**Железнодорожный магнат Савва Мамонтов как управленец.**

Чинарова Катерина - Обозреватель журнала "Управление компанией"

<Все новое - давно забытое старое!>. Сегодня мы ищем решения проблем, но почему бы не обратиться к успешному опыту по управлению компанией, которым обладали наши соотечественники? Как построить вертикально интегрированную структуру предприятия, как разумно экономить и грамотно снижать производственные издержки, каким образом мотивировать персонал - эти и многие другие вопросы, актуальные в наше время, беспокоили и великого российского магната, жившего на рубеже XIX - XX веков, Савву Мамонтова.

**Яблочко от яблоньки**

Как и многие промышленники конца ХIХ - начала ХХ века, Савва Мамонтов был потомственным предпринимателем. Смекалку и умение вести дела он отчасти унаследовал от отца, купца первой гильдии, который заработал основной капитал на питейном откупе. Государство издавна прибирало к рукам наиболее выгодные товары, дающие высокие прибыли. Однако частные лица также могли торговать <солидными> товарами (соль, вино), <откупив> это право у царя, т. е. заплатив откуп в казну. Величина откупа, как правило, составляла разницу между заготовительной и продажной ценой товара. Питейный откуп был потомственным делом купцов Мамонтовых. Однако у отца будущего железнодорожного магната были разносторонние интересы в торговле. В Москве он основал Закаспийское торговое товарищество, построил несколько гостиниц, участвовал в разработке первых нефтяных промыслов в Баку.

Иван Федорович обладал особым чутьем нового, пониманием потребностей экономического развития, и этот его талант Савва перенял сполна. Старший Мамонтов стал основателем акционерного железнодорожного общества, проложившего Троицкую железную дорогу. Увлек его этим инженер и промышленник Федор Чижов. Железная дорога требовала солидных средств (верста обходилась в 40-90 тыс. руб.). Поэтому, прежде чем вкладывать капиталы в венчурное предприятие, купец провел маркетинговое исследование доступными на тот момент средствами. Перед Крестовой заставой по дороге на Сергиев Посад раскинули походную палатку. Вдвоем с Чижовым дежурили в ней несколько недель, считая повозки с грузами и ездоками. Результаты обнадеживали: повозок было достаточно. И в концессию Мамонтов вложил 460 тыс. руб. Дорогу длиной в 60 км построили за 4 года, и уже к 1865 г. было перевезено 456 тыс. пассажиров. Прибыль составила 476 тыс. руб.!

**Контракт с государством**

<Я думаю, что не Вы с Вашей чистой душой призваны быть деятелем железной дороги, в этом деле надо иметь кровь холодную как лед, камень на месте сердца и лопаты на месте рук>, - писал Савве впоследствии его друг, известный скульптор М. Антокольский. Однако именно строительство железных дорог, в которых так нуждалась огромная Россия, стало делом всей жизни Мамонтова. После смерти отца Савва Иванович стал главой семейного дела, в 28 лет - членом правления, в 1872 г. был избран директором общества Московско-Ярославской железной дороги и стал владельцем контрольного пакета акций, дающего право единолично принимать решения.

В конце XIX в., по выражению исследователя В. Радаева, предпринимательство развивалось на двух уровнях - <под горой> и <на горе>. <Под горой> - предпринимательство на базе народных потребностей, многое здесь определялось общинными традициями, патриархальностью. Предпринимательство <на горе> как высшая форма предпринимательства в дореволюционной России работало в тесной связке с государством, на <госзаказ>. Савве Мамонтову как управленцу невозможно было обойти <гору>. Это объяснялось спецификой нового железнодорожного строительства и связанного с ним производства.

Мамонтов мечтал основать железнодорожный конгломерат связанных между собой промышленных и транспортных организаций, подобный вертикально интегрированной структуре, которую сегодня создают многие предприятия. Чтобы воплотить идею в жизнь, необходимо было сосредоточить в руках общества Московской - Ярославской железной дороги производство рельсов, завод по производству вагонов, металлургический завод-гигант. Логика требовала соединиить в одних руках и производство, и транспортное строительство, и эксплуатацию железных дорог. Идея по тем временам новая и венчурная.

