

Титан и сыновья

1

Мы понимали, что в Свердловской области надо делать шесть тысяч операций только на бедре, а делают меньше тысячи. Чтобы обслужить область, северные районы, надо быть в месте, где надёжные подъезды. И выбрали Нижний Тагил. Нужна была связь и с Верхней Салдой как подарок тем людям, которые делают титан в России. То есть этот госпиталь – дань людям, которые превратили ВСМПО (Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение) в международную компанию и не дали погнубить ей в трудные годы.

—Для вас лично это социальный, инвестиционный или коммерческий проект?

—Ну какой он коммерческий? Если за 10-15 лет оправдается, то хорошо. Ведь что такое бизнес? Это деятельность с целью получения прибыли. А у нас здесь, если откровенно говорить, прибыль, которая идёт на другие нужды, кроме поддержания и развития госпиталя, не предусматривается. Ни одной копейки я как акционер отсюда для себя не получаю.

—А можно сказать, что этот проект – смысл вашей жизни?

—Я думаю, что да. Нижний Тагил – глубинка. Если посмотреть на Екатеринбург и Нижний Тагил, то, конечно, разница гигантская. Я уж не говорю о Верхней Салде. Поэтому захотелось, чтобы в такой глубинке, как Верхняя Салда или Нижний Тагил, а также в окружающих его маленьких городах увидели то, что люди могут увидеть в Москве или Питере. И, может быть, даже лучше. То есть то, что можно увидеть в Европе.

Здесь всё предусмотрено: кардиология, урология, гинекология, маммология, костно-мышечный аппарат, челюстно-лицевая хирургия, имплантационная стоматология. Есть всё, что типично и востребовано в данном регионе. Комплекс многопрофильный, полного цикла, но доминанта – это опорно-двигательный аппарат. То, что совсем, прошу прощения, хреново в нашем регионе.

К сожалению, пока имплантаты, которым можно доверять полностью, приходят все из-за рубежа. Мы стараемся найти партнёров, чтобы сделать в России совместные имплантаты разного уровня, то есть бюджетный вариант, средний вариант и премиум.

—Вы ищете партнёров-инвесторов. Сейчас много говорят о частно-государственном партнёрстве. Вот эта модель может здесь сработать? Если нет, то почему?

—5 октября был первый национальный съезд врачей России. На нём выступал господин Медведев. Интерпретирую близко к тексту его слова. Есть несколько первоочередных задач в медицине. Привлечь потенциальных инвесторов и создать систему частно-государственного партнёрства в медицине. Внедрять самые современные технологии и инновационные процессы в медицине. Ещё – максимально внедрять процессы типа реабилитационных, чтобы предотвращать прохождение болезни до стадии операции, до стадии необратимого процесса. А у нас в проекте всё это предусмотрено, соответствие абсолютно по всем параметрам.

Как вы знаете, недавно наш губернатор встречался с Владимиром Путиным и показывал ему наш проект. И сейчас в прессе пишут, что Путин одобрил этот проект. Хорошо.

Вывод из пике

—Вы приехали в Салду в 1956 году. И практически прошли всю служебную лестницу, защитили две диссертации...

—Мы сделали там две печи, одну привезли из ВИАМ, одну сами сделали и начали тренироваться по плавке титана. Путь был тяжёлым. Порядка 30 взрывов прошли. Один взрыв закончился трагедией. Тогда производство

титана было секретным. Мало было информации – и с той стороны, и с нашей. Приходилось тыкаться, тыкаться, тыкаться.

—Вы считаете себя больше учёным или производственным инженером?

—Я был там технологом, начинал с поммастера. Потом был начальником техбюро в этом цехе, вся технология разрабатывалась здесь. Потом защитил диссертацию. Потом работал замом металлурга, защитил вторую диссертацию. Получил Ленинскую премию за разработку процессов. Так что здесь я себя чувствовал технологом, исследователем. Ни в коей мере не администратором.

—Когда вы перебрались из ВСМПО в ВИАМ, вы возглавили сектор надёжности, то есть все случаи поломок, крушений в авиации произошли через вас. Вы, фактически, реконструировали события?

—Ну да. Изучали, в чём дело, почему упало.

