



Евгений Карасюк

на танцполе

КАК  
Герман Греф

И  
ЕГО  
КОМАНДА  
УЧАТ  
СБЕРБАНК  
ТАНЦЕВАТЬ

Документальный  
экономический  
триклер  
о самой массовой  
реформе в истории  
русского менеджмента

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТРИКЛЕР  
О САМОЙ МАССИВНОЙ  
РЕФОРМЕ В ИСТОРИИ  
РОССИЙСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

**Евгений Ю. Карасюк**  
**Слон на танцполе. Как Герман Греф и  
его команда учат Сбербанк танцевать**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4567810](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4567810)*

*Карасюк Е. Ю. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать :*

*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013*

*ISBN 978-5-91657-586-6*

**Аннотация**

Начиная реформировать Сбербанк в 2007 году, Герман Греф заявил: «Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать». Огромному неповоротливому Сбербанку в наследство с советских времен достались толчея очередей, свирепые операционистки и допотопные финансовые технологии. И это старорежимное заведение требовалось превратить в достойного представителя мировой финансовой элиты. Началась беспрецедентная реформа гигантской организации. Она еще далека от завершения, но и процесс, и первые результаты поразительны.

Чтобы написать эту книгу, автор провел десятки интервью с сотрудниками Сбербанка – от простых операционисток до членов правления. В результате получился настоящий экономический триллер, который с особым интересом прочтут те, кому предстоит реформировать свою компанию. А также те, кто задается ключевым вопросом российского бизнеса: могут ли в России работать не хуже, чем на Западе?

## Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Предисловие                       | 4  |
| Глава 1                           | 6  |
| Глава 2                           | 13 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 17 |

# Евгений Карасюк

## Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать

*Бездна недоверия, подчас ненависти, прежде всего морального возмущения всегда встречала сторонника новых веяний.  
Макс Вебер. Протестантская этика и дух капитализма*

### Предисловие

Осень 2007 года выдалась на редкость теплой. Говорили, что таких высоких температур в центральной России не наблюдалось с конца позапрошлого века. Повсюду тлели опавшие листья, но солнце жарило почти по-летнему. Наплевав на календарь, москвичи через одного продолжали ходить без верхней одежды.

Обитатели головного офиса самого большого банка страны той осенью не смогли в полной мере насладиться погодой. Люди были не в духе. Все с тревогой ожидали прибытия нового начальства, а смена власти в хорошей крепкой организации – это всегда не к добру.

Хорошей крепкой организацией был Сбербанк. Прибывающим начальством – Герман Греф. О нем было известно многое, но, в сущности, ничего обнадеживающего. На своем прежнем посту министра российского правительства этот неугомонный человек постоянно что-то реформировал. Греф заслужил репутацию последовательного творца либерализма в экономике, самые лакомые куски которой контролировало государство и горстка приближенных к нему предпринимателей. Такого человека совсем нетрудно было представить в бизнесе – в совете директоров какой-нибудь транснациональной корпорации. Но Сбербанк?

Крупнейший банк страны был монополистом, хотя и не в строгом смысле слова. В коммерческих банках его называли министерством частных вкладов. Сбербанк взирал на рынок свысока, а к переменам был расположен не больше, чем «Газпром», РЖД, «Почта России» или любая другая неповоротливая государственная машина. Да и откуда было взяться реформаторским настроениям?

Обычным компаниям приходилось ценой колоссальных усилий от худшего переходить к плохому, и только затем, если повезет, – к хорошему. Обновление в их случае было императивом, неременным условием выживания. У них кончались деньги. Их теснили конкуренты. Им угрожали кредиторы и не щадили регуляторы. По-настоящему глубокие реформы в бизнесе редко питает что-либо, кроме безысходности. Но Сбербанк не имел с этими несчастными ничего общего. Его жизнь отличалась удивительной размеренностью и предсказуемостью. Регулятор по совместительству был его основным акционером. Обзор позиций конкурентов требовал сильнейшей оптики. Что до денег, то их было полно, и в последнее время становилось все больше.

По капитализации, которая на середину 2007 года превышала \$86 млрд, Сбербанк уступал в России разве что «Газпрому». Рыночная оценка превосходила стоимость крупнейших европейских банковских концернов, к примеру Commerzbank или Deutsche Bank. Отчетность? Она была почти безукоризненной. Стабильные результаты с хорошими комиссионными и процентными доходами из года в год срывали аплодисменты аналитиков. Команда госбанка также считалась эталонной в специфическом мире постсоветской финансовой номенклатуры. Глава банковского подкомитета российской Государственной думы Павел Медведев и экс-член наблюдательного совета Сбербанка Антон Данилов-Данильян считали,

что компанией управляли «менеджер экстра-класса» и «гениальный банкир». Руководство получало профессиональные награды из рук высокопоставленных финансовых чиновников с искренними словами благодарности.

Корпоративную идиллию нарушала только одна вещь: Сбербанк не любили клиенты. В этом смысле он напоминал страну, которую обслуживал. За фасадами победных отчетов власти скрывалась неприглядная реальность: население огромного, богатейшего ресурсами государства влачило жалкое существование.

Вопреки «гениальности банкиров» качество работы банка потребитель находил безнадежным. Международное исследовательское агентство EPSI, регулярно измеряющее индекс удовлетворенности клиентов российских банков, утверждало, что Сбербанк в затяжном кризисе. Но до жаркой осени 2007 года это не представляло сколько-нибудь значимой проблемы. Кто стал бы обращать внимание на подобные пустяки, памятуя о растущих прибылях и биржевых котировках?

