



Евгений Карасюк

на танцполе

КАК  
Герман Греф  
И  
ЕГО  
КОМАНДА  
УЧАТ  
СБЕРБАНК  
ТАНЦЕВАТЬ

ИЗДАНИЕ  
15.05.2014

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТРИЛЛЕР  
О САМОЙ МАСШТАБНОЙ  
РЕФОРМЕ В ИСТОРИИ  
РУССКОГО  
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	14
Глава 3	20
Глава 4	25
Глава 5	29
Глава 6	33
Глава 7	42
Глава 8	48
Глава 9	51
Глава 10	55
Глава 11	59
Глава 12	66
Глава 13	72
Глава 14	77
Глава 15	83
Глава 16	88
Глава 17	92
Глава 18	98
Глава 19	104
Глава 20	109
Благодарности	114
Об авторе	115
Примечания	116
Бессонница	116
Главный стратег	118
Странные вещи	119
Тюрьма для денег	120
Здравый смысл не рождает здравых идей	121
Я не знал о leap ничего	122
Наводили 5S – драили с хлоркой	124
Креативный класс	125
Хватит крыжить табульки!	126
Хулиганство на миллиард долларов	127
Я буду жаловаться	128
Отрицание, злость, торг, депрессия и принятие	129
Акция-то раз-два и обчелся	130
Лишние люди	132
Несчастливое число	134
Страшно, когда ситуация возникает неожиданно	135
Бить клиента по голове, когда он уже стоит на коленях?	136
Больше, чем банк	137
Время за деньги	139
А разве мы не одни?	140

# 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 неугомный 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 махина. 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 интеллеktуал 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 оказаться 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 насладиться 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 заветный двадцать пятый этаж делили Андрей Казьмин и его гражданская жена Алла Алешкина, занимавшая в банке позицию первого зампреда.

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

Президенту Сбербанка не раз предрекали скорую отставку. В казьминское 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: Казьмин должен уйти. Новый премьер Виктор Зубков официально предложил, а президент Владимир Путин не имел ничего против того, чтобы отправить Казьмина 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 немыслимо, 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 неугоднему 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 основном 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. Феодалной 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 капитализация 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 претерпела 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 прямотой, 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 неодолимая 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. Изю 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 несурзкое, 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 ухожу 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 канцеляризм. 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

перспектива 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 окажись 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 преопределить 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 теньевым 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 возмущало, 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?

Экономика России между тем развивалась вопреки чаяниям министра экономического развития. Грефа и Кудрина, некогда самых влиятельных членов кабинета, стали называть рудиментами либерализма в правительстве. Сужение госсектора, за которое Греф ратовал еще с петербургских времен, сменилось триумфом госкапитализма. Уже к концу двухтысячных, как признавали чиновники министерства (например, заместитель министра Андрей Клепач), государство контролировало половину российской экономики, и эту оценку многие считали заниженной. В международных рейтингах экономической свободы Россия получала все менее утешительные места. Дорожающая нефть резко снизила интерес к начавшимся было реформам. На внешнеэкономическом фронте дела обстояли тоже не блестяще. Греф был главным лоббистом вступления России в ВТО и однажды даже пригрозил торговой войной США, если та не перестанет чинить препятствия. Но эмоции так и не ускорили переговоры по этому вопросу (понадобилось еще несколько лет, чтобы завершить их в конце 2011 года).

«Полагаю, Греф начал испытывать растущий дискомфорт от того, что ему все меньше и меньше удается сделать, – рассуждал ректор Российской экономической школы и независимый директор Сбербанка Сергей Гуриев. – Потому что Греф – это такой человек, который органически не терпит неэффективности. Он явно считает, что должен делать вещи, за которые ему впоследствии не будет стыдно. О которых он сможет рассказать своим детям и внукам. Для него эта внутренняя мотивация крайне важна».

Звезда Грефа-политика начала медленно закатываться. Сам он позже вспоминал, что еще в 2004 году решил для себя, что из чиновника перекавалифицируется в менеджера. С какого-то момента он стал считаться рекордсменом по количеству слухов об отставке. Все они, словно волны о скалы, разбивались о неизменную поддержку, которой министр

пользовался у Путина. Но в конце концов черта была подведена. Осенью 2007 года Греф не вошел в состав нового правительства. Он заявил, что устал, и попросил отпустить его в бизнес. Годы спустя Греф признавался журналистам, что одной из причин, по которой он не мог оставаться на госслужбе, была «грошовая зарплата». «У меня маленькие дети, и мне нужно было просто зарабатывать на жизнь. Если ты не имеешь каких-то приработков, то на эти деньги прожить невозможно», – рассказывал он в интервью Forbes Kazakhstan.

