

Глава 2.3



Московская фабрика
«Дукат»



Табачную фабрику «Дукат» основал в 1891 году караим Илья Давидович Пигит. Он был родом из Керчи, происходил из небогатой семьи. Название новой фабрики было образовано из сочетания двух караимских фамилий: Дуван и Катык. О самих этих людях информации почти не сохранилось. Известно, что Абрам Катык имел табачную торговую фирму в Москве и сравнительно большое производство папиросных гильз на Таганке (Воронцовская улица, позднее там размещался Первый часовой завод). Гильзы являлись самостоятельным потребительским товаром, а также товаром для мелкого табачного (кустарного) производства, пока акцизное законодательство не устранило его из экономической жизни России, запретив розничную продажу табачного листа. О караиме по фамилии Дуван никаких данных найти не удалось, кроме упоминания в XVII веке посланника Крымского хана при царском дворе караима Шемала Дувана. В период 1850–1890-х годов шел процесс перемещения бизнеса караимов из Крыма в центральные регионы Российской империи, и особенно в крупные города. Экономический импульс такому движению придали войны — сначала Крымская (1853–1856), а затем с Турцией (1877–1878), — остановившие поставки турецких табаков, потреблявшихся в России в значительных объемах. На замену им пришли крымские сорта, в культивации которых и преуспели караимы. Возможно, и Катык, и Дуван были инвесторами или партнерами Ильи Пигита в его первых проектах, пока он постигал азы фабричной обработки табака у другого караима Самуила Габая на его фабрике, будущей «Яве». Если это была значимая поддержка, то не удивительно, что он увековечил их имена в своем самом успешном деле. Далее мы увидим, что Илья Пигит умел быть поистине благодарным тем, кто этого заслуживал. Поступив в 1867 году рабочим на фабрику Габая, Пигит со временем стал одним из ее директоров, а в 1891 году открыл собственную фабрику. Уже через год сорокалетний И.Д. Пигит был причислен к московскому купечеству второй гильдии, получив от Московской купеческой управы соответствующие документы.



Илья Пигит с супругой

Во главе фабрики Пигита стояло Правление в составе председателя и трех директоров, избираемых на три года. Каждый год выбывал один директор, и на собрании пайщиков избирался новый, причем выбывшего директора можно было избрать заново. Первоначально табачная фабрика «Дукат» находилась на Петровке в доме Рудаковой, затем началось строительство собственного здания в Чухонском переулке. Переулок дважды переименовывался: в 1913 году стал Тверской-Ямской улицей, а уже в советское время, в 1964 году — улицей Ярослава Гашека; это имя носит улица и сейчас. Строительство в этих местах началось во второй половине XIX столетия. В 1870 году зажиточные крестьяне Пыховы из Ярославской губернии скупили у ямщиков Тверской слободы более 15 000 квадратных сажен земли, распланировали ее и стали распродавать по отдельным участкам частным застройщикам. Таким образом, вся застройка здесь появилась в основном одновременно в конце XIX века.

Фабрика «Дукат» почти сразу оказалась четвертым табачным предприятием Москвы, насчитывавшим в разное время от 250 до 1000 рабочих. Уже на второй год дея-



Магазин с рекламой «Дуката»

тельности фабрика имела 400 рабочих. Пигит начал с высокого старта, благодаря значительному начальному капиталу и организационному опыту миновав стадию мастерской с десятком работников (Габай начинал дело всего с двух рабочих). Пигит организовал массовый выпуск дешевых сортов табака, махорки и папирос ручного производства, рассчитанных на широкие слои покупателей. Умело поставленная реклама – и роскошные плакаты, печатавшиеся в лучших типографиях, и скромные, но иногда более занятные листовки, расходившиеся многотысячными тиражами, – поддерживала продажи на высоком уровне. Фабрика «Дукат» имела несколько фирменных магазинов под таким же названием. В одном из них, на Кузнецком мосту, торговал старший брат Ильи Давидовича – Садук. Он начал свое торговое дело раньше Ильи, и с 1884 года уже состоял в московском купечестве. В магазине в Пресненской части торговала жена Иосифа Давидовича – Беруха Пигит. Кстати, именно она была оформлена основным вкладчиком фабрики, что свидетельствует о существенном вкладе в дело и караимского капитала со стороны ее семьи.



Продукция фабрики «Дукат» начала XX века

Сырье для своей фабрики Пигит получал из Симферополя, Сухуми, Ялты, Кишинева, Бердянска, Краснодара. В качестве перевалочного пункта использовался большой склад табака в Бахчисарае. Для снабжения фабрики кавказскими табаками и выведения новых сортов в 1899 году была основана Кубанская опытно-хозяйственная плантация. Продукция, выпускавшаяся фабрикой «Дукат», была очень хорошего качества. Ее товарными знаками в 1898–1912 годах были среди прочих папиросы «Ню», «Визитные», «Дюшес», «Восточные», «Клад», «Фантазия», «Юнкерские», «Донские». Выпускала фабрика и фирменные табаки «Сухумский», «Турецкий» и других марок. С самого начала Пигит делал ставку на массовый рынок, первой продукцией были дешевые картузные табаки под маркой фабрики, но без собственных брендов. Однако качество было высоким с первых дней. За успешное участие продукции «Дуката» во Всемирной выставке в Париже в 1900 году И.Д. Пигит был награжден серебряной медалью на Станиславской ленте с надписью «За усердие».

