

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Чтобы подняться на высоту, нужно погрузиться в глубину	11
Пять уровней иерархии по Джиму Коллинзу	35
Глава 2. Дитя кризиса	37
Цветовая палитра №1. Краткая история пластика	53
Глава 3. Зеленая Черепаха: ценности	57
Цветовая палитра №2. Откуда родом деловая этика	74
Глава 4. Слон первый: инновации	79
Глава 5. Все перерабатывается	99
Цветовая палитра №3. Игры разума	124
Глава 6. Слон второй: люди	132
Глава 7. Гений места	152
Цветовая палитра №4. Обуздать силу эволюции и найти свою кукурузу	173
Глава 8. Слон третий: целеполагание	179
Глава 9. Окно в Европу	194
Цветовая палитра №5. О дивный хрупкий мир, или Как человечество оказалось в потребительском раю	214
Глава 10. 2022 год, который все изменил	222
Эпилог	234
Приложение 1. Ключевая идеология Danaflex	241
Приложение 2. Коды переработки пластика — что означают, как применять	250

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вы купили в магазине пакетик чипсов. Яркий солнечный пакет (дизайнеры утверждают, что желтый — цвет удовольствия), с небольшим вкраплением золотого (малое количество золота на упаковке сигнализирует о высоком статусе товара, все продумано), открывается с бодрым хрустом, предваряющим хруст картофельных ломтиков. Мелькает масляное серебро изнанки. Начинает работать «магия стазиса» — продукт должен быть вынут из упаковки в том самом виде, в каком туда положен, не измененным ни на йоту. Чипсы — удовольствие недолгое, вы комкаете желтое, золотое, серебряное, хрустящее, и вот уже ищите глазами мусорную урну. Остановитесь на секунду — в этот момент вы держите в руках самый значимый предмет своего времени. Одноразовый и вечный одновременно. Вы уверены, что именно его содержимое только что доставило вам столько радости, а не сам этот пакетик?

Двадцатый век называют веком упаковки. Человечество научилось останавливать время в фольговой обертке и продавать самые простые вещи не для удовлетворения насущной потребности, а как взрыв эмоций. Да разве только это?

Трудно даже представить, какое количество смысла скрывается в самом понятии «упаковка». Тело человека, наше с вами тело — это упаковка для того, что является нашей сутью. Одежда и тот образ, который мы на себя надеваем, когда выходим в мир к другим людям, — еще один слой: упаковка упаковки. Весь психологизм нового времени и смысл внутренних исканий человека и заключаются в том, чтобы примирить желания тела (упаковки, жаждущей быть еще более упакованной) и потребностей души — того самого важного, что оно сохраняет. И это только один слой.

Задумывались ли вы когда-нибудь, сколько времени и сил уходит на воспроизводство культуры «сохранности», на изготовление того же пакета чипсов, обертки мороженого или пауча для майонеза? Не поверите, но на создание и тестирование пачки, сохраняющей аромат и вкус вашего любимого кофе из далекой Бразилии или Гватемалы, могут уйти годы. Технологических нюансов в этом деле очень много:

например, упаковка обязана держать форму, а ее химические компоненты не должны проникать в продукты питания, иначе любимое лакомство может стать ядом. Верхом мастерства считаются пакетики под влажный корм для животных. Котики, как оказалось, — самые привередливые и неподкупные дегустаторы: они способны учуять неуловимый для человека запах пластика в курином паштете и одним взмахом хвоста перечеркнуть многомесячную работу сотен людей.

До знакомства с компанией Danaflex, крупнейшим российским производителем гибкой упаковки, я, как и многие, не догадывалась о сложности технологических процессов, скрытых в какой-нибудь конфетной обертке: «Какая разница? Это все равно станет мусором!» При этом от ответа на вопрос «Каким именно мусором?», как бы патетично это ни звучало, зависит будущее каждого из нас. И это еще один важный «секрет упаковки», который я раскрою в этой книге.

Когда основатель и гендиректор Лаборатории «Однажды» Дмитрий Соколов-Митрич предложил мне написать книгу про Danaflex, моя внутренняя Грета Тунберг встала на дыбы. «Океан задыхается от мусора. Микропластик находят в плаценте и крови людей! Хочешь стать адвокатом дьявола?» — не церемонясь в сравнениях, заявила внутренняя Грета. И просто отмахнуться от нее было невозможно. К тому моменту я четыре года работала шеф-редактором интернет-СМИ, пишущего про экологию и устойчивое развитие, и прекрасно представляла себе путающие масштабы пластикового загрязнения. Ежегодно человечество производит около 430 млн тонн пластика¹, и к 2060 г. цифра должна утроиться. Две трети этого объема — товары с очень коротким сроком жизни: они быстро превращаются в мусор, оседающий на свалках и попадающий в реки и моря. В мире пока перерабатывается всего около 9% пластиковых отходов, еще около 12% сжигается². Только в нашей стране

¹ По данным Программы ООН по окружающей среде: What is the life-cycle approach and how can it help tackle plastic pollution? // UN Environment Programme. <https://www.unep.org/news-and-stories/story/what-life-cycleapproach-and-how-can-it-help-tackle-plastic-pollution>. — *Здесь и далее примечания автора.*

² По данным Программы развития ООН: Why aren't we recycling more plastic? // United Nations Development Programme. <https://stories.undp.org/why-arent-we-recycling-more-plastic>.

мусорные полигоны занимают уже почти 4 млн гектаров¹ — это по размеру сравнимо с площадью Швейцарии или Нидерландов. «Но я журналист, мне важно сохранять объективность и непредвзятость», — возразила я внутренней Грете и взяла время для того, чтобы хотя бы собрать информацию о компании.

Оказалось, что уже к 2028 г. для 100% своей продукции Danaflex подготовит перерабатываемые решения. Пока моя Грета недоверчиво косилась на цифры, я всматривалась в хештег #всеперерабатывается и слоган «Упаковка, которой не было» — и начинала понимать, что мне обязательно нужно увидеть производство Danaflex и пообщаться с людьми, которые им управляют. Через неделю я летела в Казань, где находятся штаб-квартира и российские заводы компании. Мне предстояло ответить на терзавшие меня вопросы — и вдобавок понять: а чем книга об этой компании, пусть и крупнейшей в своей отрасли, но почти не известной за ее пределами, может быть интересна читателям — тем, кто не имеет никакого отношения к производству упаковки или товаров повседневного спроса, или тем, кто интересуется деловой литературой и читал множество мировых бизнес-бестселлеров? Возможно, они многому удивятся вместе со мной, рассуждала я.

