

М.Н. Барышников*

**ФАРФОРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ:
ЭВОЛЮЦИЯ СЕМЕЙНОГО ДЕЛА КОРНИЛОВЫХ
В XIX – НАЧАЛЕ XX ВЕКА**doi:10.31518/2618-9100-2023-5-7
УДК 94(338.26)+688"1800/1915"*Выходные данные для цитирования:**Барышников М.Н. Фарфоровое производство в России: эволюция семейного дела Корниловых в XIX – начале XX века // Исторический курьер. 2023. № 5 (31). С. 109–119. URL: <http://istkurier.ru/data/2023/ISTKURIER-2023-5-07.pdf>*

M.N. Baryshnikov*

**PORCELAIN PRODUCTION IN RUSSIA:
THE EVOLUTION OF THE KORNILOV FAMILY BUSINESS
IN THE 19TH – EARLY 20TH CENTURY**

doi:10.31518/2618-9100-2023-5-7

*How to cite:**Baryshnikov M.N. Porcelain Production in Russia: The Evolution of the Kornilov Family Business in the 19th – Early 20th Century // Historical Courier, 2023, No. 5 (31), pp. 109–119. [Available online: <http://istkurier.ru/data/2023/ISTKURIER-2023-5-07.pdf>]*

Abstract. In the present article, the data from history of porcelain production in Russia are utilized to study the role of representatives of Kornilov dynasty in evolution of the family business in the 19th – early 20th century. Innovative orientation of the plant, family character of management and hereditary property rights are viewed as important factors underpinning Kornilov Brothers Company's production and commercial operations success. It is shown that the interest in maintaining partnerships was decisive in the late 19th – early 20th century. This interest started to take shape in the 1880s when personality criteria were progressively replaced by financial and managerial criteria. The timing coincides with notable organizational and technological changes in industrial business. Received data suggest that, in the search for a long-term goals of family firm, business needs have replaced personal preferences. The innovations generated and adopted by company, whether involving methods of coloring porcelain or the use of genre pictures, not only introduced new creative possibilities but also allowed for a wider profitability of operations. In order to generate economic success, Kornilov brothers developed new sales-management instruments that supported a significant change in the business orientation, leading them to shift from their earlier emphasis on production of decorative porcelain to a stronger focus on consumers of electrical products. Eventually, the relatives have been able to integrate technological knowledge and financial resources into their own organizational capabilities, enabling them to compete successfully in Russian market. On the other hand, the success of the family business was largely due to the company's balanced relations with State Bank and foreign consumers. As a consequence, Kornilov Brothers Company highlights the professional competence of owners in managing large, complex technical and technological projects, capable of navigating their way through various market situations, and adept at turning to whichever organizational form best suited their business interests.

Keywords: porcelain, Kornilov, firm, family business, owners, management, interests, entrepreneurship, industry.

The article has been received by the editor on 20.07.2023. Full text of the article in Russian and references in English are available below.

* **Михаил Николаевич Барышников**, доктор исторических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия, e-mail: barmini@list.ru

Mikhail Nikolaevich Baryshnikov, Doctor of Historical Sciences, professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia, e-mail: barmini@list.ru

Аннотация. С целью выявить роль представителей династии Корниловых в эволюции семейного бизнеса в XIX – начале XX в. были использованы данные по истории фарфорового производства в России. Инновационная ориентация предприятия, родственный характер руководства и наследуемые права собственности рассматриваются как существенные факторы, лежавшие в основе успеха производственной и коммерческой деятельности Товарищества братьев Корниловых. Показано, что интерес к сохранению тесных партнерских отношений стал определяющим в конце XIX – начале XX в. Но формироваться этот интерес начал в 1880-х гг., когда вместо личностных критериев на первый план постепенно выдвигались финансовые и управленческие. Данный период совпал с заметными организационными и технологическими изменениями в промышленном бизнесе. Полученные данные свидетельствуют о том, что в поисках долгосрочных целей семейной фирмы деловые потребности приходили на смену индивидуальным предпочтениям. Инновации, разработанные и внедренные компанией, будь то новые методы окраски фарфора или использование жанровых изображений, не только открывали новые творческие возможности, но и позволили увеличить доходность операций. Чтобы добиться экономического успеха, братья Корниловы применяли новые инструменты управления сбытом, которые способствовали заметному изменению бизнес-ориентиров, и это привело к смещению прежнего акцента с производства декоративного фарфора на более пристальное внимание к потребителям электротехнической продукции. В конечном счете родственники смогли интегрировать технологические знания и финансовые ресурсы в собственные организационные возможности, что позволило им успешно конкурировать на российском рынке. С другой стороны, успех семейного бизнеса во многом оказался обусловлен сбалансированными отношениями компании с Государственным банком и зарубежными потребителями. Как следствие, Товарищество братьев Корниловых демонстрировало профессиональную компетентность собственников в управлении крупными сложными технико-технологическими проектами, способность ориентироваться в различных рыночных ситуациях и умение выбирать ту организационную форму, которая наилучшим образом соответствовала их деловым интересам.

Ключевые слова: фарфор, Корниловы, фирма, семейный бизнес, собственники, управление, интересы, предпринимательство, промышленность.

Статья поступила в редакцию 20.07.2023 г.