Кроме успешного сбыта продукции в Москве, фабрика наладила торговые отношения более чем с 50 городами России, в том числе такими отдаленными, как Харбин, Чита, Пермь, Симбирск, Уфа, Ташкент. Заграничные рынки также интересовались экспортом изделий с фабрики «Дукат». Надо отметить, что в XIX – начале XX века экспорт российской табачной продукции был значительным. Кроме папирос, по всему миру получивших название «русских», экспортировались и трубочные табаки, и даже сигары. Более того,



экспортировались технологии — после получения Гран-при на Всемирной Парижской выставке за гильзовые машины собственной конструкции завод инженера Семенова начал получать заказы из-за рубежа. «Дукат» также активно продвигал свою продукцию за границей и спрос нарастал. Удовлетворение всех запросов требовало расширения фабричного здания, переоборудования его значительным количеством новых машин и увеличения запасов листовых табаков. Но оборотные средства товарищества не позволяли этого сделать, и оно ограничилось переходом на ночные работы почти в течение всего года, отложив модернизацию до акционирования.

Заработки на фабрике Пигита были неплохие. Так, молодой рабочий за один месяц в 1915 году мог получить до 200 рублей. Вдобавок для сотрудников предприятия была создана сберегательно-вспомогательная касса. Добровольные взносы в кассу каждый вкладчик мог забрать в любой момент. В случае смерти участника кассы накопившиеся суммы переходили к его наследникам. Каждый член кассы мог получить без поручительства ссуду в размере, не превышающем проценты по его накоплениям. Более крупная ссуда выдавалась по личному заявлению и постепенно вычиталась из заработка. Забота о рабочих не спасла фабрику от массовых забастовок в период волнений 1905 года, когда многие дукатовцы вступили в профсоюз «табачников» и приняли активное участие в рабочем движении, хотя противостояние и не приобрело такого масштаба, как конфликт на московской фабрике Габая. Рабочие участвовали в политических стачках и забастовках. Многие из них стали членами боевых дружин и отрядов Красного Креста.

23 августа 1907 года Илья Пигит представил в Министерство торговли и промышленности для утверждения проект устава товарищества на паях под названием Товарищество табачной фабрики «Дукат» в Москве. Товарищество это учреждалось для «продолжения и развития действий принадлежащей торговому дому “И. Пигит и К^о”, торгующему под фирмой “Дукат”, табачной фабрики в Москве, а также для торговли листовыми табаками и изделиями из них в России и за границей». Предприятие со всем относящимся к нему имуществом передавалось владельцем товариществу. Товариществу предоставлялось право с соблюдением всех существующих законов, постановлений и прав частных лиц приобретать в собственность, устраивать и арендовать соответствующие целям товарищества промышленные и торговые заведения, с приобретением необходимого для этого движимого и недвижимого имущества. Основной капитал товарищества уста-



Упаковщицы на фабрике «Дукат»

навливался в 1,5 млн рублей, разделенных на 1500 именных или на предъявителя паев по 1000 рублей каждый. Органами управления товарищества стали правление, ревизионная комиссия и общее собрание. Одобрен устав только в 1910 году.

Товарищество «И. Пигит и К^о» в 1909 году уже занимало значительное место в табачной промышленности России. Управляющим фабрики стал Борух Исаакович Катлама, который с 1895 года работал у Пигита. Бывший бахчисарайский мещанин был нанят на фабрику сразу приказчиком (менеджером по продажам). Работало на «Дукате» к тому времени около 1000 человек. Оснащена она была тремя нефтяными двигателями общей мощностью 40 л.с., общий выпуск продукции достигал 32 000 пудов в год. У фабрики были фирменные магазины в Москве, Санкт-Петербурге (на Дворянской улице в доме Субботина), в Симбирске и Оренбурге.

Пигита интересовала не только внутренняя работа его фабрики, но и ситуация с законодательной средой и условиями работы табачной отрасли в стране. Для коррек-



Склад табака на фабрике «Дукат»

ции этой ситуации Пигит использовал методы мягкого лоббирования своих интересов. Об этом свидетельствует его обращение к министру торговли и промышленности (от 1 августа 1909 года) с предложением справедливой оценки работы тех фабрикантов, «...которые, когда турецкий табак был более доступен, сумели усовершенствовать технику вкусовых достоинств в табачных изделиях, как умелые повара в приготовлении вкусных блюд». Далее в своем послании Пигит пишет: «То, что в этом смысле достигнуто у нас, мы не видим в других государствах Европы, ни в Америке, ни даже в Турции со своими хорошими припасами, где произрастают высшие сорта табака желтых пород. Правда, нельзя отрицать и того, что и русский табак желтых пород некоторых районов имеет хорошую особенность, при выработке которых с примесью турецкого табака получаются изделия, вполне удовлетворяющие вкусам потребителей... Независимо от вкусовых достоинств русских табачных изделий, у нас и техническая сторона их выработки более усовершенствованная, чем в других странах. Так, например, крошка табака и вы-



делка папирос машинная потому, что русские гильзомундштучные и папиросонабивные машины настолько усовершенствованы, что с ними не могут соперничать заграничные машины... Русские машины применяются уже в Европе и Америке, и следует ожидать, что они будут повсюду распространены... Если же нашему производству не будет предоставлено нужное, то впоследствии и борьба с ними [то есть с иностранными производителями — *Прим. ред.*] будет труднее, наконец, они смогут нас и совсем вытеснить из заграничных рынков».

В 1913 году закончилось строительство основного пятиэтажного здания фабрики, которое было принято государственной комиссией. Фабрика впоследствии перестраивалась много раз, переоборудовались цеха, но контора сохранялась в своем первоначальном виде вплоть до столетнего юбилея фабрики в 1991 году. Сохранилась отделка стен под дуб, массивные двери с зеркальными стеклами и бронзовыми ручками. Бывшие кабинеты руководства и директора-распорядителя со стеганной обивкой дверей и огромными сейфами-шкафами. Как реликвию сберегли и старинные декоративные вазы.