Десятки интервью с людьми из команды Danaflex — от владельца и топ-менеджеров до работников на производстве — перевернули мои представления об этой отрасли. Нет, я не записалась в клуб фанатов пластика, но я увидела сложнейшую работу, которую ведут люди, делающие все, чтобы выпускаемая ими упаковка не стала гниющим на свалках мусором, а обрела вторую жизнь. Вот один лишь пример.

Уже много месяцев специалисты Danaflex наперегонки с химиками мировых корпораций упорно пытаются «взломать котиков» — сделать перерабатываемыми пакетики влажных кормов для животных. Технологии пока позволяют переработать только моноупаковку, состоящую

¹ По данным Роспотребнадзора: К 2050 году нелегальные свалки могут занять 1% площади России // НИА «Экология». <https://nia.eco/2023/11/10/72705/>.

из материала одного типа — полипропилена или полиэтилена, — а современные пакетики с кормом обязательно имеют в своем составе еще и термостойкую фольгу, так как подвергаются тепловой стерилизации. Разработать для них зеленую альтернативу, которую еще и одобряют сами придирчивые животные, — все равно что взломать швейцарский банк, но специалисты Danaflex уверены — банк будет взломан.

Так про что же эта книга? Про упаковку? И про нее тоже, но в первую очередь — про людей, которые ее производят.

Без них и без уникальной культуры управления, сложившейся в Danaflex, это точно была бы совершенно другая компания, которая могла даже и не задуматься о создании перерабатываемых решений. «Как вы это делаете?!» — раз за разом звучал у меня в голове вопрос, когда я слышала, как команда Danaflex строила с нуля завод в Чехии, а ее владелец Айрат Баширов летал в Нью-Йорк, чтобы заполучить контракт с одной из глобальных корпораций, имея при себе только номер телефона ее CEO.

Я поняла, что хочу, чтобы моя внутренняя Грета Тунберг поумнела и повзрослела. Я решила увидеть проблему во всей ее комплексности, разгадать и секреты упаковки, и загадку успеха Danaflex и ее команды. Как семейное предприятие, на котором в 2001 г. работали всего 30 человек, за семь лет стало лидером российского рынка, а спустя еще десятилетие выросло в холдинг международного уровня со штатом 2000 человек? Ни один из экономических и политических кризисов последних десятилетий не сломил компанию. Даже в условиях санкций — когда на границе застряло оборудование на десятки миллионов долларов, а европейские поставщики отказались обслуживать станки, поставлять детали и композитные материалы для производства, — Danaflex удалось увеличить свою прибыль более чем в два раза.

Повествование будет многослойным, как и сама гибкая упаковка. Часть слоев будет посвящена разгадке формулы успеха Danaflex. В фокусе внимания — человеческие истории, корпоративная культура, отношения в команде, победы и кризисы, непростые решения и даже духовные откровения. Остальные слои — описание жизненного цикла самой

ХОРОШО УПАКОВАННЫЙ МИР

упаковки от производства до утилизации, которое позволяет увидеть в пакетике из-под чипсов не мусор, а ценный ресурс для экономики замкнутого цикла и незаменимую вещь своего века. Моя мечта — чтобы весь пластик в мире сортировался и перерабатывался, и эта книга — мой небольшой вклад в то, чтобы эта мечта стала реальностью.

А начну я свое повествование, пожалуй, с рыбок!

ГЛАВА 1

ЧТОБЫ ПОДНЯТЬСЯ НА ВЫСОТУ, НУЖНО ПОГРУЗИТЬСЯ В ГЛУБИНУ

Умей остановиться и оглядеться
по сторонам, оцени ситуацию сверху
свежим взглядом.

Из ключевой идеологии Danaflex

Представьте себе раннее зимнее утро — часов пять, — когда за окнами завывает ледяная тьма и вылезти из теплой кровати равносильно подвигу. У письменного стола с включенной настольной лампой стоит худощавый голубоглазый подросток лет 11–12. Перед ним аквариум с полосатыми барбусами — на него-то и направлена лампа. Через три часа мальчику отправляться в школу, и у него совсем нет времени, чтобы ждать, когда проснется солнце и начнут метать икру эти суетливые оранжево-черные создания. Значит, нужно брать дело в свои руки и самому устраивать барбусам рассвет. Мальчик сосредоточен

и спокоен. Он терпеливо ждет. Брачные игры скоро закончатся, и уставших родителей нужно будет бережно отсадить в отдельную емкость с водой, а то глупые рыбки могут съесть собственную икру сами. Паренек не может этого допустить: рыбки — его первый бизнес, а бизнес должен приносить деньги, а не убытки.

В выходные мальчик пойдет на птичий рынок и понесет с собой игривых барбусов, драчливых цветастых петушков с плавниками-опалами и выносливых разномастных сомиков. Пойдет один, без взрослых — достаточно того, что папа сварил металлический стеллаж для его аквариумов, а мама и старший брат терпят в холодильнике его неугомонного мотыля, который постоянно норовит вылезти из банки и украсить бордовыми разводами белые стены. И не важно, что в Казани зима, на улице ветрено и скользко, а руки и ноги будут стыть от холода в плохо отапливаемом павильоне рынка. У мальчика есть специальная термосумка, маленькая горелка под аквариум и сухое горючее. Главное — угадать с температурой: перегреешь воду — рыбки сварятся, недогреешь — замерзнут, и тогда никакой выручки, а значит и очередного нового аквариума, не будет.

Так, на рынках, будущий президент Danaflex Айрат Баширов учился зарабатывать первые деньги, терпеливо добиваясь цели и копируя чужой опыт. Сам того не понимая, он одновременно осваивал умение двигаться сразу в двух измерениях: покорял Высоту, покупая один аквариум за другим, и постигал Глубину, оттачивая свои познания в аквариумистике. Спустя много лет эти навыки помогут ему создать инновационный и быстрорастущий, но очень кропотливый бизнес по производству гибкой упаковки, где на подписание договоров с заказчиками и разработку продукции могут уходить годы.