Сложность задачи состояла в том, что Мамонтов <запустил> одновременно несколько проектов - северную железную дорогу на Архангельск, покупку новых производств. Талант, опыт, финансы промышленника это позволяли.

Строительство северной <железки> стоит рассмотреть более подробно с точки зрения быстрого <старт-апа> грандиозного проекта. Первым шагом талантливого управленца стала, разумеется, реклама. Чтобы заручиться государственной поддержкой, он обратился к С. Ю. Витте, министру финансов, с запиской о величии Русского Севера и перспективности Архангельской дороги. Витте на запрос внимание обратил, и уже в начале 1894 г. Мамонтов с группой высоких чиновников и предпринимателей сопровождал министра на Север. После поездки, чтобы вдохнуть силы в идею освоения богатств Севера (про Север тогда знали крайне мало), промышленник на Нижегородской выставке соорудил <Северный павильон>. Это был очень меткий рекламный ход, оформлением занимались многие выдающиеся художники, друзья Саввы. <Стараюсь вызвать у зрителя то чувство, которое испытал там, на Севере\_ Самоед Василий, которого я привез с собой, помогает мне, меняет воду в ящике, в котором сидит живо тюлень с Ледовитого океана. Кормит его, показывая рыбку, учит кричать "ур-р-р-а!">. Император Николай пришел в восторг от тюленя и признал Север потенциально интересным регионом. После такого PR Мамонтов приступает к строительству дороги. Объем работ - чудовищный, трудности - почти непреодолимые. Поле деятельности - 600 верст в условиях полного <экстрима>.

Однако эти препятствия и сверхсложные задачи Мамонтов только приветствовал: они обостряли ум и находчивость. <Я так устроен, - говорил предприниматель. - У меня все пролетит мимо глаз и ушей, если я не испытаю себя, не пощупаю это\_ руками, не примерю сию тогу. Пусть она не по мне, хоть тяжесть ее изведаю>. <Архангельская тога> была действительно тяжелой. Это был первый в мире (!) опыт железнодорожного строительства на Крайнем Севере. Мамонтов показал миру, что могут русские инженеры. Узкоколейный путь Архангельской дороги был не только экономически выгоден (вагоны на колее шириной в полсажени поднимали те же 750 пудов и при той же скорости, что и на обычной ширококолейке), но и экологичен (сколько сберегли тундровой растительности). К тому же архангельский вагон с той же грузоподъемностью, что и ширококолейный, был легче, а значит, перевозил на 20% больше продуктивного груза.

Передвижение стрелок на дороге предприниматель сделал механическим, их регулировал не стрелочник, а начальник станции.

Так же как отец, Савва умел разумно экономить и грамотно снижать производственные издержки. Дорога была так продумана, чтобы не повредить северной природе, а гражданские постройки вдоль дороги до сих пор поражают архитектурой. Проектируя здания, Савва ни на минуту не забывал о деле - для дороги нужен персонал, Север надо заселять. В первый год рабочие сбежали: работать было невыносимо. Однако Мамонтов их вернул. <Я враг всякой роскоши, - писал Савва. - Но здесь, на дальнем Севере, где цинга и тундра, никаких радостей жизни нет, хорошее жилье - неизбежная, необходимая приманка для хорошего персонала>. Поэтому хозяином он прослыл отличным. Начальник мастерских Ярославской дороги так говорил о нем: <Знаю ли я Савву Ивановича? Да ведь это - отец второй, добрая душа, другого такого не будет. Плакали мы горько, когда его взяли под арест. Все служащие сложиться хотели, внести кто сколько может, чтобы только вызволить его, сочувствие его супруге выразили. Две тысячи человек подписалось>.

<В мостах и трубах вместо дорогой облицовки простые цементные бетоны. Это удешевляет на 50-60% стоимость работ и по прочности также отвечает своим целям, как и самая роскошная облицовка>.

