

— Дороги и тротуары каких городов посыпаны вашими реагентами?

— Раньше у меня каждый город был на учёте. А теперь сотрудники нашей компании научились так виртуозно работать, что я уже не успеваю оперативно отслеживать. Анализирую проделанную работу в новых городах по отчётам за прошедший зимний сезон. По-моему, сейчас их около 60. Большая часть городов в России. Нам очень приятно, что нашей продукцией обрабатывают такие особые объекты, как территория Кремля и Красная площадь, Эрмитаж в Санкт-Петербурге, Московский зоопарк, олимпийские объекты в Сочи, детский лагерь «Артек». Есть и другие направления — федеральные трассы, аэропорты, специальные сооружения.

— А оборот?

— По группе компаний приближается к 10 млрд руб. В холдинг входят специализированный научно-исследовательский институт, а также несколько предприятий, которые занимаются и дорожной химией, и нефтехимией, и даже немного машиностроением.

### «Казалось, ты покоряешь мир»

— Вы начинали с оборудования для АЗС. Откуда вообще идея?

— Я всегда тянулся к предпринимательству. С детства. Нет, конечно, я хотел быть то футболистом, то космонавтом. Везде пытался чего-то добиться, но в сфере предпринимательства получалось лучше всего. По сегодняшним меркам, конечно, смешно звучит, но тогда, в 15–18 лет, казалось, что ты покоряешь мир.

— А что получалось?

— У меня как-то появилась приставка «Денди». Все дети как дети, играли на ней, а я начал сдавать в аренду. Сначала на территории двора, где жил, в Индустриальном районе. Потом, как говорится, «расширял рынки», выходя в соседние районы. Отдельная история была со сбором долгов. В общем, была детская школа бизнеса. Мне нравилось это. Деньги давали определённую свободу, ощущение независимости.

— Независимости от родителей?

— В целом. Родители в меру своих возможностей (у нас была небогатая семья) делали для меня всё, что могли. У меня не было тяги оторваться от них. Наоборот, хотелось их удивить, подарить что-то: вот, мама, наша старая плита совсем не работает, я тебе на новую накопил.

### Математика через «не могу»

— И эти ощущения побудили вас поступить на экономический факультет?

— История с поступлением — отдельный вызов. В начале 1990-х, когда открылся «занавес», всех тянуло на красивое и заграничное. Мне тоже хотелось посмотреть мир и реализоваться в больших масштабах. Поэтому я решил поступать на «иняз». С восьмого класса сосредоточился на гуманитарных науках: английский, русский, литература. Занимался с репетиторами. Точные науки типа математики оказались на втором месте. Я понимал, что это мне, скорее всего, не пригодится, уделял им внимание «по остаточному принципу». Но за пять месяцев до поступления, на подготовительных курсах в университете, я понял, что базовый английский уже выучил. Разобрался с тем, как устроен язык, и, как мне казалось, мог спокойно общаться. Мне не хотелось тратить пять лет жизни на то, чтобы доучивать специфику. Я понимал, что могу это сделать параллельно с получением новых знаний.

Прихожу к родителям, говорю: «Я передумал поступать». У них шок: «Почему? Что случилось?» Отвечаю, что мне нравится заниматься бизнесом и я хочу изучить экономику. Они меня, конечно, поддержали. И вот здесь начался труд. За пять месяцев нужно было освоить всё, что упустил за три года.

Я жил этой математикой. У меня были репетиторы по три раза в день. Не любил — серьёзно, до сих пор не люблю. Через «не могу» это всё заходило. По своему складу я скорее гуманитарий. Но всё получилось, я поступил. И математики стало ещё больше.

Я так устроен, что, если не понимаю практического значения какой-то вещи, не могу заставить себя тратить на неё энергию и время. Я смотрел на все эти

формулы и не знал, зачем они мне в реальной жизни. Да, конечно, они тренируют сознание. Да, они нужны математикам и специалистам в области точных наук и информационных технологий. Но зачем так глубоко знать математические науки мне? Соответственно, моё подсознание отказывалось тратить на их постижение кучу времени. Опять же в университете я уже занимался бизнесом.

— Тем самым, который связан с оборудованием для АЗС?

— Да. Компания называлась «Пермь АЗС сервис» и занималась поставками оборудования для АЗС и нефтебаз Пермского края. Тогда ещё царили времена взаимозачётов: они рассчитывались то маслом, то дизельным топливом. Мы это всё куда-то пристраивали, получали деньги. Документооборот был «на коленке», накладные от руки выписывали. Но мне было очень интересно познавать весь этот мир. Это было примерно с 1995 по 1998 год. Отличный опыт.

— Вы в одиночку вели дело?

— Привлекал друзей, кто хотел. Но идея моя. То, что рядом было, тем и занимался.

Все заводы, которые делали оборудование для АЗС и нефтебаз, находились за территорией Пермского края. Основным заказчиком, конечно, был «ЛУКОЙЛ». И, как все крупные компании, он не любил делать предоплаты, работать по условиям договора контрагентов. Говорили: привезите, положите на склад, мы когда-нибудь рассчитаемся. А поставщики оборудования — тоже из числа крупных заводов с такими же амбициями. Поэтому все энергичные предприниматели, готовые рисковать, выступали посредниками между этими двумя сторонами. До сих пор есть много компаний, которые работают по такому принципу.

### «По телефону делал «взрослый» голос»

— Как родилась идея с реагентами? В какой момент надоели взаимозачёты?

— После бизнеса, связанного с АЗС, был ещё один проект — шпалы и рельсы для трамваев. Это тоже получилось почти случайно. В Перми работал Пермский