В бизнесе, как выяснилось, Грефа никто не ждал. Не имея возможности помешать его приходу в Сбербанк, команда Казьмина и Алешкиной отыгралась на том, что отказалась работать под началом нового президента. Греф привык к кадровой чехарде. На глазах экс-министра в правительстве сменились пять премьеров. И тем не менее он был обескуражен. «Все было сделано для того, чтобы я здесь рухнул как можно быстрее», – вспоминал Греф. С отставкой топ-менеджеров осиротели практически все ключевые направления. В полном составе ушел даже финансовый блок, что для банка было равносильно временной остановке сердца. «Стресс был приличным», – признавал Греф.

Новоиспеченный банкир с головой ушел в новую стихию. Бывший чиновник сбрил бороду, которую носил все восемь лет, пока возглавлял министерство, и излучал энергию человека, уверенного в собственном плане. Для него это была не простая смена работы. Похоже, он нашел выход из наметившегося тупика.

«Я себя значительно комфортнее чувствую в роли руководителя банка.

Потому что все-таки политика – это очень сложная вещь».

*Из интервью Германа Грефа Владимиру Познеру в программе «Познер» (15.06.2009)*

Идеи, которые буксовали в масштабах страны, могли воплотиться в отдельно взятой компании. Сбербанк представлялся прекрасным объектом приложения сил. Как и Россия, он производил впечатление богатой, но плохо управляемой организации. Участие в таком проекте обещало отставному министру конкретный осязаемый результат, которого он зачастую был лишен в правительстве. Тех, кто наблюдал Грефа в первые дни работы, поражала его одержимость новым делом.

Первое утро в банке его президент провел в инспекциях по зданию центрального офиса. Очевидцы вспоминают, как Греф неторопливо шел по коридорам, по которым еще недавно чинно ступали его предшественники. С некоторой рассеянностью он осматривал пустующие кабинеты членов правления, а затем напрямик направился в местную столовую, распространявшую типичные запахи советского общепита.

Греф был удивлен и в то же время разгневан той затхлостью, которую видел на каждом шагу. Ему остро захотелось доказать людям, что отношение к ним может быть другим. Одним из первых решений Грефа стало распоряжение о создании спортзала для сотрудников Центрального аппарата, но прежде всего – капитальный ремонт столовой. Круглосуточные работы не прекращались 69 дней. По их завершении сотрудники банка смогли обедать в современном помещении, в котором ко всему прочему был ликвидирован отдельный зал для начальства. При Казьмине здесь кормили топ-менеджмент, доступ рядовым сотрудникам был закрыт. На месте «спецраспределителя» открыли ресторан итальянской кухни. Уровень цен там был заметно выше, чем в столовой, но круг посетителей уже никто не ограничивал. «Мы не стали отгораживаться от людей барьерами», – заметил по этому поводу зампред Станислав Кузнецов.

Многообразие новой для Грефа банковской жизни, сотканной из огромного количества процессов, требовало дьявольского внимания к деталям. На подпись президенту непрерывно поступали документы. Первое время приходилось придерживать их только для того, чтобы как следует изучить. Греф был трудоголиком самого безнадёжного

толка (советник главы банка Роман Терентьев уверял меня, что его шеф обходится четырьмя часами сна в сутки). Обычным делом стали совещания или переговоры, которые заканчивались за полночь.

Директор Сбербанка по ИТ Виктор Орловский познакомился с Грефом в конце 2007 года. Он подъехал на встречу со своим будущим шефом в десятом часу вечера, запыхавшийся и готовый принести извинения за десятиминутное опоздание. Абсолютной пунктуальности от Орловского не могли добиться даже в «Альфа-банке», где он некогда работал, а штраф за минуту опоздания на заседание правления там был драконовский – \$1000. Несясь сломя голову на свидание с президентом Сбербанка, Орловский никак не мог предполагать, что ему придется ждать в приемной еще пять часов. К Грефу то и дело прибывали важные посетители. Знакомых лиц было настолько много, что Орловскому начало казаться, что он листает подшивку русского Forbes. На следующее утро он шепотом расскажет об этом своей жене – так, чтобы не разбудить дочь, которой тогда не исполнилось и двух недель. У Грефа тоже недавно родился ребенок, но в третьем часу ночи, когда Орловский переступил порог его кабинета, даже самый проницательный психолог не сумел бы распознать в новом президенте банка счастливого родителя. Куда больше он напоминал человека, в одночасье заполучившего колоссальный груз проблем, к которым до него никто не подступался.

## Глава 3

### Странные вещи

Сотни тысяч людей напряженно ждали, как проявит себя новая власть. Хрупкая надежда декабря на то, что Греф не станет ломать банк через колено, к февралю чуть окрепла. Жизнь текла своим чередом, и с наступлением весны заведующие отделениями в разговоре с сотрудниками посмеивались над собственной мнительностью: не так страшен Греф, как его малюют. Чувство облегчения было недолгим. В банке одно за другим стали происходить странные события.