Потом был начальником лаборатории – это разработка сплавов, конструкций, работа со всеми заводами отрасли, это и самолётные, и моторные заводы. Ну вот отсюда меня и выгнали обратно.

—А выгнали почему?

—В начале 70-х годов, в году 1975-1976-м мы уже делали титана больше, чем Штаты и Япония, вместе взятые. В основном шло это на авиацию, главным образом военную, процентов 55, на подводный флот процентов 25, ракетостроение – процентов 15, ну а остальное всё на нужды народного хозяйства.

А потом была такая бешеная конверсия, что объём заказов на ВСМПО упал в 30 раз. Ноль экспорта. Всем стало понятно, что Салда загниёт. Судя по тому, какая там была обстановка, завод в Салде развивался на отдельные заводы – плавильные производства, прокатные производства, кузнечные производства – со всеми вытекающими последствиями. Упала техническая дисциплина, разворовывали стали.

—Именно тогда к вам в Москву прилетел представитель завода. Чем он вас убедил?

—Принял решение совет начальников цехов. Они обратились к администрации. Администрация вынуждена была поддержать. Приехал замдиректора по кадрам Касьянов, сказал: так и так, зовут, поехали. Я хотя и не присутствовал там, но с ними сотрудничал постоянно. Это единственное титановое предприятие в России, на котором проводили все опытные работы. Я процентов 30 времени проводил в Салде в командировках. Поэтому понял: если завод завалится, то что мне в заводской титановой лаборатории делать?! Она превращается в ноль.



Владислав Тетюхин с Президентом России Владимиром Путиным на выставке в Ганновере



Владислав Тетюхин: «Была такая бешеная конверсия, что объём заказов сокротился в тридцать раз»

—Если бы 90 процентов не проголосовали за вас, попали бы?

—Понимаете, выхода не было. Титаник – это (смеётся) как алкоголь, как наркоман – уже всё, заражённый титаном человек. Поэтому, понимая, что база может разрушиться, а я могу чем-то помочь ей – этой базе, я должен был туда ехать. Я поехал.

В 1992 году, когда я приехал обратно в Салду, надо было выникать в детали. Завод оборонный, дисциплинированный. Вот есть заказ, надо его выполнять, тратить на это какие-то деньги. А мы ничего не получали от тех, кому поставляли продукцию. Поэтому нужно было прекратить производство для тех, кто не платит, и производить то, что покупали. Мы перестали тогда закупать сырьё соответствующее и стали делать феррититан. Это самый простой продукт. В специальных печах мешается титан с железом, и он идёт как легированная добавка к стали. И в 90-е годы мы 50 процентов мирового производства этого феррититана делали. На это и жили. И были цеха, в которых производилась продукция, хоть как-то востребованная рынком, которую хоть как-то покупали: капризные, лопаты, колёса для автомобилей, теплообменники, даже дельтапланы делали и продавали. Рабочих, цеха которых стояли, мы собирали в бригады, и они эти цеха драли: ремонтировали, мыли, чистили, наводили порядок на территории.

—Именно тогда к вам в Москву прилетел представитель завода. Чем он вас убедил?

—Принял решение совет начальников цехов. Они обратились к администрации. Администрация вынуждена была поддержать. Приехал замдиректора по кадрам Касьянов, сказал: так и так, зовут, поехали. Я хотя и не присутствовал там, но с ними сотрудничал постоянно. Это единственное титановое предприятие в России, на котором проводили все опытные работы. Я процентов 30 времени проводил в Салде в командировках. Поэтому понял: если завод завалится, то что мне в заводской титановой лаборатории делать?! Она превращается в ноль.

мы направляли бригады на стройки в город. С их помощью построена красивая городская площадь, рынок, строилось жильё. Зарплату завод платил, и только один раз была задержка по зарплате на три месяца.

Поскольку завод был в плачевном состоянии, пришлось его лет 5-6 приводить в порядок. А потом уже его развивали. Сначала у него была производительность 35 тысяч тонн, сейчас он уже выведён на 44 тысячи тонн в год. Построен новый цех. Построена по существу новая электростанция. Это исключение для наших предприятий. Это даёт более дешёвую энергию и позволяет занимать лучшие конкурентные позиции. Ну и практически модернизированы все цехи.