В октябре того же 1913 года в правление Товарищества поступило следующее заявление: «Милостивые Государи! Вследствие расстроенного здоровья я вынужден оставить с 1 января 1914 г. должность директора Товарищества “Дукат”, о чем и имею честь довести до сведения правления для зависящего распоряжения. С совершенным почтением, И.Д. Пигит». Правление срочно собралось в полном составе. Был составлен документ о выкупе у Пигита недвижимости в Москве и Бахчисарае, относящейся к фабрике. При этом капитал оставался в Товариществе, на него начислялось 7 процентов годовых, а выплата шла равными долями ежемесячно. Из пайщика он стал кредитором, а растущий бизнес получил полные права на используемую недвижимость.

В апреле 1914 года было принято решение о строительстве нового фабричного здания, но в августе началась Первая мировая война. Это сразу же потребовало перевода склада листового табака из Кишинева в Москву. Война привела к резкому увеличению заказов на поставки табачных изделий, фабрика занялась непосредственным снабжением военных табачными изделиями. Заказы она получала от Экономического Общества Офицеров, от Всероссийского Земского Союза, от Всероссийского Союза Городов, от множества лазаретов и частей действующей армии. Всего было получено заказов на 524 млн штук папирос и почти на 130 000 фунтов табака на общую сумму 3,8 млн рублей.



Здание старой фабрики «Дукат» в Чухонском переулке

Собрание пайщиков в марте 1915 года принимает решение: увеличить основной фонд предприятия на 1,5 млн рублей и дополнительно выпустить 1500 паев (акций) по 1000 рублей каждый. Однако одобрения министерства финансов допэмиссия так и не получила. В свою очередь, рост числа заказов потребовал увеличения поставок листового табака и установки на фабрике нового оборудования. В итоге выросли и доходы фабрики, и поступления от нее в казну. Торговый оборот Товарищества превысил 10 млн рублей, а суточное производство папирос составило 600 000 штук.

В 1916 году Илья Давидович скоропостижно скончался, оставив завещание, по которому половину наследства получили его родственники и старейшие сотрудники фабрики.



Рекламный плакат продукции «Дукат»

ки. Вторая половина по завещанию предназначалась на создание (и финансирование в первые 12 лет) в Москве училища имени И.Д. Пигита по подготовке опытных специалистов для табачной промышленности. В завещании Пигит указал фамилии сотрудников, имевших право на получение своей доли наследства. Речь шла о людях, проработавших на «Дукате» к моменту составления завещания (1910 год) не менее пяти лет, и только один из них был со стажем работы три года. Всего право на получение наследства имел 141 человек, пятеро из них были караимами. К 1916 году на фабрике осталось только 109 человек, имевших право на получение наследства. Душеприказчики выплатили им положенную сумму, при этом учитывались, помимо стажа работы, должность и средний заработок за 1914 год. Самую большую долю наследства — 17 600 рублей — получил директор фабрики Б.И. Катлама. Самая маленькая сумма наследства составляла 30 рублей, что сравнимо



было с недельным заработком рабочего. Редкий капиталист до или после Пигита оставлял наследство примерно каждому десятому из своих рабочих. Будучи строгим хозяином, ненавидевшим бездельников и попрошайек, он ценил трудолюбие и лояльность и умел быть благодарным не только соратникам в руководстве предприятия, но и простым рабочим.

21 октября 1916 года состоялось Чрезвычайное общее собрание пайщиков, на котором правление доложило, что: «1. Оборот Товарищества за истекшие 9 месяцев достиг суммы около 10 000 000 руб. против оборота за тот же период 1915 г. в 5 000 000 руб. 2. Папирос выработано больше прошлого года на 175 000 000 штук. Осталось невыполненных внутренних и заграничных заказов на 500 000 000 штук. 3. Необходимо расширить и усовершенствовать оборудование различных отделений фабрики, на что требуются большие средства. 4. Правление считает, что надо увеличить основной капитал фабрики еще на 3 млн руб. путем выпуска 3 тыс. паев по 1000 руб. каждый». Общее собрание приняло положительное решение, но и это увеличение капитала формально не зафиксировано в России. Однако в то время «Дукат» уже входил в состав The Russian Tobacco Company Ltd., образованной вокруг петербургской фабрики «Лаферм» и Русско-Азиатского банка и зарегистрированной в Лондоне, и, возможно, дополнительные паи поступали акционерам в виде соответствующих акций холдинга (см. главу 2.2). Из отчетов фабрики видно, что за 1912 год прибыль составила 9 процентов от стоимости основного капитала, за 1913 год — 10, за 1914 — 12 процентов.

Война несла баснословные прибыли и развитие дела, но она же принесла и смену власти в России. Летом 1918 года фабрика была национализирована и передана Высшему Совету Народного Хозяйства, где подчинялась Главному управлению государственной табачной и махорочной промышленности «Главтабак». Трудностей после революции и Гражданской войны было очень много. Нарушились связи с поставщиками табака, возникли перебои с бумагой. Спасало фабрику то, что она специализировалась на обработке дешевых сортов любого местного табака, по разработанной Пигитом технологии. Даже при отсутствии южных (турецких, греческих, крымских) сортов на «Дукате» умудрялись выпускать качественные папиросы из того сырья, что удавалось достать. Доставать табачное и махорочное сырье, хотя и с перебоями, и порой сомнительного качества и происхождения, получалось благодаря постоянным приездам в Москву делегатов многочисленных тогда съездов и ходоков в правительственные учреждения. Всем им были нужны па-



Рекламные плакаты

пиросы и махорка, что и служило делу снабжения фабрики как табачным, так и прочим сырьем (особенно — дефицитной бумагой).