Таким человеком стал Герман Греф, отставной министр, либерал и неутомимый реформатор. Дурные предчувствия не обманули сотрудников Сбербанка. Новый руководитель оказался тем самым чудачком, который принял точку зрения клиента близко к сердцу. Над важнейшим банковским институтом, уверенным в своей нерушимости, нависла угроза ремонта – самого капитального за всю его длительную историю.

## Глава 1

### Бессонница

Белла Златкис не могла уснуть. На нее это было совсем не похоже. Обычно, что бы ни творилось на работе, нервная система позволяла ей засыпать раньше, чем голова касалась подушки. Но только не в этот раз. Златкис сидела на кухне, поглощенная мыслями о предстоящем дне. Она выкуривала одну сигарету и незаметно для себя самой брала следующую. За последние часы Златкис впустила в себя больше никотина, чем за последний месяц.

Наутро был назначен наблюдательный совет Сбербанка – иначе говоря, совет директоров крупнейшего кредитно-финансового учреждения страны, в котором хранила деньги добрая половина населения. Златкис участвовала в подобных заседаниях много лет подряд, еще будучи чиновником Минфина. В профессиональных кругах ее считали живой легендой, одним из самых опытных специалистов по финансовым рынкам. Поэтому, когда в 2004 году она перешла из министерства в Сбербанк, ее новый начальник Андрей Казьмин поспешил восстановить статус-кво Златкис. Казьмин проголосовал за ее кандидатуру, после чего она снова оказалась в наблюдательном совете, но уже представителем менеджмента. Кто мог предвидеть, что расположение начальства позднее поставит Златкис перед моральным выбором – возможно, самым сложным в ее жизни?

Нынешний совет готовился принять отставку Казьмина, руководившего Сбербанком почти 12 лет, и утвердить в качестве преемника бывшего министра экономического развития и торговли Германа Грефа.

«Устойчивые позиции Банка на розничном рынке обеспечены не только разветвленной филиальной сетью, традициями работы и безупречной деловой репутацией, но и высоким качеством обслуживания населения».

*Фрагмент вступительной статьи юбилейного буклета «Сбербанк России: история, современность, перспективы» (2001)*

С Казьминым, тоже выходцем из Минфина, у Златкис были давние хорошие отношения. Она знала его последние 17 лет, и на заре своей карьеры в министерстве одно время даже была его начальником. Незлобивый интеллектual с приятными манерами, Казьмин владел тремя языками, имел ученую степень и был надежно подкован в экономической теории. Казьмина подводил крайне нерешительный характер. «Командир из него никакой», – считали некоторые коллеги. И Златкис, положив руку на сердце, не могла этого отрицать.

Греф был из другого теста. Самые упрямые обстоятельства он стремился подчинить своей воле. Конечно, Греф не был банкиром. До 2007 года весь его банковский опыт можно было считать формальностью. В качестве министра он представлял Россию в Совете управляющих ЕБРР. А еще два с половиной года входил в наблюдательный совет Сбербанка (то есть поучаствовал примерно в двух десятках его заседаний). Большого значения это не имело. В стае профессионалов Греф был чужаком. Все его предшественники либо сделали карьеру в самом Сбербанке, либо вращались на общей с ним орбите. Тот же Казьмин когда-то работал экономистом в одном из столичных отделений Госбанка (ему тогда подчинялась сеть советских сберкасс). А Греф даже не имел экономического образования, из-за чего неоднократно становился объектом злой иронии коллег. Отношение профессиональных банкиров также зачастую было далеким от почтительного. По их глубокому убеждению, министр просто не представлял, во что ввязывался. Зная слабость бывшего главы Центробанка Виктора Геращенко к откровенным высказываниям, журналисты вытащили из него хлесткую цитату: замена Казьмина на Грефа может оказаться глупостью.

Златкис так не считала. Она знала Грефа еще до тех времен, когда тот занял кресло федерального министра. Для нее он был человеком с прогрессивным мышлением и, что не менее важно, принципами. Их не поколебали даже долгие годы работы в правительстве, курс которого был не тверже цены барреля. Греф продолжал верить в рынок, конкуренцию талантов и менеджмент как науку по превращению желаемого в действительное. То, что он мог бы сделать со Сбербанком, будоражило воображение.

Близился рассвет, но Златкис так и не могла сомкнуть глаз: ведь ей предстояло окатиться среди противников назначения Грефа главой банка. Златкис считала, что не имела морального права голосовать иначе, нежели по директиве начальства. Какой будет эта директива, гадать не приходилось.

Оставался последний шанс избежать нежелательного хода событий – успеть переговорить с Казьминым до начала заседания. Златкис приехала на работу пораньше. Грозная высотка на улице Вавилова, расположенная на юге Москвы, только просыпалась. Две с половиной тысячи служащих еще не успели занять свои кабинеты, спрятанные в глубине этого чуда постсоветской банковской архитектуры.