Титановая дружба

—Выйти на международные рынки, тем более такие ведущие – это ведь тяжёлая работа?

—Как это произошло? Европейцы более деликатны, мягче. А американцы? У них нет высокомерия показного, внешнего, но у меня такая охотнее, что это у них в крови – чувство превосходства, сознание, что они на голову выше тебя. Поэтому на презентации, когда я увидел их ироничные улыбки, у меня была задача сбить их.

Их технологи, металлурги и материаловеды или их закупщики – когда возникает спор в разговоре с ними, ты как бы между прочим говоришь: «Слушайте, сегодня, пока к вам добирался, в музее увидели три картины Модильяни...». Они смотрят недоумённо – кого-кого? Начинаешь рассказывать им про Модильяни, через полчаса у них уже нет такого скепсиса и превосходства на лице, опускаются, подругую уже к тебе относишься. Или начинаешь им новеллы О'Тенри приводить, или про альфа-фазу и бета-фазу взаимодействия в титане рассказывать. Этот приём работает железно, несколько таких процедур – и к вам нет вопросов.

После этого они меня стали называть доктор Ти или профессор Ти. Это уже всё: приняли, зауважали, в общем, стали мы «кореша», что называется.

Первый договор с американцами мы подписали в 1998 году. Когда взорвали 11 сентября 2001 года башни-близнецы в Нью-Йорке, все авиакомпания потеряли деньги, второй 26 миллиардов. Люди перестали летать самолётами, новые авиалайнеры не заказывались. А у «Боинга» по договору с поставщиками титана были условия, что компания должна выкупать определённое количество его при любых обстоятельствах. И вот один американский поставщик стал драить с них неустойку, второй. Они нас спрашивают: «А вы как?». Мы сказали, что если бы у нас была такая ситуация, мы бы со своих никогда не брали. Мы понимаем, что «Боингам» сбили эти башни, вам и

так сейчас плохо, и мы не имеем морального права что-то с вас требовать.

Они это оценили. И потом, когда всё более-менее наладилось, начали нам увеличивать объёмы закупок. Если всё начиналось с 16 процентов, то сейчас стало 30-35. Вот сейчас на «Боинг-787» (Дримлайн) идёт наш сплав. Раньше самый прочный сплав был американский, а теперь наш идёт на самые лучшие самолёты мира.

Был один эпизод. Однажды, пока я был в приёмной у вице-президента «Боинга», в разговоре с его ассистентом нечаянно сказал, что у нас в Салде репатит С и что нет лекарств. Компания выделила 100 тысяч долларов на закупку лекарств и отправила нам как гуманитарную помощь, мы вакциной потом ещё и с соседями поделились.

Такие тёплые отношения сложились только с «Боингом». Они сейчас считают у нас главными партнёрами. Мы знали всех президентов «Боинга», общались с ними. Прилетаешь вечером в пятницу или в субботу в Сизэтл, в выходные едешь в горы кататься на лыжах. А потом, к примеру, ведёшь переговоры по ценам. Торгуешься по новому сплаву. Мы просим 52 доллара, они хотят за 50 закупать. Подняла спорим, спорим, без толку. Идём в кафе продолжать торговаться. Я говорю – вот давай, кто кого пересидит у стены, тот и цену ставит. Такое упражнение у горнолыжников есть: у стены в специальной позе надо удержаться (показывает). Вот упираемся спинами в стену на глазах всей честной публики, в костюмах, галстуках, и кто кого пересидит. Волею-неволей переживаешь его. Всё – без разговоров ставит нашу цену. Мы многое знали друг о друге в личном плане. Хотя в то время работали почти со всеми компаниями в мире, такой дружбы не было ни с кем.

—А вы верите, что через 10-20 лет наши бизнесмены станут цивилизованными?

—В солидных компаниях на Западе, во всяком случае – с которыми мы работаем, совсем другая ментальность. Там не принято легкомысленно относиться к своей компании. И чем преданней человек компании, тем лучше к нему отношение и в финансовом плане, и в моральном. У нас же такого нет: не хочешь, ну и иди отсюда. Нет к человеку уважительного, бережного отношения. А это пример для молодых, как к ним будут относиться. Раньше для салдинцев завод был номером один, а сейчас если есть деньги и возможность уехать – железно уезжают. Человек представляет меньшую ценность, чем раньше.

