

Снег укрыл город. Много снега, но это предвещали народные приметы и метеорологи. Обещали и морозы. Значит, будут. Так и сказал Журавов: морозы, мол, на носу. Впрочем, на ответ не рассчитывал, просто вспомнился попавшийся по пути привокзальный бродяга, сидевший на ледяном насте у парапета. Но генеральный директор Мосстеплоэнерго к реплике, как и к любому вопросу, отнесся серьезно.

ЗАКОН СОВЕСТИ

- Суровая зима не пугает, - отложив очки, скажет Анатолий Александрович. - Но, честно говоря, тревога всегда есть. Случись даже малая авария - людям какое-то время придется жить без тепла. В такие моменты ощущаешь, как бегут секунды. И душа болит - жильцы мерзнут...

Он не закончил фразу - из недоверия к пафосным словам. То, что генеральный избегает пафоса, я заметил еще во время интервью с ним. Речь его точна, но суха - прилагательных минимум. Вот и о душе сказал впервые. Впрочем, когда заговорит о ведомственном жилье, станет понятно, что и здесь без душевной боли не обходится. «Есть хозяйева предприятий, которым дела нет до того, как живут люди, - говорил Журавов, - а дома такие, что хоть святых выноси. Но если с небеленным потолком и скрипящими полами человек еще может как-то мириться, то холодных батарей при морозах - врагу не пожелает»...

Тепло дать - не печь растопить. Рухляк Журавов всегда смотрит сам, особенно когда принимают котельные. Перед нынешним отопительным сезоном ездил смотреть одну из таких - принадлежала институту, работающему на оборонку. Снабжает тепло не только хозяев, но и окрестный жилой микрорайон. Котельная 1965 года постройки. Ни одной реконструкции. Журавов увидел приборы, которых, казалось, в природе не должно быть, и рассмеялся: каменный век! Денег на собственное коммунальное хозяйство у оборонщиков, естественно, нет. Но и Мосстеплоэнерго не имеет права реконструировать чужие котельные своими силами. Парадокс: как тепловик он должен дать тепло, но, с другой стороны, не имеет права деньги вложить - не его объект. Вложит - тут же явится инспектор КРУ и строго спросит: на что бюджетные деньги потрачены?...

- Как в подобных случаях поступаете? - интересуюсь у генерального, хотя знаю, что в приличном обществе таких вопросов не задают.

- Думаю, - сдержанно отвечает Анатолий Александрович.

- О чем?

- О вечном... Это не озвучивают, - напоминает Журавов и впервые за время беседы улыбается.

Мне бы остановиться, но не могу:

- Закон нарушаете?

- Закон совести - нет. Вижу, что через десять-пятнадцать дней люди могут остаться без тепла. Выход один: надо помочь. Конечно, работа за спасибо. Но главное итог: тепло будет - авария не случится. Так что закон совести я не нарушаю. Доложат, конечно, мэру, но Юрий Михайлович - человек мудрый, судит по тому же закону: главное - люди. А то, что приходится такими методами работать, - так ведь из прошлого, как из старых штанов, враз не выпрыгнешь...

КТО СКАЗАЛ, ЧТО ТИХООКЕАНСКИЙ ФЛОТ НЕ ДЛЯ МОСКВИЧА?

В детстве московский мальчик Толя Журавов любил читать книжки о морях и летчиках. Больше - о летчиках. Мечтал стать пилотом. К тому же летал отчим. Но когда Толя говорил, что хочет того же, отчим хмурился: «Не поддерживаю», - и уходил курить...

Окончив школу, Толя подал документы в высшее летное училище. Экзамены сдавал успешно. Остался последний. Но в душе возникло вдруг необъяснимое сомнение, и на последний экзамен не пошел. Явился к военному. Тот о летном училище уже знал и говорит: не захотел в летчики - пойдешь на флот, будешь служить...

ЭНЕРГИЯ В РУКАХ - СИНИЦА НА СТОЛЕ

И отправили Толю Журавова последним ноябрьским эшелонном во Владивосток.

Ехал в телатнике, но душа пела: романтика!

Романтика привела в госпиталь на больничную койку - с воспалением легких.

Через две недели суровые флотские мужчины разглядывали хилого после болезни романтика, да еще москвича, и вслух решали: куда такого? Может быть, в береговые моряки? Услышав про оскорбительное решение, хилый после болезни москвич, глядя в глаза суровым флотским мужчинам, сказал: «А я, между прочим, токарь пятого разряда!» Морские волки вчитались в личное дело без пяти минут берегового: Журавов А.А. окончил ПТУ завода им. Хруничева, токарь пятого разряда.