Утром 1 июля 2008 года сотрудники, имевшие доступ к электронной почте, обнаружили письмо от президента. Они были искренне удивлены. Текст начинался словами «Дорогой коллега, я впервые обращаюсь к Вам как к сотруднику Сбербанка». Греф просил своих адресатов, не теряя времени, поговорить с соседями и друзьями о том, что те думают о Сбербанке. А еще проверить, насколько чисто вымыт пол в клиентском зале и красивые ли цветы на клумбе у входа. Персонал ожидал от начальства чего угодно, но только не озабоченности порядком на рабочих местах.

Греф продолжал: «В Сбербанке работают 265 тысяч человек. Одно улучшение, сделанное каждым сотрудником в день, – это почти сто миллионов улучшений в год. Сто миллионов!» В этой цифре «нет никакого смысла, кроме того, что она большая и круглая и способна произвести некоторое впечатление на неподготовленное сознание», – писал в неофициальном блоге банковских клерков один из них. Но «некоторое впечатление» скорее производил сам факт персонального обращения первого лица к сотрудникам (в подготовке письма почти всегда участвовали подчиненные Грефа, но итоговая редакция неизменно оставалась за ним). Казьмин не имел привычки писать рядовому персоналу, если не считать циркуляров за его подписью. Греф же взял за правило делать это ежемесячно и даже просил писать ему ответ на личный адрес.

«Недавно я получил сообщение по электронной почте от Николая В., который задает вопрос об авторстве моих ежемесячных обращений и сообщений “Доброе утро, Сбербанк!”. Отвечаю: несмотря на очень плотный график, я действительно сам пишу письма каждый месяц...»

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (10.06.2009)*

В том же первом письме президент сообщал сотрудникам, что обратился к консультантам – «лучшим в мире». Зачем? «Чтобы взглянуть на мир по-другому, выйти из привычного круга, оценить себя по сравнению с другими банками». В прежние времена о Сбербанк обломали зубы немало продавцов профессиональных услуг. Здесь их никто не хотел покупать. Рассказывали, что больше остальных повезло Boston Consulting Group, но лишь в том смысле, что банк оплатил подготовленный консультантами проект неотложных преобразований, который в итоге лег под сукно. В интервью корпоративному журналу Алешкина не скрывала, что разочарована компетентностью специалистов, дававших Сбербанку советы: «Именитые консультанты привыкли работать в странах, где бизнес прозрачен и не нужно перепроверять каждую цифру. Некоторые из них в свое время предлагали нам свои услуги, но спотыкались на решении первой же задачи».

Сказать, что Греф распахнул двери банка для тех, кого едва пускали за порог, – значит не сказать ничего. Сбербанк привлек *creme de la creme* консультационного бизнеса. Отстраивать работу бэк-офиса (то есть служб, занятых документарным оформлением и сопровождением клиентских операций) и развивать информационно-коммуникационные технологии ему помогала Bain. Fitch трудился над обновленным брендом банка и дизайном

отделений. Созданием новой модели оценки рисков при выдаче корпоративных кредитов занялась Oliver Wyman. Методологию проведения геомаркетинга розничной сети доверили PricewaterhouseCoopers. Но прежде всего Сбербанк нанял McKinsey.

Именно эта старейшая (создана в 1926 году) и крупнейшая на своем рынке американская компания сделала консалтинг самостоятельной профессией. Не будь McKinsey, консультантами до сих пор назывались бы отставные менеджеры, работавшие в разных отраслях, – «крепкие хозяйственники» или «практики» в российской терминологии. Благодаря McKinsey профессиональными консультантами стали считать тех, кто ни дня нигде, кроме консалтинговых компаний, не работал.

В шестидесятые годы в обиход вошло жаргонное *to McKinsey* – быть *McKinseyed*, «отмаккинженным» (понятно, что в русском языке у этого неологизма нет шансов, в отличие от глагола «ксерить»). Это значило полностью реорганизовать, перетрясти всю компанию для ее же блага. Впрочем, впоследствии McKinsey существенно расширила этот образ костоправов бизнеса, проводя масштабные исследования и помогая клиентам запускать амбициозные стартапы. В деловой литературе 2000-х имя компании уже сопровождал эпитет «элитарная».

В России McKinsey стояла у истоков банка «Русский стандарт». Бизнес-модель, разработанная консультантами, выстрелила в 2003 году, когда почти никто из профессионалов не верил, что потребительское кредитование здесь возможно. Клиент McKinsey сделал ставку на доступность кредита для среднего человека, которому затем предстояло выплачивать банку грабительский процент. В 2006 году «Русский стандарт» признавал, что с учетом всех комиссий эффективная ставка по его кредитам равнялась 55 %. Уровень заметно превышал то, что в Штатах относили к запрещенной законом категории *sharky credit*, буквально – «акульему кредитованию». В России такое кредитование испокон веков зовется ростовщицеством. С позиции морали вопросы, может, и есть, но вот с точки зрения заказчика – превосходная работа. «Русский стандарт» ловко оседлал волну потребительского кредитования, надолго став безоговорочным лидером этого рынка.