История петербургского фарфорового завода братьев Корниловых, одного из крупнейших и широко известных своими изделиями, привлекала внимание исследователей¹. Результаты изысканий вызывали особый интерес в контексте появившихся научных работ, обращенных к прошлому фарфоровой промышленности в России². Интересные архивные материалы были представлены в статье И.Р. Багдасаровой³. Автор впервые определила масштабы производства и основные направления его развития, отметила представителей нескольких поколений рода Корниловых, показала их вклад в оформление столичной школы фарфора. Вместе с тем не до конца раскрытыми остались особенности межличностного взаимодействия владельцев промышленного дела, согласования ими индивидуальных и груп-

¹ Знаменов В., Мухин В. Феномен второго фарфорового производства в Петербурге // Петергоф: Из истории дворцов и коллекций. Альманах. СПб., 1992. С. 109–127; Кудрявцева Т.В. Завод братьев Корниловых в Санкт-Петербурге // Фарфор братьев Корниловых: Альбом-каталог выставки, сентябрь 2003. СПб., 2003. С. 8–16.

² Никонов В.В. Фарфоровое производство в России в конце XIX – начале XX века: автореф. дис. ... канд. ист. наук. М., 2002; Балаганская А.В. История развития фарфоро-фаянсового производства в России XIX – начала XX веков: автореф. дис. ... канд. ист. наук. М., 2006.

³ Багдасарова И.Р. Завод братьев Корниловых во второй трети XIX – начале XX в. и его вклад в развитие петербургской школы фарфора // Труды Государственного Эрмитажа / Государственный Эрмитаж. Т. XL. Культура и искусство России. СПб., 2008. С. 355–383.

повых интересов в контексте задач развития семейного бизнеса. Также требуют специального рассмотрения отношения фирмы с властными структурами, перспективы ее операций на фоне происходивших в стране экономических и социально-политических изменений. Стремление близких родственников сохранить за собой полный контроль над предприятием, одновременно обеспечив развитие сразу двух инновационных направлений фарфорового производства – декоративно-бытового и электротехнического, представляет особый интерес при обращении к заявленной теме.

Основание семейного предприятия. Начало фамильному делу положила в 1804 г. женитьба петербургского купца Савина Васильевича Корнилова на дочери купца Василия Филипповича Одноушевского – Марии⁴. В этом браке родились пять сыновей – Петр, Михаил, Иван, Василий и Яков. В дальнейшем братья с гордостью будут отсчитывать начало династии с 1791 г., времени развертывания отцом деловых операций. Объединение капиталов представителями двух столичных купеческих семей позволило спустя 30 лет, в 1835 г., приступить к созданию промышленного дела. Овдовевшая к тому времени М.В. Корнилова, петербургская купчиха 2-й гильдии, развернула строительство фарфорового завода на Охте, по правому берегу Невы. Местонахождение предприятия в Северном районе Петербурга, близ деревни Полюстрово, обещало хорошие перспективы благодаря имевшемуся поблизости необходимому сырью, а также стабильному рынку сбыта. Удобным оно было и для транспортировки товаров. И.Р. Багдасарова полагает, что М.В. Корнилова сочла выгодным сосредоточить денежные средства в кругу собственной семьи, поскольку это значительно упростило инвестиции в производство. Все ее пять сыновей вступили в совладение предприятием в 1839 г. – за восемь лет до смерти матери⁵.

Имеющиеся архивные материалы свидетельствуют о более сложной ситуации в семейном деле. В 1839 г. на Всероссийской мануфактурной выставке в Петербурге только один из братьев – Михаил Савинович Корнилов – был награжден золотой медалью с надписью «За полезное» для ношения на шее на Аннинской ленте. В марте 1842 г. правительственные чиновники зафиксировали совладельцами предприятия двух братьев – Петра и Ивана. Впервые в своей жизни они были также награждены (по итогам участия во Всероссийской выставке мануфактурных изделий в Варшаве в 1841 г.) золотыми медалями на Аннинских лентах⁶. В 1855 г. (уже после смерти М.В. Корниловой), скорее всего с подачи старшего брата, чиновники засвидетельствовали, что только мать и сын Петр «совокупно и нераздельно состояли в семейном капитале»⁷. Данное свидетельство представляется неслучайным прежде всего в силу имевшейся претензии П.С. Корнилова на лидерство в семейном деле. Проблема заключалась в отсутствии у него сыновей (от умершей жены остались дочери Анна и Мария). Напротив, у следующего по старшинству брата Михаила и его супруги Анны Яковлевны были сыновья – Николай и Владимир (позднее родится Сергей). Иван, овдовевший, также имел сына – Александра. Непростая ситуация в отношениях родственников дополнялась особым статусом М.С. Корнилова, определявшимся наличием у него связей в немецких деловых кругах Петербурга. Соответствующая поддержка появилась после его женитьбы в 1843 г. на дочери видного столичного купца евангелически-лютеранского вероисповедания Якова Федоровича Фаллера⁸. Как бы то ни было, братьям все же удалось договориться о совместном ходатайстве на получение потомственного почетного гражданства. В октябре 1855 г. их просьба была удовлетворена императором Александром II⁹.

Изменения в составе владельцев предприятия в 1860–1880-х гг. В начале 1860-х гг. в руководстве промышленным делом окончательно оформляется иерархическая структура родственных отношений. Главой предприятия выступал Михаил, затем следовали Петр, Иван и Василий Савиновичи. На заводе в это время трудилось 180 рабочих, годовое произ-

⁴ Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 1343. Оп. 39. Д. 2326. Л. 7.

⁵ Багдасарова И.Р. Завод братьев Корниловых... С. 357.

⁶ РГИА. Ф. 40. Оп. 1. Д. 13. Л. 82.