- В плавостав! - сказал офицер с двумя просветами и тремя звездами на погонах.

Так Анатолий Журавов попал на только что отремонтированный эскадренный миноносец «Вихревой» Краснознаменного Тихоокеанского флота. Довелось ему пройти на «Вихревом» все восточные моря. Но, главное, получил хорошую специальность - машинист турбин. «Вихревой» по тем временам был самым современным кораблем. Каждая из двух турбин - по 30 тысяч лошадиных сил. Скорость эсминца больше 40 узлов в час. Это надо представить: 50-е годы - по дорогам России ползают как черепахи АМО и ЗИСы, и в это время по Охотскому морю летит стодвадцатиметровая машина со скоростью 80 км в час! И все потому, что внутри морского красавца, в машинном отделении, на совесть делает свое дело - дает энергию - уже не мальчик, а мужчина Анатолий Журавов.

Оттуда и пошла его...

ЛЮБОВЬ К ЭНЕРГЕТИКЕ

Отслужив четыре года, вернулся домой. Пришел в Мосэнерго и говорит: хочу у вас работать. «Где живешь, морячок?» - «На Смоленской площади». - «Пойдешь в ТЭЦ-12, рядом с Киевским вокзалом». На проходную вышел солидный человек, начальник котлотурбинного цеха, представился: «Свердел». «Журавов», - ответил Журавов, стараясь держаться солиднее. «Почему нам?» - спросил начальник котлотурбинного цеха. «На флоте служил. Турбины знаю». - «Тогда по адресу». И повел в цех. «Я был ошеломлен, - рассказывал Журавов. - На корабле каждый сантиметр дорог, а тут от турбины до турбины метров десять».

Назначили его помощником машиниста. В тот же год сдал экзамены на вечернее отделение Московского энергетического института. Но работать посменно и учиться - неразрешимая задача. Старшие товарищи следили за каждым шагом новичка. И вскоре к Журавову подошел начальник цеха КИП и автоматки: «Переходи ко мне слесарем»...

Работа. Учеба. Женитьба. Рождение сына. Двенадцатиметровая комната на троих. И хотя Журавов числился в лучших, надежды на отдельную квартиру были смутны...

Между тем на двенадцатой станции начались эксперименты с новинкой - управляющей вычислительной машиной. Все бегали на нее смотреть и знали, что ма-



шину поставят на строящейся нынче ТЭЦ № 21. А еще все знали, что на ТЭЦ № 21 замечательный директор Александр Николаевич Корытов - «батя».

...Потом, когда будем пить чай в крошечной, похожей на кубрик, комнатке за рабочим кабинетом Журавова, я замечу на стене бескомпромиссно с надписью «Батя», но, увы, не спрошу, чья? Теперь жалею, потому что знаю, что прозвище через много лет перешло к Журавову.

Анатолий Александрович погружается в воспоминания, и аура генерального директора растворяется как табачный дым от его сигареты...

Стало известно: для работников ТЭЦ № 21 возводят жилье. И когда у Журавова спросили: «Пойдешь на двадцать первую?», без промедления согласился.

Станция расположилась на Кировинском шоссе. Во второй половине 60-х - окраина Москвы. Журавов получил там двухкомнатную квартиру в хрущевке. Но тогда она казалась хоромами из смутных надежд...

Шло время. Теперь уже старший мастер Журавов окончил институт. Стал заместителем секретаря парткома. Однажды вызвали в горком партии и сообщили о его переводе к ним в отдел тяжелой промышленности, заниматься энергетикой.

Я опешил, - вспоминает Журавов. - У меня коллектив. И с директором надо посоветоваться. Корытову тут же позвонили: «Александр Николаевич, Журавов с вами хочет посоветоваться». беру трубку и слышу спокойный голос: «Соглашайся». Так судьба столкнула меня с энергетикой столицы: курировал ТЭЦ, знал всех руководителей станций. Но на душе было тоскливо...

Прошло четыре года. В то время управляющим Мосэнерго был умнейший Игорь Николаевич Ершов. Как-то посмотрел на меня внимательно и говорит: «Журавов, а ведь я хочу взять тебя к себе директором ТЭЦ-1. Пойдешь?» Я загорелся: напротив гостиницы «Россия» стоит подобие крейсера «Авроры» - государственная электростанция.