McKinsey не отличалась скромностью в оценке стоимости своих услуг. Ее консультант в среднем обходился заказчику в \$0,5 млн в год. При этом компания выжимала из своего персонала все соки, стремясь отработать каждый полученный цент. До 80 % вновь прибывших покидали McKinsey в течение двух лет. Кому-то не хватало квалификации, но большинству – выносливости. Во время сдачи проектов в порядке вещей был 15-часовой рабочий день. Передышки исключались. Введенная в 1954 году политика *up-or-out* не позволяла засиживаться: любая ошибка могла стоить продвижения, а тот, кто не рос, должен был уйти. В бесконечном соперничестве рождалась компания победившей меритократии – власти способнейших.

Как заметил в своей книге о консалтинге Кристофер МакКенна, непредвиденным следствием внедрения системы *up-or-out* стало появление *alumni* (выпускников) – лояльных компании бывших сотрудников. Многие из *alumni* – успешные менеджеры крупнейших корпораций. Типичным представителем *alumni McKinsey* стал Денис Бугров. Неожиданно для многих этот человек в 33 года сделался главным стратегом крупнейшего банка страны.

«Как сказал президент Сбербанка Герман Оскарович Греф, если нам удастся показать, что в столь масштабной и сложной организации, обладающей богатыми традициями и устоями, можно реализовать современные управленческие технологии с такими результатами и такой вовлеченностью и доверием сотрудников, то это будет знаковым событием для России в целом и бизнес-сообщества в частности».

*Из интервью Дениса Бугрова газете «Сбережения» (23.06.2009)*

Аналитики были озадачены. Передразнивая Труды Рубин, банковские журналисты спрашивали друг друга с наигранным недоумением: *Who is Mr. Bugrov?* До Сбербанка известность Бугрова представлялась широкой разве что в сравнительно узких кругах бизнес-консультантов, а также среди выпускников Лондонской школы экономики, французской бизнес-школы INSEAD и факультета международных экономических отношений МГИМО. При этом уже в 2007 году (менее чем за год до появления Бугрова в банке) журнал «Финанс» включил партнера McKinsey в рейтинг наиболее успешных молодых бизнесменов страны. На следующий год успех был уверенно развит: Бугров принял предложение Грефа войти в правление Сбербанка.

Для головокружительной карьеры у молодого человека были все предпосылки. Его отец – заместитель гендиректора и член правления холдинга «Интеррос» Андрей Бугров – обладал влиянием и обширными связями в деловых и дипломатических кругах. Поступив в МГИМО, Бугров-младший пошел по стопам своего отца, защитившего в год рождения сына диплом все того же факультета международных экономических отношений (позже он некоторое время даже работал заместителем декана). Среди сокурсников Андрея Бугрова был, к примеру, глава российского МИДа Сергей Лавров. Он входил в советы директоров немалого числа иностранных и российских компаний, в том числе с госучастием. В РАО «ЕЭС» коллегой Бугрова-старшего в четырех составах (начиная с 2004 года) был Герман Греф.

Однажды, общаясь с сибирскими студентами на тему таланта, целеустремленности и карьеры, Денис Бугров вспоминал, что уже на первом курсе института неплохо зарабатывал – «существенно больше стипендии». На следующий год юноша продолжил обучение в Лондоне, приблизительно тогда же в британской столице советником президента ЕБРР работал его отец. В московском офисе McKinsey Денис Бугров оказался в 1995 году, предварительно выдержав собеседования в Нью-Йорке, а также Лондоне, где с ним общался директор McKinsey Адэр Тернер, впоследствии получивший титул барона и кресло председателя Financial Services Authority (британского финансового регулятора). Контракт достался Бугрову не сразу – не было вакансий. Но в конце концов ему удалось поступить на должность аналитика и за последующие 13 лет дорасти до партнера. Помимо России Бугров работал на McKinsey в США, Британии, Норвегии, странах Восточной Европы.

С Грефом, как вспоминает бывший коллега по McKinsey Валентин Михов, Денис активно сотрудничал еще в рамках проектов для министерства. Сам Бугров рассказал мне, что контактировал с будущим президентом Сбербанка еще в Центре стратегических разработок. Кипу бумаг с пространным изложением «Стратегии-2010» Бугрову поручили перемолоть в эффектную презентацию – в их изготовлении консультанты считались непревзойденными мастерами. Через несколько лет, вскоре после перехода Грефа в Сбербанк, Бугров, среди прочего занятый банковской практикой, позвонил ему с предложением встретиться. Позже Бугров утверждал, что не имел в виду заполучить новую работу, а отправился к Грефу как к перспективному заказчику (результат общения McKinsey с Казьминым и Алешкиной в прошлом был нулевым). В своей нарочито сдержанной манере Бугров расписал потрясающие возможности, которые открывались перед крупнейшим банком, готовым прислушаться к чужому мнению. У Грефа тогда не было команды, и его инстинктивным желанием было предоставить молодому человеку шанс воплотить свои замыслы самому. Так он и поступил. «У этого человека просто невероятные мозги», – нахваливал Бугрова советник Грефа Алексей Ситников. Белла Златкис как-то прилюдно назвала Дениса, похожего на голливудского актера Филипа Хоффмана, «симпатичным, умным и умелым мальчиком». Не стоит и говорить, что для руководства старейшего российского банка мальчики были в диковинку.