Разводить рыбок юного Айрата вдохновил сосед по подъезду. Он нигде не работал, но смог купить автомобиль, а мальчик мечтал о машине, чтобы больше не толкаться в электричке по пути на дачу. В отличие от безработного соседа, родители Айрата не могли позволить себе такую роскошь, хотя и трудились круглые сутки: папа — начальником цеха на заводе, а мама — администратором столовой обкома партии.

И подросток решил накопить денег сам. Машину, правда, он тогда так и не купил, зато рыбки научили его рисковать, планировать, терпеть, чувствовать температуру рынка и не бояться вкладывать прибыль в развитие — на пике его первого бизнеса у Айрата было 16 аквариумов.

Спустя несколько десятилетий Айрат Баширов так же последовательно станет инвестировать десятки миллионов евро в покупку лучшего оборудования для производства современной гибкой упаковки: все для того, чтобы покорить очередную амбициозную высоту — заключить контракты по самым технологически сложным заказам у транснациональных корпораций, производящих продукты питания.

Я пишу эту главу на окраине Стамбула, сидя на балконе с видом на Босфор. По далекой синей глади курсируют туда-сюда паромы и моторные лодки, медленно тянут тяжелую ношу громадные танкеры. Каждый раз, когда я отрываюсь от экрана, мой взгляд упирается в белый минарет небольшой мечети, возвышающийся над черепичными крышами. Пять раз в день далекий гул дороги, шелест ветра в листве, крик чаек и суматоху мыслей прерывает протяжный напев муэдзина, эхом разносящийся окрест и призывающий на молитву. Я отодвигаю компьютер, закрываю глаза и вслед за певучим голосом погружаюсь во внутреннюю тишину, чтобы несколько минут отдохнуть от кипения разума. Я не мусульманка, но важно иное — целительная пауза, которую дарит мне этот призыв. Она позволяет остановиться и вспомнить о своей Глубине, связи с чем-то бóльшим, чем я сама, и о том, что превращает нескончаемые заботы дня в осмысленную цепочку действий и поступков.

В той истории, которую я вам хочу рассказать, все это — Стамбул, муэдзин и связь с чем-то бóльшим — части единого целого. Оно включает в себя и путь Айрата Баширова от выращивания рыбок к владению крупной компанией, решающей глобальные задачи. Со Стамбулом просто: здесь Danaflex строит новое производство, и я приехала сюда на несколько недель, чтобы остановиться и поймать суть нашей истории.

Начну с двух тезисов.

Тезис первый: «Если у человека в жизни чего-то нет — это не значит, что ЕМУ этого не хватает, это значит, ЕГО на это не хватает».

Чувствуете разницу?

Тезис второй: «От масштаба личности зависит масштаб деятельности, которую разворачивает человек».

Мы начинаем анализировать историю Айрата Баширова слой за слоем, как будто разгадываем химическую рецептуру упаковки.

СЛОЙ 1. РУКОВОДИТЕЛЬ ПЯТОГО УРОВНЯ

Масштаб Баширова ощущается в первые минуты общения. От него веет скромностью, дружелюбием и поистине буддийским спокойствием, хотя этому человеку принадлежит компания с годовым оборотом более чем в \$300 млн. С каждым сотрудником своей компании он здоровается за руку и разговаривает уважительно, без тени превосходства, которым в России частенько болеют люди, наделенные деньгами и властью. В его присутствии дышится легко, и дело не только в шестиметровых потолках кабинета — Баширов умеет создавать вокруг себя атмосферу доверительного покоя и одновременно драйва. Когда речь заходит об уже достигнутых целях и новых вызовах, глаза Айрата начинают блестеть — и, хотя роль созерцающего вечность мудреца он освоил мастерски, видно, что и навыки полевого командира не забыты: перед нами человек, который глубоко внедрен в процесс принятия решений и знает все тонкости своего бизнеса. Он обладает талантом вдохновлять людей и при этом умеет превращать рабочий процесс в масштабную игру, в которой сотрудники получают возможность реализовать свои личные карьерные амбиции, воплощать творческие мечты и выдвигать деловые инициативы.

Интервью с ключевыми людьми, работающими десятилетиями в Danaflex, оставляют у меня сложное послевкусие. Предельная честность даже в обсуждении болезненных вопросов, искренняя приверженность делу, готовность расти и совершать трудовые подвиги — все это видно невооруженным глазом. Да по-другому и не получается в условиях ускоренного роста и вызовов времени. При этом наиболее продвинутая часть команды считает, что готовность к подвижничеству устарела, это ценности первоначальных этапов развития бизнеса — «культуры принадлежности и подвига», и нужно полностью переходить к культуре «правил». Но об этом мы будем говорить позже. Так или иначе, каждая новая встреча убеждает меня, что три главные ценности, на которых базируется культура Danaflex — уважение к личности, совершенствование и развитие, честность и ответственность, — это не просто слова для ни к чему не обязывающих корпоративных речовок.

Danaflex так устроена, что планы на следующий год всегда принимаются с большим плюсом к уже достигнутому результату, причем инициаторами прироста выступают сами сотрудники, потому что им это выгодно. Руководство помогает скорректировать предложенные цифры, и часто в большую сторону, веря в потенциал человека и тем самым вдохновляя его на достижения. Когда ты совершаешь такой разгон регулярно, тебе становится просто неинтересно жить на плато. «Любям нравятся масштабные вызовы: если целиться в Луну, даже промахнувшись, все равно окажешься среди звезд», — объясняет особенности корпоративной культуры директор по стратегии Булат Курмашов. Он пришел в отдел продаж Danaflex в 2007 г. 18-летним парнем — и теперь входит в исполнительную дирекцию. Высокий, с виду спокойный, своими вдумчивыми размышлениями Булат напоминает мне мыслителя, сидящего на горе и наблюдающего за тем, как у ее склона разрастается хорошо упакованный мир Danaflex. Эта позиция «сверху» позволяет отстраниться от забот операционной деятельности и увидеть общую картину — куда стоит развиваться компании дальше и какие вызовы на этом пути ей предстоит пройти.

Чем глубже я погружаюсь в мир Danaflex, тем с большей уверенностью могу предположить, что разгон, о котором говорит Булат, стал возможен благодаря тому, что Айрат Баширов относится к немногочисленной группе руководителей пятого уровня. Этот термин в своем бестселлере «От хорошего к великому» ввел Джим Коллинз¹, один из ведущих исследователей в области управления бизнесом. Когда-то эта книга стала для Айрата настольной и помогла ему и его команде выстроить систему менеджмента в еще только становящейся на ноги компании.