Решение о строительстве штаб-квартиры Сбербанка в начале девяностых принимал Павел Жихарев, управлявший им еще во времена СССР. Позже он жалел, что поддался на уловки столичного мэра Юрия Лужкова. Тот выделил малопривлекательный участок вблизи теплоэлектростанции, уверяя, что ТЭЦ скоро выведут подальше от центра. Переезд не состоялся. Чадающие трубы до сих пор портят вид из окон, смотрящих на восток. Впрочем, невыгодное окружение компенсировал размах проекта. Высотку из тонированного стекла и белого гранита, специально привезенного из Южной Америки по баснословной цене, возводили немцы. Олег Яшин, сменивший Жихарева, отвел себе последний, двадцать пятый этаж здания, где распорядился организовать просторное и уединенное помещение. Но наслаждаться комфортом в новом кабинете Яшину не пришлось – в январе 1996 года, сразу после сдачи объекта, произошла его отставка (фактически Яшин покинул банк только в октябре 1997-го, после чуть менее двух лет работы советником нового президента). С тех пор двадцать пятый этаж делили Андрей Казмин и его гражданская жена Алла Алешкина, занимавшая в банке позицию первого зампреда.

Златкис нажала верхнюю кнопку скоростного лифта. Она надеялась переговорить с президентом с глазу на глаз. Ей повезло. Казмин был один. Судя по виду, прошедшая ночь тоже далась ему нелегко.

Президенту Сбербанка не раз предрекали скорую отставку. В казминское кресло прочили пеструю компанию политиков и банкиров – от бывшего премьера Сергея Кириенко до Владимира Когана, тогда еще главы Промстройбанка, позже проданного группе ВТБ. Ни одно из этих нелепых предсказаний не сбылось. Сейчас все обстояло куда серьезней.

В наблюдательный совет входило семнадцать человек. У Сбербанка было чуть менее 237 тысяч акционеров. Но значение имел голос только одного из них – Центрального банка, владевшего более 60 % его голосующих акций. Все было решено: Казмин должен уйти. Новый премьер Виктор Зубков официально предложил, а президент Владимир Путин не имел ничего против того, чтобы отправить Казмина руководить «Почтой России» – еще одной исполинской государственной организацией. Говорилось о переводе. Президент акционерного общества, хоть и подконтрольного государству, не являлся госслужащим и не мог быть переведен куда бы то ни было по прямому указанию властей. Но подобные мелочи в расчет не принимались. Место на «Почте» уже было расчищено. Ни о чем не подозревавшего гендиректора ФГУПа Игоря Сырцова в два счета выставили за дверь.

В свою очередь, пункт о назначении Грефа президентом банка подлежал обсуждению на наблюдательном совете и внеочередном собрании акционеров, но только из формальных

соображений. Выражение несогласия с его кандидатурой было жестом, лишенным практического смысла.

Златкис с ходу заявила, что не считает прощальную фронду хорошей идеей. Сбербанк был кульминацией карьеры Казьмина, но не ее концом. Спорить с выбором государства в государственном банке? Зачем? В то утро президенту было не до нравоучений, и все же он позволил себя убедить. Возможно, Казьмин чувствовал, что поддержка преемника, рекомендованного главным акционером, была бы проявлением лояльности. Лояльности к работодателю, от которого зависела его дальнейшая судьба.

Впрочем, все старания пошли насмарку с появлением на авансцене еще одного действующего лица. В важнейших вопросах Казьмин полагался на мнение своей второй половины. А уж та была полна решимости погромче хлопнуть дверью. Алла Алешкина любила власть и ненавидела все, что ее подрывало. Годами она держала банк в кулаке. Благодаря ей наследственный бюрократизм системы был доведен до совершенства. Служебные записки с резолюцией почти полностью заменили живое общение между уровнями иерархии. Каждый знал свое место. Сам Казьмин? Он, вероятно, хотел походить на судью соревнований по регби – вида спорта, который обожал настолько, что готов был колесить по всему миру, от Сиднея до Парижа, только бы не пропустить «фантастическое зрелище». «В регби нелегко, чтобы игроки спорили с судьей, – увлеченно рассказывал Казьмин в интервью корпоративному журналу. – С судьей может разговаривать только капитан команды и только по просьбе судьи. Сам капитан к судье вообще подходить не может. А судья ведет матч в режиме радиотрансляции. У него передатчик, и все его команды слышны зрителям».

Первое время Златкис удивляли местные порядки. Она привыкла к эгалитарной среде Минфина. Там можно было ворваться в кабинет к начальнику, если того требовало неотложное дело, и без реверансов вступить с ним в ожесточенный спор. В Сбербанке об этом нельзя было и помыслить. Златкис поразило, что ее приятельница по аспирантуре, работавшая в банке, соблюдала субординацию даже тогда, когда речь шла о банальном звонке перед совместным походом в столовую.

Парадокс заключался в том, что атмосфера, царившая в руководстве, была близка к истерической. Система человеческих отношений подменяла производственную. Люди постоянно ссорились, не разговаривали, переходили друг другу дорогу. Рабочий процесс спотыкался о мелкие интриги и условности. Алешкина могла запросто перекрыть кислород любому неугодному ей управленцу, даже если тот не являлся ее прямым подчиненным.

Своенравность первого зампреда была известна и за пределами банка. Алешкина закатывала сцены, когда требовалось привести в чувство зарвавшихся финансовых чиновников. Пару лет назад ее возмутили нелестные оценки работы Сбербанка, сделанные по итогам проверки инспекторами ЦБ. Алешкина взяла самоотвод и в знак протеста год бойкотировала заседания наблюдательного совета, членом которого являлась наряду с Казьминым.

Вопрос, будет ли она плясать под дудку этих умников теперь, просто не стоял. Греф? Да как можно доверять крупнейший банк чиновнику без опыта работы в банке? С ней и ее супругом поступали несправедливо. Нет, просто чудовищно! Кто, если не они, привели этот банк в образцовый порядок?

