешан в стольких грязных историях, что замена его могла пойти только на пользу.

— Хорошее дело перевыборы — решил про себя Лидак, но вслух не сказал.

— Надо готовиться — повернулся он к Гольцеву.

— Да, да, готовиться... Я зайду к тебе еще.

Чуть покачиваясь Гольцев пошел к дверям.

Лидак вызвал к себе членов Бюро.

— В новом завкоме должны участвовать американцы. Отчужденность между реэмигрантами и нашими рабочими должна в совместной работе стираться. Так и завком подбирать нужно.

С этим согласились все и кандидатуры обсуждали недолго. Наметили реэмигрантов Бабича и Коробицына, старых амовцев — Гаврилина, Лидака, Федотова.

— Чуханова нужно добавить — сказал Смирнов.

— Зачем Чуханова в состав этого завкома, в новом завкоме нужно полностью обновить состав.

Смирнов настаивал:

— Чуханов нужен, у него авторитет большой, с ним наш список как по маслу пройдет.

— Это верно — поддержал Гаврилин, — Чуханова надо включить. Для нас он человек подходящий, пригодится. Все-таки «валерьяновка».

10 августа кандидатуры были утверждены общим собранием ячейки и список был вывешен на стенку, у входа в столовую, рядом висел список строительного отдела и столярного цеха.

Подходили рабочие.

— Опять завком новый.

— Один проворовался — дай другому — отозвался Коровкин.

Киреев раз'яснял:

— Вот и нужно завком честный выбирать.

— Уж не тебя ли?

Киреев хотел было еще поговорить о честности, но вспомнив, что он сам во время отпуска присвоил чужой проездной билет и это все знают — стушевался.

Перевыборы назначались на 12 августа.



## XV.

Чуханов неторопливо шел с работы домой.

Он был в хорошем настроении — его фамилия опять была в списке рекомендованных в завком.

— Как никак — думал Чуханов — хоть я и критикую советскую власть и не согласен с коммунистической партией — все же ячейка считается со мной — снова в завкоме работать предлагают — как никак, металлист, развитой человек — нужен я большевикам — честные люди всегда нужны.

Он шел поглощенный своими мыслями и почти не замечал идущего с ним Коровкина — им было по пути и они часто ходили домой вместе.

— Георгий Тихонович, тебя зовут — Коровкин дернул его за рукав.

Чуханов оглянулся. Их догонял Володин.

Поровнявшись, они поздоровались и пошли вместе все трое.

— Два слова сказать тебе надо — шепнул Чуханову Володин.

— Наедине только...

Они дошли до переулка и распрощались с Коровкиным.

— Нам еще зайти кой-куда нужно.

Володин посмотрел Коровкину вслед — тот удалялся быстро и не оборачивался.

Взяв Чуханова под руку, Володин повел его по переулку.

— Вот что, Георгий Тихонович,—мы тебя в завком выставляем.

Чуханов хотел было спросить, кто это «мы», не потому что он не знал, а потому что любил в серьезных разговорах определенность и обстоятельность, но сообразив, что в данном случае определенность не вполне уместна — он спохватился и сказал только:

— А меня уж ячейка выдвинула.

— Мы знаем — ответил Володин — но это неважно, ты снимешь кандидатуру с их списка.

— Как же так... на каком основании — заволновался Чуханов.

— Ну, подумаешь, какое дело... мы включим тебя в список беспартийных — вот и основание. Ты же наш человек. Будешь вместе с Настасьиным, Мотовым, Лысенковым, Давыдовым...

— Давыдов — да какой же он беспартийный.

Володин пристально посмотрел на Чуханова.

— А что ж, коммунист что́ ли. В нашем списке только коммунист Гаврилин, но этот ничего, кой что понимает и мужик честный... Значит по рукам.

— Володин стоял с протянутой рукой и выжидающе глядел на Чуханова.

— Серьезное дело замышляют — подумал Чуханов — ну, да и народ стоящий, серьезный.

— По рукам.

Рукопожатие было коротким, но прочувствованным и Чуханов ощутил даже прилив нежности.

— Умен ты — сказал он Володину улыбаясь.

Володин тоже улыбнулся, но ничего не ответил.

## XVI.

По дороге домой, обдумывая происшедший разговор, Чуханов почувствовал серьезное беспокойство.

Он не любил открытой борьбы и движения напролом, а теперь Володин ввязывал его в такую историю, что окончись она неудачей — неприятностей не оберешься. Конечно, ячейку хорошо проучить — думал Чуханов—и за американцев и за безобразия Гольцева с Демидовым и вообще... но, как будут смотреть на Чуханова. Вчера здесь — сегодня переметнулся — все это может окончиться большой неудачей — провалят его на выборах с треском и никому никакой пользы не будет, а он потеряет авторитет.

Да, вопрос оказывался более сложным, чем он мог предположить.

Ощутилась усталость и Чуханову уже не хотелось думать о перевыборах. Шевельнулась мысль:

— А ну его к чорту володинский список. Но он тут же заглушил ее. — Что же на попятный собрался.



— На попятный — знакомое слово... «Большевики пошли на попятный» — это говорил как-то Володин.— Умный мужик — подумал Чуханов — ведь верно на попятный пошли — частный капитал зовут. Разорили все, — а сами в кусты... Все разорили — повторял он— и на Волге голод...

До дому оставалось недалеко. Надо было решить, ведь не думать же об этом всю ночь.

— Обещал Володину, ну, и держи слово, чего тут думать — решил Чуханов. — Заявляй на собрании — так, мол, и так: снимаю свою кандидатуру с коммунистического списка.

— Я беспартийный — и иду в список беспартийных.

— Свобода — с кем хочу — с тем и иду.

Эти слова произнеслись вслух.

В пустынном переулке они раздались отчетливо и Чуханов даже остановился, прислушиваясь к ним. Переулок был безлюден.

— Поздно уже, — спохватился Чуханов и ускорил шаг.

## XVII.

Общее собрание рабочих и служащих назначалось в механо-сборочном отделе.

Председательский стол стоял уже в проходе, загораживая дорогу. Своим присутствием он напоминал о предстоящем собрании. Механический отдел и без того хорошо помнил об этом. Давыдов, Володин и Киреев уже давно «подготавливали» цех к перевыборам.

И теперь, после окончания работы, никто не расходился. Все 80 человек оставались на собрании.

Было время начинать и по необычному трезвый Гольцев сидел уже за столом, готовясь выступать с отчетом.

Лидак подсчитывал про себя собравшихся.

Народу мало, а механический весь налицо — подытожил он. Это было плохим симптомом — механический цех был оплотом меньшевиков.

— Хорошо бы отложить собрание.

Заволновался Гольцев.

— Чего уж откладывать, я готовился с сегодняшнему собранию, 20 раз готовиться не буду — он побагровел и сердито застучал пальцами по столу.

— Пожалуй, не стоит переносить — поддержал его Гаврилин. — Можно начать, а тем временем народ подбавится.

Подошел Володин.

— Начинайте ребята, пора, времени уже много.

Подождали еще и решили начинать.

Как всегда, председателем был избран Давыдов.

«Штатный» председатель амовских собраний — он вел их уверенно и умело — сегодня ему предстояло большое дело, но он не волновался в механическом цехе он чувствовал себя твердо.

Доклад о завкоме и ревизии прослушали без особого внимания. Ведь важно было не то, ч т о расскажет Гольцев или ревизионная комиссия, а к т о будет на месте Гольцева и всем хотелось, чтобы поскорей начались выборы.

Кончились доклады и слово взял Лидак.

— Товарищи, нас присутствует 200 с лишним человек вместо пятисот. Предлагаю выборы нового завкома перенести...

— Возражаю.

— Нечего переносить.

— Давай дальше — послышались голоса.

— Товарищи, наше собрание... — пытался продолжать Лидак — его перебил председатель:

— Товарищ Лидак предлагает перенести перевыборы — я голосую...

— Скорей, не теряй времени — кричал Киреев.

— Я голосую — продолжал Давыдов — считает ли себя это собрание правильным или считает себя неправомочным.

Лидак наклонился к Бабичу.

— Забирают собрание в свои руки... — нельзя было сегодня устраивать, никак нельзя было...

— Дай слово — крикнул он Давыдову.

— Не надо, хватит — послышались голоса.



— Вопрос ясен — ответил Давывод — ставлю на голосование.

Предложение Лидака было отклонено.

Давыдов уже подбирал списки для оглашения кандидатур и быстро кинул взгляд на Чуханова. Тот стоял прислонившись к стенке и оглядывался по сторонам.

Давыдов стал читать списки.

Чуханов следил за председателем с напряженным вниманием, он старался не пропустить ни одного звука.

— Список № 1 — ячейки РКП, список № 2 — столярного цеха—читал Давыдов,— список № 3 — строительного отдела, список № 4 — группы беспартийных...

Выступления под видом беспартийных — это был распространенный маневр меньшевиков и он обеспечивал им поддержку многих действительно беспартийных рабочих.

Сейчас этот маневр был особенно опасен: механический отдел — главная опора амовских меньшевиков и эсеров — он здесь в полном сборе.

Смирнов исподлобья посмотрел на Володина — он не хотел, чтобы тот заметил его взгляд, но Володин, казалось, вообще ничего не замечает. Он оживленно разговаривал со столяром Рыжиным — точно собрание было ему безразлично.

— Товарищи, кто хочет высказаться о прочитанных кандидатурах.

Давыдов озирался, задерживая взгляд на Чуханове. Кто же, как не он — фигурирующий в двух списках, должен сейчас выступить.

Но Чуханов молчал.

— Обманул, сукин сын, — думал Володин, но притворился страшно заинтересованным рассказом Рыжина. Тот долго и нудно пережевывал одну и ту же историю — как он ездил в отпуск для товарообмена и как в деревне его обманули.

Нет, Чуханов не хотел говорить.

Слово просил Тихонов.

Адвокат по призванию, стечением обстоятельств принужденный быть конторским служащим, лишенный воз-

можности использовать свои ораторские способности, он радовался случаю поговорить публично.

Трибуной служил станок и, подойдя к нему, Тихонов не вскочил на него, как это делали все выступавшие, а стал рядом, чуть облокотившись на станину локтем.

— Товарищи, сейчас вам предстоит избрать новый заводской комитет. Нам предложено 4 списка наших товарищей, выдвинутых на эту почетную и ответственную работу,— он прислушивался к своему голосу, выходило не плохо — он говорил негромко, но внятно и заставлял собрание слушать.

— Все мы знаем, сколь тяжелы в переживаемый момент обязанности, возлежащие на профсоюзах и завкомах. Я не хочу утомлять вашего внимания и скажу лишь одно: нам нужно избрать людей честных, работоспособных, максимально об'ективных и пользующихся авторитетом у рабочих и служащих. Я не хочу никого агитировать — пусть каждый голосует так, как подсказывает ему революционная совесть, но меня смущает, что одни и те же лица фигурируют в двух списках. Быть может они хотят этого — мы, мне кажется, не должны этому мешать, но мы должны просить их подтвердить это желание во избежание каких-либо недоразумений. Быть может товарищи сочтут это и ненужным. Я выражаю лишь свое мнение.

Тихонов кончил и медленно отошел на свое место, не оборачиваясь, ни на кого не глядя.

— Заваривается каша — подумал Гаврилин и посмотрел на Лидака.

Лидак сидел злой и неприступный.

— Пожалуй, с дыркой наше дело — решил Гаврилин, затянулся трубкой и разразился долгим прерывистым кашлем, не пытаясь сдержаться. Кашель мешал председателю и он сердито оглядывался на Гаврилина...

— Я думаю, будет целесообразно, если товарищ Чуханов и Гаврилин, состоящие в двух списках, выскажутся — заявил Давыдов.

Гаврилин кончил кашлять и крикнул: —

— Когда понадобится, сам попрошу.



Чуханов снял шапку и выдвинулся чуть вперед от стенки.

— Ячейка меня включила в список — тогда списка другого, беспартийного не было. Товарищ Тихонов прав. На Петра и на Онуфрия праздновать не годится. Я сам беспартийный и по беспартийному списку пойду, а с ячейкового списка меня снимите, пожалуйста, он обернулся к Лидаку — мне в двух списках делать нечего.

— Товарищ Чуханов снимает свою кандидатуру со списка № 1. Оживился председатель — больше нет отводов. Кто хочет высказаться.

Начались выступления. Старые кадровики, прошедшие с заводом школу политической борьбы еще до революции, понимали так: список № 4 беспартийных, да уж больно у этих беспартийных все слажено, в одно все выходит и все против коммунистов направляется.

И во всегдашних криках Давыдова о голоде в раз'яснениях Володина о нэпе, и в разговорах о сокращениях и неполадках чувствовалось не желание помочь, а затаенная радость и возмущение лишь для видимости. Нет, не было у Зезюлева, Оленева, Карманова и у таких же, как они, старых амовских кадровиков, доверия к этим «беспартийным».

Другие думали — беспартийные в завком — это хорошо. Беспартийный человек справедливый, его дело — сторона, он всякий непорядок раскроет, сам что сделает — тоже концов не скроет, а тут в ячейке — друг друга покроют, иди, лови за хвост.— Вот Гольцева и Демидова — их так и не поймали. А теперь еще американцев в завком предлагают, кто их знает, какие они— только приехали, порядков наших не знают, а в беспартийном списке люди все свои, народ известный, почтенный...

Началось голосование. Счетчиков заставляли пересчитывать по нескольку раз, чтобы не было ошибок.

151 голос получил список № 4.

За список ячейки голосовали 109 человек.

## XVIII.

Райсоюз металлистов признал прошедшее собрание неправомочным и выборы недействительными.

Сообщение об этом вызвало на заводе оживленные толки. Над коммунистами многие подсмеивались.

— Плохо ваше дело, коли на помощь звать пришлось.

Чуханов негодовал.

— Такое глубокое нарушение демократии, ведь большинство голосов было собрано списком беспартийным. —Он захлебывался от возмущения и делился своей обидой с друзьями.

А Володин и Давыдов приходили на завод спокойные, они ничем не выражали своего отношения к происшедшему; заметив непомерное возмущение Чуханова, Володин посоветовал ему не горячиться. Чуханов удивился, возмутился и... стал тише.

## XIX.

Лидак долго и мучительно обдумывал создавшееся положение.

Выборы ясно показывали — меньшевики на заводе крепки и список ячейки мог провалиться вторично; тогда уже никакими кассациями нельзя было бы исправить дела.

Список ячейки должен был пройти во что бы то ни стало, хотя бы ценой компромисса, ведь нельзя же допустить, чтобы завком был сплошь меньшевистским.

— Ладно, — решил Лидак, — выбросим из списка ячейки одного американца, пусть будет вместо него, хотя бы Демидов, он пользуется популярностью у части рабочих, а в завкоме от него вреда не будет. За то на нем может выехать наш список, и мою кандидатуру нужно выкинуть — зол я больно и прямолинеен — дадим одно место им — пусть хотя бы Давыдов будет. За то пройдут Федотов, пройдет Гаврилин, Бабич—люди они крепкие, они проверят и Давыдова и Чуханова — будет работоспособный завком. Лидак обрадовался своей находчивости.



Ячейка поддержала предложение своего председателя и на вторичном перевыборном собрании 23 августа она выступала с новым списком.

Меньшевики тоже внесли в свой список изменение.

Ободренные успехом на прошлых выборах, они выбросили из него единственного коммуниста Гаврилина. Теперь они «беспартийным» списком демонстративно противопоставляли себя ячейке.

## XX.

Собрание оказалось многолюдным. Разговоры последних дней о кассированных перевыборах возбуждали к собранию интерес и любопытство. На всех станках сидели, стояли в проходах, громоздились на окнах.

В полном составе явились конторские служащие. Они пришли все сразу, захватив стулья, и комфортабельно располагались поблизости к председательскому столу.

Все чувствовали — атмосфера накалена, а когда подавляющим большинством в председатели избрали Володина — Гаврилин сказал:

— Пролетим мы сегодня, как миленькие, пролетим.

Лидак услышал, но ничего не ответил.

Давыдов, Киреев и Мотов, Настасьин и Тихонов, Чуханов и Лысенков расселись по цеху, они сидели в разных концах, подавали реплики и перебивали одних ораторов, одобрительно приветствовали других, и сидящие рядом смотрели на них, прислушивались и зачастую их поддерживали.

Когда огласили оба списка, Лидак выступил, рекомендуя список ячейки. Давыдов с места крикнул:

— Не спасу я вас — зря поставили.

Ему зааплодировали.

Начались выступления. Ругали американцев, говорили о бесхозяйственности, о нехватке продовольствия, о воровстве, ругали ячейку, кооперацию, завком и требовали честных работников, которые положили бы конец злоупотреблениям и наладили бы производственную жизнь. Много верного и здорового было в этих выступлениях, но меньшевики под видом критики недостат-

ков, выбрасывали контрреволюционные лозунги и все же эти выступления встречали значительное одобрение беспартийных рабочих именно потому, что строились под углом критики недостатков. Когда слово получил Давыдов, он заявил:

— Пока не будет полной демократии и ячейка будет вмешиваться в работу завкома, мы ничего сделать не сумеем. Новый завком должен строить свою работу, как строго беспартийная организация и потому я снимаю свою кандидатуру со списка ячейки.

Лидак возмутился. Как они заговорили. Каким языком, а он еще думал о компромиссе — разоблачать их надо — до конца разоблачать, а не заключать компромиссы. Он подбежал к импровизированной трибуне и вскочил на нее. Он очутился рядом с Давыдовым и тот перестал говорить, запнувшись на полуслове.

— Товарищи, это выступление...

— Вон, вон с трибуны — понеслось с разных концов.

— Давыдову слово.

— Не мешайте.

— Давыдову.

— Пусть Лидак говорит...

— Вон.

— Товарищ Лидак, я вам слова не давал, не мешайте оратору.

Лидак даже не оглянулся на Володина. Он должен был разгромить этих демагогов, разоблачить их до конца, он должен был сказать, раз'яснить, рабочие поймут, наконец... Куда девалась его медлительная речь — он говорил быстро, перепутывая русские слова с латышскими, он не говорил даже, а кричал, он выкрикивал слова, полные ненависти и возмущения, а в ответ неслось:

— Долой его.

— Вон.

— Лидак пусть скажет.

— Долой.

— Не мешайте, дайте говорить.

— Вон.



Послышались свистки. Лидак отчетливо слышал, как в общем хоре голосов прорывался сиплый голос Лысенкова. Мотов подбежал и схватил Лидака за ногу, пытаясь его стащить вниз.

Володин напрасно силился перекричать собрание.

Десятки людей повскакали с мест.

— Хватит, поговорили, знаем мы вас — орал Лысенков.

— Горлопан.

— Не мешайте.

— Крикуны проклятые, демагоги.

К трибуне подбежали Смирнов и Феткевич: они стали теснить Мотова, но он крепко уцепился и тянул Лидака вниз. Лидак стоял уже на самом конце станка, он пытался говорить, но вырывались лишь отдельные слова, он едва удерживался на трубине. Мотов рванулся и Лидак едва не упал, стянутый с трибуны.

Порядок с трудом установили.

Продолжал свою речь Давыдов. Потом выступал Гаврилин — ему дали говорить всего три минуты, потом выступил Киреев и начали выбирать счетчиков.

— Список ячейки, — об'явил Володин, — кто за.

Смирнов оглядел цех. Мало — мало поднятых рук — он все смотрел по сторонам, ожидая прибавления голосов, но голоса не прибавлялись.

Люди сидели кучками, плотно прижавшись друг к другу, и счетчики считали внимательно, подходили вплотную, смотрели, не поднял ли кто две руки.

— 160 голосов — об'явил Володин.

— Голосую за список группы беспартийных...

Счетчики считали долго, исход был ясен и так, но Лидак взволнованно ждал оглашения цифры — она выражала соотношение сил.

— 316 голосов — об'явил Володин.

— Перевес в два раза — подсчитал Лидак — большой перевес, даже для атаки достаточен — подумалось ему.

— Нет, с атакой не выйдет — возразил он сам себе. Территория ведь наша и кругом свои, не выйдет у них атаки — отразим ее.

— Отразим — сказал он убежденно.

Собрание кончилось. Лидак вместе с Гаврилиным и Смирновым вышел из цеха и задумчиво шел по заводскому двору.

Его догнал Бабич.

— Отразить сумеем?—спросил Лидак и спохватился. Бабич не знал хода его мыслей, он мог не понять...

Но Бабич понял и ответил твердо:

— Сумеем.

## XXI.

Условия для работы автомобильных заводов были неблагоприятные.

Коллективное снабжение, сдельная зарплата, хозяйственный (коммерческий) расчет — преодолевали ограничительную инерцию и иждивенческие пережитки военного коммунизма.

В стране преображались методы хозяйствования. Новая экономическая политика все глубже проникала в ее жизнь.

«Государство слишком бедно, чтобы оказывать кому бы то ни было бесплатные услуги» — об'являл декрет Совнаркома и, стимулируя денежный обмен и рыночные отношения, сводил к минимуму натурализованную часть зарплаты.

Автомобильные заводы получали мало денег, мало пайков и мало материалов — автомобили являлись задачей завтрашнего дня.

Потребности Центрального управления государственных автомобильных заводов (ЦУГАЗ) в дензнаках удовлетворялись лишь на 50 проц.

При военном коммунизме деньги были почти безразличны.

«Их привозили на завод в телеге, на ломовом и дождик поливал желтенькие тысячи, они лежали листами, связанные в пачки, как газеты, потом стали возить миллионы, потом миллиарды, а дальше и ехать было некуда» (из воспоминаний т. Егорова).

На первых порах нэпа оставались те же миллионы и миллиарды, но был рынок, и деньги приобретали



определенное значение: на них переводились все потребности и деньги снова начинали выполнять свои многообразные функции. Теперь их уже не трясли на ломовых, а заботливо возили в автомобиле и их сопровождал настороженный человек с наганом в кармане.

Если раньше падение стоимости денег было привычным и незамечаемым—все равно купить было нечего — то теперь это становилось болезненным и ощутительным.

Денежные и продовольственные фонды, которые получал АМО, были незначительны и расценки на сдельные работы были здесь низки, гораздо ниже, чем на предприятиях, работающих на рынок, чем в учрежденческих гаражах и мастерских.