Сам Баширов, правда, себя руководителем пятого дана не считает, тем самым подтверждая мои выводы. Согласно Коллинзу, этот тип людей являет собой пример интересной амбивалентности, одновременно сочетая в себе скромность и исключительное честолюбие. Среди других черт он выделяет волю, непоколебимую решимость, умение действовать спокойно и последовательно, добиваться высокого качества работы и соблюдения высочайших стандартов. Свое честолюбие руководители пятого уровня реализуют не через личный успех и желание прославиться, а через достижение общей большей цели — создание великой компании.

«На 150-летнем юбилее одного из наших поставщиков — производителя печатных станков — я спросил его совладельца, почему он не продал свою долю в бизнесе, — рассказывает Баширов. — “Кто я такой, чтобы продать эту компанию? — был его ответ. — Я всего лишь третье поколение людей, которые владеют и управляют ею”. Тогда он как раз собирался на пенсию и передавал дела своему сыну. Меня впечатлил этот ответ и замах в вечность. Одновременно мне горько, оттого что в нашей стране нет компаний, возраст которых превышает 100 лет: у нас то войны, то революции, то еще что-то. Мне хочется, чтобы история Danaflex тоже была долговечной, а для этого она должна стать великой глобальной компанией и соответствовать четырем принципам: первый — из года в год выполнять поставленные цели, преодолевая вызовы; второй — влиять на индустрию, особенно своими инновационными разработками; третий — обладать безупречной репутацией среди всех, с кем взаимодействует; четвертый — иметь долгосрочный горизонт планирования. Сиюминутные победы мне не важны».

¹ Коллинз Д. От хорошего к великому. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Еще одно важное отличие руководителя пятого уровня по Коллинзу — приписывать основной успех команде и через делегирование ответственности формировать себе преемников, чтобы компания «оставалась выдающейся и после его ухода». *«Я еще в 2010 г. осознал, что собственник может стать главной угрозой и сдерживающей силой развития компании. Чтобы этого избежать, он должен постепенно отдавать управление бизнесом более талантливым людям, чем я последовательно с тех пор и занимаюсь»*, — говорит Баширов.

Его слова подтверждает финансовый директор Ольга Куликова, работающая в Danaflex почти с момента основания: *«Одна из основ нашего ДНК — брать людей, которым интересно и которые хотят расти. Если ты пришел на позицию топ-менеджера, никто не будет тебя контролировать и рассказывать тебе, как добиться поставленной цели. Это не в культуре Danaflex — тебе доверяют»*.

СЛОЙ 2. ГЕН АВАНТЮРИЗМА

Чем больше я общаюсь с Айратом Башировым и наблюдаю за миром Danaflex, который он создал вместе со своей командой, тем больше мне хочется узнать, через что он прошел, прежде чем обрел свой масштаб.

Его рассказ о превращении юного продавца рыбок в бизнесмена увлекает. Авантюризмом и упорством в достижении желаемого он мог бы поспорить со смельчаками, отправлявшимися покорять Дикий Запад и не боявшимся ни черта, ни бога, ни индейцев. Становление Баширова пришлось на время, когда Россия как раз походила на Америку начала и середины XIX в.: те, кто рисковал и отправлялся на поиски лучшей жизни, или расплачивались за дерзость головой, или добивались денег, статуса и связей. Айрату повезло оказаться в числе последних.

Авантюрный дух всегда подвигал предприимчивых людей расширять границы мира и границы возможного — сегодня этот неутомимый ген особенно ярко проявляется у технологических предпринимателей: чего стоит только Илон Маск, одержимый идеей колонизации Марса.

Талант делать деньги — это реальный дар, такой же, как умение писать стихи или музыку, и он часто проявляется в детстве; впрочем, столь же часто в детстве и угасает, не выдержав рутины дальнейшей жизни, — но Айрат Баширов на рынках не остановился и научился делать свои следующие деньги буквально из пены.

Когда мальчику было 14 лет, знакомая семья предложила ему подработку на лето — продавать квас. Айрату повезло: погода стояла жаркая, и к его киоску сразу выстроилась длинная очередь с бидонами. Меньше чем за два дня 900 литров были распроданы. После того как он сдал вырубку, у него на руках внезапно остались 10 рублей. В 1986 г. это была внушительная сумма: в месяц советский инженер получал зарплату порядка 180 рублей. Сначала Айрат не понял, откуда взялись эти деньги, но потом смекнул, что из-за обильной пены кваса в емкости покупателей помещалось меньше, чем положено. А наливать положенный по стандарту объем напитка почти невозможно — иначе ждите отстоя пены, увеличения вдвое времени на обслуживание и, как следствие, шумных претензий со стороны очереди. В пареньке разгорелся предпринимательский интерес, и в следующие поставки Баширов стал заказывать большие объемы напитка. При этом он рисковал: случись похолодание, непроданный квас пришлось бы сдавать обратно, а это могло грозить штрафом за самонадеянность — но у Айрата была мечта, которая двигала его вперед: уже год мальчик грезил о мопеде, ходил в магазин спорттоваров, подолгу смотрел на него, трогал раму, представляя, как будет нестись по улицам Казани. Но откуда ему было взять 250 рублей?!

Целеустремленному юному продавцу сопутствовала удача: за первый месяц продаж он заработал почти 400 рублей. Мопед был приобретен, но счастье не продлилось долго: не успел Айрат победоносно въехать во двор, как старшие ребята настойчиво попросили покататься и, не дожидаясь положительного ответа, отобрали мечту и укатали. Не справившись с управлением, они врезались в троллейбус. Для Баширова это был серьезный удар, но горевал он недолго: достал нужные запчасти и целыми днями чинил сломанный двигатель.

При этом было уже не важно, сядет он снова за руль мопеда или нет: главное, что он осуществил свою мечту, закрыл, как сказали бы сегодня, гештальт.

Теперь немного штрихов к социальному пейзажу, который окружал нашего героя. В то время в Казани процветала субкультура, которая потом получила название «казанский феномен»: подростки разбивались на группировки и враждовали между собой. В борьбе за власть и территории они устраивали массовые бои «стенка на стенку», нередко с использованием тяжелых предметов, порой доводя дело до летального исхода. Чтобы лучше понять, что это такое, достаточно посмотреть популярный сериал «Слово пацана» Жоры Крыжовникова, снятый как раз по мотивам казанских событий тех лет.