В 1996 году Казьмину и Алешкиной достался убыточный банк, готовый не сегодня-завтра разойтись по швам. В территориях заправляли удельные князья, выдававшие кредиты вопреки элементарным правилам риск-менеджмента. У Сбербанка были огромные проблемы с просрочкой и, как следствие, ликвидностью. В некоторых регионах, например Красноярском крае, просрочка доходила до 97 % от всех кредитов в портфеле местного банка. Но среди региональных подразделений Сбербанка считалось нормальным не делиться друг с другом сведениями о клиентах и связанных с ними рисках. Любители ловить рыбку в мутной воде о другом и мечтать не могли! Корпоративными заемщиками в основ-

ном выступали мелкие коммерческие банки (тогда было не принято напрямую кредитовать предприятия, то есть конечных получателей средств). Они под завязку набирали кредиты в разных регионах, часто и не думая их возвращать. Правило согласовывать с Москвой выдачу ссуд грубо нарушалось. Региональные менеджеры знали, что проконтролировать каждое их действие из далекого центра невозможно.

Златкис в то время возглавляла в Минфине департамент ценных бумаг и финансового рынка и была хорошо осведомлена о состоянии Сбербанка. «Украдено было столько, что становилось непонятно, как банк собирается выживать», – спустя годы скажет она.

Но банк выжил. Не без поддержки государства Казьмин и Алешкина сумели выправить баланс и даже сносно пережить кризис 1998 года. При них банк стал наращивать кредитование бизнеса. Организационная структура Сбербанка за несколько лет была перекроена. Количество региональных банков стало зеркальным: поначалу их было 71, после 2001 года – 17. Феодальной раздробленности больше не существовало.

Это устранило угрозу распада. Разделить Сбербанк на множество самостоятельных частей вскоре после августа 1998 года предлагал Международный валютный фонд, в то время влиятельный кредитор России. МВФ, обеспокоенный тем, что госмонополия душила конкуренцию, ратовал за оздоровление финансового сектора. Другая цель состояла в том, чтобы повысить управляемость организации, где система принятия решений в масштабах страны была запутана и непрозрачна.

В Сбербанке хранились три четверти всех депозитов населения: в то время он являлся единственным российским банком, вклады в котором гарантировались государством. Так что власти были далеки от мысли следовать радикальным советам экспертов фонда. Правительство, Центробанк и, конечно же, сам менеджмент сочли за лучшее просто укрупнить внутренние подразделения компании. Впоследствии – на фоне роста котировок и прибылей банка – всякое предложение о реструктуризации встречало у Казьмина резкое отторжение. «Ни в одной стране мира ни одна разумная власть таких решений принимать не стала бы, – возмущался он. – Зачем резать курицу, которая несет золотые яйца?»

На протяжении двухтысячных руководство уже степенно несло знамя успеха. Это читалось в стиле программных документов. В 2001 году главной задачей было не завоевать, а «сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного и крупнейшего банка Восточной Европы». Результаты выполнения пятилетнего плана развития до 2005 года также рисовали картину недостижимого лидерства с набором уникальных конкурентных преимуществ – от сильного бренда и репутации до профессионального коллектива сотрудников. Сбербанк был одним из крупнейших работодателей страны. Наем персонала происходил почти безостановочно. К 2002 году на банк работали более 204 000, а спустя шесть лет – уже свыше 262 000 человек. Его штат был сравним с населением небольшого государства, скажем Исландии или Барбадоса. Банк с его примерно 19 000 отделений занимал второе место в мире по размеру филиальной сети (первое было у Торгово-промышленного банка Китая – его сеть насчитывала 37 000 отделений, но впоследствии была сокращена вдвое).

Доли рынка сотен других участников находились в пределах статпогрешности. Стоило вынести Сбербанк за скобки, и банковская система страны сразу лишалась четверти всех своих активов. В 2007 году этот кусок пирога достигал 5 трлн рублей. Количество не отрицало качества. В девяностых три четверти активов составляли ценные бумаги – в основном печально известные ГКО (государственные краткосрочные облигации, по которым российское правительство объявило знаменитый августовский дефолт). Теперь их место занимали кредиты. Менеджмент гордился тем, что превратил «систему, тяготеющую к сберегательному институту», в универсальный коммерческий банк, «обеспечивающий прирост прибыли на уровне 25–30 % ежегодно». Фондовый рынок взирал на это с явным одобрением. Котировки акций банка совершили головокружительный взлет: с 1998 года его капитали-

зация выросла в 116 раз, достигнув \$95,7 млрд. И это сделал не кто-нибудь, а Казьмин с Алешкиной.

«Стремясь к совершенству в банковском бизнесе, Сбербанк России уделяет особое внимание разработке оптимальных путей развития на основе приоритета интересов клиентов».

*Из обращения Андрея Казьмина в юбилейном буклете «Сбербанк России: история, современность, перспективы» (2001)*

«Стоит также отметить высокую степень надежности и защищенности сберкнижки Сбербанка России от мошенников по сравнению, например, с пластиковыми карточками».

*Фрагмент статьи «Сберкнижка Сбербанка: в чем секрет популярности?».*  
*Sberbanki.ru*

Для полноты картины недоставало только любви потребителя. История возмужания Сбербанка напоминала притчу о том, куда заводит упоение рекордами. Он словно повторял путь страны, первой покорившей космос, но построившей при этом бесчеловечную экономику. Угрюмые, исполненные презрения к бурлящей толпе кассиры советских гастрономов как будто обрели новую жизнь в отделениях крупнейшего банка. Часть «зеленой» сети терпела подобие евроремонта, но уровень обслуживания там оставался катастрофическим.