Но через считанные дни планы Ершова были перечеркнуты - меня направили в Совет министров Федерации. Занимался энергетикой России два с половиной года. Но с первых же дней чувствовал - не мое это! Едва ли не каждый месяц подходил к первому заму председателя Совета министров СССР Алексею Максимовичу Калашникову: отпусти! Не могу здесь сидеть - засыпаю на ходу. Мне 38 лет - энергии хоть отбавляй!

После смерти директора ГЭС-1 Юрия Федоровича Ершова Ершов пошел к Калашникову и скажет: «Отдай Журавова!»

Так Журавов станет директором ГЭС-1.

Через пять лет, в 1980-м перед Олимпиадой, в его судьбу опять вмешается Ершов: «Будешь руководить управлением топливно-энергетического хозяйства Москвы». Журавов догадается, куда тот клонит: в централизованной системе на всех ее этажах должны быть свои люди - и они у Ершова были: в ЦК, Совмине СССР, Совмине России, Госнабве и Госплане. «Соглашайся», - повторит Ершов.

Журавов верил Ершову. И отправился руководить УТЭХ. На десять лет.

В 1990-м началась перестройка - глав поделили. Журавову доверили тепловое хозяйство. И вот пятнадцать лет руководит Мосстеплоэнерго...

УЗКИЕ МЕСТА

У генерального старомодные очки и такой же старомодный кабинет. Помню, попав сюда впервые, поразила необычность по нынешним временам скромности - из новинки был, пожалуй, компьютер, все остальное - из 80-х. И где-то в конце разговора у меня вырвется реплика, которая не войдет в интервью: «Скромно живете, Анатолий Александрович».

Он улыбнется.

- Новый будет. Но сегодня нужно строить другое. Да, у многих современные офисы. Зато у нас коэффициент износа оборудова-

ния ниже, чем у тех, кто ими обзавелся. Что лучше иметь: офис или надежное оборудование?..

Когда Журавов пришел в Мосстеплоэнерго, то износ оборудования предприятия был 48 процентов. Сегодня 27-28. «Само собой получилось», - отшутится он. Но само собой только рушится. Коэффициент сократился потому, что Журавов мыслит системно. Что чаще всего выходит из строя? Котлы! Почему? Вода очень жесткая - идет быстрое засорение, сечение уменьшается, трубы перегорают. Котел приходится часто латать. Но латать - что по оглобле стегать. Хочешь, чтобы котлы работали без поломок, начни с воды. Или, скажем, износ тепловых сетей был процентов на семьдесят. Трубы быстро ржавели. Нашли причину - здесь затоплены грунтовыми водами, там - дренаж не выполнен. «Сначала определяем узкие места, потом начинаем работать», - скажет Журавов.

Журавов направлял деньги исключительно в производство - его кабинет не был узким местом...

ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

И все-таки один мой вопрос заставил его растеряться. Спросил, как поступает с разгильдяями.

Журавов задумался.

- Хотите верить, хотите нет, но за пятнадцать лет ни разу такой вопрос даже не ставился. Пьянку разбирать, прогулы, приказы на этот счет выпускать - не было такого. Народ у нас держится за работу...

- Хорошие зарботки?

- В среднем 14-15 тысяч рублей. Но ведь не все определяет зарплата. У нас коллективный договор между администрацией и профсоюзом; в договоре, если память не изменяет, пунктов двадцать - обязательства администрации перед работниками: тринадцатая зарплата, материальная помощь к отпуску. Кто-то женился - помогаем. Родился ребенок - помогаем. Беда пришла, надо похоронить - помогаем. Заболел - а сегодня лекарства очень дорогие - помогаем. Приходите ко мне и говорят: такой-то ходить не может - тазобедренный сустав надо менять, а это громадные деньги. Отказать - рука не поднимается. Оплачиваем операцию. Бытовые травмы случаются - тоже помогаем. И люди это чувствуют...

Лет восемь назад из Мосстеплоэнерго побежали специалисты-киповцы - автоматчики, электрики - их сманивали большими деньгами коммерческие фирмы, которые в то время начали активно строить офисы.

Каждого беглеца Журавов приглашал к себе. Ничего не спрашивал. Говорил так: «Нашел лучшее место - пожалуйста, иди. Но договоримся: обратно не просись. Нам сегодня тяжело, а ты бежишь. Не люблю предателей...»

Через два года беглецы стали возвращаться - фирмачи получили от них все, что хотели - налаженное, отлично работающее оборудование - и показали на дверь: спасибо, больше не нужен!