Квалифицированные рабочие переманивались с АМО и они бросали завод, стремясь работать по более высоким расценкам; некоторые даже меняли квалификации — лишь бы уйти. Работать водопроводчиком в каком-либо учреждении было выгоднее, чем фрезеровщиком на АМО. Уходили лучшие квалифицированные рабочие, а их на заводе и без того нехватало.

Остающиеся требовали повышения расценок.

И теперь, после 4 месяцев работы на АМО, даже Гладун начинал понимать, что Чижов был прав и к автостроению следовало «п о д х о д и т ь», начиная с кропотливой будничной, подготовительной работы.

Такой работой было восстановление Уайтов и за это надо было браться всеми силами.

## XXII.

«Я предложил, — вспоминает т. Лидак, — в первую очередь собрать всех наших кадровиков отдельно от отсталой рабочей массы и поставить перед ними вопрос о хозяйственно-политическом положении, об ожидаемом переходе на хозрасчет, о том, что нужно прекратить «собес» на заводе, та кка кэто тянет зарплату книзу. Я знал — всякий квалифицированный рабочий скажет, что мы правильно поступаем. Мы провели 2—3 таких собрания, тут были разные толки и отдельные вы-

ступления, но в конце концов, мы приняли резолюцию — очистить завод от ненужных людей».

В течение ноября были уволены 354 человека. На заводе осталось 772 рабочих и 182 служащих.

Когда меньшевистский завком столкнулся с сокращением, он фактически отказался от участия в этой работе, нужной для оздоровления завода.

Мы поставили вопрос перед заводоуправлением: «Если завком ничего не делает, будем решать все производственные вопросы сами, на ячейке».

Завком против сокращений открыто не выступал — это было бы равносильно выступлению против повышения зарплаты. Но он отстранял себя от участия в этой работе, стремясь использовать проводимое сокращение для дискредитации ячейки.

«Практика работы завкома вообще была направлена против ячейки для дискредитирования ее авторитета»— вспоминает тогдашний предзавкома Чуханов.

Если рабочий, подлежащий сокращению, приходил в завком просить «защиты» — Давыдов заявлял:

— Мы бы рады помочь, но не можем. Сокращение проводит ячейка и вся власть в ее руках.

Меньшевисткий завком пытался создавать себе популярность «защитника рабочих, угнетаемых ячейкой».

Ячейка должна была повести работу с беспартийными через голову враждебного завкома. Этому она обязана была научиться. Но Лидак, все же не сумел направить работу с беспартийными так, как этого требовало положение; скоро он был откомандирован с завода на другую работу.

В сентябре амовская ячейка прошла чистку и освободилась от балласта и дискредитирующих ее элементов. Шкурники, спекулянты, воры, были выброшены из партии. Ячейка становилась дисциплинированной и боеспособной. С приездом реэмигрантов она значительно улучшила свой состав, укрепилась старыми большевиками, прошедшими школу подполья. Партийная прослойка на заводе повысилась до 6 проц. Ячейка имела все возможности для того, чтобы завоевать влияние среди беспартийных.



Но только с приходом на завод Лидэ эта возможность превратилась в действительность.

Тов. Лидэ вспоминает:

«Направил меня на завод секретарь райкома Криницкий.

— Ты должен пойти туда, там нехорошо: надо будет тебе поднять всю массовую работу».

Тов. Гаврилин вспоминает:

— «Пришел к нам Лидэ. Мы собрали бюро в кузовном отделе, он сообщил, что его мобилизовали в МК, рассказал, зачем он пришел на завод и какую работу он хотел бы выполнять. Он сказал, что специальности у него нет.— «Поставьте меня кладовщиком».— Мы сказали: кладовщиком не поставим и конторщиком не поставим. Мы тебя поставим секретарем ячейки. Нам производственникам приходится работать в цехе, а ты постарайся в ячейке дело делать».

— «Тогда в ячейке всеми делами заправлял технический секретарь Воробьев, — рассказывает т. Лидэ. — Он сидел в маленькой комнатушке, тут же стоял его велосипед и висела гитара.

Массовой работы почти не было. Стал я ходить по цехам, приглядываться, знакомиться с людьми. Недели через 2—3 на одном из первых собраний после моего прихода я был выбран секретарем ячейки.

С первых же шагов пришлось столкнуться с меньшевистско-эсеровскими настроениями. В завкоме председателем был Чуханов, но он был лишь выразителем этих настроений. Главной фигурой был Володин. Он задавал тон. Кроме него выделялись еще Киреев и Давыдов. Меньшевиствующие и эсеровствующие элементы держали в руках на заводе все организации. Завком и кооператив был в их руках, страхкасса тоже».

Но теперь, когда все это было в их руках и забота о продовольственном снабжении, кооперации и о всех бытовых вопросах легла на меньшевиков — поприще для меньшевистской демагогии заметно сузилось. Раньше Давыдов обрушивал гром и молнии на злоупотребления в кооперативе и завкоме, он обвинял в покрывательстве и сообщничестве всю ячейку. И так как от-

дельные коммунисты в завкоме действительно злоупотребляли своим положением и это волновало рабочих, Давыдова внимательно слушали и меньшевистская «критика» находила отклик и сочувствие.

Теперь меньшевикам пришлось притихнуть. Ведь не мог же Давыдов или Володин выступать против «своих». Проворовался меньшевик-кооператор Румянцев, растратил общественные деньги Киреев и Настасьин.

Рабочие знали об этих злоупотреблениях, возмущались ими и ячейка всячески поддерживала критику работы завкома, но завком отмалчивался, он не шел против «своих».

Так авторитет, созданный демагогическими выступлениями «за справедливость», «за правду», против «воров и их покрывателей», подрывался собственным поведением меньшевиков. И если раньше под маской критики «недостатков» удавалось протаскивать меньшевистские лозунги и закреплять свое влияние, то теперь, когда сузилась база для «критики», их политическое влияние ослабевало.

— «Лидэ ходил по цехам и беседовал с рабочими. Он узнавал каждого в отдельности, кто в чем нуждается, входил во все вопросы производственные и бытовые» (из воспоминаний т. Виноградовой).

— «Вместе с секретарем райкома Криницким мы разобрали список коммунистов и стали расставлять людей по цехам, — рассказывает т. Лидэ. — Большинство коммунистов работали на производстве. Их нужно было сплотить и работа могла быстро выправиться.

Почти во всех цехах были теперь наши люди. Вот литейная — там был Коробицын. Он имел большой производственный авторитет и обеспечивал коммунистическое влияние. В инструментальной было сильным влияние меньшевиков. Но там были Феткевич, Горидовец и Либерт — они парализовывали это влияние. В столярной была большая группа коммунистов: Гаврилин, Талайко, Смирнов, Белов, Воронцов — они имели производственный и политический авторитет. В шасси были наши люди — Федотов и Мазюк. Слабо было в механической и кузнице. В механической был Володин.



И Лидэ повел большую работу по созданию беспартийного актива.

«Мы поставили задачей вербовать определенных лиц в партию — Оленева, Твердого, Зезюлева и составили список сочувствующих на несколько десятков человек. Стали проводить открытые собрания ячейки, обсуждали на них политические и производственные вопросы, собирали отдельно молодежь и женщин».

Повысилась дисциплина членов партии, стали работать политкружки. При общежитии реэмигрантов на б. Коммунистической улице была основана участковая политшкола, усилилось посещение партсобраний, ячейка теперь занималась насущными вопросами заводской жизни, вопреки завкому, и амовские кадровики стали ближе подтягиваться к ячейке, посещать ее открытые собрания, где обсуждались все волнующие завод вопросы.

— «И лично я, как председатель завкома, приглашался на заседания ячейки, — рассказывает Чуханов, — все важнейшие вопросы обсуждались теперь на ячейке».

Январские выборы в Моссовет явились первой широкой мобилизацией партийных сил завода после значительного перерыва.

Ячейка повела тщательную подготовку. Она выдвигала и обсуждала кандидатуры на бюро и общих собраниях — закрытых и открытых.

Меньшевистская группа готовилась к перевыборам у Володина на квартире.

— «За мной, — рассказывает т. Чуханов, — приехал Давыдов и мы с ним поехали к Володину. Там была вечеринка. Присутствовали Давыдов, Сивков, Володин, Кузнецов. Говорили о перевыборах и взяли установку — провести список группы беспартийных».

Этот список был выдвинут через несколько дней на об'единенном заседании завкома и ячейки. Изменившаяся обстановка вынуждала меньшевиков включить в свой список и коммунистов — Гаврилина и Федотова,

но ячейка не повторила августовской ошибки — коммунисты отвели свои кандидатуры из этого списка.

За несколько дней до выборов на завод приехал секретарь райкома Криницкий. Вместе с бюро он обсудил все детали предстоящих выборов, как разместить силы, кому где сесть, кому выступать, кого наметить председателем. Было учтено влияние среди беспартийных каждого члена ячейки в отдельности и намечен план широкой групповой агитации, проведения собраний кадровиков, молодежи и женщин.

24 января на избирательном собрании, ячейка выступила со своим отдельным списком. В нем были и подлинно беспартийные, в том числе из женщин, из молодежи Мелентьева, Ефимцева, Панкратов, Смирнов (из электроотдела) и кадровики-коммунисты — Гаврилин, Федотов, С. П. Смирнов. В списке меньшевиков были люди хорошо знакомые амовцам — Чуханов, Володин, Тихонов, Мотов, Кукин и Чистухин — их популярность была еще не так давно велика, они всех громили, всех разоблачали, но теперь они сами были проверены на деле и оценены как враги рабочего класса.

В Совет были посланы рекомендованные ячейкой и решение амовцев было единогласно... против 13 меньшевиков, отстаивавших свои кандидатуры.

30 января ячейка подвела итоги выборов в Совет. Райком в своей телефонограмме указал, что парторганизация должна использовать перелом настроения беспартийных, оправдать их доверие, провести практические мероприятия по улучшению бытовой работы и подготовить почву для усиления влияния ячейки во всех организациях завода.

Это была большая, трудная программа. Партия требовала ее осуществления и амовская парторганизация принималась за разрешение поставленной задачи.

## XXII.

Осенью 1921 года были созданы первые советские тресты. Они объединяли важнейшие предприятия и работали на началах хозрасчета.



Само их существование вызывалось необходимостью экономить и рационально использовать сырьевые, топливные и денежные ресурсы государства. Тресты были вольны выступать на рынке, создавать оборотные фонды, закупать сырье, и руководители ЦУГАЗа[1], хронически страдающего отсутствием сырьевых ресурсов и оборотных средств, с вожделением следили, как одно за другим трестируются предприятия и как они начинают свободно хозяйничать.

Б. теперь лелеял мечту чахлый ЦУГАЗ превратить в могучий жизнеспособный Автотрест.

В недрах ЦУГАЗа велась подготовка. Составляли проекты и докладные записки, калькулировали и обсуждали, и наконец проекты пошли по инстанциям. Руководители ЦУГАЗа трепетно встречали 1922 год — вопрос о тресте должен был наконец разрешиться... А-в-т-о-т-р-е-с-т — это звучало гордо...

Гладун и Адамс тоже пристально приглядывались к процессам трестирования. В большом постановлении СТО—«О мерах к восстановлению крупной промышленности, поднятию и развитию производства» — их внимание особенно привлекала одна строка:

«На тех же началах (началах хозрасчета — а в т о р) могут быть выделены и отдельные предприятия».

Вывести АМО из-под опеки ЦУГАЗа, превратить его в самостоятельную хозяйственную единицу, обеспеченную всеми ресурсами, никому не подчиняющемуся кроме американского заводоуправления, — этой мыслью загорелся теперь Гладун; никаких ограничений, никаких стеснений, никакой зависимости — «сами всему хозяева» — это поддерживал и Адамс. Ведь реальной помощи от ЦУГАЗа не было, было только лишнее звено в цепи ходатайств и хлопот заводоуправления.

И пока Б., погруженный в заботы о создании мощного автотреста во главе с крупнейшим заводом ЦУГАЗа — АМО, ждал утверждения своего проекта, Гладун в Отделе металла ВСНХ добивался для АМО

[1] ЦУГАЗ—Центральное управление государственных автомобильных заводов, в ведении которого с осени 1921 г. находился АМО.

полной хозяйственной самостоятельности. Скоро Б. узнал об этом. У ЦУГАЗа только недавно отняли ремонтный завод № 2 в Родниках, теперь американцы опять стремились отбить АМО — его лучший завод. Б. почувствовал реальную опасность и он, — никогда не питавший особой доброжелательности к реэмигрантам, теперь ощутил себя их открытым врагом, он выжидал удобного момента для окончательной расправы.

## XXIII.

С первых же дней своего пребывания на заводе Гладун повел себя высокомерно и грубо. Неумение руководить он сочетал с болезненно-ревнивым обереганием своего звания руководителя. Каждым своим поступком и словом Гладун старался показать, что он администратор, поэтому он обильно писал приказы и кричал на рабочих. Личное общение с работниками завода он не любил, предпочитал разговаривать циркулярами, а в случае крайней необходимости принимал у себя в кабинете, развалившись в кресле, закинув ноги на стол.

Это — по его мнению — подчеркивало американскую деловитость.

Посещение собраний ячейки Гладун рассматривал как потерю времени, — ведь он «на деле» поднимал производство, а там «только разговаривают о нем».

«Дела» ретивого администратора скоро вызвали большое озлобление рабочих.

С. П. Смирнов сразу учел, к каким политическим последствиям может привести грубое поведение администратора-коммуниста и какое это открывает поле для меньшевистской агитации. Он заявил о поведении Гладуна на ячейке. Ячейка решила собрать по этому делу весь материал, но Гладун, не дожидаясь этого, стал энергично добиваться устранения Смирнова с завода.

Адамс, сильно дороживший своим первым помощником (Гладун своей самоуверенностью компенсировал его слабохарактерность), тоже выступил против Смирнова, якобы не отвечающего своему назначению, и отстранил его от работы на заводе.



После этого Гладун и вовсе вошел в раж. Он почувствовал себя полновластным и безраздельным хозяином. Всякую критику своих действий он рассматривал как посягательство на единоначалие. В ячейку посыпались заявления рабочих, появились жалобы и от реэмигрантов, указывалось на грубое отношение Гладуна к работникам завода, на его интриганство и злоупотребления. Некоторые обвинения носили личный и мелочный характер, но оставалось несомненным, что Гладун — старый член партии — не понимает задач администратора-коммуниста, противопоставляет себя рабочим и отрывается от парторганизации. Комиссия райкома расследовала это и вынесла Гладуну строгий выговор. Гладун расценил все это, как травлю, и продолжал вести свою старую линию.

## XXIV.

В самый разгар борьбы, развертывающейся в недрах ВСНХ, вокруг будущности АМО, ЦУГАЗ попал в полосу острого финансового кризиса. Был издан декрет о повышении зарплаты, возрастали налоговые отчисления, но оборотные средства ЦУГАЗа оставались незначительными попрежнему.

1 марта обнаружилось, что на АМО из-за недостатка денег расчет был произведен по старым ставкам, а выплата задерживалась на неопределенный срок. В цехах началось бурное обсуждение происшедшего. По заводу прокатилась волна тревожных слухов. Снова подняли голову меньшевики и меньшевиствующие элементы. Рабочие волновались, требуя выплаты денег и разъяснения перспектив завода. Переход завода в «трест» был неожиданным и волнующим. Ячейка поддерживала требования рабочих о выдаче зарплаты и в то же время выступала против демагогии меньшевиков.

Коммунисты завода — члены бюро ячейки — ходили по цехам, вели раз'яснительную работу, об'ясняя обстановку, опровергая слухи, распространявшиеся меньшевиками. А Адамс, руководитель завода, вместо того, чтобы давать раз'яснения рабочим, взволнованно ме-

тался по кабинету, ругал ячейку, поддерживающую требования рабочих, и время от времени осведомлялся о том, что происходит в цехах.

Нужно было ехать в ЦУГАЗ и союз металлистов выяснять положение. Ячейка послала умудренного опытом добывания денег Гольцева и предзавкома Чуханова. Денег они не достали, но привезли с собой Б. — он был еще молчаливей, чем обычно, но ему все же пришлось выступить перед собранием рабочих. Он рассказал о тяжелом финансовом положении ЦУГАЗа и сослался на некий 20-миллионный фонд, который быть может удастся получить, но он не может точно указать когда.

## XXV.

Все это выявляло экономическую хилость ЦУГАЗа и отсутствие у него умения руководить предприятиями в трудных условиях; на этой почве усилились центробежные стремления заводоуправления АМО. Адамс, в феврале лишь глухо упоминавший о самостоятельности завода, как о «возможном пути», тепер уже «детально» знакомил ячейку с проектом самостоятельного существования АМО. И сама ячейка, лишь в феврале признавшая «вступление завода в автомобильный трест целесообразным и организацию треста вызванной необходимостью», теперь высказывалась «за самостоятельное существование завода без вхождения в трест».

Но ячейка настойчиво требовала отвода из заводоуправления Гладуна.

Повышение прав и полномочий заводоуправления было несовместимо с пребыванием на посту администратора человека, окруженного атмосферой недоверия, сплетен и интриг.

ЦУГАЗ полностью поддержал ячейку.

Гладун, хотевший отторгнуть от ЦУГАЗа лучший завод, сам был теперь отторгнут и Б. торжествовал. Правда, оставался еще один «борец за независимость» — Адамс, но его побороть было легко, и Б. надеялся, что с ним-то удастся договориться.

И Б. не ошибся.



## XXVI.

В обстановке финансовых затруднений и организационных неурядиц ячейка непрестанно вела работу по расширению и закреплению своего влияния, парализуя разлагающее влияние меньшевиков и вышибая их с занятых позиций.

Ячейка усиливала все виды массовой работы. Создавались кружки и расширялась сеть политобразования при заводе и в общежитиях. Дом № 27 по Б. Коммунистической улице превращался в культурный центр завода. Там жили преимущественно реэмигранты — более грамотный слой рабочих, и по их инициативе широко развивались всяческие виды самодеятельности.

«В первом этаже, — вспоминает т. Герман, — мы устроили сцену, подготовили декорации и сукна. Начали ставить спектакли. Мест здесь было 150 сидячих и столько же могло стоять. Сценическая работа ширилась и мы развили труппу настолько сильную, что Рабис считался с нами, как с профессиональным театром. Создали мы и хоровой кружок и кружок многоголосой декламации, а сценическая работа у нас настолько расширилась, что мы оборудовали в одной из больших зал дома сцену на 250 сидячих мест».

На заводе был небольшой клуб в помещении столовой рядом с кузовной. Его убирали к торжественным дням и там тоже проводились некоторые спектакли и собрания. Стала оживляться и работа среди женщин. Многое сделал для этого т. М. Виноградова — техсекретарь ячейки.

Тов. Виноградова рассказывает: «Женщин было очень немного — не больше 40 человек. Они использовались, главным образом, чернорабочими-уборщицами, подметальщицами цехов, убирали мусор, работали на дворе и были совершенно неквалифицированные, большей частью неграмотные. Работу с ними налаживать в начале было довольно трудно. Они не желали посещать ни собраний, ни кружков — ничего. Чтобы оставить женщин на собрание, приходилось становиться у вы-

хода и уговаривать каждую в отдельности. Измучаешься, пока соберешь.

Работу я повела так: в перерыв отправлялась в кубовую — женский «клуб». Там была заправилой Орлова. Она отпускала воду и вокруг нее собирались остальные женщины. Она была большим демагогом, но имела авторитет и вела за собой работниц. Я принимала участие во всех беседах и приходилось входить во все семейные дела, давать советы, а порой и помогать делом — мирить жену с мужем и т. п. Ребенок родился не от мужа — приходилось вмешиваться, чтобы не получилось скандала и женщинам нравилось, что к ним так близко подходят и мне удалось сколотить небольшой актив — человек 12.

Я взяла такой метод: политикой особенно не нагружать. Газеты, правда, читала, иногда беллетристику, Горького, что-нибудь трогательное, чтобы до слез проняло, и они вокруг меня сбились. Организовали кружки — кройки и шитья, ликбеза и повели производственную работу по повышению квалификации. Несколько женщин мы перевели к станкам на более квалифицированную работу и у многих тогда появилось желание учиться. Константинова — ей было чуть ли не 45, под 50 лет — научилась грамоте и позднее вступила в партию — она была очень активной, преданной и очень хорошей работницей.

Много было хлопот с Орловой, она была большим демагогом, но когда она стала на нашу сторону — сразу вырос женский актив, за ней пришло много работниц».

Правильная линия, проводимая ячейкой в перестройке зарплаты, борьба коммунистов за своевременную выплату, за удовлетворение основных требований рабочих, критика работы меньшевистского завкома и кооператива укрепляла авторитет ячейки среди беспартийных. Оленев, Твердый, Зезюлев, Агапов, Зоткин, Хохлов — это было ядро беспартийного актива, вырастающего изо дня в день.

Меньшевистское руководство к этому времени дискредитировало себя на всех участках.



Завком сторонился производственной работы, ее вела ячейка, культработу тоже проводила ячейка, ячейка вела борьбу и за зарплату и содействовала получению денег. Завком фактически бездействовал, так как вести разлагающую работу было невозможно, а раздувание слухов и организация отдельных волынок теперь уже не давали желаемых результатов — ячейка была достаточно крепка, чтобы преодолеть влияние меньшевистской агитации, да и экономическое положение рабочих, несмотря на все трудности, улучшилось.

Чувствуя, что они теряют влияние, многие из амовских меньшевиков стали подыскивать себе новое поприще. Володин ушел открывать собственную мастерскую и сделался хозяином.

На кооперативной конференции в апреле 1922 года было свергнуто меньшевистское правление. Меньшевики дискредитировали себя здесь хищениями и неумением вести работу — практиковалась система больших авансовых взносов при затягивании выдачи продуктов. Действия меньшевистского правления были подвергнуты на кооперативной конференции развернутой критике и все правление было переизбрано. В него вошли коммунисты Мазюк и Воронцов.

В мае был свергнут меньшевистский завком, на этот раз список «группы беспартийных», как и на выборах в Моссовет, поддержки не получил. Амовцы видели их на деле и доверия им больше не оказывали. В новый завком были избраны другие люди — беспартийные активисты: Твердый и Девяткин, комсомолец Рудаков, работница Ефимцева, старый большевик Коробицын. Они, избранные в мае 1922 года в завком, выражали то новое в общественно-политической жизни завода, что определялось завоеванием политического руководства на заводе амовскими большевиками. Это руководство становилось во главе масс, организовывая и направляя их активность. Общественно-политическая жизнь на АМО приобретала широкий разворот, она своими разветвлениями охватывала старых кадровиков,

женщин, молодежь, все новые и новые слои рабочих и вокруг ячейки сплачивался широкий актив беспартийных.