Выбор топ-менеджеров, которыми окружал себя новый президент, был очередным звеном в цепи происходивших странностей. Нелестное мнение Грефа о качестве работы банка находилось в вопиющем несоответствии с самооценкой его управленцев. «От них только и слышалось: “Мы самые крупные, мы самые-самые”. С людьми, которые пришли с рынка и видели, что тут происходит, общаться было намного легче», – рассказывал Греф. И все же коллектив не всегда понимал, кто все эти люди и чем они заслужили право руководить такой огромной организацией. Многим недоставало солидности. Групповые портреты членов правления 2007 и 2009 годов, будь они повешены рядом, выразительно передали бы разницу между «до» и «после». Брежневскому политбюро наследовали младореформаторы. Средний возраст казьминской команды ко времени ее распада уверенно перевалил за пятьдесят. Доброй половине менеджеров грефовского набора не исполнилось и сорока.

Принадлежность к более молодому поколению подчеркивала, насколько иначе новые управленцы банка смотрели на жизнь и бизнес. Директор по IT Сбербанка Виктор Орловский был ровесником Дениса Бугрова. Младший сын заслуженного газовика мечтал о карьере журналиста, но закончил институт связи в родном Ташкенте. К банковской теме он приобщился в возрасте 22 лет. Знания и навыки Орловского в области информационных систем заинтересовали узбекистанский офис голландского госбанка ABN Amro. Через некоторое время он переехал работать в Амстердам. Улицы этого сказочного города, опутанного сетью каналов, источали аромат марихуаны. В поисках развлечений повсюду сновали разгоряченные туристы. Когда из этого места Орловский перебрался в Москву, то как будто свалился с луны. В «Альфа-банке» с ним беседовал могущественный олигарх Михаил Фридман, о котором юноша накануне услышал впервые. В новой компании все происходило по Дарвину. После обходительных голландцев, никогда не повышавших голос, Орловский чувствовал себя в офисе «Альфы» домашним кроликом в клетке с голодными хищниками. Вхождение в команду Грефа спустя несколько лет означало для Орловского расставание с уютным московским офисом IBM, где он также был не последним человеком. Но Орловский попал куда нужно. Позже он возьмется утверждать, что лучшего места для IT-менеджера, чем Сбербанк в эпоху перемен, просто не существует.

На короткой ноге с Западом были многие из тех, кто решился составить компанию Грефу. Космополиты с дипломами престижных бизнес-школ не хуже своей пятерни знали закоулки лондонского Сити или геометрию небоскребов Кэнари Уорф, другого делового района британской столицы. Нельзя сказать, чтобы такой опыт входил в число достоинств, особенно ценимых прежним руководством. Сам Андрей Казьмин проходил продолжительную научную практику в Австрии и Германии, в частности в Deutsche Bundesbank – центральном банке ФРГ. Но это было в самом начале девяностых, и отношение к современному банкингу имело не большее, чем работа Александра Захарова – одного из заместителей Казьмина – в торгово-промышленной палате СССР в Болгарии. В таком окружении входивший в правление Александр Бринза, за плечами которого был российский офис Arthur Andersen (международная аудиторская фирма как раз тогда рухнула под тяжестью обвинений в соучастии в подделке отчетности энергетического гиганта Enron), мог ощущать себя белой вороной.

Теперь места заслуженных ветеранов отрасли заняли инвестиционные банкиры из американских Merrill Lynch и Morgan Stanley. Впервые в правлении Сбербанка появился гражданин другого государства: блок международного развития возглавил финн Илкка Салонен (в конце 2009 года он покинет команду). Вхождение иностранца – американца индийского происхождения Раджата Кумара Гупты – в наблюдательный совет также не имело прецедента в корпоративной истории.

34 года из своих 62 лет новый независимый директор банка проработал в McKinsey и был одним из самых успешных CEO. Во времена его правления, с 1993 по 2006 год,

бизнес McKinsey почти утроился. При нем встал на ноги российский офис. После McKinsey Гупта продолжал вести чрезвычайно бурную деловую жизнь. Он был советником генсека ООН, работал независимым директором Goldman Sachs и Procter & Gamble. Спустя два года репутации Гупты был нанесен сокрушительный удар из-за подозрений в инсайдерской торговле, которые стали основанием для расследования, начатого американской Комиссией по ценным бумагам и биржам. Но в момент приглашения Сбербанком влиятельного бизнесмена к нему не было никаких вопросов. Кривотолки вызывал разве что размер вознаграждения Гупты за его советы по стратегии. Они обходились банку в €440 000 – почти в 20 раз дороже, чем компенсация остальных членов совета. Такая щедрость банка казалась странной, учитывая, что рекомендации давались дистанционно: как правило, Гупте не удавалось лично участвовать в заседаниях, которые в Сбербанке не назначались заблаговременно.