Журавов распорядился брать их назад без правоустанавливающих нотаций. При встрече здоровался, ни намеком, ни взглядом не напоминал о зигзаге судьбы. Свою мягкость объясняет так: «Повинную голову меч не сечет. А вернулись, потому что у нас они защищены - слышались что, мы в беде не оставим». Потом уточнит: «Не возьми я его назад - пойдешь торговать... Пример тому - завод в Тушине, где «Бураны» делали. Летчики-испытатели «Буранов» нынче цветами торгуют! Я был на этом заводе, говорил с директором, главным инженером. Разводят руками: «Здесь они гроши получают. Вот и торгуют цветами». Катастрофа - личная и для государства...»

ПИОНЕРСКИЙ ЛАГЕРЬ

Завод, на котором уже не делают «Бураны», Журавов упомянул не случайно. Ездил туда договариваться о покупке пионерского лагеря - у завода ни гроша, вот и продает имущество. Журавов решил из

пионерского лагеря дом отдыха сделать. Реконструировал корпуса. В двух живут дети с родителями. В трех - пионеры, по 250 человек в смену. Не в каждой пятизвездочной гостинице такие условия.

Когда он сказал о пионерах, я подумал - оговорка, и буркнул:

- Пионеров сейчас нет...

- А у нас есть! Правда, мы их так не называем. У нас детская республика с принципами самоуправления и с атрибутами: знамя, барабаны, горн и галстуки...

- Красные?

- И красные тоже. Каждый отряд имеет галстук своего цвета. Что интересно, когда я предложил ввести атрибуты и галстуки, все запротестовали: «Что вы, Анатолий Александрович, кто будет носить?» Но, знаете, носят с удовольствием! И теперь пионервожатые (на этом слове делает особое ударение. - В.Д.) говорят спасибо за выдумку: «своего» находят по галстуку...

Пионеров Журавов возродил не по идейным взглядам. Он признается: военное детство, только раз - в первом классе - довелось испытать атмосферу пионерского лагеря. Ему понравилась жизнь в коллективе. Увлечется туризмом, будет водить группы. И заведет порядок: в рюкзаке, кроме зубной щетки, - все общее...

Так ожившие воспоминания породили пионерский лагерь - республику свободных детей...

СВОЯ МЕДАЛЬ

Еще одна идея генерального - медаль «Почетный работник Мосстеплоэнерго». Как пришла? «Как-то подумал, - рассказывает Анатолий Александрович, - никто нас не замечает. Слово в стороне живем. И пришла мысль: кто мешает учредить свою награду? Сами нарисовали эскиз, причем решили сделать награду весомой - берешь в руку и чувствуешь, что это не значок. Заказали на монетном дворе. Изготовили. Теперь таким знаком награждаем самых достойных - человек двадцать в год. Награда не формальная - к ней прилагаются определенные льготы: 10 процентов надбавка к заработной плате, отпуск в любое время, доплата к пенсии...

Генеральный ничего не скажет о своих наградах. О них узнаю от его коллег по работе. Много у него наград, но особенно гордится тремя: званием «Заслуженный энергетик России», Национальной премией имени Петра Великого - высшей наградой в сфере управления и медалью «За труды и Отечество» первой степени, которой награжден коллектив Мосстеплоэнерго.

ГОСТИ, КОТОРЫМ РАЗРЕШЕНО ГУЛЯТЬ ПО СТОЛУ

За окном кабинета - кормушка для птиц. Не простая - двухэтажная.

- Странная конструкция, - говорю.

- Для синичек, - оживляется Журавов. - Сверху - «крыша» - здесь кормятся прожоры-голуби. Но вниз им не пролезть - только синичка может.

- Какие синички в центре города, да еще вблизи вокзала?

- Лазоревка, гренадерка, хохлатая, москвошка...

Ошеломленно смотрю на генерального. Но он - видно по блеску глаз - уже не может остановиться - на конька вопрос пришелся.

- Окно открыто - сначала заглянет, потом войдет неторопливо, но походка уверенная, гордая... Я им все разрешаю. По кабинету летают. По столу ходят. Подойдет и посмотрит на тебя черным глазом - настороженности нет, только любопытство... Но гулять им вольготно по субботам - в кабинет никто не заходит...

Сегодня суббота. Смотрю за окном. Кормушка пуста. Синички где-то притаились и ждут, когда уйдет гость. Можно будет побродить по широкому столу доброго хозяина кабинета и даже клонуть его трубку.

В ответ на эту дерзость он только улыбнется...

Леонид ГОВЗМАН
Фото автора