## XXVII.

В марте, еще до разрешения вопроса о тресте, ЦУГАЗ получил право продавать продукцию своих заводов.

АМО занимался лишь диким ремонтом — эта работа была столь нерентабельна, что создать ею оборотный фонд было невозможно. Отсутствие на заводе учета и калькуляции себестоимости не позволяло ЦУГАЗу точно определить убыточность АМО, но было очевидно, что при существующей неорганизованности производственного процесса и низкой производительности покрыть расходы выпуском своей продукции завод не может.

В апреле — мае 1922 года на эксперименты по автостроению и по дооборудованию завода Арамс расходовал 8½ миллионов рублей. 37 миллиардов расходовалось на зарплату, 17 миллиардов составляли остальные расходы, а по самым оптимистическим — и, по существу ничем необоснованным расчетам Адамса завод мог произвести лишь на 47 миллиардов. Откуда взять недостающие 15 миллиардов? Адамс предлагал продать старую резину, битое стекло и лом, разбросанный на заводском дворе, но это могло дать лишь 7 миллиардов, а остальные 9? А как быть в следующие месяцы, а как быть с 9-миллиардной задолженностью по зарплате? А что фактически сделано заводоуправлением для планируемого повышения производительности до 47 миллиардов, ведь прошлые месяцы завод на такую сумму не производил?!

Об этом спрашивали Адамса в ЦУГАЗе, но он лишь ссылался на работы по дооборудованию завода, которые «отрицательно влияют на выполнение производственной программы, но необходимы для организации автостроения». Он был все еще одержим этой мыслью и вопреки распоряжению ЦУГАЗа расходовал скудные ресурсы завода на эти ненужные и вредные в то время



работы, расшатывающие и без того слабую финансовую базу завода.

Только резкое повышение производительности могло дать заводу право на существование. ЦУГАЗ настойчиво требовал от Адамса продукции и резко критиковал его экспериментаторство.

Адамс, — не без оснований относящийся к Б. настороженно и недоверчиво, — был, однако, настолько ослеплен личной борьбой, что в критике ЦУГАЗом своих действий видел только травлю и стремление выжить реэмигрантов с завода.

Адамс твердо надеялся, что заводу удастся получить самостоятельность и он отказывался принимать к исполнению решения ЦУГАЗа.

Он продолжал вести работу по-своему. Производительность завода оставалась ничтожной и, мечтая об автостроении, АМО уныло ковырялся в старых машинах 40 различных марок, загромоздивших кладбище и привозимых на завод для дикого ремонта.

## XXVIII.

В мае организационной неопределенности ЦУГАЗа пришел конец.

Первоначальные увлечения трестированием, возрождавшие главкистские тенденции, стали строго ограничиваться. Трестировались лишь жизнеспособные предприятия важнейших отраслей промышленности. Автотрест утверждения не получил. Оставался все тот же ЦУГАЗ.

Выделить АМО для самостоятельного существования Главметалл не мог за отсутствием средств. АМО был оставлен в системе ЦУГАЗа — все оставалось по-старому и Б., хотя и опечаленный крушением гордого здания Автотреста, почувствовал себя твердо в отношении к АМО. Завод оставался своим всерьез и надолго. Надо было крепко брать его в свои руки.

В мае 1922 года на АМО был послан Владимир Иванович Ципулин. ЦУГАЗ назначил его главным инженером завода.

## XXIX.

«Рефлекс» автостроения был у Адамса прочным и настойчивым.

И хотя вся практика работы АМО показывала, что немедленная организация автостроения невозможна, Адамс упрямо стремился строить новые автомобили, надеясь, что завод добьется самостоятельности и получит необходимые ресурсы.

Но когда окончательно выяснилось, что денег у Главметалла нет и самостоятельности завод не получит, а мартовские «волынки» отчетливо показали, что продолжающееся производственное и экономическое бессилие АМО оживляют на заводе влияние враждебных партий, Адамс растерялся.

Отсутствие оборотных средств душило завод. А Адамс лихорадочно бредил новым автостроением, уставив на громоздящееся Уайтами кладбище апатичный взгляд.

Ципулин столкнулся с американцами еще при передаче АМО. Ципулин видел неподготовленность завода к автостроению, слышал необоснованные планы американцев и их хвастливые обещания, он еще тогда не верил им и оказался прав. Теперь по директиве ЦУГАЗа он должен был не спорить с реэмигрантами, а твердой рукой всю энергию завода, все его ресурсы сосредоточить на восстановлении Уайтов.

Эта работа учила завод автостроению, она к тому же соответствовала его производственным возможностям, не требовала почти никаких дополнительных вложений и давала реальную продукцию для покрытия расходов АМО.

В восстановлении Уайтов завод мог черпать и накоплять опыт автостроения с тем, чтобы полностью использовать его, когда страна накопит силы для строительства новых автомобилей.

Ципулин, возвращаясь на завод, хорошо знал, что и как нужно сейчас делать. Но он ожидал столкновений и острых конфликтов с американским директором и потому возвращался на АМО неохотно и с тревогой.



Это настроение рассеялось с первых же дней — он встретил в лице Адамса не дерзкого авантюриста, каким ожидал его встретить, а посредственного инженера, очутившегося в непривычной для него роли администратора, растерявшегося в сложной обстановке и пугливо озиравшегося в ожидании помощи.

Адамс понимал теперь, что спасти АМО от закрытия можно, лишь форсируя работы по восстановлению Уайтов — только так можно было создать оборотные средства, но Адамс не знал ремонтного дела и не мог им руководить.

Он сам ощущал это и радовался возвращению инженера Ципулина — опытного мастера ремонта, родоначальника восстановления Уайтов. Адамс хватался за него как слепой за поводыря.

Ощутив свое неумение руководить заводом, Адамс все передоверял теперь Ципулину и всецело полагался на него.

## XXX.

С первых же дней своего возвращения Ципулин дал понять, что только Уайты могут спасти завод, и угасающий АМО, надеясь обрести спасение, повернулся к Уайтам своим хилым, производственным организмом.

Завод не имел ковкого чугуна, он был бессилен дать стальное литье — не работала электропечь, но Ципулин был изощрен работой в годы военного коммунизма — он стал изворотлив и гибок — ведь все эти годы его мысль билась над тем, «как обойтись» и «где достать» и выход был найден — стального литья нет, зато есть медь. Блоки начали отливать из никель-алюминиевой бронзы (6% алюминия, 1% никеля — остальное медь).

Эти блоки, конечно, стоили дороже стальных, но простой завода обходился еще дороже и литейная приступила к работе. Приходилось подбирать шихту и беспрестанно испытывать отлитые блоки. Ципулин экспериментировал настойчиво. Было выброшено свыше 300 комплектов литья в различных стадиях готовности, пока не добились нужного качества. Реэмигрант

Коробицын — старый большевик, имевший 26-летний производственный стаж литейщика, отдал этому весь свой опыт. Литье блоков пошло.

Высококвалифицированные инструментальщики из реэмигрантов — Феткевич, Горидовец, Бабич, техник Чайков — работники высокой технической культуры — обеспечили механический цех приспособлениями.

В 1920/21 году Ципулин, будучи управляющим завода, постоянно жаловался на слабость и инертность инструментального цеха; теперь же он выслушивал жалобы своих инженеров, обиженных тем, что американские инструментальщики спорят с ними и в противовес их конструкторским указаниям выдвигают свои предложения. Американские инструментальщики проявляли значительную активность, они мобилизовали свой американский опыт против консерватизма российских инженеров, но Ципулин был инженером старой школы. Он чуждался рабочих, был замкнут и любил соблюдать иерархию. Его не интересовало, что думают и предлагают американские инструментальщики — он, главный инженер, завода, интересовался лишь тем, что думают заведующие цехами и считался с их мнением. Инженеров на АМО было немного и Ципулин оберегал их авторитет и спокойствие. С предложениями рабочих-инструментальщиков не считались — приспособления делали так, как предлагали инженеры. Многое выбрасывали, многое переделывали. Огромный опыт инструментальщиков-реэмигрантов недостаточно использовался. И все же с июня по ноябрь — за пять месяцев — АМО удалось восстановить 34 Уайта, выполняя эту работу помимо дикого ремонта.

Завод отливал для Уайтов цилиндры и картеры, делал части цепной передачи, дифференциал, зубчатки, части сцепления, радиаторы и кузова. Завод шел по пути оздоровления и набирал силы с каждым днем. Он учился строить автомобили и его продукция росла — завод мог теперь «прокормить» себя, у него была реальная продукция для покрытия своих расходов.



## XXXI.

Производственная активность рабочих, выраставшая вместе с производственными успехами завода и расширением массовой работы ячейки, отчетливо проявилась во всей работе по восстановлению Уайтов.

У многих теперь появилась производственная инициатива и хозяйский глаз. Беспартийный актив начинал реагировать на проявления бесхозяйственности и неорганизованности. Ячейка возглавляла и направляла производственную активность рабочих, но она наталкивалась на резкое противодействие.

Производственные успехи, достигнутые АМО с приходом Ципулина, привели к полному подчинению завода главному инженеру.

Адамс передоверил Ципулину все и стал при главном инженере чем-то в роде помощника.

Ципулин был теперь фактическим руководителем завода. В его представлении нормальный заводской организм образовывали инженеры, которые должны думать и приказывать, и рабочие, которые должны исполнять. Эта долгими годами выкованная система была для Ципулина непреложной и незыблемой. Инженер Ципулин знал, что каждый материал имеет свои природные свойства и потому — свое особое применение. В представлении Ципулина завод и его люди подчинялись универсальным законам природы. Знать и думать было природным свойством инженеров. Американские инструментальщики и рабочие, оспаривающие дипломированных специалистов и вносящие свои предложения, противоречили всем привычным представлениям Ципулина о «свойствах». Они вызывали недоумение и главный инженер непонимающе пожимал плечами:

— Что им надо, чего они хотят, почему это их интересует?..

Амовские инженеры были менее «теоретичны». Они заявляли определенно и четко:

— «Американские инструментальщики, не соглашаясь с их проектами и выдвигая свои, подрывают их авторитет», «рабочие, указывающие на многочислен-

ные факты бесхозяйственности и неумения, суют нос не в свое дело»; из этого делался практический вывод: «так работать невозможно»...

Ципулин дорожил своими инженерами и разделял их недовольство. Адамс дорожил Ципулиным и игнорировал указания ячейки, ведь не она, а Ципулин сумели поставить восстановление Уайтов — значит и считаться надо было не с ячейкой, а с Ципулиным... Указания партийной организации и предложения рабочих он игнорировал; но недостатки технического руководства были слишком очевидны и указания рабочих на различные ошибки и неправильности поступали все время. Недостаточный хозяйственный опыт и организаторское неумение Ципулина, невысокая квалификация и консерватизм большинства амовских инженеров порождали на заводе неорганизованность и ненужную затрату средств и сил.

Неожиданно предпринимались и обрывались в самом разгаре разнообразные, никому ненужные работы, изготовление плохо спроектированных приспособлений, клепка ненужных котлов, преждевременная достройка здания главной конторы, — все это пожирало деньги и время. На указания рабочих о нецелесообразности проводимых работ Адамс отвечал коротко и сухо: «инженер Ципулин лучше вас знаком с законами физики, если эти работы утверждены им, значит они целесообразны...»

Главный инженер был знаком не только с законами физики, но и с законами кастовой солидарности и всякое выступление против инженера он воспринимал как выступление против себя, и скоро образовался единый фронт амовских специалистов, направленный против партийного и производственного актива рабочих завода.

Борьба не велась открыто, но она обнаруживалась во всех взаимоотношениях инженерно-технического персонала с рабочими. «Выжить с завода дезорганизующие элементы» — под этим лозунгом велась борьба против производственников-коммунистов и беспартийного актива.



«Случайно» получалось так, что за одну и ту же работу реэмигрант получал меньше русского рабочего, коммунист — меньше беспартийного. Получка инструментальщика Германа в сентябре составила 80 миллионов, а Лысенков, выполнявший в этом же цехе более легкую работу, получил 130 миллионов. Инженер Смирнов — зав. инструментальным цехом — открыто заявил о своей программе: «выжить из цеха всех коммунистов — до последнего». И это удалось. Коммунист Герман ушел с завода, ушли мастера-коммунисты Либерт и Васильев — они сопротивлялись упорно и долго, им помогала ячейка, но обстановка для работы коммунистов создавалась невозможная...

Ципулин взял теперь в свои руки комплектование рабочей силой. Заводу нужны были квалифицированные рабочие. Политики для Ципулина не существовало — он не признавал «меньшевиков» и «большевиков» — ему важна была лишь квалификация... и в результате получалось так, что место выживаемых коммунистов занимали меньшевики, враждебные элементы, лишь недавно удаленные с завода. Вернулся в обойную меньшевик Чистухин, пришел эсер мастер Григорьев, вернулся Настасьин. Они вставали на свои старые привычные места самоуверенно и торжествующе и «по секрету» из «достоверных источников» сообщали, что завод подготавливают к передаче Рябушинскому — политика перестает играть значение — потому-то их и вернули на завод...

## XXXII.

Скоро обнаружилось, что производственные достижения завода не улучшают его экономического положения. Уайты успешно восстанавливались заводом, но АМО выполнял эту работу, не имея заказов, в расчете на случайного покупателя, а теперь, когда дело дошло до реализации готовых автомобилей, покупателей не оказалось.

Потребности ведомств в машинах были удовлетворены в течение 1922 года автомобилями, ввезенными из-за границы. Никто не мог ждать, пока АМО научит-

ся лить цилиндры и право на ввоз автомобилей предоставлялось широко. 800 новеньких, блестящих лимузинов и добротных грузовиков-иностранцев после долгого перерыва перешли границы Советской страны и покатились по ее ухабистым дорогам и булыжным мостовым. Председатели трестов, правленцы и директора жадно приобщались к «последнему слову» технической культуры Запада и презрительно отворачивались от каких-то «восстановленных» довоенного времени автомобилей.

Возвращенные к жизни, свеже выкрашенные Уайты, выстроившись на амовском дворе, тщетно ждали покупателей, но покупатели, еще совсем недавно умолявшие починить какой-нибудь старый вдребезги разбитый «Паттфиндер» теперь не интересовались даже Уайтами... АМО выпускал машины, не имея сбыта... реальная продукция была, но она ничего не могла окупить, потому что не продавалась.

Вопреки заключенному колдоговору и несмотря на все настояния завкома, зарплата на АМО не выдавалась, а горячие цехи завода вопреки всем предписаниям охраны труда оставались без молока и без спецодежды...

Работы по восстановлению пришлось сильно сократить — почти бездействовал механический цех, оборотных средств не было вовсе,—необходимо было сжать фонды зарплаты.

Заводоуправление выработало проект сокращения расценков и внесло его на утверждение ЦУГАЗа — ЦУГАЗ согласился. Снижение сильней всего было по механическому, моторному, шасси и инструментальным цехам, наиболее свернувшим работу.

Кузницу, литейную и кузовной всегда можно было использовать для выполнения посторонних заказов — они могли еще оправдать себя...

## XXXIII.

Адамс ехал из ЦУГАЗа с утвержденным приказом. М—й похвалил его за инициативу, но тут же на-



ставительно предупредил о необходимости принять меры против возможных осложнений с рабочими.

Адамс возвращался обеспокоенный, хотя он и всячески старался отогнать тревожные мысли; «самое важное—хозяйственная целесообразность»—внушал он себе, а остальное... ну, есть же в конце концов ячейка, Лидэ, это их дело — они поговорят с рабочими, успокоят... С Лидэ надо было поговорить непременно.

Приехав на завод, он первым делом осведомился, где Лидэ. Лидэ оказался в инструментальном цехе. Он говорил о чем-то с Феткевичем и Адамс остановился в ожидании. Пойти и позвать сейчас Лидэ — значило заметить Феткевича, но после резких выступлений Феткевича на ячейке Адамс с ним не разговаривал и старался его не замечать...

Цех почти бездействовал — работать было нечего. Рабочие стояли группами, разговаривали и удивленно поглядывали на директора. Со времени прихода на завод Ципулина он был здесь редким гостем; некоторые, увидя директора, притворно закопошились у станков. Адамс знал, что в цехе почти нет работы, но это притворство было ему приятно — как никак, на приход директора сразу реагируют.

«Реагировали» далеко не все. Целая группа рабочих стояла возле Лысенкова и, не обращая на директора ни малейшего внимания, напряженно слушала его:

— Я правду говорю, ребята, ей-богу правду — доносился его хриплый голос — мне достоверные люди сказывали — уже договорились и все подписано — снова АМО Рябушинского будет, а М—й как раньше, у него в инженерах и он хозяину все расскажет — беспременно расскажет. Так, мол, и так, доброго здоровья, Степан Павлович,—Лысенков изогнулся и под общий хохот потряс картузом, изображая М—го на приеме у старого хозяина,—разрешите доложить, Степан Павлович—все в исправности,—завод на ходу, рабочие наши старательные, работают хорошо, инженеров слушают, хозяина не забывают.

Послышались смешки.

— Смотри, как бы поплакать не пришлось.

— Дурачье, обрадовались — хозяина не видали.

Завидя директора, Лысенков, раздвигая столпившихся вокруг него, подошел к Адамсу и, чтобы было слышно всему цеху, спросил:

— А что, товарищ директор, в этом месяце получку будут давать?

— Надо надеяться, что сумеем заплатить.

— Это как на бога — «надейся, а сам не плошай» — ухмыльнулся Лысенков и отошел.

Адамс тоскливо посмотрел на Лидэ. Ждать приходилось слишком долго. Феткевич яростно доказывал что-то размахивая руками. Лидэ утвердительно кивал головой и наконец, взяв со станка чертеж, направился к выходу. Адамс окликнул его и они пошли вместе.

## XXXIV.

Лидэ давно уже хотел переговорить с Адамсом с глазу-на-глаз, но последнее время директор слишком часто «оказывался занят», «спешил на заседание» и от разговоров с секретарем ячейки отказывался.

Лидэ первое время своего пребывания на заводе видел в Адамсе человека американской деловитости и решительности. Практика совместной работы показывала, что деловитость эта весьма ограничена, а решительность и самостоятельность необдумана, беспочвенна и оказывалась лишь предлогом для игнорирования ячейки и формой зависимости от специалистов.

Критики своих действий Адамс не терпел и в каждом замечании, которое делалось ему на ячейке, усматривал «игру воображенья, подрыв авторитета, «склоку» и «повышенную нервозность».

Отчужденность директора от парторганизации становилась все более резкой.

В ячейке уже громко звучали отдельные голоса, требующие снятия и замены Адамса. Лидэ сдерживал рвение этих горячих голов. Он понимал, что Адамс один из немногих инженеров-коммунистов, что он долго



жил в эмиграции, еще не освоился с трудными условиями работы, не понимает всех противоречий нэпа и что по отношению к нему нужно быть бережным, не торопиться его отсекать, а помогать его исправлению, тем более, что найти замену не легко. Лидэ настойчиво раз'яснял это и Гаврилину и Шульцу и многим другим коммунистам; они соглашались с ним, но резкое проявление бесхозяйственности и игнорирования заводоуправлением рабочей активности вызывало новую вспышку и ячейка снова созывала экстренное собрание, снова обсуждала вопрос об Адамсе, снова выносила ему выговор, ставила на вид, делала предупреждение...

Но Адамс продолжал работать так же, как и раньше — с ячейкой он ни в чем не считался, и бюро уже решило поставить вопрос о поведении директора перед райкомом.

Лидэ шел на это неохотно. Ему хотелось сохранить Адамса для завода и не раздувать конфликта.

Молча поднялись они к Адамсу в кабинет.

Директор подвинул Лидэ кресло и, деловито вынув из портфеля исписанный лист, протянул ему:

— Вот почитай — завтра на заводе об'явим...

Приказ был невелик, но Лидэ читал его долго, вчитываясь в каждую строку.

Окончив, он задумчиво положил бумагу перед собой и стал расправлять ее измятины и складки.

Адамс громко спросил:

— Ну, как?

— Выпустить такой приказ сейчас, в такой момент невозможно — это политическое преступление...

— Ну, это ты так думаешь, мы придерживаемся иного мнения,—в голосе Адамса слышалось подчеркнутое безразличие к тому, что д у м а е т Лидэ, но Лидэ почувствовал, что это безразличие сейчас деланное и вот-вот прорвется...

— Во всяком случае я предлагаю до собрания ячейки этот приказ не вывешивать.

Адамс махнул рукой—причем тут ячейка, это чисто административное мероприятие, я только ставлю тебя в известность...—и перегнувшись через стол, он потянул приказ к себе.

Бумага противно зашуршала по сукну, Адамс поддел ее пальцами и быстрым движением положил в портфель.

Наблюдая этот демонстративный жест, Лидэ понял, что ни о чем с Адамсом не сговориться и заявление в райком придется писать и вообще он сидит здесь зря, но приказ... приказ не должен был появиться...

— Да... существо остается неизменным,—повторил Адамс и в упор посмотрел на Лидэ.

— Для коммуниста существом является политическая сторона вопроса, а ее-то приказ и не учитывает... —ответил Лидэ и, помолчав, добавил — впрочем некоторые... не любят политики...

Адамс подошел к нему вплотную.

— Автомобили не политикой делаются — пора это понять. — Чувствовалось, что он делает большое усилие, чтобы не кричать. — Да, да, не политикой — настойчиво повторил он — и жалованье тоже не резолюциями выплачивается, не из ячейковой кассы... Заводу деньги нужны, а не разговоры о политике...

— Так говорить ты не имеешь права — это не наши слова, так может сказать Ципулин... а ты коммунист.— Лидэ пристально поглядел на Адамса, как бы стараясь найти в нем даже внешнее сходство с Ципулиным...

— Нет, это наши слова, сейчас не время болтовней заниматься — дело делать нужно.

Адамс повышал голос с каждой фразой.

— Меня на завод хозяином поставили, а не агитпропом...

— Так разве хозяин должен выпускать безрассудные приказы... Ты же знаешь обстановку на заводе...