Скрипучий механизм этой гигантской машины приводил в действие низкооплачиваемый персонал, не желавший думать ни об удобстве клиентов, ни о ценности их личного времени. Златкис видела, что процессы, на которых держался операционный бизнес, были непрописанными и убогими. Инвестиции в техническое перевооружение Сбербанка Казьмин оценивал не в один миллиард долларов. Но расходы почти ничего не меняли. Открывая счет, клиент по умолчанию получал на руки бумажную сберкнижку, как в 1841 году. Впоследствии консультанты констатировали, что с точки зрения IT банк жил в юрском периоде.

В самом банке, впрочем, так не считали. К внешней критике казьминская команда была чувствительна не больше бронзового изваяния Николая Кристофари (первого вкладчика), встречавшего вас у входа в здание на Вавилова. Виктор Орловский, который до своего перехода в Сбербанк сотрудничал с ним в качестве консультанта московского офиса IBM, был поражен косностью и высокомерием своего будущего работодателя: «Люди из Управления банковских технологий, пригласившие меня для консультации, мало интересовались тем, что я хотел им сказать. Большую часть нашей встречи они доказывали, как неправильно мы работаем в IBM».

Под сенью государства Сбербанк чувствовал себя неуязвимым. Эта воплощенная надежность искупала все остальное: допотопные технологии, очереди и хамство. Компания была слишком большой и богатой, чтобы делать трагедию из мелких недочетов. Казьмин признавал, что не все в банке гладко. Но в его представлении проблемы сервиса служили скорее изнанкой популярности. Летом 2007 года в интервью «Коммерсанту» Казьмин приводил следующий довод: «У нас очень высокая нагрузка на операционный аппарат. По сравнению с Восточной Европой в семь раз, а с Западной – раз в десять. У них на одну точку 1–3 тысячи клиентов, а у нас – 30–40 тысяч».

Лорд Виктор Ротшильд, представитель прославленной банковской фамилии, назначение банков видел в том, чтобы «обеспечить движение денег из точки А, где они есть, в точку Б, где в них нуждаются». Сбербанк эту задачу решал по-своему. Он пылесосил сбережения граждан благодаря госгарантиям и доступности своих отделений по всей стране. Деньги превращались в кредиты, но не для частных лиц – они занимали не больше четверти его кредитного портфеля, – а для бизнеса. В такой системе розничный сервис был просто лишней опцией. По сути, то же касалось и обслуживания юрлиц: они сами выстраивались в очередь

за выгодными ссудами. Получить их предприятие могло, как правило, имея связи в банке. Даже на Вавилова, 19, у дверей кабинетов нужных людей частенько толпились претенденты.

Банк благоволил крупным заемщикам. Среди них были владелец «Нафта Москва» Сулейман Керимов, цементный король Филарет Гальчев, глава «Интеко» и супруга тогдашнего мэра Москвы Елена Батурина. Капитаны бизнеса одновременно являлись и крупными акционерами банка. Пакет одного только Керимова, по оценкам русского *Forbes*, в конце 2005 года мог достигать внушительных 6 % (спустя пять лет самый крупный частный акционер банка владел всего лишь 0,017 % его акций, среди юрлиц аналогичный показатель не превышал 0,3 %).

Неизвестно, были ли рыночными условия предоставления займов крупному бизнесу, который любил скупать на эти деньги акции самого банка и тем самым разгонять его капитализацию. Однако еще в 2002 году директор по корпоративным исследованиям британского инвестиционного фонда *Hermitage Capital Management* Вадим Клейнер, входивший тогда в наблюдательный совет Сбербанка, публично обвинил его в кредитовании крупнейших российских корпораций по заниженным ставкам. Как отреагировал банк? Он не вступил в открытую полемику. Сбербанк подал иск о защите деловой репутации и без труда выиграл суд.

Искусственное раздувание капитализации, вероятно, предопределило судьбу менеджмента. Греф как министр и член наблюдательного совета Сбербанка был не единственным чиновником, осознавшим губительные последствия затеи (сам он говорил об этом со свойственной ему прямоотой, что вело к неизбежным конфликтам с руководством банка). Игра была настолько рискованной, что даже в Кремле начали испытывать беспокойство.

«Я в собраниях акционеров подводила итоги для того, чтобы выдать бюллетени, и знаю состав наших акционеров. У нас нет таких крупных акционеров, которые могли бы двигать акции».

*Из выступления Беллы Златкис в эфире радио «Эхо Москвы» (12.07.2006)*

Коллеги по банковскому цеху лишь разочарованно вздыхали: так бездарно распорядиться колоссальным ресурсом! Подойти к делу с умом – и Сбербанк вполне мог бы составить конкуренцию крупнейшим банкам мира. Конкуренцию, в которой родство с государством не играло решающей роли в отличие от взвешенной кредитной политики, профессионального персонала, современных технологий, удобных офисов.

Златкис считала Грефа одним из немногих, кому была по плечу цивилизаторская миссия. Греф не просто понимал, что изменения назрели. Он стремился лично их осуществить, невзирая на сомнения. Ведь всё в этом банке говорило, что реформы обречены. Воле одного, пускай и влиятельного, человека противостояла необоримая сила инерции огромной корпорации. Западные идеи Грефа не выдержат столкновения с истинно восточным укладом. Тем, кто хотя бы на секунду допускал обратное, стоило осмотреться вокруг.