Близилось время окончания школы. Айрат понимал, что ему во что бы то ни стало нужно вырваться из этого города, иначе или вступай в банду, или жди, пока в голову прилетит железный прут. И он решил поступать в Тюменское высшее военно-инженерное училище. Айрат знал, что многие его выпускники по распределению уезжают служить в ГДР. *«Я остро хотел другой жизни и размышлял на достаточно примитивном уровне. Быть военным было престижно, а Германия казалась чем-то совсем запредельным: оттуда привозили жвачки, видеомэгнитофоны, машины»,* — вспоминает Баширов. К тому же по военной стезе пошел старший брат Марат, уже два года учившийся в Риге, в военно-политическом училище.

Поступал в военный вуз будущий владелец Danaflex своеобразно — проявляя чудеса красноречия и находчивости, так как из-за собственного своеволия лишил себя любых стандартных шансов на успех. Все началось с самоволки. Абитуриенты жили в палатках на огороженной территории и покидать ее без разрешения не имели права. Но что делать, если очень хочется пива? Айрат взял сумку, банку и смело перелез через забор. Время в очереди у ларька пролетело незаметно за разговором с мужчиной средних лет в гражданском, и вот уже Баширов разливал пенное своим соседям по палатке. Но пиво это обошлось ему дороже, чем он думал: мужчина из очереди оказался командиром соседнего

взвода, который входил в приемную комиссию. Айрат не растерялся — тут же побрился налысо и засунул под губу вату. Маскировка не помогла, капитан узнал его — но, видимо, пивная тематика все-таки как-то объединяет людей мужского пола, потому что командир решил на первый раз простить абитуриента и не выгонять его.

Впереди ждали экзамены по физподготовке, а в этом, в отличие от точных наук, Баширов был не особенно силен: он мог подтянуться не больше семи раз, тогда как нужно было пятнадцать.

Но настоящий предприниматель не пасует перед препятствиями: через казанского знакомого, отыскавшегося в училище, Айрат нашел курсанта, согласившегося подтянуться и пробежать кросс вместо него. Все бы хорошо, не надень паренек майку, из-под которой на груди виднелась накладка с группой крови — такую обычно набивали себе курсанты, а у абитуриента ее быть не могло. Баширова вызвали на ковер, сомнений в том, что оттуда он выйдет отчисленным, не было никаких. Но здесь и раскрылись на полную его дар оратора и артистические способности: Айрат выступил с пламенной речью в свою защиту. Он в красках и деталях рассказал про казанские банды, про то, что если он вернется домой, то может просто не дожить до следующего года. Искренне пообещал — если приемная комиссия даст ему шанс, он станет лучшим из лучших. *«Я сам даже вдохновился своей речью, потому что не врал. И вообще, мне и вправду было очень стыдно за свои выходки»*, — вспоминает Айрат. Экзаменаторы были покорены, а Баширов — зачислен.

Обещание Айрат выполнил: вставал на пробежку задолго до того, как на зарядку выходила его рота. Вскоре он легко пробегал 5 километров и подтягивался 15 раз, а через несколько месяцев прочно закрепился среди отличников. *«Мне очень нравилась учеба, я так круто даже в школе не учился. По всем предметам у меня были только отличные оценки, и в итоге к концу третьего курса из всего училища нас было только двое, кто шел на золотую медаль»*. Но мечте уехать в ГДР не суждено было сбыться: наступил 1991 г., а с ним и крах привычной жизни и всех планов. Цели, ради которой он поступал и учился, больше не существовало. Баширов вернулся в Казань.

СЛОЙ 3. РИЖСКИЙ БАЛЬЗАМ НА СЕРДЦЕ

С этого момента в жизни Айрата наступило бурное десятилетие зарабатывания первого капитала и поиска своего места под неласковым казанским солнцем. Он будет учиться быстро принимать решения, рисковать, держать удар, выстраивать коммуникации, но мечту уехать в Европу не бросит.

Тем временем брат Марат, окончив училище, вернулся из Риги и устроился на завод, где работал отец. Айрата такой жизненный сценарий не устраивал. *«Мне нужно было чего-то по-крупному, движухи какой-то: больше зарабатывать, больше иметь, больше получать»*. На поиски подходящих вариантов ушло несколько месяцев, и все это время Марат финансово поддерживал младшего брата, которому не на что было купить даже сигареты.

Шел 1992 г. Инфляция достигла рекордных 2600% годовых. Денег стало не хватать на самое необходимое, начались перебои с зарплатами. Зато после стерильных магазинных полок 1991 г. на прилавки повалил импортный дефицит — от йогуртов, шоколадных батончиков и блоков сигарет до магнитол и телевизоров. Наступило время формирования российского бизнеса, появления «новых русских» в малиновых пиджаках и «челноков» с клетчатыми баулами. В ряды последних и вступил Айрат.

Оказалось, что его двоюродный брат возит из Латвии «Рижский бальзам», цены на который в Казани были в два раза выше, чем в Риге. Затем он закупал товар в России и вез его в Ригу, попутно зарабатывая на разнице курса рубля и новой местной валюты — латвийских рублей, называемых в народе «репшиками». Айрат напросился к нему напарником, перед этим заняв у отца несколько тысяч (конечно, не долларов). Хватило их на какую-то ерунду: одноразовые бритвы и всякую бытовую мелочь, — но «бизнес» завертелся.

В жизни Баширова начался кочевой период вольной жизни и торговли: вместе с двоюродным братом он мотался в Москву, где на рынке в Лужниках покупал американские сигареты и шоколадки, и на поезде

вез перепродавать их в Латвию. «Я цеплялся за все, что угодно, чтобы хотя бы какой-то капитал собрать, и в итоге пришел к тому, что начал спекулировать валютой». Дело это было опасное: валютчики постоянно лавировали между Сциллой в лице бандитов и Харибдой в обличье отдела по борьбе с экономическими преступлениями, который часто устраивал на них облавы. Многие просто пропадали без вести.