⁷ РГИА. Ф. 1343. Оп. 39. Д. 2326. Л. 5.

⁸ Там же. Л. 15.

⁹ Там же. Л. 38–39.

водство достигало 100 тыс. руб. В 1862 г. впервые в России было освоено промышленное изготовление телеграфных изоляторов для почтового ведомства¹⁰. Отметим, что совладельцы активно использовали возможности межрегиональных и международных поставок сырья для производства качественных фарфоровых изделий. Кварц и полевоы шпат поступали из Финляндии, белая глина – из г. Глухова (Черниговская губерния), а также из Англии, капсельная глина – из Тихвина и Боровичей (Новгородская губерния). Краски использовались либо собственного изготовления, либо закупленные во Франции¹¹.

В конце 1860-х гг. братья продолжали совместно руководить промышленным делом. На заводе было занято 275 рабочих. Предприятие производило в год различной продукции (сервизы столовые и чайные, дежне, вазы, сухарницы, чашки, пепельницы и другие изделия) на 165 тыс. руб.¹² Но к этому времени уже ощущался дефицит оборотных средств, вызванный, помимо прочего, высокими ценами на продукцию и сопутствующими длительными сроками ее реализации. Сбыт фарфоровых изделий находился в сфере ответственности П.С. Корнилова. Под его руководством работали три магазина фарфоровых изделий в Гостином дворе и еще один магазин на Невском проспекте рядом с рекой Фонтанкой.

Вместе с тем не менее значимым для себя он считал многолетнюю работу на посту почетного старшины петербургского Введенского детского приюта. Деятельность по поддержке сирот, занимавшая много времени, сил и средств, являлась традиционной для его семьи. Ранее вместе с матерью они организовали при мануфактуре школу для подростков, прообразом которой явилось училище для детей мастеровых, устроенное в XVIII в. на Императорском фарфоровом заводе. С 1837 г. мать и сын брали на содержание учеников из Петербургского воспитательного дома. Для их обучения приглашались опытные мастера, среди них скульпторы Дмитрий Львов и Семен Тимофеев, а также гравер Шильдер. Программу занятий составляли с учетом потребностей предприятия. По контракту после окончания школы выпускникам выдавалось свидетельство о профессиональной подготовке. При этом молодым специалистам предоставлялось право выбора – оставаться на заводе Корниловых или искать место работы на стороне¹³.

Неослабевающий интерес П.С. Корнилова к общественной деятельности не способствовал росту продаж, осложнял его отношения с братьями и, в конечном счете, привел к уходу из бизнеса. В 1870 г. управление фамильным делом полностью взял в свои руки М.С. Корнилов. Примечательно, что в дальнейшем именно Михаил Савинович стал позиционироваться в отечественных деловых кругах как учредитель предприятия, во многом с подачи его детей. Более того, именно ему «принадлежала и самая мысль основания завода»¹⁴.

Коммерческое направление операций М.С. Корнилов возложил на Василия и Ивана Савиновичей. Первому, недавно ставшему счастливым отцом (в 53 года у него родился сын Савин), было поручено активнее развивать продажи за пределами двух столиц. Ивану в свою очередь доверили руководство петербургскими магазинами. Но планы по налаживанию более масштабной системы сбыта так и не успели реализоваться. В 1878 г. последовала смерть обоих братьев. В начале 1880-х гг. прозвучало экспертное мнение, согласно которому завод Корниловых по размерам производства и качеству товаров занимал одно из видных мест среди отечественных фарфоровых предприятий. Однако, несмотря на значительное производство, сбыт его изделий ограничивался главным образом Петербургом, Москвой и Нижним Новгородом. И даже в этих городах спрос по-прежнему превышал предложение¹⁵.

¹⁰ Санкт-Петербург, Петроград, Ленинград: Энциклопедический справочник. М., 1992. С. 512.

¹¹ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. СПб., 1862. С. 80–81.

¹² Указатель Всероссийской мануфактурной выставки 1870 года в С.-Петербурге. СПб., 1870. С. 142–143.

¹³ Багдасарова И.Р. Завод братьев Корниловых... С. 358.

¹⁴ Селиванов А.В. Фарфор и фаянс Российской империи: Описание фабрик и заводов с изображениями фабричных клейм. Владимир, 1903. С. 101.

¹⁵ Яковлев Ф.Я. Краткий очерк развития фарфорового производства в России и объяснение коллекции, показывающей состав и свойства фарфора в зависимости от материалов. М., 1882. С. 21.

Данная оценка скорее подтверждала стремление Корниловых ориентироваться не столько на количественные, сколько на качественные показатели работы. Продукция завода по большей части предназначалась состоятельным покупателям, способным оценить художественный и сопутствующий стоимостный уровень фарфоровых изделий. Еще одним важным направлением сбыта являлись мелкооптовые продажи, а также исполнение индивидуальных заказов. Что касается продвижения продукции за рубежом, то соответствующие усилия предпринимал лично Михаил Корнилов. В период его руководства заводом удалось получить заказы на поставку изоляторов для Индо-Европейского телеграфа (с этого события началось сотрудничество Корниловых с фирмой «Сименс и Гальске») и болгарской службы почт и телеграфов.