— Это вы сами создали — вы, ячейка натравливает рабочих против заводоуправления, против инженеров,



«Ах бедненький, тебя инженер обидел», «ах, несчастненький — тебе зарплаты не дают». — Это вы все делаете, а почему зарплаты не дают, ты сам прекрасно знаешь. — Адамс уже не пытался сдержаться — он размахивал руками, нервно метался по комнате и почти кричал:

— Сами побуживаете рабочих против заводоуправления, против инженеров, а теперь на обстановку жалуетесь — сами создали, сами и расхлебывайте.

Неожиданно заряд гнева иссяк и Адамс добавил почти спокойно:

— А приказ мы выпускаем, потому что должны сократить фонды зарплаты — нет денег ни у ЦУГАЗа, ни у нас, — он посмотрел на Лидэ взглядом убежденного превосходства — что мог ответить ему Лидэ, чем мог он опровергнуть этот аргумент...

Лидэ и пытался опровергнуть — он коротко заметил:

— Политическое влияние ослаблять нельзя ни при каких обстоятельствах и при сокращении фондов обстановку учитывать нужно...

— Но ведь если мы не снизим расценков, нечем будет рабочим платить, почему ты этого не понимаешь?

— Сейчас об'являть такой приказ не время... ведь Ципулин нагнал полон завод нижегородцев и подобных им суб'ектов, слухи разные, зарплату не выдают и тут — хлоп, без всякой подготовки такой приказ...

— Спецеедством заниматься вы горазды — это я знаю, Ципулина давно травите, а если посмотреть, кто заводу больше дал—Ципулин или вся ячейка?..—Адамс нервно затеребил застежку портфеля и ничего не добавил. А Лидэ, посмотрев на порывистые движения его пальцев, подумал о том, что вот приказ сейчас лежит там внутри — он совсем безобиден — лист бумаги. Если даже его сейчас вывесить, он не привлечет внимания— кто будет разбирать от руки написанный листок, но завтра... завтра, когда этот листок будет отпечатан, размножен, об'явлен по цехам и развешен на заводском дворе, когда он станет приказом, когда сотни

людей из этой бумаги узнают о том, что их заработок — и без того недостаточный, уменьшится, ведь снижение расценков при крайне ограниченном количестве работы означало не что иное как абсолютное падение зарплаты — завтра этот лист бумаги мог быть опасен... Лидэ почувствовал это сейчас с необычайной ясностью и, как всегда в опасные и важные минуты, он ощутил недостаточность себя одного; для принятия решения нужны были еще другие, коллектив, нужно было все рассчитать, приготовиться—надо созвать бюро — Ему здесь больше делать нечего... Лидэ посмотрел на Адамса, как бы желая получить от него подтверждение в этом. Но Адамс не смотрел в его сторону — он злобно стучал по телефонному рычагу, добиваясь соединения, а когда за Лидэ закрылась дверь и Адамс понял, что Лидэ ушел — он даже не успел удивиться — станция уже дала соединение и Адамс услышал резкий голос подошедшего к телефону М—го...

## XXXV.

Вечером по Кожуховскому поселку пронесся слух:

— Амовское бюро заседало долго и обсуждали какой-то приказ.

Слух был лаконичный и поприще для всевозможных догадок оставалось широким. Одни толковали, что пришел приказ о закрытии завода ввиду убыточности, другие достоверно разъясняли, что завод передается военному ведомству, не мало и других предположений было построено на поселке в этот вечер, а старые наиболее деловитые и серьезные рабочие недоверчиво прислушивались, как изощряются в догадках и врут о неведомом приказе, шли за точным ответом к Гаврилину домой.

У него на квартире почему-то оказались Бабич и Воронцов, и сам Гаврилин против обыкновения был неприветлив, а на все расспросы отвечал:

— Я тебе, друг мой любезный, одно скажу: я приказа не видал, а зря языком трепать не люблю — и ничего



больше добиться от него не удавалось — он размеренно попыхивал трубочкой, молчал, а когда начинали назойливо задавать вопросы, Воронцов заявлял откровенно:

— Ты дипломатию здесь не разводи, время уже позднее — иди-ка домой лучше — чего тебе здесь делать.

Посетители смекали, что и впрямь здесь делать нечего, поспешно надевали шапки и уходили, но домой не шли. Стремление узнать о приказе было велико — заходили к Семен Потаповичу Смирнову, к Егорову— говорили о том, о сем, мялись и понимающе подмигивали, стараясь навести разговор на заветное, но ничего не выходило и возвращались домой ни с чем, поругивая коммунистов, в то же время глубоко завидуя им.

—Вот черти — сами все знают, а своему же рабочему не скажут.

## XXXVI.

Петр Михайлович Артемов — дежурный по проходной—никогда не спрашивал пропусков. Он запоминал лицо, фамилию и табельный номер рабочего с первого взгляда; когда по утрам мимо него проходил непрерывный людской поток, в проходной слышалось бесконечное:

— Доброе утро, мое почтение, здравствуйте.

— Доброе утро, мое почтение, здравствуйте.

Мимо Артемова проходил весь завод — он знал всех и все знали его.

Радость, озабоченность, волнение, недовольство, семейная неприятность — все это тысячами оттенков выражалось в кивках головы, рукопожатиях и улыбках людей, проходящих мимо Артемова, и он превосходно разбирался в этом и знал радости и горести всего завода.

Сегодня через проходную шли по-необычному торопливо, на приветствия сторожа отвечали сосредоточенно, а порой и небрежно — никто не приветствовал

его шуткой и не останавливался поговорить со стариком, быстро пробежав проходную, чуть ли не бегом устремлялись к конторе — там должен был висеть приказ.

## XXXVII.

Приказ был прилеплен к досчатой стенке и лаконично извещал о том, что с 1 декабря 1922 года в цехах: механическом, моторном, шасси и инструментальном вводятся сниженные расценки, установленные комиссией заводских инженеров.

Приказ обступала густая толпа. Чуханов громко и раздельно читал его вслух — он перечитывал его уже несколько раз, так как вновь приходящие не могли протиснуться к доске и требовали, чтобы приказ читали впереди стоящие; подходили все новые и новые люди и Чуханов уже знал приказ почти наизусть, но он все еще читал его и морозный воздух разносил его голос по всему двору. Лидэ был тут же. Он охрип и сильно напрягался, стараясь перекрыть гулко раздающиеся слова приказа: Лидэ об'яснял рабочим, что появление приказа вызвано отсутствием оборотных фондов и незначительным сбытом машин.

— Завком сам пересмотрит новые расценки. А когда завод получит заказ и цехи будут полностью загружены — уровень зарплаты восстановится...

— А ты чего волнуешься — разве в обойной тоже расценки снизили?

— Я не за себя, я за других.

— Другие-то все время работали, а ты? — Ты ведь на завод только неделю как пришел?

— Он от безделья устал.

— Безработным уморился, на работе отдохнуть хочет.

Чистухин не встречал поддержки.

— Когда-то его здорово слушали — подумал Лидэ, — улыбнулся неожиданно для самого себя и быстро подавил улыбку, положение оставалось достаточно серьезным.



На дворе толпилось много народу. Было холодно, хлопали в ладоши, топали, били друг друга по спине, чтобы разогреться, но в цехи не шли, чего-то дожидаясь...

На двор в'ехал автомобиль и из него вышел Адамс.

— Почему не приступают к работе — обратился он ко всем и в то же время ни к кому.

Из толпы вышел Коровкин.

— А вы почему такие приказы пишете?

Адамс ничего не ответил, он поискал глазами Лидэ и, увидав его в толпе, быстро прошел в заводоуправление.

Неподалеку от столовой ораторствовал Настасьин, доносилась его отрывистая, четкая речь:

... и вот теперь, когда мы подняли производительность, расценки снижают. Мало того, что зарплата все время задерживается, что она и без того мала, она уменьшится еще...

Из членов бюро на дворе оставались только Лидэ и Бабич — остальные были в цехах и следили, чтобы там не было провокационных выступлений. Лидэ подошел к группе, окружавшей Настасьина.

— Нужно становиться на работу — никакими сборищами мы делу не поможем. Вопрос о расценках завком рассмотрит.

— Это все М—го проделки — крикнул Агапов.

— Не забывает нас — чтит по старой памяти.

— Анженеры наши тоже хороши, больно—цип-цип-цип — запищал Лысенков.

— Не будем работать — крикнул Коровкин — жмут нашего брата, как в старое время жмут.

— Рябушинскому заготовку делают — крикнул Настасьин.

— Товарищи — это провокационные слухи о Рябушинском — их распространяют наши враги, мы таких суб'ектов уже повыгнали — Лидэ кивнул на Настасьина —выгоним еще раз...

— Ципулинское потомство — крикнул Агапов.

— Вот потому то и работать не хотим — Коровкин поддался к Лидэ— всем известно — весь завод у М—го

в руках, рабочих ни во что ставят — ты почему молчишь — это все знают, все — не говорят только — он кричал надрывисто, изливая накопившуюся обиду...

И хотя старые рабочие знали Коровкина, как горлопана и человека нетвердого и понимали, что его выступление дезорганизует, ему они сейчас во многом сочувствовали.

Когда, наконец, на помощь Лидэ пришел Воронцов и Гаврилин, а настойчивые раз'яснения и мороз стали брать свое, рабочие начали расходиться по цехам. Старые кадровики о горячих словах Коровкина говорили не меньше чем о новых расценках. Они сопоставляли их со своим каждодневным опытом, делились воспоминаниями о прошлом и все очевидней выростала обидная и злая правда этих слов.

## XXXVIII.

Заявление о положении на заводе было подписано членами бюро амовской ячейки и послано в Московский комитет партии.

Через два дня на завод приехала комиссия МК в составе тт. Шур, Гальперштейна и Соколова. Разобравшись во всех материалах, опросив рабочих, членов бюро, переговорив с Адамсом, комиссия пришла к следующему заключению:

«1. К моменту прибытия на завод тт. американских реэмигрантов, руководящего технического персонала на заводе почти не было.

Тов. Адамс — специалист по массовому производству, не знающий специально автомобильного дела, обратил особое внимание на комплектование технического персонала, что ему при современных условиях полностью осуществить не удалось. Вынужденный держаться за тех немногих специалистов, которые у него имеются, а в общем опираясь на безграмотных и невежественных «спецов», т. Адамс склонен преувеличивать их значение для предприятия. Наличие на заводе ряда квалифицированных рабочих-практиков дало бы т. Адамсу возможность корректировать работу инженеров, если бы он на этот путь стал. Такая практика



установилась на заводах металлической промышленности в довоенное время и давала крайне благоприятные результаты. Ныне буржуазные спецы завода АМО, борясь за свое положение в производстве, совершенно игнорируют практические указания рабочих, совершая одну производственную ошибку за другой (правда, ошибки мелкие). Тов. Адамс поступает неправильно, не вмешиваясь в создавшиеся взаимоотношения или открыто становясь на сторону спецов.

2. Тов. Адамс, понуждаемый тяжелым финансовым положением завода к форсированию вопроса о правильных расценках, проводит эту работу, опираясь почти целиком на спецов, что ставит в оппозицию т. Адамсу все заводские организации, выступающие при этих условиях на стороне рабочих.

3. Передав комплектование кадра рабочих главинжу завода, как отвечающему целиком за производственную часть, т. Адамс совершенно игнорирует политический момент, выражающийся в том или ином настроении наличной на заводе массы рабочих. Оздоровление атмосферы именно на заводе АМО было достигнуто путем самой жесткой чистки рабочего состава под политическим углом зрения. Производственный эффект завода следует приписать в значительной части этой политической операции. Исключительно производственные соображения при наборе новых рабочих приводят к возвращению на завод элементов заведомо политически вредных и в свое время устраненных. Это грозит нарушить установившееся на заводе весьма благоприятное политическое настроение, которое именно и следует считать ценнейшим фактором социалистического производства».

Адамсу было указано на необходимость:

«1) использования практических указаний на отдельные проявления бесхозяйственности, независимо от того, какое впечатление это произведет на спецов, 2) опираться на рабочие организации и в первую очередь на ячейку РКП(б) при проведении рабочей политики и, в частности, политики заработной платы, 3) не игнорировать политической стороны социалистического про-

изводства, считаясь в этом вопросе с мнением ячейки как местной партийной организации».

Эти указания были им приняты.

10 декабря информация комиссии должна была быть заслушана на ячейке. Член комиссии Гальперштейн, которому предстояло выступить с информацией, был рад возможности констатировать, что «существующие в настоящий момент взаимоотношения между ячейкой и т. Адамсом не исключают возможности установить добрые товарищеские отношения при условии, что т. Адамс точно исполнит предписания комиссии МК, а ячейка будет поддерживать его, как руководителя завода, поставленного на этот пост партией».

Адамс единственный инженер-коммунист на заводе — нужно было принять все меры, чтобы его сохранить.

6 декабря в комнату ячейки, где находилась комиссия, взволнованно вошел Адамс и, протягивая Гальперштейну «Правду», упавшим голосом сказал:

— Ну, вот вам и соглашение. — Он провел рукой по отделу «Рабочая жизнь» и Гальперштейн увидел заголовок — «Наши недостатки» и под ним мельче — «На заводе АМО».

В статье было написано о том, при каких условиях приходится работать на АМО реэмигрантам-инструментальщикам:

«...Созданные условия гарантируют спецам бесконтрольное распоряжение производством. Насколько неправильна постановка дела, видно из того, что производственные рабочие всего завода составляют не более ⅓ всего штата. Инженеров много, но в большинстве практический их опыт мал. В противоположность им в инструментальном отделе имеется группа инструментальщиков с самым необходимыми теоретическими познаниями, которые при своем опыте могли бы быть очень полезны.

Для того чтобы быстро и без лишних затрат подойти к правильной постановке производства, нашим инженерам следовало бы работать в контакте с рабочими; инженер должен дать мысль, идею, теоретически сконструировать, а рабочий-инструментальщик дает ценные



практические указания, или вносит необходимые изменения. Но у нас гордость инженера не мирится с тем, что рабочий в иных случаях поправляет его, инженера. Нет у нас товарищеского сближения, а чувствуется какое-то подразделение на черную и белую кость в прямой ущерб делу».

Статья заканчивалась резко и определенно:

«Во главе завода необходимо иметь не только технически грамотного человека, но надо, чтобы он был хорошим организатором, с твердой и самостоятельной линией поведения, а не флюгер, ка ку нас».

Гальперштейн недовольно отложил газету. Сейчас, когда уже наметилось соглашение, появление статьи, дискредитирующей управляющего заводом, было по меньшей мере нецелесообразным. Это могло лишь повредить делу.

— Да, статья, конечно, не подходящая, — сказал он, на ячейке мы об этом поговорим, но это не меняет существа дела и нашей договоренности...

Адамс взял газету.

— Мне безразлично мнение Феткевичей, но такие статьи роняют в глазах рабочих мой авторитет руководителя... — он сунул газету в карман и вышел из кабинета.

8 декабря в том же отделе «Правды» — «Рабочая жизнь» под тем же заголовком «Наши недостатки» появилась одна статья об АМО, написанная реэмигрантом Эпштейном.

Отмечая значение инструментальщиков в машиностроительной промышленности и рассказывая об их роли в Америке, автор описывал мытарства реэмигрантов-инструментальщиков на АМО, игнорирование их предложений, нерациональное использование их квалификации и плохую оплату. Заканчивалась эта статья, как и статья Феткевича, весьма четко:

«Виню во всем этом я нашу администрацию и, главным образом, управляющего, человека слабого, с отсутствием воли и твердости, всецело подпавшего под влияние спецов».

Адамс не появлялся на заводе весь день — он приехал лишь к вечеру, прошел прямо к Гальперштейну и, протянув ему заявление, сказал:

— Я здесь оставаться больше не могу.

Адамс действительно хотел теперь уйти с завода — он чувствовал себя глубоко оскорбленным этими статьями, но ему все же хотелось, чтобы Гальперштейн отклонил его заявление, попросил обождать, повременить, но Гальперштейн был явно нерасположен разговаривать; взяв заявление он лишь отрывисто сказал:

— Разберемся.

И дал понять, что сейчас разговаривать больше не о чем.

10 декабря состоялось закрытое собрание ячейки... Гальперштейн выступил с информацией парткомиссии.

— Мы были уверены, — начал он, — что соглашение достигнуто, но в печати появились две статьи. Товарищ Адамс ими дискредитирован в глазах массы, отношение ряда товарищей к Адамсу показывает, что соглашение вряд ли будет на практике достигнуто. Товарищ Адамс подал заявление об уходе. Комиссия тоже, переговорив с Главком, предлагает Адамса освободить, использовав его в ЦУГАЗе. Там он безусловно будет очень полезен. Но нужно прямо сказать: наше большое зло — нехватка спецов, у нас директорский «кризис», это наносит ущерб промышленности, задерживает ее восстановление и ячейка обязана к таким директорам, как т. Адамсу,—инженеру-коммунисту — относиться бережно. Бросаться такими директорами нельзя и приходится только пожалеть, что статьи Фетке-вича и Эпштейна появились после разбора дела комиссией. После комиссии авторам наверное не пришлось бы помещать их. Товарища Адамса от работы на заводе, вероятно, придется освободить. ЦУГАЗ рекомендует его заместителем назначить инженера Ципулина — он специалист, хорошо знает завод и сумеет повести дело...

Послышались протестующие возгласы. Чайков крикнул:



— Ципулина нельзя ни на час допустить к управлению.

— Я и выношу это на предварительное обсуждение ячейки,—раз'яснил Гальперштейн, — я бы предложил дать характеристику инженеру Ципулину.

Выступил Шульц.

— Дело не в Ципулине, а повыше. ЦУГАЗ стал приютом для бывших людей. Четвериков, Ильин, М—й они воротят всеми делами, вставляют нам палки в колеса, а Ципулин сам игрушка у М—го. М—й всю власть забрал. Без его разрешения завод заказов принять не может — куда это годится. Прежде всего надо освежить ЦУГАЗ, посадить туда коммунистов, людей, которым мы можем доверять, а не бывших заводчиков...

— Дай я скажу,—протянул руку Воронцов.

— Конечно, в ЦУГАЗе М—й, Ильин и другие за то, чтобы их ребята на заводе сидели. Но мы знаем, кто они, кто мы, а Ципулин в их руках — что ЦУГАЗ скажет, то он и делает. Пусть Адамс технически менее грамотен, чем Ципулин, но мы зато знаем, что он человек наш,—Воронцову стало жарко, он скинул полушубок и, облегченно вздохнув, продолжал. — Если Адамс слабоват, дайте хорошее подкрепление, а вынимать руководство из коммунистических рук нельзя,—тенденция М—го должна быть разбита. Мы не имеем еще твердого и устойчивого положения и не можем доверять завод Ципулину. Завод требует не только технического, но и политического руководства...

— Я требую прекратить эту демагогию,—вскочил с своего места Б. — У заводских организаций мания трусости, мания спецбоязни и пора уже вправить их в оглобли. Кому только не лень, тот вмешивается в производство, как будто он что-либо понимает. Если каждый член партии будет лезть, куда ему не следует, то будет кавардак и хаос. Производство на заводе АМО не идет не по воле Ципулина и М—го. Пусть комиссия МК изучит их работу — с болтовней следует покончить раз и навсегда. Заводоуправление целиком отвечает за завод и нечего вмешиваться в его деятельность..., а те, кто пытается нажить капиталец и выступает с де-

магогической критикой ЦУГАЗа, пусть помнят — им придется взять свои слова обратно или отвечать перед партийным судом... Я не допущу, чтобы, сводя личные счеты, порочили хозяйственное об'единение, руководящее целой отраслью...

Бросая слова полные негодования, Б. побагровевший от волнения и гнева, сотрясался своим толстым телом. Окончив он сел, поспешно обтирая выступивший на шее пот и окидывая окружающих грозным взглядом.

— Товарищ Б. хочет нас запугать, — начал Бабич,— зря он этим занимается — не то дело не в этом. Я думаю, что Воронцов прав — Адамс должен взять свою отставку обратно и на будущее он должен иметь больше прав от ЦУГАЗа.

Феткевич неодобрительно покачивал головой — он был против оставления Адамса.

— Ципулина убрать с завода нужно — крикнул Давыдов.

— ... Я с этим не согласен — под правильным руководством Ципулин может работать хорошо. Он добросовестный специалист, но допустить его к управлению заводом нельзя...

— Адамсу уходить не надо — выступил Талайко — мы ему хотели вправить мозги, чтобы его чувствовали на заводе—этого, я думаю, мы добились—пусть работает в контакте с нами и он должен получить больше прав от ЦУГАЗа, тогда будет больше ответственности и больше толку, а то мы все на М—го озираемся...

Последним выступил Адамс — он силился сдержать волнение и говорил очень тихо:

— Полный ответ на заметки в газете даст специально избранная компетентная комиссия из производственных специалистов — она покажет всю их неосновательность—я об этом говорить не буду, но скажу одно: члены ячейки вообще мало разбираются в технических вопросах производства и неправильно освещают их, это приводит к конфликтам, что же касается до политического элемента, который, яко бы, выживается с завода, я сомневаюсь, играет ли он такую большую роль —я, конечно, постараюсь сохранить его на заводе, если



прикажут, но я не уверен, нужно ли это, ведь люди не отвечают производственным требованиям... Ячейка против меня, я уйду с завода и прекращу этим все... Я уверен, что это отношение лишь отдельных лиц, а не всей массы рабочих — раздайте по заводу анкету, пусть дадут отзыв обо мне, а вообще это не важно... Я могу уйти...

Прения были исчерпаны и Гальперштейн подвел итоги.

— Прения показали, что первое решение, принятое комиссией о необходимости и возможности установить добротоварищеское отношение с заводоуправлением вполне осуществимо. Нужды в убирании Адамса нет и, я думаю, что т. Адамс возьмет свое заявление обратно и примет во внимание все указания комиссии; ячейка тоже обязана помнить эти указания и должна поддерживать Адамса и его авторитет в массах. Что же касается выступления с уклоном и демонстративности, Гальперштейн посмотрел на Б. — эти товарищи должны помнить о партийной дисциплине.

Принятое парторганизацией решение обязательно и для них...

12 декабря Б. вызвал Лидэ в ЦУГАЗ и ехидно сообщил ему, что Ципулин и М—й подали заявления об освобождении их от работы, ввиду порочащих слухов и недоверия к ним со стороны заводских организаций. Б. затевал большую игру.