Вскоре у Айрата образовалась своя цепочка обмена. Она была пестрой, довольно ловко устроенной и состояла из людей разных профессий и этносов. В нее входили служащие все еще расположенных в Латвии российских воинских частей и вездесущие армяне, торговавшие цветами на рынке. Военные получали жалованье в рублях и вынуждены были их менять на «репшики», чтобы иметь возможность отовариваться в местных магазинах. У армян, наоборот, в избытке были «репшики», а нужны им были российские рубли, которые до введения в обращение драма ходили по всей Армении.

Вскоре к валютным операциям Айрат добавил торговлю микроавтобусами РАФ, выпускаемыми на Рижской автобусной фабрике. Фигаро здесь, Фигаро там, и вот Баширову уже удалось аккумулировать внушительную сумму — 4 млн рублей.

Удача — барышня ветреная, и именно в момент триумфа она решила изменить казанскому смельчаку: в Риге полиция устроила облаву, и среди задержанных оказался Айрат со всеми своими миллионами. А дальше действие разворачивалось как в остросюжетном кино.

— *Значит, Баширов Айрат Робертович...* — проговорил полицейский, внимательно листая паспорт и непроизвольно давая понять своей интонацией народную мудрость о том, что если какой-нибудь экономически активный человек до сих пор еще не сидит в тюрьме, то это исключительно недоработка правоохранительных органов. Вид у стража закона был уставший и помятый, но лицо начинало принимать торжествующее выражение. — *А где печать о въезде? Незаконно, значит, пересекли границу?*

У Айрата перехватило горло. В его паспорте давно закончилось место для штампов, поэтому он приехал в Ригу по документу брата, с которым в то время они были очень похожи, но где-то позабыл его.

— *Как вы вовремя к нам со своими миллионами, уважаемый Айрат Робертович. У нас как раз недавно инкассаторскую машину ограбили, а мы никак бандитов найти не можем. Начальство лютует. Сейчас подправим фоторобот под вас, и то-то,* — блюститель порядка поднял глаза на Баширова и улыбнулся радостной улыбкой голодного волка. Айрат молчал. Полицейский медленно развернул его водительское удостоверение.

— *Курсант, что ли? Где учился?*

— *Здесь, в Риге, в высшем военно-политическом,* — соврал Айрат, приписав себе судьбу брата.

— *То-то мне лицо твоё знакомо, —* голос полицейского смягчился. — *На каком факультете? Я на «фанере», а ты?*

В памяти Баширова молниеносно всплыли студенческие рассказы брата. Там точно было два факультета. Один — политический, который называли «фанерой». Вторым — инженерный...

— *Я на «болтах»,* — спокойно ответил Айрат, молясь, чтобы школьные курсы театрального мастерства не прошли даром. Сердце бешено колотилось.

— *Как же тебе повезло, братишка, что на меня попал. Давай выпьем за твою удачу,* — новообращенный сокурсник открыл тумбочку и достал бутылку джина: в смутные времена этот напиток почему-то был едва ли не популярнее водки. Они чокнулись.

— *Короче, забирай свои деньги, и чтобы через двадцать четыре часа тебя в Риге не было, понял?*

Через два дня Айрат был в Казани.

«Тогда мне не казалось, что в моей хитрости присутствует какая-то нечестность. Мне надо было выживать, и я был искренне нечестен. Я часто бывал в ситуациях, когда от моих действий зависела моя жизнь. Скажу одно: в такие моменты ты будешь делать все, что угодно, — перевоплощаться, играть, врать, лишь бы остаться в живых», — говорит Баширов, аккуратно и медленно сгребая со стола рассыпавшийся из пакетика сахар. За окном яркий летний день 2023 г. Мы сидим у него в кабинете, пьем кофе, обильно приправленный воспоминаниями. Медитативно плавные движения предпринимателя последовательны и точны, выверены, как будто он следует

известной только ему одному схеме. Я на мгновение подвисяю, наблюдая за его пальцами — у меня точно не хватило бы терпения на этот танец с сахаром: одним взмахом я загнала бы его на тарелку, половину просыпав на пол. Как повезло рыбкам, что я ни разу не захотела завести себе аквариум: они бы не прожили у меня и недели.

Несколько часов, проведенных в рижской полиции, встряхнули Баширова и стали той самой паузой, которая позволила приостановить бег и оценить ситуацию свежим взглядом. Он продолжил заниматься валютой в Казани, но теперь решил делать это вбелую, как законопослушный гражданин. По договоренности с одним из банков вместе с двоюродным братом Айрат открыл официальный пункт обмена.

Курс стрелой летел вверх: если в сентябре 1992 г. доллар стоил 210 рублей, то в декабре — уже 417, а в сентябре 1993 г. перевалил за 1200. В 1997 г. цена достигла максимальной планки — более 5900 рублей за доллар¹. В столице Татарстана валюты не хватало, поэтому смельчаки брали в банке чемодан рублей и отправлялись в Москву за долларами. За время, пока они оборачивались туда-обратно, курс внушительно вырос. Если бы кто-то узнал, что они вот так просто, без охраны возят с собой астрономические суммы, Айрата Баширова, а с ним и Danaflex могло теперь и не быть, но госпожа удача благоволит дерзким. *«То, что мы работали официально, никого не волновало. Заглядывали к нам разные люди, а мы в свою очередь искали знакомых, которые могли бы помочь с ними договориться. Все, кто начинал делать бизнес в начале 1990-х, через это проходили. В целом, нам повезло: пик криминала был уже пройден, дальновидные бандиты меняли малиновые пиджаки на деловые костюмы и шли в легальный бизнес».*

Тогда же Баширов наконец приобрел себе машину — недавно привезенную из ГДР подержанную «Волгу». Правда, пробыла она с ним недолго: в обменник приехал табор цыган, и их глава положил глаз на большого белого железного коня. Но не знал бывалый барон, на кого напал:

¹ По данным «Финмаркета»: ЦБ РФ — Банк России: курсы валют к RUB // Финмаркет: <https://clck.ru/3F4ibp>.

Айрат мгновенно согласился продать автомобиль за \$3000. Сам он купил его несколькими днями ранее за \$2000. Не торгуясь и не оформляя документы, радостные цыгане отсчитали ему деньги, погрузили свои цветастые тюки в багажник, утрамбовались в салон и с песнями укатили. Не менее довольный Баширов пошел заказывать себе новую «шестерку».