В 1886 г., на 80-м году жизни, скончался М.С. Корнилов. Из детей Савина Корнилова в живых оставался Яков. Но он уже давно, со смерти матери, не участвовал в семейном деле. Фарфоровый завод и магазины наследовали вдова и ее семеро детей. С этого времени у двух братьев и четырех сестер появляется общий интерес к поддержанию более тесных взаимовыгодных партнерских отношений (за исключением пятой сестры, Марии Михайловны, врача по образованию, у которой с родственниками отношения не сложились). Фактически руководство заводом взяли в свои руки два сына М.С. Корнилова – Сергей и Николай. Их стремление увеличить доходность предприятия за счет поставки изоляторов на зарубежные рынки было подтверждено участием в 1888 г. во Всемирной выставке в Брюсселе. Здесь продукция завода удостоилась одной из высших наград¹⁶.

Создание семейной компании и ее операции в 1890-е гг. В 1892 г. братья оформляют промышленное дело в виде закрытой акционерной компании – товарищества на паях. Учрежденная фирма носила характер сугубо семейного бизнеса, ориентированного на согласование интересов ближайших родственников. Уставной капитал (400 тыс. руб.) был поделен на 80 именных паев, распределенных между братьями (им досталась половина) и сестрами. Стоимость пая была определена высокой – 5 тыс. руб. Преимущественное право на приобретение новых паев имели только владельцы прежних, в соответствии с количеством уже имевшихся на руках. Правление компании состояло из трех членов. Посты двух из них сразу зарезервировали за собой С.М. и Н.М. Корниловы. Третьим членом правления было условлено приглашать одну из сестер. Первой этот пост займет Елизавета Михайловна (в замужестве Франк). Одновременно родственники договорились о том, что дивиденд на пай не должен быть ниже 6 %. В случае его недостаточности предполагалось вносить недостающие суммы из запасного капитала¹⁷.

Товарищество братьев Корниловых открыло свою деятельность 1 мая 1893 г. (с этого числа отсчитывался операционный год). По итогам первого года работы было продано изделий из фарфора (из них больше половины составляли изоляторы) на 309 тыс. руб., фаянсового и хрустального товара – на 79,1 тыс. руб., прочей продукции – на 7,1 тыс. руб. В числе трех основных точек сбыта оставался магазин на Невском проспекте с продажами более 100 тыс. руб., торговые помещения со складами в Гостином дворе (57,2 тыс. руб.), а также магазин в Москве (91,5 тыс. руб.)¹⁸. В период с 1893 по 1895 г. фирме удалось даже в условиях сокращения выручки (с 414,8 до 325,4 тыс. руб.) увеличить чистую прибыль до 28,4 тыс. руб. с выплатой пайщикам по 300 руб. на пай, т.е. 6 % на уставной капитал¹⁹. Рентабельность уставного капитала составила приемлемые для того времени 7,1 %, активов – 5,1 %²⁰. Для понимания перспектив функционирования предприятия важно учитывать растущую конкуренцию на отечественном рынке фарфоровой продукции. В это время наращивало производственные мощности Товарищество фарфоровых и фаянсовых изделий М.С. Кузнецова. Со времени открытия операций в 1889 и по 1894 г. руководство компании

¹⁶ Фарфоровый завод Товарищества Братьев Корниловых. Фарфор для электротехники. СПб., 1912. С. 2.

¹⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 1010. Л. 7–13.

¹⁸ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 18–19.

¹⁹ Акционерное дело в России. Том второй. Статистика акционерных предприятий. Вып. V. СПб., 1899. С. 1226–1227.

²⁰ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 235.

сумело при уставном капитале 3 млн руб. сохранять на стабильном уровне выручку (в 1894 г. – 1,4 млн руб.) и чистую прибыль (361,7 тыс. руб.), увеличив выплаты на пай с 180 до 240 руб., т.е. до 8 %²¹.

В чем же состояли причины преобразования семейного дела в товарищество на паях? Формально при существующем составе собственников можно было взаимодействовать в рамках непубличной организации бизнеса – товариществ полного или на вере. Этот механизм определения баланса интересов представлялся более удобным и потому, что искать партнеров на стороне Корниловы не предполагали. В любом случае они не хотели приглашать кого-либо, кто не являлся родственником, в число пайщиков. Исключение составляли мужья сестер. Юлия Михайловна, вышедшая замуж за Николая Александровича Маурина, активно продвигала своего супруга в руководство компанией. Обладавший недюжинными организаторскими способностями, он был назначен в конце 1890-х гг. третьим членом правления. Впрочем, и Маурин, и братья С.М. и Н.М. Корниловы не высказывали желания размещать паи на петербургской бирже. Точно так же они категорически не желали иметь дело с коммерческими банками. Подобная позиция представляла тем больший интерес, если учесть, что фирме срочно требовались инвестиции для реконструкции цеха по производству фарфоровых изделий технического назначения.

В действительности, помимо формализации баланса интересов в среде родственников, подразумевавшего равные права на участие в управлении предприятием, а также ограниченную ответственность по его делам в пределах личных финансовых вложений, создание товарищества на паях (с сопутствующим обязательством иметь публичную отчетность) позволяло согласовать интересы собственников с планируемой финансовой поддержкой со стороны правительственных учреждений. Судя по всему, уже с началом деятельности компании Корниловы приступили к обсуждению перспектив получения государственной помощи.