14 декабря такое же заявление подал и сам он, аргументируя это тем, что ячейка АМО занимается спецеедством, ведет неправильную линию, нарушает нормальную производственную жизнь завода и создает положение, при котором немыслимо выполнение ответственнейших обязательств, ложащихся на завод при получении государственного заказа. Мотивируя этим свое заявление, Б. просил освободить его от работы в ЦУГАЗе и предлагал фракции союза поставить вопрос о проверке, раскассировании всей амовской ячейки и отзыве ряда ее работников с завода. Ради этого затевалась вся игра.

Бюро ячейки решило активно реагировать на это заявление. Ведь если бы точка зрения Б. восторжествовала, сплачивающаяся на заводе консервативная инженерская корпорация оценила бы это как свою победу над инициативой рабочих и их стремлением активно участвовать в организации и восстановлении народного хозяйства. Отзыв с АМО ряда активных членов ячейки подействовал бы на нее деморализующе.

Бюро амовской ячейки составляло большое заявление в Московский комитет партии и в бюро фракции союза металлистов:

«...Нам думается, что сравнительная успешность производства и налаживание заводской жизни на АМО об'ясняется в значительной мере наличием сильной ячейки, из которой более 90% работает непосредственно в производстве и дорожит его улучшением. К тому же члены ячейки в большинстве случаев высокой квалификации и, если ячейка не вполне использована для налаживания производства, то в этом не ее вина, она как раз этого хочет. Интерес рабочих к производству, стремление их к его улучшению, как это ни странно с первого взгляда—одна из причин, вызвавших недоразумения на заводе, так как всякое подобное стремление рабочих встречается несочувственно лжеспецами, и правильное разрешение этого вопроса на заводе возможно лишь при твердой линии директора-коммуниста.

«Сейчас ЦУГАЗом испрашивается заказ на новое автостроение. Заказ этот заводу нужен, так как только он даст возможность наладить вполне заводскую работу. Тов. Б. говорит, что ячейка своим поведением не даст ему возможности исполнить обязательства перед государством и потому он слагает с себя обязанности. Неверно. Только ячейка при правильном ее привлечении к работе, самодисциплиной и сознательным отношением к работе сможет создать на заводе уравновешенное состояние рабочей силы, без которой немыслимо исполнение большого заказа по автостроению».

...—1. Вопрос об отставке инж. М—го при правильной тактике т. Б. может быть легко ликвидирован. В



крайнем случае уход его отразится на разработке вопросов будущего автостроения, где его опыт, знания и работоспособность не отрицаются. Заявление об уходе инж. Ципулина основано на недоразумении и незнакомстве его с истинным настроением и отношении к нему ячейки, как к серьезному специалисту. Недоразумение легко может быть рассеяно и он согласится работать, если вопрос об уходе не будет поставлен в плоскость корпоративной чести и солидаризирования всех подавших в отставку. Работа инж. Ципулина на заводе безусловно полезна, но, в крайнем случае, завод понатужившись справится, если т. Адамс сосредоточит свое внимание на вопросах производства, что он делал в течение года до прихода на завод инж. Ципулина.

2. По вопросу об уходе т. Б., мы верим в силу партийной дисциплины и легкость ликвидации этого заявления. Считаем необходимым проведение в жизнь постановления фракции союза о пополнении ЦУГАЗа ответственными коммунистами.

Исполнение указания комиссии дает возможность согласованной работы ячейки и т. Адамса и уход его был бы нецелесообразным.

Настоятельно необходимо приглашение ему помощника коммуниста, который бы занялся административной работой и рабочим вопросом, освободив т. Адамса для основных вопросов завода и производства.

... «Надеемся, что при обсуждении вопроса все вышеизложенное будет учтено.

Бюро ячейки завода АМО: **Гаврилин, С. Воронцов, Коробицын, Ив. Лидэ, Феткевич.**

«Вышеизложенное» Московским комитетом было учтено.

«Переворот», учиненный Б., вмещательством Московского комитета был ликвидирован. Из «большой игры» Б. ничего не получилось. Все остались на своих местах и только замкнутый Ципулин стал еще более молчаливым.

## XXXIX.

В декабре были назначены перевыборы Московского совета. Ячейка составила список кандидатур и начала вести подготовительную работу по цехам.

Накануне выборов на адрес завкома пришел еще один список — в нем были всего три фамилии и назывался он «об'единенный список кандидатов в Московский совет от партии левых эсеров и максималистов» — список официально прошел через Московскую избирательную комиссию.

Обломки эсеровщины, пользующиеся еще легальностью, стремились вернуть утраченное влияние. Завод АМО, где совсем недавно пользовались авторитетом «нижегородцы», враждебные партии элементы,— представлялся «левым» эсерам вполне удобным как опорный пункт в выборной кампании.

Сюда были даны лучшие ораторы, руководящие работники левоэсеровской партии — Штейнберг, Прокопович и максималист Ладьин. Их выдвигала партия левых эсеров в депутаты амовцев, их предлагала она послать в Совет от рабочих АМО.

Предвыборная работа была уже развернута и получив эсеровский список накануне самого дня выборов — Лидэ встревожился. Выступления эсеровских ораторов не могли изменить всего исхода выборов,— политическое настроение завода было благоприятным для ячейки, но и Штейнберг и остальные эсеры и максималисты могли найти сочувствие у колеблющихся рабочих и повести их за собой. Эсеровские ораторы могли внести в рабочую массу элементы разложения и недоверия к коммунистической партии, а то и прямой вражды к ней. Это осложняло положение.

— «Канитель» — подытожил свои раздумья Лидэ и решил, что нужно еще раз проверить расстановку сил на выборах, дополнительно продумать все детали предстоящего собрания.

Было созвано бюро. Гаврилин категорически заявил, что он против участия эсеров в выборах и не считает возможным допустить их на завод.



— Полученный эсеровский список нужно отправить обратно — требовал Гаврилин — допустить эсеров на собрание — значит провалить выборы, поставить все насмарку.

Политическое значение этих выборов, проходящих после эсеровского процесса, выборов, на которых нужно было перед лицом рабочих разоблачить эсеровских последышей «левого» оттенка, Гаврилину оставалось непонятным. Ему сочувственно поддакивал Воронцов. И чем сильней негодовал Гаврилин, тем для Лидэ отчетливее становилось, что Гаврилин протестует не столько из-за самого факта легального участия «левых» эсеров в выборах, сколько из-за неверия в силу коммунистического влияния и боязни «что за эсерами пойдет заводская масса».

Он вспомнил, как в июне, когда шел процесс эсеров, он вместе с другими членами бюро ходил по цехам и давал на подпись петицию, адресованную председателю Верховного трибунала:

«Социалисты-революционеры на суде заявили, что они вели против Советской власти вооруженную гражданскую борьбу и от нее не отказываются в дальнейшем.

Более 4 лет тянулась эта гражданская война. Всем она достаточно известна... В этой борьбе партия с.-р. фактически помогала капиталистам. Она вела вооруженную борьбу с Советской властью, вела ее с нами. Она поддерживала и организовала войска, которые сражались с нами на фронтах, организовала банды внутри страны, взрывы мостов, убивала рабочих вождей... Сейчас они также не отказываются от борьбы с Советской властью прежними приемами.

Нужно этому положить предел...

Мы, нижеподписавшиеся рабочие, работницы и служащие 1-го Государственного автомобильного завода, бывш. АМО, заявляем, что **мы считаем преступлениями против рабочих все действия партии социалистов-революционеров и в интересах революции требуем от суда сурового наказания...».**

Лысенков в инструментальном тогда нащептывал: «Люди против царя боролись, на каторге были и в ссылке, а их теперь судят — нехорошо это...».

Некоторые читали петицию, говоря:

— «Наше дело сторона — мы беспартийные» и прочитав старались тихо отойти в сторону.

Многих от подписи удерживало выросшее многострадальным подневольным опытом отцов и дедов опасение—подпишешь бумагу—влезешь в какую-нибудь историю еще, начнут допытываться, теребить, требовать. «И без моей подписи разберут, что к чему — так-то оно спокойней» — решали они.

Подпись под петицией как бы являлась обязательством поддерживать коммунистическую партию, она скрепляла связь с ней, она обязывала, а ведь еще не мало амовцев, хотя и поддерживали в своей повседневной работе партию и шли за ней — все же не покидали выжидательной настороженности — «так-то оно все так, и власть наша, и дело идет на улучшение, да как дальше пойдет посмотреть надо». — Из их рук петиция выходила неподписанной.

Но отчетливо сохранила память Лидэ, как он, подойдя к Чуханову, протянул ему на подпись обращение и остановился, ожидая уклончивого с мужицкой хитрецой ответа. Чуханов подошел к окошку, тщательно прочитал весь текст и, вынув толстый чернильный карандаш, вроде тех, что носят на строительствах десятники,—медленно и бережно написал свою фамилию.

Тогда было собрано на заводе 300 подписей.

«Почему же теперь — спрашивал себя Лидэ — уже после процесса, до конца разоблачившего партию эсеров — Гаврилин боится, что три эсера, произнеся три речи, поведут за собой завод. А максималисты,— они на заводе вовсе никогда не имели влияния. Нет, Гаврилин неправ. Он поддается панике»—заключил Лидэ.

Каждый партиец подготовил к выборам определенную группу беспартийных, специальные предвыборные собрания охватили женщин и молодежь. Тщательно проверив расстановку сил, ячейка решила, что она может встретить эсеров во всеоружии.



Обращаясь с письмом к секретарю райкома т. Криницкому — активному руководителю ячейки в подготовке к прошлым выборам — парторганизация АМО писала:

«ячейка хорошо помнит, как накануне общих выборов в Моссовет, вы вместе с нами обсуждали и намечали план выборов. Тогда наше положение было менее прочно... Намеченный по Вашим указаниям план обеспечил победу.

Сегодня мы тоже обсуждали нашу работу во время выборов и улучшившееся положение вселяет в нас уверенность, что масса твердо идет за нами».

Наступал день выборов.

## XL

Столовая при кузовном отделении была переполнена.

«Выступления Штейнберга — вспоминает т. Виноградова — ждали с замирающим сердцем. Коммунисты и сочувствующие ячейке все же боялись, что он скажет что-то такое, что может повести за собой рабочих, а рабочие, настроенные неопределенно и колеблющиеся тоже ждали, что он скажет что-то интересное и важное, что в пух и прах разобьет большевиков».

Выборы начались с доклада Логинова, выступавшего от ячейки РКП(б).

Когда он кончил, на трибуну вылез Штейнберг — худенький, тонконогий человек, в руках он держал толстую книгу — «Капитал» Маркса.

Протерев пенснэ, Штейнберг стал говорить. Он произносил свою речь громко, слегка в нос и употребляя много иностранных слов, выговаривая их на иностранный манер. Начал он издалека и подробно остановился на империалистической войне. Полемизируя с большевиками, он порывистыми движениями выдергивал торчащую закладку из книги, как бы ощипывал ее, пересыпал свою речь цитатами из Маркса и ехидно косился на президиум.

Слушали его внимательно, рассчитывая, что это только вступление и ожидая, что с минуты на минуту оратор заговорит о чем-то решающем и важном. Но

Штейнберг заговорил об убийстве Мирбаха и в зале послышались голоса:

— Довольно...

— Ближе к делу...

Оратор прервал речь, требуя тишины.

Когда председательствовавший Адамс установил порядок, Штейнберг продолжал, уже несколько комкая, не приводя цитат и избегая пауз.

Но вот уверенный, что он дошел до наиболее волнующего и злободневного вопроса, Штейнберг снова возгорался пафосом и заговорил о попираемых большевиками принципах демократии, о необходимости борьбы за свободу слова и печати для всех партий и политических направлений.

И когда эти слова были покрыты новым взрывом недоуменных и издевательских возгласов, Штейнберг, обернувшись к президиуму и указывая на собравшихся, пожаловался:

— Вот видите, не дают говорить, лишают возможности высказать точку зрения...

— Ладно, хватит тебе...

— Вали дальше — неслось из зала.

— ... В Совет нужно избирать людей, которые сумеют вести политическую принципиальную работу — продолжал Штейнберг — Совет — это трибуна — канализацией, водопроводом и трамваем заниматься не время — надо раньше разрешить основные политические вопросы. Большевики сдали позиции капиталистам, они хотели разжечь мировой пожар, но только закоптили небо...

— Врешь — крикнул Коровкин и рванулся на трибуну. Он схватил Штейнберга за ворот и как бы ожидая от собравшихся указания, что делать дальше, вопрошающе оглянулся. Увидев вскочивших с мест людей, ощутив, как с силой оттаскивает его вскочивший из президиума Гаврилин, слыша взволнованные возгласы в зале, Коровкин осекся и медлил, разжимая зажатую в кулак руку, злобно и тихо матерясь освободил Штейнберга.



Тот отряхнулся, поправил сбившийся набок галстук, не слезая с трибуны, негодующе крикнул в президиум:

— Так спорят только большевики...

Коровкин вдогонку Штейнбергу выкрикивал гневные слова:

В этом крике трудно было различить каждое слово в отдельности, слова и фразы налезали друг на друга, путались, сплетались и неслись с трибуны в зал, движимые гневом, ненавистью и обидой.

Выступали Семенов, Ларин, Зезюлев и другие беспартийные и говорили против эсеров.

Речь Штейнберга не только не внесла колебания, но показала всем, даже сомневающимся, банкротство эсеровской партии. Штейнбергу нечего было сказать рабочим. Демагогией о нэпе и разговорами о демократии он пытался найти поддержку амовцев, но ведь оздоровление всех отраслей хозяйства страны и укрепление ее политического положения на путях нэпа было очевидным для каждого, в том числе и самого отсталого рабочего, и эсер Штейнберг не находил поддержки даже у наиболее косного слоя амовцев, прочно связанного с деревней.

А коммунисты и участники гражданской войны в своих выступлениях напоминали о том, что делали эсеры во время борьбы с белогвардейцами.

— Мы были голодные,—рассказывает Воронцов, — а они в хлебородные места забирались, в советский аппарат и всячески нам тормозили. Они не пропускали ни хлеб, ни мясо в промышленные центры. Они говорили, что заняты пути, а когда была назначена комиссия рабочих, оказалось, что линии забиты порожняком»...

Фактами, примерами, личным опытом разоблачалось лицемерие, политическое банкротство и вред эсеровщины.

И Логинов, в пересыпанной сатирическими образами и меткими сравнениями заключительной речи, глядя в упор на сидящего в зале худого тонконогого Штейнберга, говорил об истощенной вше, которая во что бы то ни стало хочет жить и кусать здоровое тело...

Эта речь была покрыта громовым одобрением. За эсеровский наказ не поднялась ни одна рука и Штейнберг, высоко подняв воротник, сопровождаемый группой передовых рабочих (чтобы избежать на дворе возможных неприятностей), покинул завод.

АМО посылал в Совет коммунистов.

## XLI.

Работать заводу было нечего — он еле перебивался случайными мелкими заказами, загружавшими кузницу и литейную. С каждым днем росли простои, не было заказов и не было сбыта; не было оборотных средств и выдача зарплаты задерживалась на недели. То, что не с'едалось простоями, обесценивалось падением денежного курса. Успехи, достигнутые ячейкой в работе с беспартийными, ослаблялись неустойчивым хозяйственным положением АМО. Напряженное состояние, испытываемое заводом, было особенно тяжелым для его работников в сопоставлении с быстрым ростом восстанавливающихся предприятий легкой индустрии и процветанием обильно расплодившихся ремонтных и механических мастерских, заводиков и фабрик, зааренд ованных нэпманами и бойко работавших на рынок.

Чем шире раскидывалась сеть этих предприятий, чем оживленнее шла торговля в новых магазинах, рождавшихся с судорожной торопливостью и принимавших неизменно причудливые «страшно заграничные» названия, тем лихорадочней спешили жить их владельцы, тем гуще заполнялись суетливыми дельцами улицы и рестораны.

Белоэмигранты начинали уже надеяться.

— Начался спуск на тормозах, советская власть идет к обычной буржуазной власти...

Нэп породил новые формы классовой борьбы. Борьба продолжалась — еще более ожесточенная, нежели раньше, борьба не на живот, а на смерть.

«Кто кого?».



Появились нытики и маловеры, — маневр партии отпугивал и расхолаживал таких закостенелых в психологии военного коммунизма.

— Я не согласен с нэпом и выхожу из партии, — заявил в амовскую ячейку старый комсомолец и молодой коммунист Дворецкий.

Нэп породил неравенство, — сказал на ячейке слесарь Петражек, — я прошу исключить меня из партии.

«Смотри на вещи трезвее—учил на XI с'езде Ленин—скинь с себя мишуру, торжественное коммунистическое облачение, попросту учись простому делу и тогда мы побьем частного капиталиста».

«У тебя перевес перед капиталистами потому, что государственная власть в твоих руках, целый ряд экономических средств в твоих руках, ты не умеешь только ими пользоваться».

Ленин учил партию работать и побеждать в новых условиях и партия, зная не только за что бороться, но и как бороться, училась управлять, училась торговать, училась хозяйничать, чтобы победить капиталиста и кулака.

Но это было чуждо Петражеку — стихийному революционеру, боровшемуся за власть Советов не как большевик, а только как мечтатель; он искал в партии «готового» коммунизма; и крушение мечты, осложненное и тяжелыми личными обстоятельствами, толкнуло его на выход из партии.

Молодой, политически неподготовленный, коммунист Дворецкий, с развитием нэпа впавший в панику, после энергичного направляющего воздействия ячейки взял свое заявление обратно.

Голоса Петражека и Дворецкого звучали в амовской парторганизации одиноко, но они заставляли ячейку насторожиться. Тяжелые условия, переживаемые заводом, резкие противоречия нэпа, требовали закалки. А ее-то и не было у таких, как Петражек и Дворецкий.

Колебания отдельных коммунистов явились сигналом — надо было принимать предупредительные меры, шире развертывать политико-воспитательную работу,

лучше охватывать коммунистическим влиянием молодежь, внимательно следить за малейшими симптомами отрыва коммунистов от парторганизации и бытового разложения.

Ячейка стала укреплять и расширять сеть политической учебы. Были организованы специальные занятия с кандидатами и неподготовленными членами партии по уставу, программе и тактике; с малограмотными членами ячейки велась индивидуальная работа для подведения их к общему среднему уровню ячейки. Для улучшения работы коммунистов в цехе и лучшего охвата беспартийных влиянием ячейки были выделены цеховые парторганизаторы.

При заводе были открыты общеобразовательные курсы на 75 человек. Была приведена в порядок и пополнена заводская библиотека; специальная библиотека была организована при доме № 27.

Здесь же организовались научно-технический и музыкальный кружки.

Подготовку к пятилетию Октября ячейка начала организацией кружка по изучению истории завода.

27 сентября 1922 года собрание ячейки вынесло решение организовать кружок, «на котором путем рассказов старых рабочих завода восстановить революционное движение завода с момента его организации».

История завода в 1922 году не была написана, но многочисленные вечера воспоминаний старых рабочих, участников Октябрьского переворота, имели серьезное воспитательное значение. Собранные на этих вечерах воспоминания помогли теперь созданию истории автозавода им. Сталина.

## XLII.

Хозяйственное возрождение страны на основе новой экономической политики, рост политической и экономической мощи РСФСР сопровождался значительными трудностями.

Нерентабельность промышленности, разрыв цен на продукты сельского хозяйства и индустрии, сильное



отставание тяжелой промышленности от легкой — такой был пассив первых лет нэпа.

Промышленность жила еще за счет бюджета, т. е. за счет сельского хозяйства. Разрыв цен приводил к затовариванию промышленных товаров, а отсутствие достаточных промышленных накоплений задерживало восстановление тяжелой индустрии.

Этот «главный пассив» первых двух лет нэпа особенно сильно ощущался АМО. 1923 год завод встречал с тревогой.

Ведь, если в других отраслях тяжелой промышленности речь шла о восстановлении, то на АМО, который никогда новых автомобилей не строил, восстанавливать было нечего — здесь нужно было создавать заново, используя накопившийся опыт и имеющееся неполное оборудование, целую отрасль промышленности. Но это требовало денег, а значит и времени. И в ожидании разрешения вопросов нового автостроения в Госплане завод, не имеющий никакой загрузки, брался за любые работы, лишь бы избежать простоев.

Литейная перешла уже от блок-цилиндров к алюминиевым колодкам для галош и примусным горелкам, но это не спасало положения.

В цехах стали обнаруживать отдельных рабочих, исполняющих частные заказы.

Длительные простои, ожидаемый пересмотр тарифных разрядов, усиливающиеся слухи о передаче завода в концессию (представители фирмы Фиат уже осматривали завод) волновали рабочих. Коммунисты не могли разрешить их сомнений — что можно было ответить? Ячейка сама не знала ничего определенного. Была надежда получить заказ. Но разговоры о заказе велись уже давно и пока что оставались только разговорами...

Еще в августе 1922 г. ЦУГАЗ, по требованию Главметалла, представил план производства новых 3-тонных автомобилей Уайт, рассчитанный на ежегодный выпуск 800 машин. Для этого нужно было дооборудовать завод и пополнить его оборонные средства. Для осуществления плана требовалось 5 миллионов рублей

золотом — он был отправлен в Госплан и надолго застрял там.

17 апреля открылся XII с'езд партии. С'езд разрешал коренные вопросы хозяйственного развития страны, вопросы промышленности стояли в центре его внимания. Амовцы, приехавшие приветствовать с'езд на восстановленных ими Уайтах, как бы демонстрировали свою готовность работать и побеждать на хозяйственном фронте.

«Молотом мы бьем по хозяйственной разрухе»,—торжественно сказал в приветствии с'езду беспартийный амовец Зезюлев.

Для рабочих АМО эти слова звучали горько—молоты и станки самих амовцев в это время бездействовали.

## XLIII.

Уже с осени 1922 года ячейка повела энергичную борьбу за получение заказа. И перед заводоуправлением и перед ЦУГАЗом неоднократно ставился вопрос о форсировании утверждения плана нового автостроения. Такое же решение приняли президиум ЦК металлистов и заводская конференция АМО.

Одновременно ячейка ставила перед райкомом и МК вопрос о пересмотре личного состава ЦУГАЗа и административно-технических работников завода.

Ведь несмотря на решение комиссии МК, Адамс не изменил своих отношений с ячейкой. Он попрежнему игнорировал ее, не считался с рабочими предложениями и попустительствовал безответственности техбюро и многих административно-технических работников.

Попрежнему велись ненужные работы, попрежнему допускались грубейшие ошибки в проектировке приспособлений, попрежнему предпринимались и неожиданно обрывались самые разнообразные начинания, напрасно расходовались деньги, время и силы.