В годы нэпа фабрика медленно, но неуклонно возрождала нормальную деятельность. С 1920 по 1931 год фабрика подчинялась Московскому Совнархозу и входила в Государственный трест по переработке сельскохозяйственных продуктов «Моссельпром» под названием Государственная табачная фабрика №1 «Дукат». Тридцатые годы XX века ознаменовались для фабрики выпуском новой продукции — сигарет без фильтра, овальных и круглых. Это были хорошо известные сигареты второго класса «Друг». В годы первых пятилеток на заводе многие процессы были механизированы, заменено частично устаревшее оборудование, много внимания уделили вентиляции и удалению табачной пыли. В



Производство на «Дукате» в 1920-х годах

это время активизировалась творческая инициатива, было внесено огромное количество ценных рационализаторских предложений.

Когда началась Великая Отечественная война, многие рабочие фабрики ушли на фронт, не все вернулись. Остававшиеся в тылу самоотверженно трудились, много работы поручалось детям и подросткам, но это происходило по всей стране. Фабричная работа давала права на продуктовые карточки и была все же легче полевых работ. В эти тяжелые годы фабрика продолжала снабжать своей продукцией Вооруженные силы СССР и предприятия тыла. После окончания войны на фабрике началось восстановление обычного режима работы, закупалось оборудование, открылся новый цех. Хотя выпуска отечественных папиросных машин всегда не хватало, столичные предприятия снабжались в приоритетном порядке. В конце 1950-х фабрика стала выпускать сигареты с фильтром четвертого и пятого классов — «Дукат», «Пегас», «Новость» и другие. В 1960-х годах была целая эпопея с заказом особых сигарет «Новость» с фильтром лично для «дорогого Леонида Ильича». Как вспоминал проработавший на фабрике десятки лет главный табачный мастер Роман Ли, фабрике был предоставлен полный карт-бланш в выборе и закупке табаков для выполнения спецзаказа. Он отобрал самые дорогие и по отдельности самые лучшие сорта,



Продукция «Дуката». Советские папиросы

приготовил смесь, но дегустаторы, включая и самого автора мешки, признали ее негодной, а когда часть рецепта поменяли на более простые и дешевые сорта, получилось то, что надо. Брежнев был очень доволен. Понятно, что «спецсигареты» для генсека стремились достать все курящие члены партийной и советской номенклатуры, но сколько таких сигарет было изготовлено в спеццехе «Дуката», так и осталось государственной тайной. В 1977 году в Москве по решению

Минпищепрома СССР и Ростабакпрома было создано «Производственное объединение табачной промышленности “Ява”». В это объединение вошли фабрики «Ява» и «Дукат». Просуществовало оно недолго, уже в 1981 году по приказу того же Ростабакпрома фабрики «Ява» и «Дукат» стали существовать самостоятельно.

В 1990 году по инициативе Правительства города Москвы на базе фабрики «Дукат» было создано совместное предприятие с участием иностранных партнеров. Ведущим участником была корпорация Brooke Group, родственная знаменитой американской Liggett Group Inc., ведущей свою историю от легендарной компании Liggett & Myers, создавшей такие известнейшие марки сигарет, как «L&M» и «Chesterfield» (см. вставку на с. 218). В 1993 году совместное предприятие, получившее название «Лиггетт-Дукат», было реорганизовано в акционерное общество закрытого типа с иностранными инвестициями, а в 1996 году, в соответствии с законодательством, в закрытое акционерное общество. По состоянию на 30 июня 1998 года общее количество акционеров компании составляло 229 лиц, из которых 2 — юридические лица и 227 — граждане Российской Федерации. В результате реализации программы выкупа акций американская компания Western Tobacco Investments, LLC, созданная Liggett Group специально под консолидацию акций и последующую продажу фабрики, стала владельцем пакета в 95,8 процента акций общества. Другой учредитель, корпорация Brooke (Overseas) Ltd., получила долю в уставном капитале в размере 0,1 процента. Оставшиеся 4,1 процента были распределены среди 227 рос-



Продукция «Дуката». Сигареты с фильтром

сийских граждан. К моменту продажи фабрики английской Gallaher Group под контролем Western Tobacco Investments, LLC было сосредоточено уже 99,99 процента акций.

Все 1990-е годы компания «Лигgett-Дукат» занимала одно из лидирующих мест в российском табачном производстве. В ассортименте продукции были папиросы «Беломорканал», «Казбек» и «Новые» (15–17 процентов объема выпуска), сигареты без фильтра «Прима», «Дымок» и «Астра» (53–55 процентов всего выпуска) и сигареты с фильтром «Космос», «Столичные», «Тройка», «Пегас», «Каменя», «Новость» и «Друг» (остальные 30 процентов). В 1996 году, по некоторым данным, были планы начать выпуск первых сигарет с западным названием («Western»), причем сразу в объемах, превышающих любой из остальных брендов, но проект не был реализован. Консерватизм в ассортиментной политике сохранялся вплоть до 1999 года, некоторые прежние марки снимались с производства, а новых не появлялось. (Зато в период с 1999 по 2001 год маятник качнулся в другую сторону, и фабрика выбросила на рынок целый ворох новинок.) Несмотря на ограниченный и сжимающийся ассортимент, продажи росли. Наиболее интенсивный рост отмечается с 1996 года. Тогда фабрика произвела и продала на российском рынке почти 11 млрд штук сигарет, а в 1998 году — уже 21,5 млрд. Доход от общего объема продаж за период с 1995 по 1998 год увеличился почти в три раза. К 1999 году «Лигgett-Дукат» обеспечивала примерно десятую часть всего объема российского табачного производства. Основными видами продукции к тому времени оставались сигареты «Прима», «Пегас»,