В июне 1893 г. с целью соблюдения необходимых формальностей они направили в технический комитет Главного управления почт и телеграфов ходатайство об экспертизе выпускаемых предприятием изоляторов. В феврале 1894 г. комитет засвидетельствовал, что испытанные образцы «как в механическом, так и электрическом отношении вполне удовлетворяют техническим условиям»²². Вслед за этим Корниловы обратились в Государственный банк за помощью, и с 1 января 1895 г. фирме был открыт соло-вексельный кредит в 50 тыс. руб. под 5 % годовых²³. При этом была оговорена возможность его продления в дальнейшем. Как пояснял С.М. Корнилов, инженер-технолог по образованию, кредит был необходим для увеличения производства фарфоровых изделий для нужд российской электротехники. Потребность в таких изделиях «весьма увеличилась по случаю постройки железнодорожных линий и сильного распространения телефонов и электрического освещения»²⁴. Что касается чиновников, то у них не вызвала сомнений эффективность производственной и коммерческой деятельности Товарищества, а также способность Корниловых вовремя платить по долгам. Инновационный характер предприятия, ориентированного на внедрение в производство современных для своего времени технологических и технических наработок, подтверждал готовность владельцев компании работать на перспективу, эффективно используя с этой целью финансовые и управленческие ресурсы.

Показатели деятельности фирмы в 1894–1901 гг. свидетельствовали о том, что при определении долгосрочных целей семейного бизнеса потребности его развития приходили на смену индивидуальным предпочтениям собственников. В этот период Товарищество значительно нарастило производственные мощности при сохранении в целом объема продаж (чуть более 390 тыс. руб.) изделий декоративно-бытового и технического назначения. Существенно увеличилась балансовая стоимость заводского имущества – с 315,2

²¹ Акционерное дело в России... С. 1229.

²² Фарфоровый завод... С. 2.

²³ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 235.

²⁴ Там же. Л. 135.

до 423,2 тыс. руб.²⁵ В 1896 г. завершилось строительство крупнейшего в Европе горна объемом 140 куб. м. В том же году был приобретен фарфоровый завод В.Л. Бенуа, пострадавший от пожара. На фабрике наладили выпуск фарфоровых цветов, игрушек и разного рода украшений (в 1898 г. в связи с изменениями в планах развития фирмы Корниловы продали это предприятие брату прежнего владельца – Л.Л. Бенуа)²⁶.

Одновременно принимается решение о дальнейшем расширении производства электротехнических изделий, а также обеспечении большего разнообразия и качества выпускаемого декоративного фарфора. Закупались новые машины и оборудование, приглашались опытные специалисты. Техническая и технологическая модернизация обеспечивалась за счет средств, поступавших от продажи изоляторов, а также кредитов Государственного банка. Подобный подход к обновлению производственных фондов, исключавший обращение к коммерческим банкам, представлялся Корниловым наиболее оптимальным, поскольку сохранял свободу действий при определении перспектив развития завода.

Инновационные решения, реализуемые компанией, в том числе при сочетании ручного и механизированного труда, новых методов окраски фарфора или использовании жанровой росписи, не только открывали для занятых на предприятии новые творческие возможности, но и позволяли увеличить доходность операций. К концу XIX в. складывается «фирменный стиль» завода братьев Корниловых, определяемый «национальной темой». Разработка мотивов на основе старинных художественных традиций, начатая еще в период историзма, стала для компании главной в эпоху модерна. Подобные изделия привлекали внимание состоятельных покупателей и способствовали росту продаж за рубежом. Товарищество установило контакты с деловыми партнерами из Франции, Германии, Дании, Болгарии, Персии, США и Канады. Продукция сбывалась через фирмы Парижа (Chez M-rs Nebel & Seelhoff, Puede Paradis), Нью-Йорка (Chez M-rs Tiffani & C°, Union Square), Филадельфии (Bailey, Banks & Biddle C°), Бостона (Shreve, Crump & Low C°), Сан-Франциско (Shereve & C°). Названия фирм-посредников помещались на оборотной стороне изделий рядом с экспортными марками завода²⁷.

Во второй половине 1890-х гг. результативность работы компании во все большей степени определялась реализацией электротехнических изоляторов. По итогам 1896/1897 операционного года завод поставил товаров крупным и мелким оптом на 161,7 тыс. руб., большую часть из которых составляли изоляторы (125,7 тыс. руб.). Остальная сумма примерно поровну делилась между изделиями из цветного и белого фарфора. Розничные продажи в магазинах Петербурга и Москвы относились почти целиком к товарам из цветного фарфора. Изделия из хрусталя и фаянса, а также отчасти белого фарфора приобретались для реализации у других фирм. Например, в северной столице розничные продажи составили 116,8 тыс. руб., из которых на долю фарфоровой, главным образом цветной, посуды пришлось 78,7 тыс. руб. (изоляторы имелись обычно в виде витринных образцов), второе и третье места делила с большим отрывом продукция из хрусталя (28,3 тыс. руб.) и фаянса. Соответствующие показатели по Москве составили 92,2 и 55,9 тыс. руб. (22,8 тыс. руб.)²⁸.

В 1896 и 1897 гг., фиксируя развитие операций Товарищества, Совет Государственного банка принимал решения о сокращении кредита до 25 тыс. руб. В 1898 г. в связи с представленными планами по расширению производства кредит вновь увеличили до 50 тыс. руб., а затем при очередных обсуждениях вопроса чиновниками постепенно сократили – по итогам 1904 г. до 25 тыс. руб., с предложением последующего снижения до 20 тыс. руб.²⁹ В такой ситуации члены правления обратились к пайщикам с просьбой согласиться на уменьшение дивидендов. Вслед за недолгим обсуждением согласие было получено. В 1898 г. дивидендные выплаты впервые снизились до 5 %, в 1899 г. составили 5,5 %, со следующего

²⁵ Там же. Л. 18, 172.