Что стало с мечтами либералов о европейском пути развития России? Чем дальше, тем больше страна отторгала ценности эмансипированного Запада. У ностальгии по Советскому Союзу открылось второе дыхание. Героем новой эпохи стал уповавший на власть бюджетник: чаяния большинства политиков были обращены именно к нему. Молодежь все реже видела себя в бизнесе, предпочитая иметь верный заработок чиновника, а еще лучше – менеджера какой-нибудь крупной государственной компании. Из всех гипотетических свобод Россия безоговорочно принимала лишь одну – свободу потребления. Частная инициатива шла на убыль. Готовность много и напряженно работать, склонность к саморазвитию и социальному соперничеству отличали сравнительно узкую прослойку людей. Трудно представить себе общество, менее расположенное к реформам. Почему же Сбербанк должен был оказаться более податливым материалом, чем страна?

Расценивая кадровое решение властей как несуразное, Алла Алешкина могла считать себя выразителем общего мнения. Перед заседанием наблюдательного совета она не утратила присущего ей боевого духа. Жена незамедлительно вернула Казьмину самообладание. От сомнений, посеянных разговором со Златкис, не осталось и следа. Президент твердо знал, какую позицию ему занять.

16 октября 2007 года кандидатуру Грефа одобрили большинством голосов. Трое из одиннадцати членов наблюдательного совета, принявших участие в голосовании: Казьмин, Алешкина и Златкис – высказались против. «Мне до сих пор страшно вспоминать, что я при этом чувствовала», – признается Златкис спустя четыре года. Протестное голосование, однако, было лишь первым актом.

Вечером того же дня стало известно, что семеро членов правления, включая Казьмина и Алешкину, продали свои акции. Казьмин объяснял свой поступок нежеланием участвовать в голосовании на внеочередном собрании акционеров: «Я уйду из банка. Поэтому должны голосовать те, кто в банке остается». Вскоре топ-менеджеры написали заявления об увольнении – как явствовало из официальной хроники событий, «по собственному желанию» и «в связи с переходом на другую работу».

Казьмину еще предстояло появиться перед акционерами на общем собрании в конце ноября. Очевидцы вспоминают, что были растроганы прощальной, хотя и довольно бесцветной речью отставного президента. Зал провожал его стоя, чуть ли не со слезами. С Казьминым уходила эпоха процветания. При нем банк богател, акции дорожали и дивиденды росли, словно в сказке. За четыре месяца до собрания стоимость бумаг достигла своего исторического максимума – 113,05 рубля за акцию. Что будет теперь? Не абсурдно ли считать, что либерал-мечтатель из правительства сумеет управлять этим банком лучше?

Греф, выступавший после Казьмина, не мог не почувствовать настроений аудитории, которые наверняка предвидел. Приукрашивать оставленное ему наследство он не стал: банк отвернулся от клиента, не удовлетворяет его возросшим требованиям. Это большая проблема, и ее предстояло решать.

«Мы должны доказать, что слоны умеют танцевать, – обращался Греф к залу, в котором не смолкал глухой ропот. – Мы должны создать гибкую, реагирующую на рыночные сигналы, дружелюбную к вкладчикам, надежную структуру. Дайте мне время, и тогда посмотрим, кто на что способен». Новый президент решил не вдаваться в детали. Он не сообщил акционерам, что уроки танцев на деле будут означать беспрецедентную для российского бизнеса программу изменений. Что он и его команда возьмутся построить в отсталом банке передовую систему менеджмента. В зале было слишком много сердитых людей. Рассказ о предстоящих подвигах сочли бы издевательством.

«...наш Банк на десятилетия отстает от мировых лидеров банковской отрасли по большому количеству параметров, в первую очередь по технологиям».

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (29.04.2010)*

## Глава 2

### Главный стратег

Греф считался мастером публичных выступлений, но прирожденным оратором он не был. Коллеги утверждают, что когда-то он страдал косноязычием. Старые телевизионные кадры сохранили сбивчивую речь молодого министра в коридоре Белого дома. Пара фраз о новом проекте Земельного кодекса, брошенные журналистам, словно вывернуты наизнанку, слова закованы в броню канцеляризма. Грефу потребовалось не так уж много времени, чтобы справиться со своим недостатком. Его речь сделалась ясной и афористичной. Страх перед трудностями Греф изжил еще в юности, приобретя способность с удивительным упорством следовать намеченным целям.

Герман Греф появился на свет в один из февральских дней 1964 года в деревушке Панфилово в северном Казахстане, когда-то основанной ссыльными петербуржцами. Сюда, в глушь, отрезанную от районного центра десятками километров, в начале войны принудительно эвакуировали его семью. В то время депортации подвергались практически все этнические немцы. Своим родством с агрессором они вызывали сильное подозрение у советской власти, решившей держать их подальше от линии фронта.

«В моей жизни произошло немало ужасных событий, – рассказывал он впоследствии, – и это началось с самого рождения. Я мог бы вырасти в уютной квартире с теплым паркетом где-нибудь на Невском. Но судьба распорядилась иначе».