Все эти новые люди пришли в Сбербанк не на экскурсию. Каждый из них представлял вполне реальную угрозу его мирному анабиозу. Топ-менеджеры видели феноменальную отсталость компании и силились понять, на какое будущее рассчитывали их предшественники. Но персонал и не думал сдаваться: кому хватит духу сломать систему, столько лет обслуживающую миллионы клиентов от Калининграда до Чукотки?

«Сбербанк, как и другие подобные ему организации, крайне неразборчив в вопросах деловой репутации своих партнеров. Более того, президент Сбербанка не раз защищал Гупту перед возмущенными миноритариями (мелкими акционерами), назвавшими его назначение “прихотью Грефа”».

*Алексей Багаряков, депутат Госдумы (фракция КПРФ). «Аппетиты топ-менеджеров Сбербанка пора померить», газета «Правда» (08.06.2011)*



## Глава 4

### Тюрьма для денег

Типовое отделение Сбербанка, в котором мы с женой привыкли оплачивать счета, располагалось внизу такой же типовой бетонной многоэтажки. Банк ютился на восьмидесяти – от силы сотне квадратных метров. Энтони Берджесс в романе «Трепет намерения» о разведке в годы холодной войны окрестил мрачные советские сберкассы тюрьмами для денег. Наше отделение, без сомнения, было одной из таких «тюрем». Оказываясь там, я только и думал, как бы быстрее оплатить счета и вырваться на волю. Но освобождение никогда не давалось легко.

«Сбербанк – как Сцилла и Харибда. И зайти страшно, и не войти нельзя: потребителя фактически вынуждают пользоваться услугами этого монстра банковского дела, хочет он этого или нет».  
*«Росбалт» (02.04.2011)*

Количество желающих воспользоваться услугами банка в нашем спальном микрорайоне, как правило, было достаточным, чтобы заблокировать вход вновь прибывающим. Ожидание в очереди делилось на две равные части – снаружи и внутри. После получаса стояния на морозе тепло каменных стен растекалось по озябшему телу, как водка. Протиснувшись в узенький коридор, я уже наперед знал, что от двери в главное помещение меня отделяет каких-то пятнадцать-двадцать минут. Вскоре я уже мог видеть операционисток, спрятанных за толстым пуленепробиваемым стеклом. Из четырех окошек обычно работали только два, изредка – три. Женщины не проявляли ни малейшего интереса к происходящему. Их лица выражали такое глубокое равнодушие, что я готов был держать пари: появившись перед ними снежный человек с платежными квитанциями, они и бровью бы не повели.

Одну из них я знал лично. Моя семья делила с ней лестничную площадку. Наша соседка была одинокой разведенной женщиной средних лет. Она никогда не приглашала нас в гости, но через щель приоткрытой двери мы видели ее квартиру. Грязная и заваленная старым хламом, она напоминала лавку старьевщика. Возможно, хозяйке не хватало сил навести порядок, а может, всему виной было жалование операционистки – слишком скромное, чтобы позволить себе покупку новых вещей. С работы она возвращалась поздно, серая от усталости. Ночь не приносила облегчения. Она признавалась, что даже во сне продолжала видеть «эти рожи» (клиентов Сбербанка). «Вот досижу до конца года и сбегу из этого ада ко всем чертям», – клялась мне соседка, когда я встречал ее перед уходом на работу. Но год проходил, а она продолжала изрыгать проклятия, по-видимому, забыв о данном себе обещании.

Что могло превратить «денежные тюрьмы» Сбербанка в комфортабельные офисы, где сотрудников не мучили бы ночные кошмары с участием клиентов? Казалось, только чудо. Но Греф не верил в чудеса. Отказ меняться означал бы для банка потерю вкладчика, вероятно невозполнимую. Конечно, Сбербанк был частью государства. Он не мог просто взять и покатиться в тартарары, что время от времени случалось с частными финансовыми компаниями по всему миру. Однако устойчивость не гарантировала привязанности. Население средних и крупных городов, где работали десятки коммерческих банков, было совершенно не обязано доверять свои сбережения самому недружелюбному из них. «Нужно помнить уроки истории: неповоротливые империи рушатся», – увещевал сотрудников Греф.

Золотой век сберегательных банков – то есть банков, привлекавших накопления населения в виде сберегательных вкладов и именно этим реализовавших свое главное

назначение, – неумолимо близился к закату. История savings banks, слишком длительная, чтобы вдруг оборваться, знала свои подъемы и падения. Одно время они считались своеобразной разновидностью филантропии: деньги малообеспеченных людей обретали в таких банках надежное пристанище, поскольку инвестировались в наименее рискованные ценные бумаги с целью получения скромного, но регулярного дохода. Однако стремительное развитие технологий и новых стандартов обслуживания, охватившее мир в последней четверти XX века, застало сберегательный рынок врасплох. В Европе позиции «социальных» банков заметно ослабли. Мало кто мог похвастаться стабильной долей рынка. С ними оставалась только самая преданная, но стареющая клиентура. Многие выглядели бледной тенью себя самих тридцати-сорокалетней давности.