Liggett & Myers

История компании Liggett Group, ранее широко известной как Liggett & Myers Tobacco Company, насчитывает более 135 лет. Альянс табачных предпринимателей Джона Эдмунда Лиггетта и Джорджа Смита Майерса возник в 1873 году, когда и была зарегистрирована фирма Liggett & Myers Tobacco Company. Джон Лигgett был потомственным табачником. В 1844 году он принял дедовский бизнес по производству нюхательного табака. Его дед, Кристофер Фолкс, делал «снафф» с начала XIX века, перемещаясь под давлением обстоятельств из Нью-Джерси в Бельвилль, Иллинойс в 1822 году, затем оттуда в Сент-Луис, Миссури в 1833-м. Там внуки Фолкса и создали предприятие J.E. Liggett and Brother в 1849 году. Джордж Майерс, аристократ и состоятельный адвокат, происходил из того же штата. На третий год существования этого весьма плодотворного партнерства родился бренд «L&M», тогда в виде жевательного табака, а спустя 125 лет занимавший третье место в списке самых продаваемых сигаретных брендов мира. В 1885 году Liggett & Myers Tobacco Company стала крупнейшим в мире производителем жевательного табака. Примерно тогда же она начала производство сигарет из смеси турецких табаков и сорта Вирджиния. Штаб-квартира компании и основное производство разместились в самом табачном штате Америки — Северной Каролине, в городе Дареме.

Джон Лигgett умер в 1897 году, за два года до поглощения Liggett & Myers Tobacco Company корпорацией Джеймса Дьюка American Tobacco Company. После потери старого друга и партнера, а также самостоятельности их детища, Джордж Майерс вышел

«Тройка», «Камея», «Новость», «Столичные», только что выпущенный «Дукат» и папиросы «Беломорканал».

Новый комплекс зданий табачной фабрики «Лигgett-Дукат» был введен в эксплуатацию в 1999 году после трех лет восстановительных работ на одном из советских заброшенных долгостроев. Новый производственный комплекс был спроектирован итальянской фирмой Interstudio, уже имевшей опыт разработки ряда промышленных объектов в России, в том числе и в районе Орехово-Борисово, где и строилась новая фабрика. Главным подрядчиком проекта выступила также итальянская компания «Кодест Инжиниринг», работавшая в России уже несколько лет. Эта же строительная фирма реконструировала старые заводские площади и создала деловой комплекс «Дукат II» на улице Гашека. Производство на старой площадке было остановлено 27 марта 1999 года, и начался переезд.



из бизнеса. Прожив еще десять лет, он умер, не дождавшись раздела империи Дьюка на пять компаний в 1911 году, давшего второе рождение Liggett & Myers Tobacco Company. Трест Дьюка был неприятным этапом для многих табачных компаний, но марка сигарет «Fatima» из ассортимента Liggett & Myers Tobacco Company именно благодаря тресту Дьюка стала первым национальным бестселлером в США. Сразу после раздела Liggett & Myers Tobacco Company выпустила бренд, надолго занявший место в лидирующей тройке сигаретных брендов Америки, — «Chesterfield». Поначалу в этой марке использовалась традиционная для компании смесь двух сортов табака, однако после потрясающего успеха «Camel», в мешке которого был еще и Берлей, в 1915 году Liggett & Myers Tobacco Company добавила в смесь «Chesterfield» еще и этот сорт, а также сорт Мэриленд. В 1930-х годах марка занимала около пятой части американского рынка.

В 1953 году Liggett & Myers Tobacco Company представила на рынок сигареты с фильтром «L&M», прославившие компанию далеко за пределами США. В 1963 году на рынок выпущена марка «Lark» с угольным фильтром, а в 1970-м еще один знаменитый впоследствии бренд — «Eve». Компания первой стала использовать для упаковки сигарет фольгу и непромокаемую внешнюю упаковку (в 1916 году — спрос породила Первая мировая война). Самый распространенный ныне формат сигарет King Size также впервые был применен Liggett & Myers Tobacco Company. За пределами США большинство брендов компании принадлежали «Philip Morris», и в России они все известны именно как марки этой компании. В США права на «L&M», «Lark» и «Chesterfield» перешли к ней только в 1999 году.

После ряда смен собственника в 1980—1990-х годах компания вошла в состав Liggett Vector Brands Inc. под контролем Беннетта Лебоу.

15 июня 1999 года компания провела официальное открытие новой современной фабрики на окраине Москвы, состоящей из производственного здания площадью 21 000 кв. метров и административных и социально-бытовых помещений площадью 7000 кв. метров. Общая сумма затрат на строительство, переезд и закупку оборудования составила 85 млн долларов. Для оборудования новых цехов фирма закупила сигаретное оборудование Hauni, Mollins, Decoufle (7 линий), 6 скоростных упаковочных линий G.D и Sasib. Новый цех подготовки табака оснащен машинами фирм Dickinson и Cardwell. Еще одну современную линию перевезли с одного из производств Liggett Group. В общей сложности для своего нового комплекса компания приобрела 14 новых высокопроизводительных линий. Весь производственный процесс, включая контроль качества, теперь был настроен на автоматический режим. Производственная мощность новой фабрики была рас-



считана на 30 млрд штук изделий в год. В 1999 году было произведено 24,5 млрд сигарет (рост около 15 процентов от предыдущего года), что совсем неплохо с учетом того, что три месяца производство стояло в связи с переездом.

По случаю пуска нового производства были разработаны и выпущены на рынок две новые марки сигарет с фильтром – «Дукат» и, чуть позднее, «LD». Марка «Дукат» когда-то уже выпускалась на фабрике, но задолго до возвращения капитализма в Россию. Теперь это была фактически новая для курильщиков марка – с улучшенной табачной мешкой, изготовленная по современным технологиям, в твердой пачке нового дизайна. Через год к ней присоединилась «легкая» версия. Однако новинки столкнулись с определенными проблемами сбыта. Причем в случае продвижения «LD» дело шло легче в силу более конкурентной цены. С сигаретами «Дукат», которые со старой одноименной маркой роднило только название (их разработка проходила под девизом: «Новая фабрика – новый «Дукат»»), дела обстояли не столь радужно. Однако на фабрике понимали, что раскрутка новинки потребует и времени, и упорства.