Шесть месяцев велась бессмысленная работа по замене муфтовых соединений парового отопления флянцевыми, двери для сушил клепались невиданной и ненужной массивности, а в результате они оказались шире, чем нужно.



Для хранения продуктов было решено построить большой погреб, но после того, как на воскресниках силами рабочих расчистили место и 1½ месяца проработали бетонщики и слесаря, — все было брошено.

Размывались бетонные балки, гнили под дождем столбы,— заводоуправление больше не интересовалось погребом.

Заводоуправление «забыло» приготовить летом песок и красную землю для формовки и теперь приходилось работать с мороженой землей — это вредило качеству.

Несмотря на многочисленные заявления рабочих о протекающей крыше литейной, заводоуправление не заделывало ее и дождь размывал приготовленные формы; а когда, наконец, крышу покрыли тесом, забыли оставить вытяжные отверстия и при литье в цехе стоял густой дым, душивший рабочих.

Литейщики требовали устройства вытяжки, ячейка поддерживала их требования, но Адамс не реагировал на это.

В медно-литейной, где при плавке цветных металлов выделялся ядовитый газ, заводоуправление долго не устанавливало вентиляцию.

«Эй, послушай-ка ЦУГАЗ.

Душит нас в литейной газ»...

— взывал и «поэзией» и «прозой» амовский рабкор Твердый. Он был членом завкома, ведал охраной труда и много сил положил на то, чтобы получить вентилятор, но когда, наконец, после 6-месячных разговоров, стали устанавливать вентиляцию, то проложили целый лабиринт труб и так неумело, что дым не оттягивался и душил попрежнему.

Адамс попрежнему был нетерпим к указаниям и советам, идущим от ячейки. Он игнорировал ее запросы, по-делячески относился к общественным нуждам и не считался с усиливающимся влиянием ячейки во всех областях заводской жизни.

## XLIV.

Еще весной 1922 года, после XI с'езда партии, на котором во весь рост был поставлен вопрос о Союзе молодежи в новых условиях и о задачах партии по отношению к Союзу, амовская парторганизация стала серьезно заниматься работой с молодежью и фабрично-заводским ученичеством.

Заводское ученичество на АМО начало организационно закрепляться в 1920 году, когда при заводе были организованы ремонтно-монтерские курсы (ремкурсы называли их).

«Помню, было у нас общее собрание ячейки, — рассказывает т. Егоров, — выступил Смирнов Семен Потапович и говорит, что слоняются ребята наши без дела, хулиганят, ничему не учатся. Было предложено на завод учеников брать. Решили собирать детей рабочих, которые желали бы поступить на завод для обучения, и меня выделили на это дело. У меня был только один набор столярных инструментов и шкаф. Кладовка была почти пустая. Пришло ко мне ребят человек 7, а потом стали прибавляться. Я свой метод в занятиях взял. Никто ведь не сказал, как учить и чему учить. У меня была книжка Парижской ремесленной школы, оттуда я вначале установки брал, но это мне показалось очень непроизводительным и долгим. Часть указаний я взял и включил в программу, остальное добавил из своего столярного опыта. Программа вышла довольно удачная. И когда мы встретились с Мытищинским инструктором, оказалось, что программа наша была неплохая. Я начал обучать учеников каждый день определенному делу. Даешь допуск. Показываешь им как делать надо. Некоторые были очень способные к работе. Делали столы, шкафы, и нашей мебелью завод потом хорошо торговал. Я учил столярному делу, а Пырин, старичок, — токарному; там тоже никаких инструментов не было».

Тов. Григорьев: «Пришел я на завод в 1920 году и поступил на ремонтные курсы, что были в главном корпусе, учиться слесарному делу. Были там лишь тиски, ножовка, да сверлильный станок. Дали для начала



пилить чугунную плиту. Месяца два мариновали ее. Пилы были для учеников старые. Сдал я плитку и стали мне давать разную работу: ключи делать для замков и замки исправлять, потом ножовки делать, после разную мелочь. Инструмент был старый и материала почти не было».

Тов. Хрулев: «Труддисциплина плохая была, — ребята что хотели, то и делали, и в зажигалочном «производстве» и то участвовали,—боялись только одного Карманова, который прославился своей дисциплиной и уменьем ловить воров, — его даже прозвали Трефом. Каждый день он устраивал в цехе облаву и выгребал зажигалки, ножи, — все поделки, на которые расхищался заводской металл. Карманов внимательно следил за каждым и оберегал заводское имущество.

Ребята обучались, часто не имея обуви, и ходили на деревянных подметках, изготавливаемых обучающимися столярному делу. Снабжали такими одеждами, что на взрослых годились, и мне досталась какого-то богатого купца хорошая рубашка, но она доходила мне до пят. Снабжали нас шляпами, котелками, и ребята выглядели как чучела.

Первые комсомольские организации начали появляться у нас на заводе или, вернее, мы стали пытаться организовать Союз молодежи в 1919 году.

В марте месяце 1919 года в кузовном отделе было созвано первое оргсобрание молодежи, где было человек 25—30. Пытались организовать ячейку Союза молодежи. Раздали анкеты, заполнили их, но, конечно, все присутствующие в Союз молодежи не вступили, а вступили человек 5—10. Тогда вступили строгальщики инструментального отдела, Прыткова из механосборочного, работающая сейчас в контрольном отделе, Зарубин, работающий сейчас в гараже, Тарасов и Федотов, работающие сейчас где-то на выдвижении. Он недавно пришел из флота, куда мы его послали в 1923 году. Был еще Федотов, который сейчас работает в спецотделе. Тогда он был секретарем нашей ячейки Союза молодежи. Против организации комсомола выступил Чистя-

ков и его здорово обрезал Рудаков и многие другие.

Я тогда тоже был на этом собрании. Анкету заполнил.

Ячейка была фактически организована из 5 человек и просуществовала недолго. Вся ячейка ушла в армию».

В 1920 году, после III с'езда Союза молодежи, остро поставившего вопрос об оживлении союзной жизни, райкомом комсомола Рогожско-Симоновского района был командирован на АМО т. Федоров.

«Придя на завод,—вспоминает он,—я поступил учеником-слесарем на ремонтные курсы. Зная про существование ячейки, еще будучи в райкоме, я очень удивился, почему ее нет на деле. Нашел помещение ячейки,— бывшую сапожную мастерскую, которая оказалась закрытой. Пришлось подделать ключ и открыть дверь. Помещение было очень низкое, запыленное. Под лестницей, на маленьком изломанном письменном столе, лежала груда бумаг. И там я нашел записку такого содержания: «Рабочая молодежь, не ругай нас за то, что мы себя мобилизовали на командные курсы, едем защищать страну». Кроме этого нашел устав РКСМ, старые газеты и журналы.

После этого передо мной встала задача: восстановить или вновь организовать комсомольскую ячейку на заводе АМО. В то время на заводе работало молодежи немного, — комсомольцев среди них не было. Работы среди молодежи никакой не велось, собраний не проводилось, нашего представителя в райкоме не было. Пришлось создавать комсомольскую ячейку вновь. Одним из первых вошли в комсомольскую ячейку две девушки — Оля Прыткова и Маруся Романова—и Зарубин, который до сих пор работает на заводе.

В период организации ячейки я начал работать с тремя комсомольцами, но в районе комсомольцы были уже активны».

Фокин. — «До 1920 года молодежь района вела работу в будочке, во дворе завода б. Бари (Паростроя). В 1920 году мы попросили, чтобы нам дали домовую церковь при архиерейских покоях Симонова монастыря, но нам отказали.



Архиерейские покои были под печатью. Мы пошли, сорвали печати, принесли свой шкаф, стол и заняли эти покои. Председатель райсовета Уханов вызвал нас к себе:

— Это хулиганство, ребята, так нельзя.

А мы ему говорим: — Мы к тебе, дядя Костя, ведь приходили, ты не разрешил, мы заняли сами.

Покои так и остались за нами.

Затем нам нужна была чайная посуда. Мы отперли закрытую чайную и взяли все себе. Оборудовали комнаты — их было 18. Взяли на заводе стульев — кое-что взяли на «Динамо», кое-что на Парострое, стекол в окнах не было. Мы ходили ночью на кладбище, выставляли стекла из икон и застекляли рамы в клубе. Трудно было достать дрова. Иногда на заводе дадут, а чаще ездили пилить рощу вместе с заводскими ребятами, и за работу нам давали дрова. Напилили мы 20 кубических саженей. Но дрова к нам пришли лишь весной, когда мы уже отчаялись и решили, что совсем не получим их. На следующий год мы уже жили с дровами в тепле. Появилась мебель, деньги появились кое-какие. Начали вести культурно-просветительную работу».

«Клуб» скоро об'единил 450 человек, организовали работу два комсомольца—Печерников и Фокин.

Меньшевистские настроения, идущие с завода от нижегородской группы, распространялись и среди молодежи. Эти позиции в клубе поддерживали Чистяков, Володин (сын Володина из нижегородской группы), Леонид Егоров и Мацеюн. Особенно ярко эта группа проявила себя при переименовании нашего клуба из клуба молодежи в клуб РКСМ. У меньшевистской группы много ребят было в президиуме клуба, а председателем они провели дивчину, да такую, что она без их согласия шагу не могла шагнуть, — они держали фактически клуб в своих руках, и меньшевики завода здесь находили поддержку.

При их руководстве было сильно развито озорство. Рядом жили монахи и ребята затыкали трубы их печей, — при 25-градусном морозе монахи раскрывали

настежь окна, чтобы не задохнуться. Летом перепиливали в монастырском саду решетки и воровали яблоки. Группа, бывшая у руководства, не сумела овладеть активом ребят — энергия и инициатива не организовались, — это вызывало озорство.

Мы знали, что руководящая клубом группа получала меньшевистскую литературу, знали о том, что они проводили беседы и были связаны с некоторыми подозрительными людьми из Плехановского института (б. инст. К. Маркса), которые им помогали. И когда нужно было переизбирать правление и мы увидели, что они держатся особняком и о чем-то тайно совещаются, мы прямо сказали, — это дело нечисто.

Тут Володька Поваров, бывший в этой группе, струсил, давай отказываться от них. Он сказал, что они собирались и обсуждали секретно, как провалить переименование клуба, они уже наметили председателя общего собрания и выступающих. Когда настал день собрания, мы вызвали представителей амовской ячейки коммунистов из райкома и остальные ребята, идущие за меньшевиками, политически мало развитые, испугались и отказались на собрании поддерживать их. Тогда-то дело меньшевиков провалилось. Хотя и председателя общего собрания они провели своего, дело повернулось так, что тот даже с собрания ушел. И большинством голосов мы решили клуб переименовать и перестроить всю работу на большевистский политический лад. Здесь стали бывать из райкома коммунисты, и они теперь стали обращать на комсомольцев больше внимания».

Влияние же комсомольцев на ремкурсах было незначительным. Сокращение штатов сильно ударяло по молодежи, сужая ее контингенты на производстве и базу комсомольской работы.

Амовская ячейка РКСМ насчитывала в 1922 году лишь 19 человек и вела свою работу чрезвычайно слабо. В области экономически-правовой работы не делалось ничего, очень плохо велась политико-просветительная работа, так как у ребят не было для этого сил.



Осенью 1922 года для организации работы среди молодежи ячейки АМО были выделены Коробицын и молодой техник-коммунист Колтырин. Главный упор был взят на привлечение комсомола ко всем мероприятиям ячейки, ко всем кампаниям, но особенно подчеркивалось значение экономически-правовой и культурно-просветительной работы среди молодежи.

«Об'ектом массовой работы РКСМ—отмечал XI с'езд партии является совершенно новый слой пролетарской молодежи, выросший в эпоху революции, не испытавший на себе гнета капиталистического строя, подвергающийся сейчас, в связи с новой экономической политикой, деклассированию, распылению и переживающий резкое ухудшение своего экономического положения (массовое увольнение из производства, уменьшение заработка, срыв норм охраны труда и т. д.)».

«Основным вопросом, который волновал нас,—вспоминает товарищ Наугольный, — была броня подростков, так как то было время безработицы».

Хрулев: «Для того чтобы впихнуть пару ребят на завод, нужно было в то время выдержать большие бои. По закону полагалось 3—4% брони молодежи и за эту броню молодежь дралась».

Наугольный: «Вопросы зарплаты, обеденных талонов и культурно-просветительной работы тоже волновали нас тогда особенно сильно.

Обеденные талоны являлись тогда целой проблемой, так как зарплата была очень низкой — они являлись большим подспорьем для нас. Однажды сторож стал замечать, что по воскресеньям количество комсомольцев на заводе увеличивается, на вопрос:— Куда они идут — мы отвечали, что идут делать стенгазету. А на самом деле мы забирались в столовую через окна для выдачи и подбирали то, что оставалось от субботнего обеда. С каждым разом количество комсомольцев все увеличивалось и так до тех пор, пока не была раскрыта тайна воскресных обедов.

По воскресным дням ячейка занималась тем, что гуляла в полном составе по Симоновке, пела песни и чая-

ла наступления социализма. Часто комсомольцы бывали в клубе в Симоновском монастыре.

В доме 27 ставились спектакли. Роли в пьесах обычно распределялись по ячейковым «чинам» — первую роль играл секретарь ячейки, затем политпросвет и т. д.

Там, где теперь завком, раньше была баня, а рядом парикмахерская и пионер-клуб. И по субботам, когда баня бывала переполнена, народ в ожидании шел в парикмахерскую или в пионер-клуб. Комсомольцы учли это положение и начали там устраивать разные затеи. Устраивали борьбу, находились такие разбитные люди, вроде Ларина, который подражал петуху, рассказывал разные истории, так или иначе старались развлекаться и развлекать...

Амовская молодежь, учившаяся на ремкурсах, пять часов работала в цехе, а три часа занималась теорией».

Чага: «Заведывал школой Николай Николаевич Касаткин — бывший полковник, он ходил в офицерской шинели только без эполет. Память сохранила образ солидного дяди, с военной выправкой, седым ежиком на голове, бычьей апоплексической шеей и трехэтажным подбородком. В этой грозной оболочке нашла себе приют натура, преисполненная слабохарактерности и склонности к неудержимому красноречию. Речь его изобиловала «святыми идеалами», «славными традициями», «храмами науки» и клятвами положить все силы на «алтарь социализма».

С ребятами он был отменно вежлив, называл их «молодыми товарищами».

Но не все «молодые товарищи» были молодыми. Наряду с ребятами с явно детским выражением лица и писклявыми голосами, здесь были дяди призывного возраста, говорящие густым басом и имевшие явно выраженные намеки на бороду.

Были тут ребята, только что приехавшие из деревни, со слабой подготовкой и технически совершенно неграмотные, и были дети московских рабочих и амовцев — Гольцева, Козлова, Чуханова, Шилова, Зыкова, Гаврилина, Смирнова, Артемова, Шарикова и др., пе-



ренявшие от родителей всю техническую премудрость и имевшие уже запас знаний в об'еме первой ступени.

Эта разнородность в возрасте и подготовке была одной из серьезных причин, мешавших планомерным занятиям на ремкурсах.

В то время о возрастном отборе и об отборе по знаниям не приходилось и мечтать и помню еще долго преподаватели испытывали неудобство из-за невозможности вести ровно группы. В первом наборе совершенно отсутствовали девчата. Новая, по тогдашним временам, профессия работницы-металлистки не отвоевала еще себе того прочного места в заводском быту, каким она располагает сейчас.

Учебный день делился пополам. Одна половина посвящалась теоретическим занятиям, другая практическим. Егоров и Пырин, руководившие этими занятиями, пользовались громадным авторитетом и уважением у ребят. Оба опытные, старые рабочие и сумели сочетать большой производственный опыт с настойчивостью и любовным терпением в передаче его ребятам.

И все-таки вся учеба в ремкурсах как практическая, так и теоретическая носила характер кустарщины.

Каким дисциплинам обучать, по какому методу обучать, в какой пропорции производственная практика должна была входить в теорию — все это было покрыто туманом неизвестности».

«Когда я, по заданию райкома, выяснил положение, в котором находились ученики ремкурсов — рассказывает т. Федоров — никакой программы для учеников не было, их учили чему попало. Заведывал курсами бывший полковник Касаткин, ряд преподавателей — бывшие офицеры, поручики, работали исключительно за паек; работали не за совесть, а за страх. Это были большей частью пленные гражданской войны. Занятия часто срывались из-за неявки преподавателей, отсутствия учебных пособий и других неполадок».

Чага: «Преподавателей не было и мне приходилось наряду с преподаванием черчения, просвещать учащихся ремкурсов в области математики и халтурить на уроках родного языка.

В последнем случае, отложив премудрости синтаксиса в сторону, мы занимались чтением классиков: Пушкина, Тургенева, Некрасова, Крылова...

Помню, рассказ Тургенева «Муму» призвел на ребят сильное впечатление. Глухонемой Герасим и его собаченка «Муму» вызвали у них живое участие, а жестокая помещица суровый приговор:

— Саму б ее, гадюку, утопить нужно было.

Во время такого чтения обычная суета на уроке замирала. Ноги ребят уже не мелькали в бешеном сражении под партой... Тут уже никто никому не пытался сесть на голову. Заячья шапка переставала порхать бабочкой из угла в угол и выщипанный пух из нее не летал по классу. Ребята слушали внимательно и с увлечением...».

## XLV.

С приездом на завод итальянской рабочей делегации началась интернациональная работа амовского комсомола.

На заводе был организован большой праздник — смычка амовцев и итальянских рабочих. В ней приняли участие крестьяне из подшефных деревень, приехавших в Москву на сельскохозяйственную выставку.

В составе итальянской делегации были рабочие автомобильного завода «Фиат» в г. Турине и в честь итальянского рабочего коммуниста, руководителя революционой борьбы фиатовских рабочих против фашизма, — заводу АМО было присвоено имя т. Ферреро.

В начавшей выходить стенгазете «Вагранка» была напечатана биография Ферреро, статьи о революционном движении в Италии и других странах.

Интернациональная работа получила значительный размах, связи с туринскими коммунистическими организациями потом поддерживались систематически. Комсомол в течение ряда лет вел переписку с коммунистической молодежью завода «Фиат».

Интернациональную работу, укрепляющую союз с революционными рабочими капиталистических стран, партячейка завода АМО сочетала с шефской работой,



укрепляющей союз рабочих Советской страны с трудящимся крестьянством.

Особенное развитие шефская работа получила после XII с'езда партии.

«Еще более тесная связь города с крестьянством, составляющим громадное большинство населения России, всестороннее обслуживание деревни передовыми рабочими, руководимыми нашей партией, широкая организация шефства и пр.» — такова была директива XII с'езда.

Амовская ячейка повела шефскую работу в тогдашнем Можайском и Серпуховском уездах, систематически посылая туда докладчиков, лекторов, организаторов. Особую активность в шефской работе проявляли Гаврилин, Коробицын, Бабич, Воронцов и Лидэ: проводили митинги, привозили литературу, участвовали в работе сельских организаций, оказывали помощь школам и избам-читальням.

Была организована специальная поездка в деревню амовских комсомольцев; они провели в Стремиловской волости Серпуховского уезда собрание волячейки и укрепили ряд сельских ячеек.

Амовский драмкружок, показавший спектакль, произвел на селе сильнейшее впечатление и этим сильно повысил свой авторитет на заводе.

На заводские вечера и праздники из подшефных деревень приезжали крестьяне, школьники, учителя. Большая делегация крестьян подшефных волостей приехала в Москву на сельскохозяйственную выставку.

Шефская работа встречала на заводе огромный интерес и в системе политико-воспитательной работы, проводимой ячейкой, играла большую роль. Лозунг партии о смычке с крестьянством делался ощутимым для каждого амовца и это приближало к парторганизации даже самых отсталых, наиболее связанных с деревней рабочих.

## XLVI.

Закрепление возросшего политического влияния амовской партийной организации было затруднено

тяжелым экономическим и производственным положением завода, едва перебивающегося от одной случайной работы к другой и не знающего даже, что он будет делать завтра.

И поведение заводской администрации, попрежнему игнорирующей инициативу рабочих, дискредитирующей себя нераспорядтельностью, безалаберностью и техническими ошибками, в этой трудной обстановке воспринималось особенно обостренно и вызывало многочисленные нарекания рабочих.

Линия заводоуправления и позиция Адамса были подвергнуты резкой критике в докладе Лидэ на закрытом партийном собрании.

Выступавшие по докладу поддерживали секретаря ячейки и указывали, что Адамс не выполняет решений МК и не считается с тем, что критическое положение, в котором находится АМО, требует большой сплоченности и полного единства всех заводских организаций. Никто не пытался поддержать директора, и Адамс понял, что сегодня вопрос о нем обсуждается уже в последний раз и, беря слово, он брал его как заключительное, не только на этом собрании, но и на заводе вообще. Свою речь он произносил так, как это делают люди, стремящиеся уйти, громко хлопнув дверью.

— У меня сложилось впечатление, что бюро не хочет помогать мне, а проявляет старое отношение и даже поддерживает травлю, направленную против меня... — начал Адамс. — Такое положение нетерпимо, и я думаю, что мне лучше убраться... Я прошу дать от бюро бумажку, что ячейка считает возможным отпустить меня с завода,—ведь МК не приняло во внимание мое личное заявление в декабре. В целях создания политического капитала, бюро попрежнему собирает собрания и проверяет мою линию... От этих коллективов меня уже тошнит... Эти собрания слишком дорого стоят заводу и мне.

Раз политический капитал нужнее, чем завод—нечего разговаривать. Давайте кончать с этим. Я слишком истрепался от поведения ячейки, от бюро, от некоторых лиц — я прошу отпустить меня».



На этот раз обсуждение было недолгим.

Многочисленные попытки сработаться были безуспешны.

Ячейка единогласно постановила принять от Адамса заявление и передать его на рассмотрение райкома и МК

5 марта доклад АМО был поставлен на Исполбюро райкома. По докладу Лидэ, осветившему взаимоотношения управляющего заводом и ячейки и обрисовавшему общее положение завода, райком решил:

«1. Довести до сведения Московского комитета РКП(б), что состояние завода осталось прежнее, что и в сентябре 1922 г. вследствие того, что т. Адамс не может усвоить партлинии.

2. Констатировать технический недочет в производстве, просить Московский комитет РКП(б) через соответствующие органы пересмотреть состав заводоуправления и техническо-административный персонал завода, а также назначить ревизию РКИ о происходящих технических злоупо ребленияx на заводе.