Это происходило во Франции, на родине первых в истории (с 1765 года) сберегательных банков. В Чехии и Польше сберегательные банки приватизировали, и вскоре о них уже никто не вспоминал. Учреждения старого типа продолжали действовать в Испании, Италии и Германии, но повсеместно переживали кризис жанра. Среди 50 миллионов клиентов Sparkasse – одного из старейших немецких банков – всегда было много безработных и малообеспеченных граждан, которым нужно где-то получать пособия и компенсации. Но роль финансового собеса, возложенная на банк государством, все хуже соответствовала настроениям более состоятельной публики. Еще в начале девяностых Sparkasse испытал мощный отток клиентов. Резко обострилась конкуренция с Deutsche Bank и Dresdner Bank, которые активно пошли в розницу. Жизнь заставила немецкие сберкассы думать об эффективности. Началось движение в сторону рынка. После того как в 2005 году Sparkasse перестали защищать госгарантии, банк дал понять, что не намерен вечно нести убытки в угоду политикам. Получателей пособий ограничили в возможностях снимать наличность через банкоматы или получать диспозиционные кредиты (они возникают автоматически при перерасходе средств на карточке). Кроме того, банк более чем вдвое повысил плату за обслуживание любых счетов, включая счета неимущих, доведя до истерики правозащитников и социалистов в бундестаге.

После возвращения из Мадрида, где в 2003 году проходил Всемирный конгресс сберегательных банков, Андрей Казьмин был воодушевлен тем, как на общем фоне смотрелся Сбербанк. «Нам, в общем, ни за что краснеть не приходится, – благодушно рассказывал он журналу “Компания”, – мы учимся тому, чему можно учиться, но мы можем с гордостью сообщить и о тех продуктах, которых у них нет. У них – я имею в виду развитые страны». Казьминский банк действительно имел преимущество перед коллегами. В отличие от европейских российские законы не ограничивали его независимую кредитную политику. Под ласковым оком государства Сбербанк мог делать отличный бизнес, руководствуясь нормальной для любого коммерсанта жадной прибылью. Но много ли стоил этот бизнес на открытом рынке? Примеры соседей по бывшему Союзу давали повод в этом усомниться.

С обретением независимости республики не бросились защищать финансовую монополию, доставшуюся им в наследство. Украинский «Ощадбанк», обломок банковской империи СССР, сохранил государственный статус, но не имел права кредитовать корпоративных клиентов. Никто не пытался в ущерб рынку сделать из него национального чемпиона. И вот результат: спустя двадцать лет банк с трудом входил в десятку крупнейших в стране по размеру активов и капиталу. Не помогли даже мощная филиальная сеть и госгарантии по вкладам населения. В Армении бывшее республиканское отделение приватизировали, а затем перепродали российскому ВТБ. Перешел в частные руки и Latvijas Krajbanka. К моменту покупки в середине двухтысячных Convers Group Владимира Антонова (российского банкира, перебравшегося в Лондон) этот бывший латвийский Сбербанк занимал лишь 3 % местного рынка. Ранее Антонов приобрел Snoras, созданный на базе литовского Сбербанка СССР. Свою карьеру инвестор начинал в 1994 году

операционистом в одном из московских отделений Сбербанка. Он знал: **крупная сеть и системно обученный персонал позволят конкурировать с иностранными брендами.** В Прибалтике, в отличие от России, с ними приходилось считаться. Купив Snoras, Антонов первым делом похвалил ритейловые технологии банка, а вторым – заявил о планах по их серьезному улучшению с помощью консультантов McKinsey (принятые меры, однако, не помогли банку впоследствии избежать скандальной национализации и банкротства).

О чем все это говорило? Сбербанк не мог позволить себе застыть в своем мнимом величии. Напрашивались свежий взгляд и новая стратегия, объяснявшая, куда отныне следует держать путь.

«А почему Стратегия Банка является таким идеалом, что на ее основе надо строить собственные приоритеты? Поощрение обещаете – да многие и так довольны тем, что получают, что-то менять не захотят».

*Из письма на имя Германа Грефа от Дмитрия Удоева, инспектора ОФСП  
УИКИПФ ВВБ Сбербанка (11.02.2009)*

Такие судьбоносные документы редко пишут в одиночку. По словам Грефа, пятилетнюю стратегию Сбербанка выстрадали сотни сотрудников. «Это не документ, который разработали за нас какие-то привлеченные консультанты», – подчеркивал он. Впрочем, за созданием стратегии стоял некто вроде дирижера. Если угодно, редактора-составителя. По иронии им оказался Денис Бугров – человек, никогда не управлявший бизнесом, включая банковский, но обладавший опытом по части стратегического консультирования.