²⁶ Селиванов А.В. Фарфор и фаянс Российской империи... С. 93, 102.

²⁷ Багдасарова И.Р. Завод братьев Корниловых... С. 373, 378.

²⁸ Отчет Товарищества Братьев Корниловых с 1 мая 1896 г. по 1 мая 1897 г. СПб., 1897. С. 3.

²⁹ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 235.

года не превышали 5 %³⁰. Примечательно, что данная тенденция имела место при одновременном увеличении чистой прибыли³¹.

Деятельность Товарищества братьев Корниловых в начале XX в. В начале 1900-х гг. численность рабочих на предприятии (по адресу: Полюстровский пр., здание № 93) заметно выросла, достигнув в 1904 г. 400 чел. Этот год стал последним, когда Корниловым удалось сохранять положительную динамику в операциях на внутреннем и зарубежных рынках. Компания продолжала ориентироваться на выпуск новых, художественно выразительных и интересных для состоятельных покупателей изделий из цветного фарфора. Впрочем, новаторские изыскания владельцев Товарищества по-прежнему обеспечивались отчислениями из прибыли от продаж изоляторов для электрических, телеграфных и телефонных линий, а также промышленного и железнодорожного оборудования. Из поставленных с завода оптовых партий фарфоровой продукции на 189,2 тыс. руб. на долю таких изделий пришлось 144,4 тыс. руб. Вместе с тем Корниловы решили снизить объемы закупаемых у других заводов для реализации товаров из хрусталя и фаянса. Эта категория продукции снизилась в общих показателях продаж до 15,5 % (в конце XIX в. она составляла 19 %)³².

1905 г., ознаменовавшийся масштабными социально-экономическими и политическими потрясениями в России, резко ухудшил положение компании. Особенно острыми стали проблемы с оборотными средствами и растущей дебиторской задолженностью. Серьезные проблемы возникли также при продвижении продукции за рубежом. В декабре 1905 г. Правление Товарищества обратилось в Государственный банк за финансовой помощью. Корниловы ходатайствовали о восстановлении кредита в первоначальном размере 50 тыс. руб. Эта просьба объяснялась, во-первых, растущими затратами на организацию сбыта фарфоровых изделий за границей, прежде всего в Париже и Нью-Йорке, и, во-вторых, общими «тяжелыми условиями» торгово-промышленной жизни, в которых приходилось действовать на отечественном рынке. Совет Банка поддержал ходатайство, но в дальнейшем повысил ставку по кредиту до 7,5 % (в 1907 г.) и 8 % (с 1908 г.)³³.

Несмотря на трудности со сбытом продукции, которые имелись в 1905–1907 гг., Корниловы смогли не только выправить финансовое положение предприятия (заметно нарастив объемы выпуска изоляторов), но и обеспечить большее разнообразие предлагаемого в розничной продаже декоративного фарфора. За три операционных года (с 1907/1908 по 1909/1910 гг.) реализация продукции из цветного фарфора в собственных магазинах выросла с 79,9 до 94,8 тыс. руб. Компания вновь вернулась к прежнему размеру дивидендных выплат – 6 %.

Центрами продаж оставались магазины в Петербурге (выручка составила 119 тыс. руб.), а также Москве и Нижнем Новгороде (общая выручка – 71,7 тыс. руб.)³⁴. Единственным крупным конкурентом компании выступало Товарищество производства фарфоровых и фаянсовых изделий М.С. Кузнецова. При 388 рабочих годовая производительность завода Корниловых составляла 292,4 тыс. руб., в то время как Товарищество М.С. Кузнецова при 952 рабочих выпускало продукции на 501 тыс. руб. Вместе с тем Корниловы по-прежнему ориентировались на выпуск фарфоровых изделий средней и высокой ценовой категории. Рынок технических изделий был также достаточно объемным, чтобы на нем могли уместиться обе компании. Кроме того, свою долю рынка традиционно сохранял Императорский фарфоровый завод. При 213 рабочих здесь выпускалось продукции из фарфора и стекла на 236,6 тыс. руб.³⁵

³⁰ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 235. Л. 137–72.

³¹ Отчет Товарищества Братьев Корниловых с 1 мая 1898 г. по 1 мая 1899 г. СПб., 1899. С. 1; Отчет Товарищества Братьев Корниловых с 1 мая 1900 г. по 1 мая 1901 г. СПб., 1901. С. 1.

³² Отчет Товарищества Братьев Корниловых с 1 мая 1903 г. по 1 мая 1904 г. СПб., 1904. С. 3.

³³ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 235.

³⁴ Отчет Товарищества Братьев Корниловых с 1 мая 1909 г. по 1 мая 1910 г. СПб., 1910. С. 3.

³⁵ Список фабрик и заводов Российской империи. Составлен по официальным сведениям Министерства торговли и промышленности / под ред. В.Е. Варзара. СПб., 1912. С. 290, 302.

Фамильное дело Корниловых накануне и в годы Первой мировой войны. В 1910 г. правление Товарищества заключило договор с Обществом электрического освещения 1886 г., в соответствии с которым в последующие пять лет фарфоровый завод подлежал полной электрификации. Этим же договором предполагалось отказаться от паровых машин и перевести все станки на электропитание. Со своей стороны Общество обязывалось существенно снизить для завода плату за электроэнергию³⁶. Данные по Товариществу братьев Корниловых (ТБК) за 1911/1912 операционный год, когда на предприятии началась широкая технико-технологическая модернизация, представлены (табл. 1) в сравнении с данными по другой отечественной компании – Товариществу М.С. Кузнецова (ТПФФИ, в 1911 г. владело семью фарфоровыми заводами).