СЛОЙ 4. ТАКТИКА ВОДОМЕРКИ

«Пробуй новое, никогда не останавливайся на достигнутом», — гласит ключевая идеология Danaflex. Насколько эта стратегия может быть успешной, доказывает путь самого Айрата. Со временем масштаб обменника валюты стал для бизнесмена мал. Он предложил перехватить управление старшему брату, а сам занялся новым делом. Пришло время ему осваивать новый навык — назовем его «тактика водомерки».

Почему именно водомерки? Эти маленькие изящные насекомые, проворно скользящие по поверхности водоемов за счет покрытых жиром волосков на лапках, — умелые хищники. В их рацион входят не только мелкие организмы и мальки, но и превышающая их размер добыча, по глупости или невезению упавшая в воду — родную стихию водомерки — и беспомощно барахтающаяся в ней. Но главное — легкость и скорость. И умение пользоваться родной стихией, не погружаясь в нее.

В 1992 г. в России стартовала приватизация: бывшие советские граждане получили на руки ваучеры, которые можно было обменять на акции госпредприятий. Большинство людей, уставших от бедности и творящейся вокруг разрухи, не понимали ценности странных бумажек и просто хотели от них избавиться — будь то ваучеры или акции. Тут в игру и вступали «водомерки», стремительно носившиеся по рынку и собиравшие добычу. Ваучеры скупались за бесценок: к концу 1993 г. один чек люди готовы были отдать за три-четыре бутылки водки. Главной же целью «водомерок» было аккумулировать внушительные пакеты акций и распорядиться ими с колоссальной выгодой.

В эту игру Баширов включился только в 1997 г., когда ее правила стали более цивилизованными. Он открыл инвестиционную компанию «Диалог-инвест», снял офис, нанял секретаршу, бухгалтера, вложил в скупку акций заработанные на валюте \$200 000 и решил торговать ими на бирже РТС. Айрат был на пике своей молодости и удачи: он не только занялся серьезным бизнесом, но и встретил любовь всей жизни.

В первый раз он увидел Люцию на автобусной остановке, когда проезжал мимо на машине. Она понравилась ему сразу. Через некоторое время на той же самой остановке он заметил ее снова — намеков от судьбы больше было не нужно: молодые люди начали встречаться. В то время Айрат собирался поехать в гости к своему другу в Эдинбург и там немного поучиться — и он позвал Люцию с собой. «*Ты как себе это представляешь?*», — спросила она меня. Родители у нее были строгие, мы встречались всего месяц. Я ей в ответ: «*Слушай, жить со мной тебе нельзя, замуж за меня ты не хочешь, в Англию со мной не поедешь. Как нам быть-то?!*» — «*Кто сказал, что замуж не хочу?*» — удивилась Люция. — *Так я сделал ей предложение*», — смеется Айрат. Через месяц они поженились и уехали в свадебное путешествие не на райские Мальдивы, а в Эдинбург к другу, заодно — в языковую школу, учить английский: юношеская мечта стать человеком большого мира не покидала Айрата.

Молодые люди друг другу идеально подходили: Айрат когда-то хотел уехать служить в ГДР, а Люция еще в седьмом классе побывала там по обмену в одной из школ и познала вкус жизни в зажиточной интеллигентной европейской семье; они оба любили читать, учиться и грезили об успехе. В юности Айрат зачитывался романом «Финансист» Теодора Драйзера, в основу которого легла история американского миллиардера Чарльза Йеркса, — Баширов был уверен, что однажды тоже заработает целое состояние. Люция мечтала, что ее муж будет президентом крупной компании и она вернется в Европу и будет жить в доме с окнами в пол. «*Мы оба были романтиками. Рисовали у себя в голове картинки идеального будущего и, когда встретились, поделились ими друг с другом. Он говорил, что обязательно станет директором и будет ездить на белой “Волге”. Я ему рассказала про свои мечты, что хочу быть педагогом, люблю искусство, культуру, хочу снова*

оказаться в Европе. Мы совпали в желании новой жизни и до сих пор друг друга стимулируем к новым знаниям, знакомствам, вызовам», — смеется Люция.

Но перед тем, как их мечтам суждено было воплотиться в жизнь, влюбленным предстояло пройти серьезные испытания.

Легкость, с которой шла торговля акциями, расслабила Баширова: чтобы наращивать обороты, он не боялся кредитоваться даже у бандитов, которые дали ему \$100 000 под бешеные проценты. Он был уверен, что быстро заработает и отдаст все долги, но как бы не так: наступил «черный понедельник» — 17 августа 1998 г. Россия объявила дефолт и ушла в сумрак кризиса. В тот же день курс доллара в обменниках взлетел с 6 рублей с копейками до 15. Вкладчики штурмовали банки, по стране покатились волна массовых увольнений и банкротств. Фондовая биржа обрушилась: аккумулированный Айратом пакет акций Казанского вертолетного завода, стоивший почти миллион долларов, теперь оценивался в \$15 000. «Мне бы надо было быстро скинуть акции, а я, как дурак, покупал-покупал, гонимый страхом зафиксировать убыток, вот и вляпался. Долги у меня достигали где-то \$200 000. А дома жена беременная, которой вот-вот рожать», — вспоминает Баширов.

Из шока и бездействия бизнесмена вывел отец, Роберт Басирович. Он пришел к сыну, когда тот в депрессии, нацепив на голову шапку из газеты, сам красил потолок в новой квартире — надо же хотя бы что-то делать. Рабочие успели возвести только стены из гипсокартона и ушли, так как у предпринимателя не было денег, чтобы с ними расплатиться. Отец был строг: *«Брось ерундой заниматься, иди думай, как из ситуации вытываться, — вот этого за тебя точно никто не сделает»*. Айрат пришел в себя и начал действовать.

Выбраться из долговой ямы помогло знакомство с владельцем холдинга «Разгуляй» Игорем Потапенко. Он приехал в Татарстан с дальним прицелом обзавестись сельскохозяйственными активами, на волне кризиса продававшимися дешево, — подходили и мясокомбинаты, и элеваторы, и хлебокомбинаты. Потапенко остро был нужен надежный местный знаток бизнес-ландшафта, кто бы мог помочь оформить и провести сделки. Айрата уговаривать не пришлось. Тактика стремительной

«водомерки», умеющей искать недооцененные активы, проводить переговоры и аккумулировать бизнесы, позволила ему всего за год расплатиться с долгами и вновь начать зарабатывать на торговле акциями.