Герман, младший ребенок в семье, рос без отца. Мать Германа вела бухгалтерию в сельсовете, попутно неся общественную нагрузку от руководства женсоветом до участия в работе местной радиоредакции. Его воспитанием в основном занималась бабушка. Соседи запомнили Грефа-младшего щуплым, аккуратно одетым мальчиком, который следил за собой, даже когда отправлялся пасти скот.

Окончив школу, Греф поспешил оставить родное захолустье. После двух лет службы в спецназе внутренних войск МВД он продолжил обучение в университете, поступив на рабфак. Из более-менее приличных ближайшим был Омский государственный университет (Иртышский район Павлодарской области, где расположено Панфилово, с севера граничил с Омской областью). Греф выбрал профессию, подходившую его педантичной натуре, – юриспруденцию.

Вуз будущий министр окончил с красным дипломом. Впоследствии Греф признавался, что терпеть не мог отличников. Он явно не желал, чтобы о нем думали как о расчетливом карьеристе, методично прокладывающем себе путь наверх. Грефа, по его словам, не заботила формальная сторона учебы вроде успеваемости. «Но как-то так получилось, что только на третьем курсе я осознал, что у меня нет ни одной четверки», – вспоминал он.

Обычно Греф не обнаруживал на публике слабости к воспоминаниям детства или юности. Поэтому за годы министерской работы его биография успела обрасти легендами. Как и у многих российских политиков, у Грефа их две: официальная и журналистская. Согласно первой Греф быстро и без остановок поднимался на социальном лифте. Вторая утверждает, что остановки были. Сразу после школы Греф якобы отправился в Москву и поступил на факультет международных экономических отношений МГИМО, но был отчислен после года обучения.

Впрочем, в обеих версиях биографии просматривался человек, уверенно плывший против течения. Должность юрисконсульта райсельхозуправления Иртышского района, в которой Греф работал в начале восьмидесятых, возможно, кто-то посчитал бы вполне приемлемой формой оседлости на бескрайних просторах казахских степей. Но такая перспек-

тива не годилась честолюбивому юноше. Он знал, что сможет чего-то добиться в этой жизни лишь ценой огромных усилий. Ничто не достанется ему даром.

Волевые качества Грефа сделали его очень выносливым человеком. В январе 1999 года «Волга», которая везла Грефа в аэропорт Кемерово, на скорости врезалась в грузовик. Газеты писали, что Греф получил серьезную черепно-мозговую травму и перелом «нескольких шейных позвонков». Он был госпитализирован в тяжелом состоянии. Здоровье казалось безнадежно подорванным. Но Греф проявил упорство. Физические упражнения, которые многие из нас сочли бы самоистязанием, стали для Грефа ежедневным ритуалом. Утром он отправлялся на пробежку при любой погоде и в любом месте. Греф не делал себе поблажек даже в командировках. Вскоре, как отмечали коллеги, он полностью восстановился.

Кто знает, как сложилась бы жизнь молодого трудолюбивого юриста, не оказись он в правильном месте в исключительно удачный момент. Политический истеблишмент, получивший всю полноту власти в стране, выковывался в советском Ленинграде.

В 1990 году Греф получил место в аспирантуре Ленинградского государственного университета. Его научным руководителем был в то время глава кафедры хозяйственного права Анатолий Собчак, под руководством которого Греф писал кандидатскую (защита диссертации, однако, состоялась лишь в феврале 2011 года в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по теме «Развитие и перспективы структурных институциональных реформ в российской экономике»). Листовки Собчака перед выборами народных депутатов СССР расклеивал будущий российский президент Дмитрий Медведев, еще один его аспирант. А когда Собчак возглавил Ленинградский городской совет, то взял к себе советником офицера КГБ Владимира Путина. С избранием Собчака первым мэром северной столицы Путин вошел в число ключевых сотрудников его администрации наряду с будущими коллегами Грефа по федеральному правительству Алексеем Кудриным и Дмитрием Козаком.

Место в районном комитете по управлению имуществом Петербурга Греф получил еще будучи аспирантом. Он стремительно продвигался по службе и вскоре перебрался в «головной офис» – Комитет по управлению городским имуществом (КУГИ). Начальником комитета был Михаил Маневич. Трехлетняя работа с этим человеком оказала большое влияние на реформаторские взгляды Грефа. Друг и единомышленник Анатолия Чубайса, Маневич был последовательным сторонником широкой приватизации, видя в государстве законодателя, судью и регулятора, но только не эффективного собственника. Рыночные отношения в России только зарождались, а в Петербурге уже был специалист по рыночной экономике, скажут впоследствии о Маневиче его коллеги.

Начальник Грефа пытался вдохнуть жизнь в подведомственный ему сектор городской недвижимости. Маневич верил в силу частной собственности, когда всё кругом было казенным. Он составлял реестры городских зданий, закладывал основы их рыночной оценки и в целом пытался предопределить цивилизованное развитие рынка, власть над которым чиновникам приходилось все чаще делить с криминальным миром. В конечном итоге Маневич поплатился за это жизнью. В 1997 году он был застрелен киллером из автомата Калашникова по пути на работу (ни заказчики, ни исполнители впоследствии так и не были найдены). На девятый день после трагедии Германа Грефа представили в качестве нового руководителя комитета.

Греф взялся реформировать жилищно-коммунальное хозяйство. Он хотел приобщить к рынку его, по сути, все еще советскую экономику. Петербург не был подарком. Роскошные фасады особняков скрывали дворы, похожие на преисподнюю. Почти каждый пятый житель северной столицы проживал в коммуналке. Ветхость коммуникаций поражала воображение. Но главное, никто ничего не хотел менять.