Исключительно большое внимание на новой фабрике было уделено экологическим вопросам, в частности, очистным и шумопоглощающим системам. На новой площадке было установлено самое современное высокоэффективное оборудование по очистке промышленных выбросов от пыли и уникальные аппараты-деодорайзеры для очистки воздуха от летучих органических веществ, включая никотин. Все технологическое и вентиляционное оборудование оснащено шумозащитой, а обработка отходов полностью приведена в соответствие с действующими санитарно-гигиеническими нормами. Система шумопоглощения особенно впечатляла по сравнению со старой фабрикой в центре города, где шум и вибрация, как помнят старожилы завода, ощущались даже в кабинетах высшего начальства и помещениях бухгалтерии. Представители компании, открывая новую фабрику, подчеркивали, что российские требования к охране окружающей среды во многом жестче западных. В очистные системы, которые проектировала крупнейшая британская компания, специализирующаяся на подобных проектах, «Лиггетт-Дукату» пришлось вложить 6 млн долларов.

Строительство фабрики позволило компании значительно улучшить социальное обслуживание своих сотрудников. Кухня и столовая были спроектированы для круглосуточного обеспечения работников фабрики высококачественным питанием. Компания



субсидировала рабочим фабрики около 75 процентов от его стоимости. На новой фабрике был расширен и модернизирован медицинский центр, все услуги которого для работников бесплатны. Новые раздевалки отвечают самым строгим санитарно-гигиеническим требованиям, в отличие от старой фабрики, где такой уровень было чрезвычайно сложно поддерживать из-за состояния и инфраструктуры старого здания. Таким образом, компания «Лиггетт-Дукат» создала действительно здоровые, чистые и максимально безопасные условия для своих сотрудников на самом современном мировом уровне. Всего штат новой фабрики составил более 1300 человек, против 900 работников на старой площадке. В дни переезда фабрики со старого места у ворот нового производства буквально выстраивались очереди желающих получить работу.

Ровно через год после открытия новой площадки, 15 июня 2000 года «Лиггетт-Дукат» официально объявил о завершении сделки с Gallaher Group, выкупившей фабрику у Liggett Group (в документах сделки фигурировала, конечно, Western Tobacco). Стоимость почти 100 процентов акций фабрики англичане оценили в 390,5 млн долларов, а также обязались погасить долги фабрики по банковским кредитам на общую сумму 56,4 млн долларов. С учетом стоимости запуска новой площадки, не превысившей 90 млн долларов, и положения «Лиггетт-Дуката» на рынке (с долей около 16 процентов рынка в натуральном выражении), очевидно, что инвестиции Liggett Group в Россию носили чисто символический характер, если вообще имели место. Зато премия почти в полмиллиарда долларов была неплохим вознаграждением за десять лет упорного труда. Для Liggett Group это была фантастическая операция, едва ли имевшая аналог в истории этой американской компании. На приобретение фабрики претендовали и другие международные табачные компании (Philip Morris, JT International, Imperial Tobacco), но предложение Gallaher оказалось щедрее. Было много разговоров, что компания переплатила за фабрику, производящую почти исключительно нижнеценовой ассортимент для растущего, но бедного российского рынка. Однако дальнейшее развитие событий показало, что покупка стоила своих денег, а упорство английской компании в достижении цели было правильной стратегией. Liggett Group подготовила «Лиггетт-Дукат» к продаже в идеальной форме: новый производственный комплекс, штат специалистов, который не потребовалось менять или обновлять, за редким исключением, широкая линейка недавно созданных марок сигарет, среди которых уже наметились прорывные позиции.



Продукция фабрики «Лигgett-Дукат» 2000–2001 гг.



Кроме упоминавшихся выше марок «LD» и «Дукат», в преддверии сделки и вскоре после нее на рынке появились следующие сигаретные разработки дукатовской креативной команды: «La Femme», «Elements», «City», «Saint George», «Maxima Gold», «Avenue», «Prince Romanoff», «Tree Kings», «ST Dupont», «Арбат», «Московские», «Давай закурим». И это еще не весь список, так как производились на фабрике и старые марки: «Тройка», «Новость», «Пегас», «Прима» и т.д. Большинство марок имело от двух до четырех версий. Часть из них вскоре бесследно исчезла, не достигнув в продажах плановых показателей, часть стала настоящими хитами на российском рынке («Saint George», «Дукат», «Тройка»), а «LD» со временем вошла в восьмерку глобальных флагманских брендов компании JTI после поглощения ею бизнеса Gallaher Group в 2007 году. Часть разработок, видимо, просто опередила свое время. Например, четыре версии марки «Elements», символизирующие четыре основных элемента природы (землю, воду, воздух и огонь) имели весьма продвинутый дизайн, формат упаковки Round Corner Box и довольно низкое содержание смолы и никотина во всех вариантах. Через пять-семь лет это стало бы настоящим хитом продаж, но в 2001 году не пошло. Или первая российская марка сигарет для женщин «La Femme», представленная на рынок в конце 2000 года. Тогда весь сегмент тонких сигарет занимал менее 1 процента, и до нынешних 10–12 процентов было очень далеко. На рынке женских сигарет господствовали три бренда («Vogue», «R1» и «Virginia Slims»), позиционированные как премиальные. Несмотря на рекламный бюджет в 500 000 долларов на запуск новинки, демократичный «слим-формат» не нашел сбыта и вскоре был снят с производства. Как оказалось, через пять-шесть лет этот бренд показался весьма интересным... греческим курильницам, и сегодня марка процветает в Греции. Определенную ответственность за проблемы в сбыте новинок следует отнести на счет партнеров компании по дистрибуции.