3. Просить Московский комитет РКП(б) срочно поставить вопрос через соответствующие органы о передаче ЦУГАЗу заказа на изготовление новых автомобилей, который обсуждался в Госплане в продолжение 6 месяцев, благодаря чему создается неопределенное положение завода»...

27 марта об Адамсе был напечатан «подытоживающий» фельетон в «Правде».

«Короткая, но убедительная история. Совсем на американский лад — извещал фельетонист.

Маленький Артур возвратился из американской эмиграции.

Маленький Артур был живым и весьма красноречивым мальчиком.

Словом, что говорить, доподлинный американец.

Долго ли, коротко ли, а наш маленький Артур стал директором.

Первый месяц маленький Артур был послушным мальчиком, слушался старших и вел себя вполне прилично.

Но вдруг все изменилось...

Маленький Артур стал капризничать и вести себя не вполне прилично.

Старшие улыбались: — Ничего пройдет...

Но мальчик становился невыносимым, стал выкидывать глупости, ссориться со всеми, а хозяйство чего-то не двигалось на американский лад.

Собралась комиссия и почесала затылки, стала судить да рядить:

— Сместить ли маленького Артура. Гм... Но ведь «американцев надо взять под всенародное наблюдение»... Натрем ему на первый раз уши. Не шутка — американец.

Маленькому Артуру натерли уши...

И маленький Артур стал окончательно невыносимым.

Опять судили и рядили.

И снова Артуру попало по ушам.

Но не больше: он ведь американец...

Маленький Артур надул губки: — Обнюхивающие комиссии. Бюро интриг...

Маленький Артур «ничего не боялся».

— Демидов... Обокрал кооператив... Вор кооператива не есть вор завода. И Демидов «вор кооператива» получает повышение: его назначают заведующим отделом снабжения завода.

— Нет отчетности в коммунальных домах... Верим и без отчетности...

— Огород... «Мне на это наплевать, как вы будете пахать»...

— Подвести ответственных партийных работников завода, командированных в деревню, к вокзалу... Можно — деньги на бочку...

— Пишущую машинку для партийной работы... Нема: НЭП...

И в конце концов меня уже тошнит от всех наших коллективов. Для меня ваше мнение — круглый нуль, я вас слушаю только из вежливости.

И потом опять стянув губки: — Если они (то-есть критики) не перестанут галдеть то... то я им глотки заткну палками...



Так прохаживался этот маленький сверхчеловек по адресу ответственных работников завода.

Маленький Артур «ничего» не боится и крепко рассчитывает на... тетушкин хвостик.

Мораль всей истории...

В 1923 году американских мальчиков надо просеять в мелком сите твердой и решительной комиссии.

Отдать под надзор ... МКК».

Назначенная Московским комитетом партии комиссия во главе с т. Цихоном приехала на АМО обследовать положение.

Через две недели доклад Цихона об АМО стоял на бюро Московского комитета, и МК решило:

«I. Признать, что недостаток у товарища Адамса политического чутья и такта и отсутствие партийного авторитета привели к ряду конфликтов с ячейкой и завкомом. В эти конфликты были втянуты беспартийные рабочие завода и технический персонал, что подорвало авторитет т. Адамса как директора-администратора. При этих условиях в интересах развития производства считать необходимым снятие т. Адамса с завода, предоставив ему не менее ответственную хозяйственную работу.

II. Предложить ВСНХ и Союзу металлистов на место директора завода АМО выдвинуть кандидатуру сильного хозяйственника-коммуниста.

III. Лидэ оставить на заводе».

## XLVII.

«Взаимоотношения между легкой промышленностью и тяжелой никак не могут разрешаться только рыночным путем, ибо это фактически грозило бы в ближайшие годы разрушением тяжелой промышленности».

«Тяжелая промышленность, едва пришедшая в соприкосновение с рынком, целиком по существу зависящая от государственных заказов, нуждается для своего восстановления в крупных и правильно рассчитанных денежных вкладах государства». Эти установки, данные XII с'ездом партии, определили в 1923 году направление работы хозяйственных органов по восстановлению

тяжелой промышленности. План нового автостроения, мариновавшийся уже долгое время в Госплане, дождался, наконец, в июне своего утверждения.

ЦУГАЗ, не вошедший почти ни в какое «соприкосновение» с рынком, имеющий на своих складах непроданной продукции на 741 480 червонных рублей, получил долгожданную перспективную программу автостроения на АМО.

Программа предусматривала постройку трехтонных грузовиков Уайт с постепенным переходом на полуторатонный грузовик Фиат с выпуском 1 200 машин в год.

Новый директор АМО — Георгий Никитич Королев, придя на завод, застал уже эту программу. Она бережно хранилась в несгораемом шкафу директорского кабинета, но для завода ее не существовало — хозяйственные затруднения осени 1923 года расстроили экономическую жизнь страны и не позволяли браться за новое автостроение. Программа оставалась секретной, и общие собрания рабочих попрежнему выносили резолюции о необходимости организовать на АМО новое автостроение и получить заказ.

## XLVIII.

Указания XII с'езда партии на необходимость установления широкого обмена между городом и деревней и снабжения крестьянства продуктами государственной промышленности не были достаточно учтены хозяйственными органами.

Многие из них неправильно применили директиву с'езда о достижении прибыльности и вместо борьбы с недостатками в организации промышленности, вместо снижения накладных расходов и удешевления торгового аппарата, чрезмерно подняли цены.

К осени 1923 года отчетливо обнаружилось, что высокие цены на товары наткнулись на низкую платежеспособность массового крестьянского рынка. Товары остались непроданными и не только не принесли промышленности ожидаемых прибылей, но поставили ее предприятия перед угрозой свертывания производства и прекращения выдачи зарплаты.



Несмотря на значительные перебои с зарплатой, испытываемые АМО, несмотря на длительные простои, на этом заводе влияние парторганизации парализовывало попытки к забастовкам, проведением раз'яснительной работы удавалось разряжать накапливающееся недовольство. Однако бесперспективность положения завода и слабая его загруженность, затруднения, переживаемые промышленностью и экономикой всей страны, зародили у некоторых коммунистов АМО сомнение в правильности политики партии.

Письмо Троцкого и заявление 46, появившиеся вскоре после сентябрьского пленума ЦК РКП(б), наметившего ряд мероприятий по укреплению связи партии с массами и по оживлению внутрипартийной демократии, давали ультрафракционную, клеветническую оценку положения в стране, предрекали экономическую катастрофу и внутренний кризис партии. Эти документы, широко распространявшиеся в районах фракционными группировками, скоро стали достоянием ряда амовцев.

Панический тон этих документов, рисующих перспективу «необычайно острого хозяйственного потрясения, неизбежно связанного с внутренними политическими осложнениями и полным параличем нашей внешней активности и дееспособности», находил отзвуки в личных разговорах, сомнениях и отдельных замечаниях Бабича и других членов партии. Некоторым казалось, что завод АМО не имеет перспективы, застыл в одном положении и это у некоторых вызывало недовольство и разочарование, которые троцкисты пытались использовать в своих целях.

Но резолюция ЦК о партийном строительстве от 5 декабря 1923 г., показывающая подлинные пути рабочей демократии, дающая развернутый анализ экономического положения страны и показывающая перспективу роста, встретила полное одобрение амовской ячейки.

Только Бабич внес протест против «недопустимого тона обвинений, выдвинутых в дискуссии по отношению к Троцкому, и предложил запретить печатание в «Правде» критикующих Троцкого статей.

Протест был отклонен всей ячейкой и поддержал его только «гастролирующий» по Симоновским парторганизациям троцкист Демиденко.

## XLIX.

Королеву было уже известно, что независимо от ассигнований на большую программу автостроения, а они обязательно должны поступить, все дело было в сроках, — АМО получает заказ на ремонт 80 автомобилей Уайт для военного ведомства. Этот заказ загружал предприятие и мог даже дать некоторую прибыль. Но накладные расходы на АМО составляли около 300% стоимости рабочей силы, они грозили поглотить все результаты работы; перегрузка завода вспомогательными рабочими и служащими тяжелым бремнем ложилась на стоимость продукции; отсутствие твердых и обоснованных расценков срывало повышение производительности труда, и, присмотревшись к заводу, Королев понял, что для подготовки АМО к большим работам самым важным является повышение производительности труда и снижение накладных расходов,—на это новый директор навалился прежде всего.

Завод скоро почувствовал, что пришел настоящий хозяин, знающий чего он хочет, умеющий приказать и не забывающий потребовать отчета о сделанном.

Стремясь повысить ответственность административно-технического персонала, Королев облекал мастеров, техников и инженеров на их участках работы всей полнотой власти. Он резко, беспощадно, порой даже необдуманно, пресекал малейшие попытки обойти цеховую администрацию.

«Иной раз нелады, несогласия с мастером или инженером, — вспоминает т. Соколов — директору бы вмешаться, помочь рабочему; но горе, если кто из рабочих что спросит у него — матом так и сучит».

И действительно, молотобоец Королев нередко бил с плеча, и по заводу разлеталась крепкая брань, сыпались жалобы и заявления, возникали частые ссоры и конфликты с рабочими и административно-техническим персоналом.



Правильная линия Королева на повышение производительности труда, на сокращение и уточнение расценков, но проводившаяся порой без подготовки, рывками, встречала поэтому в цехах значительное противодействие. И новый секретарь ячейки Лавлер, недавно пришедшая на завод вместо откомандированного в МК Лидэ, хотя еще только присматривалась к заводу и его людям, уже отметила про себя, что у директора АМО излишний администраторский пыл и склонность оперировать преимущественно приказом и окриком.

Стремясь возможно раньше получить ассигнование на заказ и повысить репутацию и авторитет АМО, Королев сочувственно отнесся к предложению Б. торжественно ознаменовать исполняющееся в декабре пятилетие ЦУГАЗа.

Председатель завкома Гаврилин в ожидании заказа не хотел обострять отношений с Автотрестом, согласился с тем, что юбилейным пятилетием нужно «блеснуть» и поддержал инициативу Королева — преподнести бессменному руководителю ЦУГАЗа Б. портфель и адрес.

Но, готовясь к торжеству, Королев получил неожиданное и решительное напоминание, что единоначалием на заводе решается не все. Экстренное собрание бюро ячейки отметило, что пятилетнее существование ЦУГАЗа связано со столь малыми достижениями, что торжествовать и радоваться решительно нечему.

По инициативе Лавлер бюро вынесло решение никаких портфелей и адресов не преподносить, а в день юбилея поставить деловой отчет ЦУГАЗа на заводе и организовать осмотр АМО представителями партийных и советских организаций. Это решение было поддержано собранием цехоргов.

Когда Б. узнал, что ему предстоит сделать деловой отчет на собрании амовцев, с него сразу слетело праздничное благодушие. Подбадривая загрустившего Б., Королев с'язвил о «первом выходе» нового секретаря и предложил ему новый план празднования.

Этот план был компромиссным.

На рабочем собрании ставился деловой отчет Б., а затем для приглашенных гостей, некоторых работников ЦУГАЗа и завода предполагался обед, который и должен был придать празднованию торжественность и блеск, а обилием блюд и громкими тостами восполнить пробелы, темные места и неясности многочасового дипломатического доклада Б., исполненного скудной, не ублаготворяющей мыслью — «в вверенном мне ведомстве все обстоит благополучно».

И действительно, славословие юбилейных речей было столь выспренным, торжественная обстановка юбилейного банкета столь блестяща, что разгоряченному Королеву начинало уже казаться, что все это глубоко обоснованно, что на заводе действительно все благополучно. АМО работает с полной нагрузкой и выпускает даже новые советские автомобили.

Но если Королев хотя бы под влиянием торжественной обстановки мог мечтать и видеть будничное, тяжелое сегодня в радужном свете завтрашнего дня,—дух амовского консервативного инженерства оставался невозмутимым. Оно хранило «суровый реализм» мышления и никакие тосты не могли вывести его из равновесия. Ничто не могло заставить их поверить в советское новое автостроение.

«Автостроение — где? — в нищей, отсталой, неграмотной стране. Зачем это, кому это нужно? — Заграница дешево продает прекрасные автомобили, Россия должна эти заграничные машины чинить, восстанавливать, подновлять, заниматься привычным ремонтным делом, а не лезть «суконным рылом» в «калашный ряд» европейской техники. Да, амовские консервативные инженеры, а преобладающая часть инженеров завода в 1923 г. была именно такой, являлись «серьезными» и «реальными» людьми. Они слишком мало любили технику и уж, конечно, совсем мало любили Советскую страну, чтобы серьезно интересоваться новым автостроением и ростом технической вооруженности СССР. И хотя ремонт и восстановление стали уже скучными, приевшимися делами, — эти работы были верными и надежными, испытанными. Амовские инженеры сроднились с



ними, привыкли к ним и не стремились ни к чему, что было бы связано с трудностями и риском.

## L.

В борьбе ячейки за проведение в жизнь решения пленума ЦК о партстроительстве окончательно преодолевались сомнения и отклонения от линии партии, еще недавно имевшие место в амовской парторганизации.

Январский пленум ЦК «в целях борьбы с извращением партийной линии для действительного проведения рабочей демократии» наметил ряд важнейших мероприятий; среди них особое значение имели: директива «по вовлечению масс в практическое строительство», предусматривающая приближение профсоюзов к производству, усиление партийно-воспитательной работы, увеличение пролетарского ядра в партии и выдвижение новых кадров из рабочих на различные участки партийной, хозяйственной и профсоюзной работы.

Новые задачи требовали изменения методов работы заводских организаций.

Рукводство завкомом, проводимое Гаврилиным, не отвечало задачам оживления рабочей демократии. Предзавкома Гаврилин подменивал собой весь заводской комитет и, опираясь на большой личный авторитет, культивировал на заводе патриархальные, семейственные нравы, хозяйничал и администрировал в завкоме, как хотел.

Высокомерно и недоверчиво относясь к новому секретарю ячейки, он считал ненужным вести согласованную совместную работу и пытался действовать только по личному усмотрению.

Директор Королев тоже был склонен наводить порядок и подтягивать дисциплину голым администрированием, недооценивая значения парторганизации. С Королевым нужно было срабатываться — он был хороший хозяйственник и ему, по выражению т. Лавлер, нужно было лишь несколько «вправить мозги». Завком же было необходимо обновить, так как иначе разнобой «углов» амовского «треугольника» мог сорвать прове-

дение твердой линии партии на привлечение широких масс к активной работе в производстве.

И проводя подготовку к назначенным на 20 декабря перевыборам завкома, Лавлер взяла установку на обновление состава заводского комитета.

Гаврилин поднял в союзе целую бучу, протестуя против выживания из завкома старых кадровиков «пользующихся доверием всего завода» и, когда на делегатском собрании, обсуждавшем кандидатуры к выборам, группа беспартийных рабочих выдвинула Гаврилина в завком, он не подчинился решению ячейки и своей кандидатуры не снял. Гаврилин твердо надеялся на поддержку райкома металлистов, и, действительно, 19 декабря, накануне выборов, бюро фракции райкома металлистов прислало в ячейку свою резолюцию по заявлению Гаврилина. Райком Союза поддержал кандидатуру Гаврилина на выборах и предлагал до разрешения вопроса в райкоме партии выборное собрание не проводить.

По согласованию с райкомом выборы были назначены, но из-за ожидавшейся отмены собрание оказалось менее многолюдным, чем предполагалось.

Авторитет Гаврилина на заводе был велик, его честность и заботливость о молодежи делали его особенно популярным среди женщин и амовских учеников и комсомольцев.

На выборном собрании, вопреки списку ячейки, кандидатура Гаврилина была выдвинута. Она получила демонстративную поддержку значительной группы рабочих, особенно женщин и молодежи, и даже некоторые молодые коммунисты, нарушая партийную дисциплину, голосовали за Гаврилина. 58 голосов коммунистов и многих беспартийных п р о т и в напомнили Гаврилину о решении парторганизации. Гаврилин, скрепя сердце, отвел свою кандидатуру.

Соколов, Зезюлев, Вахнин и другие коммунисты и беспартийные рабочие, новое пополнение заводского актива образовывало теперь заводской комитет. Состав завкома был полностью обновлен.



Под углом новых требований к парторганизации были произведены перевыборы цехоргов бюро ячейки. Лучшие активисты производства становились цеховыми организаторами.

Парторганизация АМО создавала прочную основу для решения новых задач.

## LI.

Поздним январским вечером облетело Москву страшное сообщение.

Правительственный бюллетень извещал о невозвратимой потере. Он передавался из рук в руки встревоженными людьми, не находящими сил поверить совершившемуся.

В этот же вечер т. Лавлер приехала в Кожуховский поселок, собрала коммунистов и делая напряженное усилие, чтобы прорвать сдавливающую горло судорогу, сказала едва слышно:

— Звонили из райкома — Ленин умер.

Слова захлестывались накатившимся горем и не было сил говорить.

Оробело и выжидающе, с затаенным сомнением, как будто все это было неправдой, страшной ужасающей неправдой, прислушивались собравшиеся к словам Лавлер и мучительно ждали, когда же откроется эта неправда и рассеет страх и отчаяние, овладевающие ими.

Но, когда наконец т. Лавлер, пытаясь сделать голос отчетливым и слышным, заговорила о задачах партии, оставшейся без величайшего вождя, все поняли, что страшное и непоправимое случилось действительно. И чем больше проникались собравшиеся этой мыслью, тем острее воспринималось ими то, о чем крепнущим голосом говорила теперь Лавлер — о необходимости сплоченности, твердости и силы всей партии и каждого коммуниста.

22 января еще в предутренней темноте ночи рабочие собрались на заводе и молча стали по местам, ожидая гудка. Хотелось сосредоточиться, обдумать происшедшее, дать выход охватившему чувству тревоги. Приступать к работе было тяжело, обычное ощущение ее

смысла казалось утерянным, люди рассеянно ходили по цеху, тихо разговаривали и нервно ждали гудка,—сегодня этот привычный звук казался непереносимым.

Гудок не был дан.

В 8 часов пришла т. Лавлер и в столовой кузовного корпуса было созвано общее собрание.

«Ни одного рабочего не было, который застрял бы где-нибудь в цехе или на дворе — вспоминает т. Воронцов — явились все, собрался весь завод. И когда т. Лавлер окончила сообщение о смерти Ильича, призывая не падать духом, не теряться, а крепче напрячь усилия, лучше работать и ответить на смерть вождя укреплением партии и вступлением в ее ряды, вышел слесарь Агапов и заявил, что в этот трудный для рабочего класса момент он не хочет оставаться беспартийным и просит принять его в партию».

Агапов, Кравчук и Тюрин были первыми призывниками великого ленинского призыва, прошедшего по всей стране. Смерть вождя, который вел партию через все бури пролетарской революции, всколыхнула, потрясла и пробудила к новым усилиям рабочих, стремящихся к окончательной победе; они оказывали партии беззаветную поддержку и, вопреки клевете троцкистов об отрыве партии от масс, десятками тысяч вступали в ее ряды. Усиление тяги рабочих в партию и решение XIII всесоюзной конференции о вовлечении не менее ста тысяч пролетариев от станка в ряды РКП(б) определило всем парторганизациям задачу проведения широкой массовой работы, обеспечивающей выполнение этой директивы. «Вся организационная и идейно-просветительная работа партии должна сосредоточить свои главные силы на ближайшие месяцы на этой основной задаче»— подтвердил в 1924 году январский пленум Центрального комитета. «Вовлечение в ряды партии наиболее активных и сочувствующих нам рабочих от станка, обеспечение максимального сближения членов партии с беспартийными» — так определила свои задачи амовская парторганизация. Эту работу ячейка повела твердо, опираясь на цехоргов.



Институт цехоргов, созданный еще в конце 1922 года, теперь получил решающее значение во всей системе партработы на АМО и в период ленинского набора сыграл решающую роль.

«Цехорги — вспоминает т. Лавлер — выявляли политические настроения беспартийных, тягу к партии, составляли первичные списки содействующих. У цехоргов были записные книжки, в которые они заносили вопросы, волнующие рабочих. К концу дня они давали эти записи мне, я проводила совещания, раз'ясняла цехоргам эти вопросы, помогала давать на них ответы. Кроме того на этих совещаниях обсуждались текущие задания для проведения той или иной подготовительной работы в цехах. На этих же совещаниях обсуждались вопросы ближайших собраний, ставились доклады из разных цехов для обмена опытом.

Я много занималась цехоргами,—ведь на них лежала большая часть партработы в цехе — и я подходила к ним как к кадру будущих секретарей ячеек, партработников, помогая им расти.

При посещении цехов я обращала много внимания на беспартийных, порой, быть может, больше, чем на партийцев, и это вызывало у некоторых недоумение.

Но я, вызывая на откровенный разговор беспартийных рабочих, порой недоверчиво настроенных, возражала им по всем пунктам, разбивала их сомнения. И это было живым инструктажем для партийцев.

Разговаривая в цехе с дезорганизаторами, например, с Ивановым, Васильевым и парируя их выпады, удавалось откалывать от них многих беспартийных, снижать «авторитет» и парализовывать влияние дезорганизаторов.

Мы старались каждую группу беспартийных обеспечить партийным влиянием. И в результате настроения рабочих, индивидуальное лицо наших кадровиков становилось настолько ясным, что мы, проводя ленинский призыв, почти безошибочно могли предвидеть, кто из наших «содействующих» будет подавать заявление в партию. И вычеркивая из списка содействующих людей, ставших уже кандидатами партии, мы все же не

уменьшали нашего списка — он ширился, пополняясь новыми фамилиями.

Мы стремились вовлечь в активную работу всех коммунистов, кандидатов и содействующих. Раз в месяц мы тщательно проверяли кто и как себя проявляет. К нагрузкам мы подходили очень чутко, учитывая наклонности и интересы каждого члена коллектива в отдельности и эти методы давали значительный эффект. Вот Коровкин — он мало участвовал в общественной жизни до тех пор, пока не удалось найти у него «слабую струнку». А она оказалась совсем неожиданной. Мы самодеятельно, работая субботниками, организовали детскую площадку и проводили засыпку долота. И вот на эту работу по благоустройству быта Коровкин отозвался, он принял в ней большое участие и подошел вплотную к нашей общественной жизни».