Ещё не все поняли, что необходимо создание каких-то семейных, близких, корпоративных отношений. Когда человек понимает, что о нём заботятся, что его поддерживают, его поднимают. У наших современных управленцев очень упрощённое понимание: а, возьмём отсюда людей, отсюда...

Откуда можно взять на такое производство людей? Это должны быть очень квалифицированные люди, которые понимают процесс, хорошо образованы и потрясающе ответственны. Вот такие были в конце 90-х – начале 2000-х, болели за завод и искренне понимали, что, во-первых, это гордость, а во-вторых, это основа их благополучия. Сейчас этого нет.

О судьбе технарей и адаптации

—Как вы думаете, если придёт 24-летний выпускник технического вуза на производство, он в наше время сможет сделать такую карьеру, как у вас?

—Думаю, ему сейчас будет очень трудно это сделать. Бизнес захватывают финансисты и экономисты. Технари вытеснены. А вот эта новая поросль (финансисты и экономисты) думает, что можно управлять заводом, находясь от него за тысячи километров, не зная его тонкостей. Хотя, начиная ещё с Демидовых, все директора и начальники жили здесь и видели, как живут люди. Поддерживали и развивали их и производство. Вот это сейчас пропало.

—Кем работать проще – «красным директором» или хозяином-капиталистом? То есть в плановой экономике или рыночной?

—Что такое «красный директор»? Я не понимаю этого в принципе. Я не был директором при социализме, стал им при... я не знаю, как правильно называть тот период.

Я выступал не как директор. Никогда не любил и сейчас не люблю административную работу. Надо было быть лидером, а не директором. Понимаешь ситуацию, собираешь народ и объясняешь ему своё видение, устраиваешь обсуждение вопроса, получаешь понимание и идёшь вперёд. Порой идёшь, даже когда не получаешь полной поддержки, но ты понимаешь, что вот этот путь правильный.

Семейный сплав

—У нас дети родились в Салде. Надо отдать должное, в Салде очень хорошо учили. Многие ребята после школы в то время поступали в очень хорошие вузы и в Москве, и в Питере, и в Екатеринбурге, и где угодно. Вот старший сын, Дмитрий, из Салды пошёл в Бауманку. Работал после окончания в Семипалатинске под землёй. У него была идея создать плазменный двигатель для космических аппаратов. Этим он там и занимался.

Младший, Илья, начал учиться в Салде, а окончил в Москве. Поступил в МАИ на факультет космонавтики. Пошёл в Москву на агрегатный завод. В последние годы работы в ВИАМе мы видели, что всё куда-то катится, и мы стали искать в медицине направление. Выбрали стоматологический институт на Крымской площади и пошли по всем его кадровым службам. Нам сказали: ребята, если вы нам сделаете конструктор из титана, мы вам будем очень благодарны. Мы нашли завод в Москве, который занимался медицинским оборудованием. Я поговорил с директором, что есть ребята, которые имеют хорошее образование и тяготеют к такой работе. Сам я еду в Салду, и если дело пойдёт – будет вам источник титана. И директор сказал: давай, я дам им комнату, и пускай они вкальвают. Не надеялся, что будет у него какое-то направление. Дмитрий сейчас занимается остеосинтезом, делает из титана пластины, штыри, болты, шурупы, черепные накладки. У него есть сертификаты ЕС. Илья занимается приспособлениями для детей, больных церебральным параличом – они на этих приспособлениях занимаются, рисуют, едят в них. А ещё он занимается медицинской мебелью.

—P.S. После продажи акций половине своих средств Владислав Тетюхин направил на медицинский проект в Нижнем Тагиле, а половину отдал сыновьям на развитие их медицинских компаний.