Это было нестабильное время для оптовой торговли и дистрибьюторского бизнеса. На финальную стадию выходило формирование партнерских союзов по дистрибуции у всех международных компаний. Бывшие импортеры, крупные московские оптовики и крупнейшие региональные структуры были вовлечены в тысячи интриг и тактических сделок в поисках оптимизации своей будущей роли в табачном бизнесе. Весьма характерным, хотя и не рядовым, был эпизод в начале 2001 года, когда с беспрецедентными обвинениями в адрес Gallaher Group выступил генеральный директор «Донского табака» Иван Саввиди. Собрав для этого специальную пресс-конференцию 31 января 2001 года,

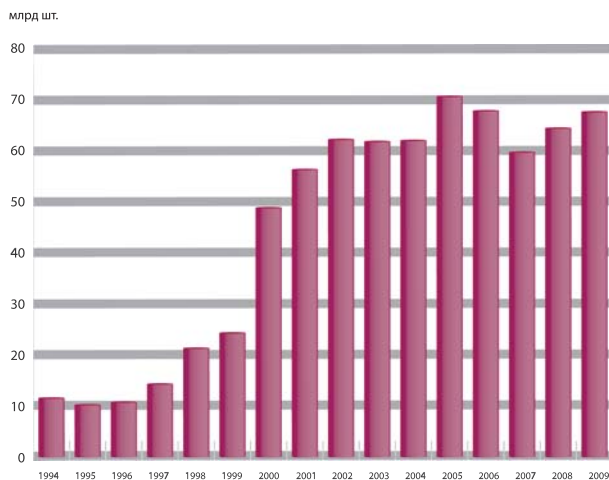


Саввиди обвинил британскую корпорацию и «ряд московских табачных дистрибуторов» в демпинговой войне. Ситуация развивалась следующим образом. В конце 2000 года московские компании «СНС» и «Тюсом» (дочерняя структура «СНС», торговавшая на рынке внешне независимо), имевшие прямые контракты со многими производителями в России («БАТ Россия», «Лиггетт-Дукат», «Донской табак», «Нево табак», «Балканская звезда»), начали продавать продукцию российских фабрик по ценам ниже отпускных цен самих фабрик. Естественно, это парализовало отгрузки продукции с этих фабрик («Донской табак», «Нево табак», «Балканская звезда») другим их партнерам и вообще остановило продажи этих сигарет на рынке. Сделано это было в декабре, накануне традиционного скачка акцизных ставок, который всегда стимулировал повышенный выход с производства и накопление запасов на оптовых складах для реализации в первые несколько месяцев следующего года. Система была выгодна как фабрикам (отгружавшим сигареты с уплатой акцизов по более низким ставкам ушедшего года), так и оптовым партнерам (распродававшим товар в следующем году по более высоким ценам). Слом такой системы был очень болезненно воспринят на всех трех фабриках, разорвавших, естественно, контракты с компаниями «СНС» и «Тюсом», но понесших весьма ощутимые финансовые потери. По утверждениям Саввиди, за этой агрессивной и неэтичной акцией стояла именно компания Gallaher, пообещавшая этим двум оптовикам компенсировать разницу в цене на проданные объемы товара трех российских фабрик. Комментарии самих оптовиков сводились к тому, что никакой специальной акции не было, они просто избавлялись от залежалого товара. Судебного разбирательства не последовало, кто стоял за демпинговой распродажей (в самой распродаже сомнений не было), так и осталось невыясненным. Уже через пару лет единственным партнером этих оптовиков на табачном рынке осталась компания «БАТ Россия», никак не замешанная в том шумном скандале. За исключением некоторых кадровых решений в отделе продаж, эпизод никак особо не отразился на бизнесе фабрики «Лиггетт-Дукат». Этот инцидент не свидетельствует о плохо или неправильно поставленной системе дистрибуции фабрики, но, поскольку дыма без огня не бывает, он говорит о напряженности тех дней в сфере дистрибуции, принятии поспешных и опрометчивых решений, отсутствии четко работающей системы. Через несколько лет ситуация была полностью исправлена, а единственным общероссийским дистрибутором Gallaher Group стала компания «Мегаполис», созданная в конце 1998 года.



Таблица 19.

Производство фабрики «Лигgett–Дукат» в 1994–2009 гг.



Год	Объем производства, млрд штук
1994	11,77
1995	10,45
1996	10,96
1997	14,52
1998	21,52
1999	24,50
2000	48,86
2001	56,32
2002	62,20
2003	61,80
2004	62,00
2005	70,60*
2006	67,80
2007	59,70
2008	64,40
2009	67,60

*Включая контрактное производство на ОАО «Донской табак».

В период 2000–2003 годов компания «Лигgett–Дукат» реализовала программу модернизации производства на общую сумму в 60 млн долларов, утвержденную материнской компанией Gallaher Group. Проект модернизации производства табачной фабрики «Лигgett–Дукат» был разработан в связи с расширением ассортимента и необходимостью изготовления современной упаковки для новых видов продукции, в том числе для производства формата Round Corner. Специальный упаковочный комплекс для сигарет «Sobranie Cocktail» и «Sobranie Black Russian», которые до этого импортировались в Россию из Великобритании, был перевезен с фабрики Gallaher в Лиснафиллане. Выпуск этих марок в эксклюзивных пачках формата Shoulder Box начат в феврале 2002 года. Кроме двух сверхпремиальных версий «Sobranie» Gallaher Group начала выпуск сигарет под этим брендом в формате Slims (версии «Pinks» и «Mints»), а также перенесла на фабрику производство марки «Sovereign», которая также прежде импортировалась. В семействе «Sobranie» в 2002



году уже продавалось три подсемейства (включая две версии «Sobranie London Classic» в восьмигранной пачке).