Двадцатидевятилетний Баширов был на пике формы, однако в душе росла усталость от необходимости день и ночь отслеживать котировки. *«Помню, в 2000 г. поехал я со своим партнером отдыхать на Кипр, и, пока мы ездили, акции качались туда-сюда — я потерял около миллиона долларов. Я стал понимать, что больше не хочу жить “мониторю монитор” и торговать воздухом. Осознал, что мне нужен реальный бизнес, в котором я смогу создавать какую-то стоимость, а не заниматься только спекуляциями».*

Выбор предпринимателя пал на рынок недвижимости, и скоро Айрат построил два небольших бизнес-центра — площадью 3000 и 4500 квадратных метров. Тогда же он скупил акции Казанского мясокомбината со штатом 2000 человек и захотел сам заняться его управлением. Что конкретно придется делать, он не представлял, но был уверен, что легко разберется. Пылкого молодого человека быстро остудили казанские власти, поставив на предприятие своего гендиректора.

«Я был наивный: читал “7 нот менеджмента”¹ и думал, что знаю, как управлять предприятием, — сначала займусь бюджетированием, потом то да се. Помню, сижу в приемной Рустама Минниханова² и как раз читаю эту книгу. Вместе со мной ожидал аудиенции тогдашний директор КамАЗа Николай Бех — человек-глыба, ученый, промышленник. Я совершенно искренне его спрашиваю: “А вы знаете, как правильно управлять предприятием? Смотрите, какая у меня замечательная книга есть: хотите я вам ее подарю?” Он мне говорит: “Давай, только подпиши”. Я, конечно, понял, что он меня разыгрывает, но книгу ему все равно отдал. Сейчас я понимаю, что про управление предприятием такого масштаба ничего не знал».

Найти общий язык с навязанным гендиректором мясокомбината Баширову не удалось, и он решил выйти из этого бизнеса. Вырученные

¹ 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова [и др.]. — М.: Эксмо, 2008.

² В 1998–2010 гг. — премьер-министр Татарстана, с марта 2010 г. — глава Республики Татарстан.

от продажи акций деньги инвестировал в растущие бумаги «Татнефти». Вскоре аккумулированный им пакет нефтяной компании оценивался в \$5 млн.

Но идея заняться «реальным» бизнесом не отпускала Айрата. И когда его знакомый Азат Габидуллин предложил профинансировать создание небольшого завода по выпуску гибкой упаковки с другими партнерами, Баширов согласился сразу — и инвестировал в производство первый \$1 млн. Он не собирался уходить с головой в упаковочный бизнес, но рынок с годовым ростом 15–20% выглядел привлекательным. По всей стране, как одуванчики, множились торговые сети, наращивали обороты производители продуктов питания — и вся эта пока доморощенная машина ритейла была вынуждена покупать упаковку за рубежом. Особых сложностей в работе не предвиделось: машина печатает, владельцы машины получают деньги — что может быть проще? Баширов тогда и представить не мог, как сильно он ошибался. Очень скоро ему придется распрощаться с рынком ценных бумаг и присягнуть на верность одной-единственной компании. Так началась история Danaflex. Это будет совсем иной масштаб деятельности, и с тактикой стремительной водомерки-одиночки, до поры до времени легко скользящей над водной пучиной, придется расстаться. Потребуется овладеть технологиями, учиться управлять растущим коллективом и нести ответственность за тех, кто в тебя поверил. Айрату Баширову предстояло заглянуть в глубину, и личностного кризиса на этом пути было не избежать.

СЛОЙ 5. УСЛЫШАТЬ ЗОВ БОЛЬШЕГО

Уже во время управления инвестиционной компанией предприниматель чувствовал, что ему банально не хватает знаний, но каждодневная работа с рынком акций, а позже необходимость выплачивать долги не позволяли восполнить пробелы в образовании. Когда Айрат снова оказался на коне, дело в свои руки взяла мудрая и любимая Люция. Она записала

его на программу MBA Казанского филиала Челябинского экономического института.

«Айрат называет меня своей боевой подругой, своим визирем. Он доверяет моей интуиции и, бывает, просит посмотреть на того или иного человека и сказать о нем свое мнение. Моя задача как женщины поддерживать и гармонизировать нашу крепкую семью — ту тайную опору, которая помогает любому человеку делать мощные профывы. Айрат очень сильно опирается на себя, от его решений зависит будущее почти двух тысяч человек, а я создаю дом, где он может отдыхать, мечтать, осмысливать то, что потом будет реализовывать во внешнем мире», — говорит Люция.

Поступление на MBA с легкой руки его любимого визира стало одной из поворотных точек в жизни Баширова. Во время учебы он стал захлеб читать мировые бестселлеры в жанре бизнес-литературы, которые впоследствии помогут ему с нуля построить бизнес Danaflex, но это будет потом.

Вначале Айрату предстояло пройти через радикальную трансформацию — символически умереть и родиться вновь. Чем пристальнее я вглядываюсь в рисунок его судьбы, тем сильнее убеждаюсь, что, не пройди он свой кризис и не сделай один из главных выборов в жизни, и он сам, и Danaflex были бы совсем иными. А может быть, их и не было бы совсем. О переломе Баширов говорит осторожно, подбирая слова, чтобы точно передать тонкий вкус до сих пор происходящих в нем изменений.

В 2001 г., пройдя огонь и воду 1990-х и дефолта 1998 г., Айрат познавал на собственном опыте, что такое медные трубы. Миллионы долларов принесли с собой и миллионы соблазнов. Он купил один Mercedes, потом второй, появились жадные до веселья и кутежа друзья. Баширов прожигал легко достающиеся деньги, а с ними и свою жизнь. *«Вокруг меня вилась куча собутыльников, которые готовы были разделить со мной завтрак, обед, ужин — все что угодно. Я чувствовал, что меня затягивает в омут, а ведь у меня любимая жена, старшая дочка, которую я не вижу, потому что гуляю по ночам и возвращаюсь рано утром. Внутренне я понимал, что все это не то — мне хочется совсем иного».* Диссонанс нарастал, кризис был неизбежен.

Есть очень красивая притча из фильма «Рыцарь кубков», которая описывает жизнь тех, кто теряет себя в соблазнах и отражениях. Эта притча