ДОСЬЕ «ОГ»

Владислав Валентинович ТЕТЮХИН
Родился 29 ноября 1932 г. в Москве
1956 г. – окончил Московский институт стали и сплавов по специальности «Инженер-металлург».
1956-1975 гг. – работал на Верхнесалдинском металлургическом заводе (ВСМПО): мастером, старшим инженером, заместителем начальника цеха по производству титановых слитков, заместителем металлурга по титановому производству.
1976 г. – начальник сектора лаборатории Всероссийского научно-исследовательского института авиационных материалов (НТК НПО ВИАМ) г. Москвы.
1980 г. – начальник научно-исследовательского подразделения НТК НПО ВИАМ г. Москвы. Отвечал за надёжность титановых сплавов в авиации, ракетостроении и космической технике.
1992 г. – генеральный директор ОАО «ВСМПО» (г. Верхняя Салда).
1998 г. – вместе с бизнесменом Вячеславом Брештом объединил ОАО «ВСМПО» и Березниковский титано-магнитный комбинат, создав корпорацию ОАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».
1999 – март 2009 гг. – президент ОАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».
Март 2009 – февраль 2011 гг. – директор по развитию бизнеса ОАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».
С февраля 2011 г. – советник генерального директора компании ОАО «Корпорация ВСМПО-Ависма» по науке и технологии Доктор технических наук.
С 1994 г. – действительный член Академии инженерных наук РФ.
Автор более 100 научно-исследовательских и технических публикаций в России и за рубежом, автор 131 изобретения.
Награды:
1960 г. – Ленинская премия.
1962 г. – медаль «За доблестный труд».
1970 г. – орден Трудового Красного Знамени.
2000 г. – орден Почёта за заслуги перед государством.
2001 г. – Почётный знак «300-летие Уральской металлургии».
2002 г. – медаль им. А.Н.Туполева за выдающиеся достижения в создании авиационной техники.
2009 г. – орден «За заслуги перед Отечеством» IV степени за высокие достижения в производственной деятельности и многолетний добросовестный труд.
Женат, двое детей.
Сын Дмитрий – генеральный директор ООО «КОНМЕТ».
Сын Илья – генеральный директор ЗАО «КОНМЕТ ХОЛДИНГ».



Блиц-опрос

- Помните, когда заработали первый миллион?
—Никакого первого миллиона не было! У меня были акции, а потом было предложение от правительства страны о продаже их «Ростехнологии». Послали письмо Президенту России о том, что титан – металл стратегический, и нужно присутствие государства в любой форме. Сначала никакого ответа не было, а в 2006 году нам подтвердили.
- Как вы относитесь к бизнесменам, которые делают деньги из воздуха, в частности – на валютно-биржевых операциях?
—В целом отношусь к ним негативно. Как элемент экономики это можно воспринимать. Потому что это даёт возможность оценить экспертами с разных сторон котировку, направление экономики и предприятия конкретно. Но если этот элемент является избыточным, чрезмерным на фоне падающей экономики, то это совершенно ненормально.
- Есть кто-то из предпринимателей, кто служит вам примером?
—Из наших – Агарков, который был директором нашего завода. Он соборился о городе, о людях и готовил для себя специалистов. А если говорить о зарубежных, то там совершенно чётко это Девинг, Форд, Тэйлор и Оно, главный инженер на «Тойоте».
- У Стivena Кови есть книга «Семь навыков высокоэффективных людей». А у вас есть какой-то рецепт?
—Есть. Максимально развивать своих людей, максимально с ними общаться, максимально делать мозговые штурмы и консолидировано принимать решения о развитии компании.
- Продолжите, пожалуйста, фразу: «Металлурги, ваша сила в...»
—Ну, не в плавках, конечно. Это хохма. Если серьёзно, то сила не только металлургов, но и всех промышленников вообще – в том, чтобы следовать заветам «Тойоты», философии Оно, принцип которого – максимально заботиться о людях, которые у тебя работают. Максимально их развивать и из них создавать элиту. И сделать так, чтобы люди, которые у тебя работают, были заинтересованы и преданы производству, отдавали ему не только руки, но и голову.
- На самолётах боитесь летать?
—Да нет. Привык.
- Как поддерживаете форму?
—По часу ежедневно делаю зарядку, хожу периодически на фитнес, занимаюсь горными лыжами. И не теряю интереса к своей профессии.
- Где отмечаете юбилей?
—В Салде.
- Где бы вам хотелось жить помимо Верхней Салды?
—Если говорить о людях, которые мне близки, – это Москва. Это не потому, что мне очень нравится Москва. Там дети, родственники, близкие.
- Как проводите время в семье?
—Завод и госпиталь отнимают много времени. Поэтому в семье провожу времени немного. Да практически свободного времени и нет.