В целом модернизированное оборудование позволило компании увеличить производственную мощность фабрики до 65 млрд штук сигарет в год. В рамках программы технического перевооружения производства было установлено также дополнительное экологическое оборудование (8 фильтров сухой очистки, 3 деодорайзера — системы влажной очистки — и 3 биофильтра) с целью повышения эффективности очистки выбросов предприятия в атмосферный воздух.

В пресс-релизе об итогах деятельности «Лиггетт-Дукат» в 2004 году компания сообщала, что фабрика была «самой быстрорастущей табачной компанией в 2004 году». Объемы продаж выросли на 6 процентов по сравнению с 2003 годом, рост отмечен во всех сегментах портфеля продукции компании. Четыре марки «Лиггетт-Дуката» представлены в топ-20 самых продаваемых сигарет в России: «LD» на четвертом месте, «Тройка» — на пятом, в списке также «Дукат» и «Saint George». (Выпущенные на рынок в 2000 году в нижнем ценовом сегменте сигареты «Saint George» продемонстрировали шестикратный рост продаж с апреля 2001 по апрель 2002 года.) Более чем на 30 процентов выросли в 2004 году продажи таких марок, как «Sobranie Slims», «LD Platinum», «Дукат» и «Saint George». Семейство «LD» прочно закрепилось на первом месте массового сегмента табачного рынка.

В 2005 году были осуществлены мероприятия, которые позволили компании «Лиггетт-Дукат» оптимизировать работу оборудования и увеличить производство сигарет до 70 млрд штук в год. Увеличение выпуска сигарет было достигнуто за счет изменения режима работы существующего технологического оборудования и не потребовало установки нового технологического оборудования и изменений в инженерном и экологическом оборудовании, увеличения производственных площадей и увеличения кадрового состава. На 2005 год пришелся и выпуск на рынок следующего хита продаж компании — марки сверхтонких сигарет «Glamour». Как и «LD», этот бренд был включен в число восьми глобальных флагманских марок JT International после 2007 года.

Об интеграции бизнеса Gallaher Group и JT International подробно рассказано в первой части книги. Среди первоочередных задач, которые необходимо было решить на фабрике «Лиггетт-Дукат» в связи с присоединением к JTI, была мотивация персона-



Современный вид фабрики «Лиггетт-Дукат»

ла, обновление систем учета и техническая модернизация некоторых участков. Несмотря на признаваемый уровень квалификации персонала московской фабрики, не секрет, что местный профсоюз был весьма активен в организации пикетов и забастовок в первой половине 2000-х годов. Это свидетельствовало о наличии причин для недовольства руководством фабрики со стороны рабочих, о напряженности в коллективе и неудачах в попытках разрешить противоречия. Зарплата на фабрике, как и по всей табачной индустрии России, выше средней зарплаты на производстве в других отраслях, но, по заявлениям профсоюзных лидеров, разрыв с зарплатами руководства был слишком велик. Едва ли такую постановку вопроса в принципе можно считать корректной, но проблема отношений в коллективе фабрики была объективным препятствием для дальнейшего развития бизнеса и для интеграции предприятия в структуру JTI. Новый генеральный директор Игорь Косинский, назначенный буквально через несколько месяцев после завершения покупки Gallaher, ранее возглавлявший фабрику JTI в украинском Кременчуге, пересмотрел систему зарплат и поощрений, внес существенные изменения. На вооружение были приняты мировые практики JTI по работе с кадрами, а также восстановлены подзабытые на «Дукате» традиции Ильи Пигита поощрять наиболее лояльных работников с большим стажем службы на фабрике. Кроме того, в серии встреч директор увиделся почти со всеми работниками фабрики, выслушал все их пожелания и ответил на вопросы. С учетом того,



что предшествующие семь лет у работников не было возможности прямого диалога с русскоговорящим директором, уже одно это помогло значительно оздоровить обстановку.

Следующим важным проектом стало внедрение системы учета SAP, принятой на всех предприятиях JTI. Кто сталкивался с задачей внедрения этого программного продукта для предприятия с числом работников 1200 человек, номенклатурой готовой продукции в сотню позиций и номенклатурой закупок в тысячи наименований, тот может оценить масштабность и трудоемкость ее решения. Кроме модернизации учета, обновления и улучшения требовала и материальная часть на некоторых участках. В частности, замены на более современный требовал цех подготовки табака, а рост продаж «Glamour» и других позиций в сверхтонком сегменте требовал установки более скоростного оборудования по упаковке этого формата. В 2008 году была установлена скоростная линия X6 итальянской компании G.D, предназначенная для упаковки 10 000 сигарет формата Superslims в минуту. Производительность обычных упаковщиков для этого формата не превышает 6000 сигарет в минуту.

Сегодня «Лигетт-Дукат» остается второй после «Петро» крупнейшей фабрикой JTI в России и в мире, а также третьей среди всех табачных предприятий на территории России и СНГ. Фабрика влилась в структуру JTI, переняла принципы и традиции работы нового собственника, которые скорее дополнили и развили уже существовавшие там практики, чем изменили их. Фабрика входит в число 100 наиболее эколого-ориентированных предприятий России, что не просто почетно, но и весьма важно для промышленного объекта, размещенного в окружении жилой застройки. «Лигетт-Дукат» особо ревностно относится к интересам живущих в Южном округе москвичей, постоянно занимается благоустройством дворов и социально-значимых объектов округа, а также реализует здесь программу поддержки пожилых людей и ветеранов.