Греф не ждал, что изменениям в работе ЖЭКов будут рукоплескать. Популярные реформы – почти оксюморон, все равно что холодное отопление. Но прививать конкурентную культуру водопроводчикам и электрикам оказалось делом вдвойне неблагодарным.

Энергичного главу КУГИ обвиняли во всех грехах. Коммунальщики невзлюбили его как возмутителя спокойствия, а пенсионеры – как виновника роста тарифов на услуги ЖКХ. Скандал омрачил даже открытие поселка для потомков высланных немецких колонистов. Греф решил переселить их из Казахстана под Петербург (в Стрельну), восстанавливая тем самым историческую справедливость. Строительство нескольких десятков коттеджей не требовало бюджетных расходов: финансирование предоставили власти Германии. Однако на земли поселка претендовали семьи военнослужащих. А шум вокруг находившегося там же старого общественного здания, частично отданного под нужды переселенцев, даже привлек внимание прокуратуры.

«Тот, кто поработал чиновником по-настоящему, а не позвездил, знает: это чудовищный труд, если учитывать напряжение, ответственность и неблагодарность. Ты делаешь черную работу за грошовую зарплату без выходных, месяцами, и тебе никто никогда не скажет спасибо, и единственная “награда” – какая-нибудь очередная гадость в средствах массовой информации».

*Из интервью Германа Грефа журналу Forbes Kazakhstan (11.2011)*

Перед самым кризисом в августе 1998 года Греф перебрался в столицу. Теперь он работал в ранге федерального чиновника, занимая кресло первого заместителя министра государственного имущества. А уже через год 35-летнему Грефу представился шанс стать главным стратегом страны – ни много ни мало.

Возглавивший правительство Путин предложил написать стратегию России на предстоящие десять лет – до 2010 года. Он знал заранее, кто будет счастлив выполнить такую работу. Созданием документа занялся специально учрежденный для этого фонд «Центр стратегических разработок», возглавляемый Грефом. Грандиозный проект, по словам его руководителя, обещал привлечь внимание многих сотен и даже тысяч экспертов из разных областей. Именно в грефовой стратегии впервые появился тезис об удвоении ВВП. Оно явилось одной из трех целей, которые позднее признали достигнутыми наряду со снижением уровня бедности и сокращением внешнего долга как средства поддержания платежеспособности государства (с этим, впрочем, согласны не все: так, задача по удвоению ВВП была решена на 59,2 %, подсчитали в аудиторско-консалтинговой фирме ФБК). Всего принципиальных задач было около десяти. К намеченному сроку стратегию удалось реализовать лишь на треть.

Вхождение Грефа в кабинет министров можно было считать делом решенным. До правительства Михаила Касьянова не существовало должности министра экономического развития и торговли, как и самого одноименного ведомства. Оно было создано специально для Германа Грефа. Сказывалась давняя (еще с петербургских времен) и неизменно прочная связь министра с главой государства. Став премьером, а затем президентом страны, Путин продолжал благоволить Грефу. Министру приписывали фразу, которой он урезонивал оппонентов в пылу дискуссии: «Я пойду к Путину, и он меня поддержит!» На пике влияния его считали теньвым премьером, а в будущем – вероятным главой кабинета. Еще до наступления «тучных лет» в ведение Грефа передавались высокодоходные участки работы вроде соглашения о разделе продукции. Ему доверяли святая святых – реструктуризацию естественных монополий.

Считаться с позицией Грефа приходилось даже силовикам. Их визави из экономического блока правительства требовал подотчетности в расходах. Оборонное ведомство воз-

мушало, что Греф совал нос не в свое дело. Не ему было судить, какой техникой нужно оснащать армию и по какой цене. На заседании правительства в мае 2004 года Сергей Иванов, в то время исполнявший обязанности министра обороны, раздраженно реагировал на разработанный министерством Грефа законопроект о государственных закупках. По тексту выходило, что любая поставка без конкурса вынуждает заказчика давать исчерпывающие объяснения: действительно ли не было альтернативы? Иванов спросил у премьер-министра Михаила Фрадкова, в будущем директора Службы внешней разведки, должен ли он убеждать его в том, что единственный российский производитель атомных подлодок (северодвинский «Севмаш») не имеет в стране конкурентов. «Да не меня, а Грефа. Вы должны доказать Грефу», – ответил Фрадков.

В правительстве Греф твердо держался либеральной линии. Он не сомневался в способности российской экономики расти без навязчивой опеки государства. При этом у веры Грефа в демократические институты были свои пределы. Он с сочувствием относился к тому, что американский философ Фрэнсис Фукуяма называл мягким авторитаризмом. Греф всегда восхищался успехами Ли Куан Ю, творца «сингапурского экономического чуда». «На переходном этапе развития общества объективно приходится выбирать – либо демократия, либо экономический прогресс», – объяснял Греф политику азиатского реформатора в предисловии к его книге «Сингапурская история: из “третьего мира” в первый». (Уже в качестве главы Сбербанка Греф продолжает ежегодно летать в далекий Сингапур на бизнес-форум, участвуя в деловых завтраках с названиями вроде «Сингапурское чудо: волшебство или каждодневный труд».) Россия, в которой западные ценности причудливо переплетались с наследием Востока, не представлялась Грефу безнадежной головоломкой. От разговоров о поисках третьего пути его губы растягивались в саркастической улыбке: а много ли мы знаем о первых двух?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.