За полтора месяца ленинского призыва на АМО подали заявления в партию 60 человек. Принято кандидатами было 53. Состав ячейки увеличился с 105 человек до 158 (из них 69 кандидатов). Количество содействующих достигало 100 человек, членов РКСМ — 90. Таким образом, из заводского коллектива в 730 человек—354, т. е. около 50% были вовлечены в активную работу.

Вступление в партию на АМО не явилось стихийным, неожиданным. Абсолютное большинство кандидатов из ленинского набора близко стояли к партии, твердо поддерживали ее и раньше. Утрата, понесенная со смертью Ленина, заставила их осознать ответственность перед классом и дала толчек их политическому росту. Но были случаи вступления в партию до некоторой степени неожиданные. «Карепов, рабочий с деревенскими настроениями, он долго колебался, а потом вступил в партию. В довод своего вступления на ячейке сказал:

— «Вот секретарь ячейки, женщина, часто ходит по цехам, беседует с рабочими, говорит и со мною — толково, об'ясняет мои неверные мысли, подходит второй и третий раз, выбивает мои неверные взгляды. Я стал думать: вот она женщина, а намного сильнее меня — развитее, а я мужчина, рабочий, а неразвитой и беспартийный. Думал я над этим долго, понял, что я отстал и твердо решил вступить в партию, чтобы действительно по-настоящему бороться за рабочее дело».



Большую роль здесь играло и то, что Карепов в деревне имел хозяйство и его долго смущало, должен ли он будет при вступлении в партию бросить это хозяйство. Наша раз'яснительная работа рассеивала такие сомнения».

Вступили в это же время в партию и колеблющиеся раньше — Ларин, Виттенберг, Иванов.

Кандидаты ленинскго набора пропускались через кружок по изучению ленинизма через школы политграмоты. Ячейка стремилась включить все новое пополнение в общественную работу по линии кооперации, завкома и других заводских организаций.

Ответственность перед беспартийными, которые теперь наседали на ленинцев, требуя от них, как от коммунистов, ответов и раз'яснений по ряду вопросов, вступающих с ними в споры, толкала ленинцев к повышению политического уровня и политучебе.

Посещаемость занятий ленинцами составляла 95%.

И у беспартийных, даже наиболее пассивных, теперь расширился интерес к политическим вопросам. И даже у некоторых старых рабочих, которые в первые дни ленинского набора провожали вступающих в партию ядовитыми замечаниями:

— Ишь, портфеля захотелось...

— В коммунисты полез — продался — теперь пробудилась ревность и стремление не отстать.

Раньше на АМО вступали в партию одиночками, как-то незаметно и не часто. Теперь это принимало массовый характер. Еще вчерашние товарищи, как будто бы ведущие одинаковую работу, как будто бы по одинаковому живущие и работающие, сегодня начинали вести какую-то новую жизнь, узнавали то, чего не знали вчера, приобретали новые интересы; это вызывало у многих беспартийных кадровиков жгучую ревность и стремление «не отстать». Много беспартийных рабочих теперь прошло политшколы, посещало открытые собрания ячейки, втягивались в широкую систему обще-

ственной, политической работы, проводимой под руководством амовской парторганизации.

Укрепление партийной работы на АМО сказалось на всех участках политической жизни завода; это определило сдвиги и в работе с молодежью. Тов. Лавлер стремилась достичь наибольшего сближения и связи комсомольской работы с партийной, а парторганизация ставила своей задачей — вовлечь молодежь в круг вопросов, разрешением которых занимается ячейка. Впервые амовские комсомольцы стали систематически посещать открытые собрания партячейки, впервые они повели широкую индивидуальную и раз'яснительную работу по вовлечению в комсомол беспартийной молодежи.

Для укрепления дисциплины в комсомольской организации АМО, был поставлен ряд специальных докладов, проведен учет всех комсомольцев и перераспределены союзные обязанности. Комсомольцами были пополнены заводские комиссии — МОПР, Друг детей, жилищная, школьный совет, Доброхим, Доброфлот и др.

Для серьезного руководства политико-просветительной работой была организована из 10 человек политколлегия, ведающая устройством экскурсий, коллективными посещениями театров, проведением бесед. Занятия кружков стали проводиться по твердо намеченному плану.

При заводе работал комсомольский кружок политграмоты. Остальные кружки — физкультурный, драматический, библиотечный—работали при клубе школы ФЗУ. Здесь было самоуправление, издавался журнал «Юный амовец» и стенгазета «Фабзаяц», слившиеся потом в одну газету «Резец». При клубе была читальня и библиотека со специально подобранной литературой для молодежи.

После 2-го губернского с'езда комсомола, на котором были даны четкие установки по фабрично-заводскому обучению, партячейка при помощи амовского косомола провела значительную работу по улучшению школы ФЗУ и по перестройке ее работы. «Руководивший» школой ФЗУ «полковник» Касаткин был «упразднен». Для



руководства школой была приглашена Григорьева Мария Николаевна — опытный педагог.

Сколотив вокруг себя хорошие преподавательские силы, М. Н. Григорьева тесно связалась с Главпрофобром. Появились учебные планы, стали применяться новые активные методы преподавания. Уровень теоретических знаний заметно улучшился, но практика в слесарной мастерской велась все еще бессистемно. В столярной Ипат Иванович Егоров, не имея руководства, создавал свою систему сам и дело у него шло не плохо—сделанные учениками табуреты, столы, шкафы и стулья находили широкий сбыт у рабочих, но в слесарной, куда наплыв учеников был больше (из 88 учащихся ФЗУ здесь было 60), часто сменяющиеся и недостаточно подготовленные инструктора не справлялись с руководством; ученики, проходившие практику в цехах,—таких было 15 человек — находились и вовсе в неблагоприятных условиях.

Мастера, не изжившие еще старых традиций «мастеровщины» и считавшие, что «ремеслу» можно научиться лишь «приглядкой, не считали нужным что-либо об'яснять ученикам; они требовали от фабзавучников подчинения своим капризам, не допускали их к серьезной работе и пытались широко использовать их для личных поручений.

Острые конфликты с мастерами и инженерами, игнорирующими фабзавучников и их запросы, бывали на АМО частым явлением.

«Отношение к нам со стороны инженеров и мастеров —вспоминает т. Никаноров — было скверное. Никакой педагогической работы с нами не вели и не было у них желания привить нам производственные навыки, помогали плохо, чувствовался грубый администраторский подход, поощрения нам не было. Добиваться лучшей работы приходилось со скандалами.

Был у нас в цехе инженер Васильев. Мы — ученики работали в цехе до 2 часов, а с 2 часов должны были итти на занятия по теории. Борисов, Баранов и я были заняты на зачистке шестерен, мы керосином промазывали шестерни. Подошли 2 часа. Нам нужно было итти на

теорию. Ну, говорим Егорову, сейчас он кладовщиком работает в механо-сборочном отделе, — мы идем в ФЗУ. — Не могу, говорит — отпустить вас, мне попадет, ступайте спроситесь у Васильева.

Входим в кабинет к Васильеву. Я первым, ребята сзади: «Так-то и так-то, нам надо итти на теорию, мы промывку не успели закончить, сейчас пойдем на теорию, а завтра закончим». А он как крикнет на нас — оглядываюсь, ребят уж нет. Я один и некуда деваться. А он — «Как ты смеешь так разговаривать! Перед кем стоишь»? А мне было в то время 15 лет. Кричал так, что у меня поджилки затряслись. Сырой я был еще, год только работал, а Васильев все кричал: «Не рассуждать. Дай твой номер рабочий, как твоя фамилия?» Я в слезы пустился. — «Давай твой рабочий номер». И все криком и руганью; дал я ему рабочий номер и ушел.

Прихожу в цех, гляжу—ребята сидят и продолжают промывку. Я говорю: — Недружные вы ребята, идете вместе, а потом удираете.

Об этом происшествии с Васильевым я рассказал в ФЗУ. Мы стали добиваться, чтобы нас на теорию отпускали, ячейка поддержала нас в этом. Ведь задерживание нас в цехе разлагало дисциплину в теоретической подготовке.

Порой учеников заставляли быть на побегушках; бывало иногда и так: пустит рабочий станок, сам уйдет— нас заставляет следить, мы навыка еще не имеем. И я вот раз за одним станком досмотрел, а второй загнал. Васильев опять меня в шпоры взял. И у другого ученика был такой случай: приставят к станку, не раскажут как следует что и как делать и он загоняет станок, а с него потом требуют.

Парторганизация, начиная все больше заниматься вопросами производства, разумеется, не могла пройти мимо этих явлений. Конфликты фабзавучников с мастерами, плохое использование и обучение учеников в цехе —эти вопросы обсуждались и на партячейке, ставились и перед заводоуправлением; серьезно стала заниматься теперь экономически-правовой работой и ячейка РКСМ, но положение с фабзавучниками в цехах оставалось напряженным. Завод должен был бережно относиться к квалифицированным кадрам мастеров и преодолеть их пренебрежение к ученикам можно было не столько административными мероприятиями, сколько воспитательной работой — длительной и трудной.



И амовским фабзавучникам приходилось не мало скандалить, ругаться, «брать за горло», чтобы пробиться к самостоятельной работе у станка. И многим, несмотря на препятствия, это удавалось. Завод получал новые кадры токарей, фрезеровщиков, слесарей и столяров.

## LIII.

В феврале вопрос о заказе был твердо решен. Завод получил предписание начать подготовку к постройке новых автомобилей.

Перед АМО были поставлены теперь сложнейшие задачи, и в свете этих задач для всех коммунистов завода, отчетливым становилось все значение и своевременность решений партии о вовлечении рабочих масс в практическое строительство. Разве было под силу АМО разрешить задачу нового автостроения, не опираясь на активность всего коллектива амовцев? И получив сообщение о подготовке к новому автостроению, т. Лавлер поняла, что сейчас, как никогда раньше, ячейка обязана сконцентрировать политическую активность амовцев на производственных вопросах.

Первым шагом в этой области было привлечение квалифицированных рабочих к техническим совещаниям при заводоуправлении. Здесь обсуждался ход подготовки к новому автостроению и здесь развернулись предварительные столкновения между Феткевичем и амовскими инженерами — первые споры о путях и методах автостроения на АМО; здесь резкий Феткевич впервые нанес чувствительные удары инженерским самолюбиям, здесь намечались позиции будущих решающих боев за тип машины, которую должен начать строить завод.

Стали проводиться и невиданные ранее цеховые собрания, обсуждавшие организацию производства в цехе, намечающие пути улучшения работы. Здесь зазву-

чали — пока еще робко и одиноко — голоса самокритики. Мастера и инженеры сразу почувствовали, что они работают в коллективе, что каждое проводимое ими мероприятие касается не только их и не отвлеченного завода или цеха вообще, а работающих в цехе и на заводе рабочих, оценивающих действия администрации, имеющих о них свои суждения, замечания и выдвигающих свои предложения.

И то, что раньше было стихийным, случайным, порою одиночным—отдельные предложения, недовольство тем или иным мероприятием администрации, критика этого мероприятия все, что вызывало раньше у большинства амовских инженеров пренебрежительное и враждебное отношение, — теперь приобретало новый смысл. Производственная активность рабочих становилась организованной. Цеховому собранию, на котором присутствовало 100—200 человек, нельзя было уже сказать излюбленное — «куда нос суешь» и «не ваше дело». Такое собрание нельзя было испугать внушительным инженерским дипломом, показывающим сколько наук изучено в институте.

Производственная активность рабочих, направленная и организованная партийной организацией, стимулированная новыми сложными задачами, поставленными перед заводом, становилась организованнее и смелей; и присутствуя на собраниях, обсуждающих работу цехов, амовские инженеры начинали понимать, что эта активность рабочих реальная, выростающая сила и что ее нельзя уничтожить никаким циркуляром, никаким противодействием, никаким запугиванием. Инженерам АМО это было слишком неприятно и они уговаривали себя в том, что все эти совещания и собрания лишь очередное увлечение, что оно временно, скоро пройдет, забудется и все установится по привычным и знакомым местам.

Развертывая в основных цехах подготовительные работы к новому автостроению, АМО в то же время выполнял работы по ремонту 80 Уайтов для военного ведомства.



Большинство цехов было теперь загружено и по мере роста загруженности завода, по мере повышения производительности труда и сокращения накладных расходов росла заработная плата рабочих.

Несмотря на все затруднения, укрепившееся политическое и экономическое положение страны позволило достичь бездефицитного бюджета и сыграло решающую роль в подготовке и проведении денежной реформы.

В 1924 году падающий совзнак, тянущий книзу зарплату и вынуждающий прибегать к сложным перерасчетам на условные единицы — товарные рубли, был вытеснен твердым червонцем.

Амовцы, как и многие другие, еще недавно горюющие из-за того, что, заключая колдоговор с ЦУГАЗом, не предусмотрели изменений в курсе товарного рубля между днями расчета и днями фактической выдачи зарплаты, теряющие на разнице курсов, проводящие жаркие дискуссии о преимуществах товарного и червонного рубля, теперь избавлялись от многих осложнений и забот.

Твердая валюта в золотом червонном исчислении гарантировала реальную зарплату и позволяла устанавливать твердые нормы и расценки.

Загруженность АМО работой доводила средний сдельный приработок на тариф до 67% тарифной ставки.

Среднемесячная зарплата амовского рабочего повышалась из месяца в месяц, составляя:

в январе 1924 г. — 57 р. 75 коп.
в феврале 1924 г. — 60 р. 36 коп.
в марте 1924 г. — 70 р. 77 коп.

Средняя зарплата в I квартале 1924 года составила таким образом, 64 р. 96 коп. против 25 р. 84 коп. в I квартале 1922 года и 7 р. 14 коп. в I квартале 1921 года.

Повышение зарплаты и успехи, достигнутые завкомом в социально-бытовой работе, неуклонно улучшало положение рабочих.

Эти успехи нового амовского завкома специально отмечались в журнале «Металлист».

«Уже один перечень вопросов, которые ставились на делегатских и общих собраниях, — отмечает корреспондент «Металлиста», — говорит за то, что линия работы взята завкомом правильная и охватывает широкий круг массовых интересов.

Вопросы эти следующие: экономическая работа, цеховые собрания, доклады заводоуправления, организация ячейки НОТ, тарифный вопрос, индивидуальное членство.

— Индивидуальное взимание членских взносов введено у нас с половины февраля и — не без гордости заявляет предзавкома т. Соколова — в первый же месяц покрыто на все 100%.

Далее такие вопросы, как о сберегательной кассе, о кооперативе, об улучшении быта рабочих (жилище, одежда, обувь, транспорт, огороды).

В транспортном вопросе — нововведение: для рабочих, живущих в городе, в домах-коммунах, организовано сообщение с заводом на грузовиках.

Идет постройка новых жилищ, на заводе АМО заложен рабочий поселок, и уже закончено 35 квартир с паровым отоплением.

Оживилась работа комиссий.

РКК имела 9 заседаний, на них рассмотрено 52 практических вопроса (повышение расценков, переводы в разряды, сокращение рабочего дня, спец-одежды и др.), причем 22 вопроса разрешено в пользу рабочих.

Задают вопросы на собрании:

— Почему так мало в пользу рабочих?

— Потому что заявления о расценках и др. подают недостаточно мотивированные.

Но обрисовка работы комиссии по охране труда явилась в то же время хорошей характеристикой санитарно-гигиенических условий работы на заводе. Здесь приходится главным образом отмечать то, что еще не сделано.

— В литейном цехе шкафы для одежды до сих пор не сделаны. По поводу вентиляции ругани было много, а сделано мало.



Испытательная мастерская весь день полна газа. В модельной пыль — нет вентиляции. Литейная и формовочная в одном помещении, нет изоляции. Один другому мешает, скандалы — и ничего сделать нельзя.

Санитарной подкомиссией были обнаружены на заводе малярийные гнезда. Сделана была целая облава на комаров.

Антисанитарное состояние завода плохо отражается на здоровье рабочих. Было произведено обследование всех рабочих завода, и оказалось много пораженных туберкулезом.

Это побудило завком установить тесную связь с диспансером и ежедневно проводить через диспансер 4 чел. Таким образом прошло уже 180 человек. Наиболее тяжелые туберкулезные направляются в санатории и на курорты.

С культработой — так. Есть школа по ликбезу, но ей почти нечего делать — на заводе всего 5 неграмотных. Есть ленинский кружок, в котором 25 человек. Кружок быта развалился — некому руководить. Профкружок посещают главным образом делегаты.

В заводской библиотеке 1 250 книг, причем она пополняется: недавно отчислили на пополнение 297 рублей. Пользуются библиотекой свыше 300 чел.; спрос на книгу растет. Растет и подписка на газеты, причем замечается тяга к большим газетам — «Правде», «Известиям» и др.

Массовая работа ведется в об'единенном клубе «Пролетарская кузница».

Недавно открыт Дворец труда, где помещается об'единенный клуб для всех предприятий Ленинской слободы. Тут же и центральный театр, где дает спектакли труппа МГСПС.

## LIV.

К новому автостроению цехи АМО были подготовлены по-разному, одним из наименее подготовленных был кузовной отдел.

Здесь дольше всего сохранились пережитки 1919 и 1920 годов. «В цехе стояли две кирпичные печи—вспо-

минает т. Шимановский — они служили для варки клея и в то же время рабочие варили на них обед. Незагруженный специальной работой цех делал рамы и двери, шкафы и стулья, изредка ремонтировал старые кузова легковых автомобилей и грузовые платформы. Материал пилили поперечной пилой вручную, как дрова, — две дубовые доски пилили целый день и изготовление платформ нормировалось 400 часов.

В 1924 году, когда цех остался без мастера, ячейка предложила мою кандидатуру, я только недавно, во время леннабора, вступил в партию.

Меня вызвал главный инженер Ципулин. Он спросил, сколько мне лет, сколько времени и где я работал, знаком ли с производством колес (Уайты делали на деревянных колесах). Я сказал, что специально с этим делом незнаком, но если понадобится — сумею изучить. И взялся за это».

Вскоре после этого, тяжело хромая и опираясь на палку, в кузовной цех пришел заведующий цехом Герман. Все знали, что Герман недавно попал под автомобиль, что ему повредило ноги и появление в цехе совершенно больного инженера вызывало удивление и порождало различные догадки.

Он поднялся с постели, чтобы приступить к ответственной и трудной работе.

Автомобильный завод «Спартак», взявшийся сделать к 1 мая 1924 года пять автобусов для Крымкурсо, возился с ним всю зиму и ничего не сумел сделать.

Заказ передавался теперь АМО и завод, державший экзамен на новое автостроение, должен был выдержать это испытание. Завод, бравшийся целиком строить новые автомобили, обязан был суметь построить новые автобусные кузова. Но для амовской кузовной и деревянные колеса казались большой премудростью.

И по оборудованию и по накопленному опыту и кадрам рабочих — кузовной являлся одним из слабых отделов. В кузовном работали обычные столяры и плотники, хорошо знакомые с постройкой срубов, сараев, столов и буфетов, но не с производством автомобильных кузовов, платформ и кабин. Была еще в



цехе группа каретников, не находящая себе в век автомобилизации применения и перестраивающаяся на новый автомобильный лад, но достаточного опыта перестройки эта группа квалифицированных рабочих не имела. Привыкшие к кустарной работе, они работали медленно по небывало высоким нормам, выполняли только узко столярную работу, и даже крепление поковок приходилось передавать металлистам.

— Назначая меня мастером, — рассказывает т. Шимановский, — Ципулин сказал, что цех обязан изготовить к 1 мая пять новых автобусных кузовов. Это были первые новые кузова, которые должен был делать цех. Рабочие отговаривали браться за это, говорили, что дело это очень трудное, требующее большого опыты, от некоторых рабочих посыпались насмешки.

При большой помощи зав. цехом инженера Германа я проработал чертежи кузовов и дал цену за работу».

Пять кузовов должны были быть сделаны к 1 мая. Жесткие сроки — оставался всего один месяц — требовали напряженной работы и, устанавливая расценки и нормы, нужно было брать реальные, а не заниженные, симулянтские нормы, практиковавшиеся обычно в кузовном отделе.

Пригласив на завод опытных старых каретников, неискушенных спекуляцией на нормах, практиковавшейся в цехе, Шимановскому удалось правильно распланировать и снормировать работу.

Приходилось работать напряженно: работали и днем и вечером, и в будни и в воскресенья, но задание было выполнено в срок.

1 мая 1924 года демонстрацию амовцев возглавляли пять новых автобусов.

Шасси и мотор этих первых советских автобусов были уайтовские. Амовскими были лишь кузова, но завод, накопивший опыт в восстановлении Уайтов, обогатившийся американской культурой инструментального дела, завод политически оздоровленный, твердо идущий под руководством окрепшей парторганизации

к победам на хозяйственном фронте выполнением этого небольшого, но трудного и спешного задания, демонстрировал свою готовность разрешить те новые и большие задачи, которые поставила перед ним теперь страна.

АМО готовился строить новые автомобили.



# Товарищ!

Прочтя этот выпуск, сделай все свои замечания о нем. Не забудь при этом ответить на следующие вопросы:

Все ли понятно?

Что тебе понравилось и что не понравилось (укажи точно)?

С какими утверждениями автора ты несогласен и почему считаешь их ошибочными?

Что по-твоему упущено автором?

Удовлетворяет ли тебя литературная форма изложения?

Какова основная идея, или идеи, которые автор приводит в своей части. Что автор показывает в этой книге?

Какие главы больше понравились: первые (№№ I—XII об американцах, средние (№№ XIII—XXVI—о борьбе с меньшевиками, или последующие главы?

Что тебе больше всего запомнилось?

В чем ошибка т. Лидака и ячейки в борьбе с меньшевиками?

Сравни трех секретарей ячейки: тт. Лидака, Лидэ, Лавлер?

Кто тебе больше всего понравился из описанных здесь людей, каких людей по-твоему следовало бы описать подробнее и каких людей следует еще показать?

Если ты знаешь о людях, которые действуют в этой главе, какие-нибудь факты, которые ярко их характеризуют и которые не нашли отражения здесь, расскажи об этих фактах?

---

Но не ограничивайся ответом лишь на эти вопросы, а напиши все, что считаешь нужным сказать о прочтенном выпуске и вместе с брошюрой отдай в редакцию «Истории автозавода им. Сталина».

Задерживая у себя брошюру, ты этим задержишь выпуск самой книги по истории завода.

**Ред. «И. З.».**

## ДЛЯ ЗАМЕТОК

Мособлгорлит 40742. Зак. 1719. Тираж 500 экз.
Типография „За индустриализацию", Цветной бульвар, 30.