По всей линии была организована перевозка земли вагонами, а не тачками - так было быстрее, так как рабочий с тачкой стоил дороже, людей надо было привлекать значительно больше, а производительность труда - ниже. Все нововведения стоили Мамонтову огромных денег, но, как верно отметил инженер Гарин, <без такой организации дорога строилась бы не в три года, а в шесть>.

В 1897 г. строительство было закончено, ровно в тот срок, который Мамонтов и планировал. В первый год доход общества составил 5,2 млн руб., 150-рублевые акции выросли до 400 руб. (!!!). Северная магистраль стала одной из самых протяженных дорог в России (1826 верст). Мечтая, промышленник в кругу друзей говорил: <Я желал бы провести такие железные дороги, чтобы Россия поминала меня в худую годину>. Значение дороги всерьез оценили только через 17 лет, когда началась первая мировая война. Затейник оказался пророком, <бесполезное> стало стратегически важным.

Размах в делах, в помыслах и планах - вот что отличало все начинания Саввы Ивановича. Его отец и Федор Васильевич Чижов каждую копейку меряли, главным в делах считали умеренность, расчет и опыт. <Опыт хорош, - спорил Савва, - если не тормозит дела чрезмерной въедливостью, если не пасует перед размахом планов. Поколение отца, Чижова, Шмидта через канаву за рублем не прыгнет, как бы копеечки не растрясти!>. Савва же прыгал и рисковал. Так, <с нуля> за шесть лет ему удалось <запустить> Донецкую железную дорогу, связавшую Донбасс с Мариупольским портом. Проект был успешным, но Савва уже мечтал сделать железнодорожную промышленность независимой от иностранцев, ему нужны были заводы и деньги. Тогда предприниматель рискнул продать Донецкую дорогу; он предложил казне выкупить ее (так делают и сегодня, продавая раскрученный проект). В ответ государство предложило купить Невский завод в Петербурге, производивший паровозы, вагоны и суда. Этот завод представлял собой развалину, которую необходимо было реанимировать. Но Мамонтов знал, как это сделать, потому что несколько лет его общество арендовало завод у казны. Невский завод, по замыслу управленца, должен был снабжать дороги подвижным составом, сырьем же - полученный <в довесок> к Невскому Николаевский металлургический завод в Иркутской губернии. Опытный предприниматель <довесок> бы не взял, его трудно было потянуть. Однако Мамонтов надеялся на поддержку государства, которое в лице министра финансов обещало помочь - дать выгодный заказ, концессию на строительство новой дороги. Пока же Савве, чтобы возродить Невский завод, пришлось прибегнуть к донорским вливаниям: брать деньги из кассы Северной дороги.

Следующим шагом в 1896 г. стало создание акционерного общества восточно-сибирских чугуноплавильных заводов с акционерным капиталом в 3 млн руб. Одновременно в Мытищах Мамонтов начал строить вагоноремонтный завод. Завод, начинавшийся с обычной лесопилки, постепенно развился в крупное предприятие.

Таким образом, цикл практически замыкался, конгломерат уже вырисовывался.

Усложняли задачу необходимость модернизации заводов и отсутствие опыта: паровозы и вагоны в России толком никто не производил, а Савва мечтал сломать монополию инофирм на поставки паровозов в страну.

Однако Мамонтов, как и многие современные предприниматели, столкнулся с необходимостью искать заемные средства. Несмотря на то что чистая прибыль Мамонтова в 1898 г. составила 5 млн руб., огромный по тем временам доход, купленные заводы проглотили ее не поперхнувшись. Найти деньги оказалось непросто. Мамонтов сокрушался: <Я никак не пойму: строится дорога, туда нужно людей инициативы, нужно бросить капиталы, золото, кредиты и поднять энергию живого сильного народа, а у нас все сидят на сундуках и не дают деньги. Заказы дают, торгуясь так, что нельзя исполнить>.