Таблица

Российские компании в сфере производства фарфоровой продукции

Показатель, руб.	ТПФФИ (на 1 января 1912 г.)	ТБК (на 1 мая 1911 г.)
Уставной капитал, руб.	5 001 000	400 000
Рентабельность уставного капитала, %	10,6	6,9
Балансовая стоимость активов в, руб.	18 217 230	780 551
Рентабельность активов, %	2,9	3,5
Стоимость имущества, руб.	10 497 342	213 627
Чистая прибыль, руб.	528 360	27 465
Дивиденд, %	7,5	6
Количество рабочих, чел.	12 500	500

Составлено по: РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 253; Акционерно-паевые предприятия России: составлено по официальным данным, извлеченным из материалов, утвержденных общими собраниями акционеров и пайщиков, и опубликованным в органах Министерства торговли и промышленности и Министерства финансов / под общ. ред. В.В. Лаврова. М., 1912. С. 102, 108.

23 декабря 1912 г. кредитование Государственным банком Товарищества братьев Корниловых было прекращено. Более того, членов правления официально оповестили о том, что кредит «возобновляться банком не будет ни в полной сумме, ни в сокращенном его размере»³⁷. Отсутствие государственной поддержки не стало для компании серьезной проблемой. С 1911 г. Корниловы создали фонд «для расширения дела» (более 30 тыс. руб., соответствующих сумме прежнего кредита Государственного банка), который пополнялся из доходов и использовался для инвестирования в модернизацию производства. К этому времени компания значительно расширила сбытовые операции не только в России, но и за границей. Коммерческая переписка с партнерами велась уже на четырех языках – русском, французском, немецком и английском³⁸.

По итогам последнего предвоенного операционного года (1913/1914 гг.) балансовая стоимость активов Товарищества братьев Корниловых увеличилась до 818,9 тыс. руб., рентабельность продаж – до 10,7 % (в предшествующие годы этот показатель составлял 7–8 %). Растущий спрос на продукцию фирмы позволял более эффективно согласовывать интересы собственников и потребности развития предприятия. В мае 1914 г. дивидендные

³⁶ РГИА. Ф. 588. Оп. 2. Д. 627. Л. 240.

³⁷ Там же. Л. 257.

³⁸ Фарфоровый завод Товарищества Братьев Корниловых... С. 2.

начисления впервые выросли до 8 % на уставной капитал. Выплаты С.М. Корнилову составили 7,4 тыс. руб., Н.М. Корнилову – 6,8 тыс. Незамужним сестрам Наталье и Вере Михайловнам было начислено соответственно 4,8 и 4,7 тыс. руб., Юлии Михайловне – 3,2 тыс., ее мужу Н.А. Маурину (в правлении он отвечал за коммерческое направление операций) – 1,1 тыс., Елизавете Михайловне – 3,2 тыс., ее мужу, полковнику Б.Д. Франку, – 800 руб.³⁹

С началом Первой мировой войны предприятие заметно нарастило производство фарфоровых изоляторов для нужд оборонных ведомств и частных клиентов. Продажа этой продукции достигла за первый военный год рекордной суммы – 190 тыс. руб. Отчасти такой результат был достигнут за счет снижения поставок фарфора художественно-бытового назначения, а также сокращения закупок фаянсового и хрустального товара для реализации в собственных магазинах. Свою деятельность компания развивала исключительно в рамках самофинансирования. Коммерческие банки и другие кредитные учреждения к участию в деятельности Товарищества не допускались. По составу пайщиков и членов правления фирма по-прежнему сохраняла семейный характер. В канун 1917 г. в число собственников входили С.М. Корнилов (18 паев), Н.М. Корнилов (17 паев), Н.М. Корнилова (12 паев), В.М. Корнилова (11 паев), Ю.М. Маурина (8 паев), Е.М. Франк (8 паев), Н.А. Маурин (2 пая), Б.Д. Франк (2 пая). Один пай был предоставлен пятой сестре – Марии Михайловне Эвальд⁴⁰ (в состав пайщиков ее включили только с началом мировой войны), еще один разделен собственниками на доли⁴¹.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что инновационная ориентация предприятия, родственный характер управления и наследуемые права собственности являлись существенными факторами в достижении Корниловыми производственных и коммерческих успехов. Особенностью семейного дела выступало стремление сосредоточить права владения и руководства промышленным делом в руках узкого круга ближайших родственников. Представители династии были готовы к налаживанию связей с деловыми партнерами и вместе с тем пытались оградить свое долгосрочное влияние от сторонних лиц, в том числе от коммерческих банков.

В итоге реализуемые цели отражали своеобразный баланс между сохранением самостоятельности и использованием возможностей рыночных отношений. Чтобы добиться делового успеха, родственники разработали новые инструменты управления продажами, которые способствовали изменению бизнес-ориентиров, и это привело к смещению прежнего акцента с производства декоративного фарфора на более пристальное внимание к потребителям электротехнической продукции. С другой стороны, результативность семейного бизнеса во многом оказалась обусловлена сбалансированными отношениями фирмы с Государственным банком и зарубежными потребителями. Как следствие, Товарищество братьев Корниловых демонстрировало профессиональную компетентность родственников в управлении крупными сложными технико-технологическими проектами, способность ориентироваться в различных рыночных ситуациях и умение выбирать ту организационную форму, которая наилучшим образом соответствовала их деловым интересам.