Тогда Мамонтов идет на рискованный шаг - он продает (по наводке С. Ю. Витте) 1650 акций Московско-Ярославско-Архангельской дороги Петербургскому Международному банку и получает специальную ссуду под залог акций. Рассчитывал впоследствии добиться <госзаказа> - концессии на постройку дороги Петербург-Вятка, а затем рассчитаться с кредиторами. Пойдут заказы для Невского завода и деньги <отобьются>, считал Савва. Концессию он получил от самого Витте. Но мечтам не суждено было сбыться. Мамонтов, отдавший всю жизнь железным дорогам, <попал под поезд> правительственных интриг. Ему было предъявлено обвинение в растрате средств из кассы железной дороги. При обыске у Саввы нашли 53 руб. 50 коп.

В бухгалтерии общества Московско-Яровславско-Архангельской дороги комиссия Шульца (<человека Витте>) обнаружила недочеты и нарушения. Великого строителя и мецената вмиг раздели до нитки, чтобы другие впредь знали <границы> куда заходить не следует и понимали кто в доме хозяин\_

Неудивительно (может быть, в этом и кроется разгадка сфабрикованного <дела Мамонтова>), что сразу же после ареста Саввы Ивановича Министерство финансов (ай да Витте, ай да\_) практически за бесценок - 30% от стоимости пая - выкупает в казну Невский завод. К этому моменту товарищество успело значительно модернизировать предприятие, даже английские инженеры признавали его одним из лучших русских заводов. Мамонтов после скандального процесса был оправдан, но совершенно разорен. Государству и Петербургскому Международному банку достались Северная железная дорога, Невский и Николаевский заводы, почти полностью вышедшие на окупаемость и реконструированные, а также Мытищинский вагоноремонтный завод. Все эти заводы целы и по сей день.

**Великолепный Савва**

Мамонтов был человеком талантливым. Он занимался скульптурой, писал сценарии спектаклей, сам был актером и режиссером. Но главный его дар состоял в том, что Мамонтов обладал удивительной способностью - разглядеть чужой талант задолго до того, как он становился очевидным для всех. Он был типичным продюсером, режиссером, а не просто меценатом. Он подарил миру Шаляпина, помогал Поленову и Коровину, Врубелю и Антокольскому.

И страсть к искусству, в котором он отдыхал от <шпал и рельс>, отлично уживалась в нем с талантом финансиста, настоящей купеческой хваткой, острым умом. Как Юлий Цезарь, он умел одновременно заниматься несколькими делами, решая рабочие вопросы легко, на досуге. Вот что рассказывали про его завтраки. <Частенько собирал с утра у себя человек по двадцать, а то и больше. Усадит всех за стол. Тут же дети толкутся от мала до велика, художники, певцы, инженеры-путейцы, с заводов кто-нибудь. И пошел разговор обо всем. Кажется, тысячу вопросов Мамонтову задают враз. А он на все отвечает, и еще сам успевает спрашивать. И про театр, и про акции, и про арии, и про шпалы... Тут же лакей бежит: "По телефону по поводу вчерашнего интересуются..." Он с лету: "Петербург - 27, Вятка - 11". И тут же Коровину: "Ты уж, Костенька, постарайся сегодня закончить с декорациями..." Инженеру с Мытищинского завода - про вагоны, Надюше Салиной - про ее партию в "Русалке">.

Особый интерес представляют привычки Мамонтова как предпринимателя. Как и многим выдающимся промышленникам того времени, ему было свойственно нечеловеческое трудолюбие. Летом в своем имении в Абрамцево он ежедневно вставал в 6 часов утра и 4 часа в день тратил на дорогу. По пути изучал бумаги. Не работал только по воскресеньям, из отпуска, если того требовали дела, мчался на работу - за тысячи верст. Такой он был, Великолепный Савва, человек, который брался за многое и во многом преуспевал - в театре, скульптуре, писательстве, рисунке. Отличный администратор, продюсер, меценат, мечтатель и железнодорожный магнат, у которого, безусловно, есть чему поучиться и нынешнему поколению российских бизнесменов.