Литература

Багдасарова И.Р. Завод братьев Корниловых во второй трети XIX – начале XX в. и его вклад в развитие петербургской школы фарфора // Труды Государственного Эрмитажа. Т. XL. Культура и искусство России. СПб.: Издательство Государственного Эрмитажа, 2008. С. 355–383.

Балаганская А.В. История развития фарфоро-фаянсового производства в России XIX – начала XX веков: автореф. дис. ... канд. ист. наук. М., 2006. 22 с.

³⁹ РГИА. Ф.28. Оп. 28. Д. 1010. Л. 3, 5.

⁴⁰ Мария Михайловна была замужем за архитектором В.В. Эвальдом, состоявшим заслуженным профессором Института гражданских инженеров императора Николая I и непременным членом комитета по техническим делам Министерства торговли и промышленности.

⁴¹ РГИА. Ф. 28. Оп. 28. Д. 1010. Л. 15–16.

Знаменов В., Мухин В. Феномен второго фарфорового производства в Петербурге // Петергоф: Из истории дворцов и коллекций. Альманах. СПб.: Студия биографика, 1992. С. 109–127.

Кудрявцева Т.В. Завод братьев Корниловых в Санкт-Петербурге // Фарфор братьев Корниловых: Альбом-каталог выставки, сентябрь 2003 / сост. Т.В. Кудрявцева, Т.Н. Носович, И.Р. Багдасарова; авт. ст. В.В. Знаменов, Т.В. Кудрявцева, А.Е. Яковлева. СПб.: Государственный музей-заповедник «Петергоф», 2003. С. 8–16.

Никонов В.В. Фарфоровое производство в России в конце XIX – начале XX века: автореф. дис. ... канд. ист. наук. М., 2002. 25 с.

Санкт-Петербург, Петроград, Ленинград: Энциклопедический справочник / ред. кол. Л.Н. Белова и др. М.: Большая российская энциклопедия, 1992. 687 с.

Селиванов А.В. Фарфор и фаянс Российской империи: Описание фабрик и заводов с изображениями фабричных клейм. Владимир: Владимирская губернская ученая архивная комиссия, 1903. 175 с.

Яковлев Ф.Я. Краткий очерк развития фарфорового производства в России и объяснение коллекции, показывающей состав и свойство фарфора в зависимости от материалов. М.: тип. С.П. Архипова и К°, 1882. 40 с.

References

Bagdasarova, I.R. (2008). Zavod brat'ev Kornilovykh vo vtoroy treti XIX – nachale XX v. i ego vklad v razvitie peterburgskoy shkoly farfora [The Kornilov Brothers Factory in the Second Third of the 19th – Early 20th Century and Its Contribution to the Development of the St. Petersburg School of Porcelain]. In *Trudy Gosudarstvennogo Ermitazha. Vol. XL. Kul'tura i iskusstvo Rossii*. St. Petersburg, Izdatel'stvo Gosudarstvennogo Ermitazha, pp. 355–383.

Balaganskaya, A.V. (2006). Istoriya razvitiya farforo-fayansovogo proizvodstva v Rossii XIX – nachala XX vekov [The History of the Development of Porcelain and Faience Production in Russia of the 19th – Early 20th Centuries], Cand. hist. sci. diss. abstract. 22 p.

Belova, L.N. (Ed.). (1992). *Sankt-Peterburg, Petrograd, Leningrad: Entsiklopedicheskiy spravochnik* [St. Petersburg, Petrograd, Leningrad: Encyclopedic Reference]. Moscow, Bol'shaya rossiyskaya entsiklopediya. 687 p.

Kudryavtseva, T.V. (2003). Zavod brat'ev Kornilovykh v Sankt-Peterburge [Kornilov Brothers Factory in St. Petersburg]. In *Farfor brat'ev Kornilovykh: Al'bom-katalog vystavki, sentyabr' 2003*. St. Petersburg, Gosudarstvennyy muzey-zapovednik "Petergof", pp. 8–16.

Nikonov, V.V. (2002). Farforovoe proizvodstvo v Rossii v kontse XIX – nachale XX veka [Porcelain Production in Russia in the Late 19th – Early 20th Century], Cand. hist. sci. diss. abstract. 25 p.

Selivanov, A.V. (1903). *Farfor i fayans Rossiiskoy imperii: Opisanie fabrik i zavodov s izobrazheniyami fabrichnykh kleym* [Porcelain and Faience of the Russian Empire: Description of Factories and Factories with Images of Factory Brands]. Vladimir, Vladimirskaya gubernskaya uchenaya arkhivnaya komissiya. 175 p.

Yakovlev, F.Ya. (1882). *Kratkiy ocherk razvitiya farforovogo proizvodstva v Rossii i ob'yasnenie kolleksii, pokazyvayushchey sostav i svoystvo farfora v zavisimosti ot materialov* [A Brief Outline of the Development of Porcelain Production in Russia and an Explanation of the Collection Showing the Composition and Properties of Porcelain Depending on Materials]. Moscow, tip. S.P. Arkhipova i K°. 40 p.

Znamenov, V., Mukhin, V. (1992). Fenomen vtorogo farforovogo proizvodstva v Peterburge [The Phenomenon of the Second Porcelain Production in St. Petersburg]. In *Petergof: Iz istorii dvortsov i kolleksii. Al'manakh*. St. Petersburg, Studiya biografika, pp. 109–127.