Бугров правил текст стратегии Сбербанка в съемной лондонской квартире под надрывный аккомпанемент своего новорожденного ребенка. Он не испытывал больших затруднений с работой. «Модернизационная» стратегия была для Бугрова «аналитически не очень сложным» текстом, в котором банку предстояло признать свое критическое отставание от лучших стандартов и перечислить шаги по его преодолению.

Независимый директор банка Сергей Гуриев вспоминал, что, прежде чем принять итоговый документ, менеджмент предъявил черновики региональным офисам банка. «Мы сделали очень правильную вещь, – убежден Бугров, – сели в самолет и облетели всю страну». Стратегию показывали и «рассказывали», выслушивали критику и защищали самые спорные ее положения. Много шума, по словам Бугрова, было вокруг вопросов второстепенной важности (сколько клиентских менеджеров следует иметь в корпоративном бизнесе и нужны ли они там вообще?). Розница, где в первую очередь намечались крупные сдвиги, старожилы почти не волновала. Она была вечной обузой, нелюбимым ребенком в бизнесе Сбербанка, всей душой тяготевшего к юридическим лицам. От этой падчерицы, что бы с ней ни происходило, подвоха не ждали – в отличие от разделов, посвященных управлению рисками, бэк-офисом и, наконец, организационной перестройке. То, что по факту ломало становой хребет привычной иерархии, было преподнесено в тексте без кровавых подробностей. И все же одна только фраза о «перераспределении функций и ответственности между уровнями управления» и «пересмотре норм управляемости в рамках [...] вертикалей» выглядела достаточно зловеще, чтобы напугать до смерти. При том что люди, работавшие над текстом, старательно срезали острые углы во избежание утомительных и преждевременных дебатов. Жизнь, как это случается, оказалась радикальнее самых смелых планов, но раскрыть все карты в 2008 году значило пойти на открытый конфликт с консерватизмом региональных управляющих. Да, стратегия вносила ясность в намерения Грефа, но лишь в той мере, в какой ее могли проглотить без исключения все высшие сановники империи Сбербанка. Позднее тактический успех был закреплен директивой «4С» – «Стратегией Сбербанка своими словами». Менеджерам среднего и

нижнего звена вменялось в обязанности донести до подчиненных смысл документа в наиболее доступной форме. Чтобы, как надеялся Греф, «каждый сотрудник осознал свое место и свою роль в нашем общем деле».

«Текст Стратегии, наша Миссия и ценности доступны на внут-реннем портале Банка, и каждый сотрудник должен лично ознакомиться с ней. Главное – не только ознакомиться, но и ежедневно руководствоваться ей».

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (10.04.2009)*

Умышленно смягченный тон стратегии тем не менее не менял ее вектора. Бугров и еще приблизительно 350 его коллег сотворили документ, убивавший всякие надежды на сохранение Сбербанка в его прежнем виде. Сухой канцелярский язык был не в состоянии скрыть энтузиазм авторского коллектива. Ведь несколько десятков страниц стратегии были посвящены, по сути, одному – как все изменить.

У администрации Казьмина была своя стратегия, и не одна. Концепция развития до 2012 года, проект которой был принят за несколько месяцев до прихода Грефа, не таила в себе ничего революционного. Это был сравнительно краткий документ, который аккуратно прокладывал лидеру путь к «зияющим высотам». Много ли изменилось? Достаточно, чтобы броситься в глаза при первом же прочтении. Взгляните на пассаж из казминской стратегии: «Многолетний опыт работы Банка с массовой клиентурой и разветвленная филиальная сеть, обеспечивающая повсеместную доступность услуг, создают <...> основу для закрепления лидирующих позиций». А вот новый вариант: «[Серьезным недостатком является] низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ Банка: сбытовой сети и клиентской базы». Старый менеджмент видел задачу «в повышении производительности труда», но воздерживался от оценок его текущего уровня – «исключительно низкого», по версии нового руководства. И так во всем, чего не коснись.

Авторы предыдущей стратегии смотрели в будущее через мутное стекло правильных, но ни к чему не обязывающих фраз, обтекаемых, как формы представительских роллс-ройсов. В новом документе появилась конкретика. Стратегия Грефа честно сообщала сотрудникам, что в ходе реформ каждый пятый из них окажется за бортом, а у оставшихся возрастет нагрузка. Согласно тексту, к 2014 году численность персонала должна сократиться до 210 000 человек, а производительность труда – повыситься на 50 % (при ежегодном росте числа операций до 10 %). При этом банк рассчитывал «высвободить ресурсы для улучшения качества обслуживания и более интенсивной работы с клиентами в области продаж банковских продуктов». Менеджмент заявлял, что отныне «максимально ориентирован на клиента» и всеми силами будет стремиться к тому, чтобы превратить Сбербанк в «сервисную» компанию. Естественно, переходный период не мог служить оправданием сбоям в системе: внедрение новшеств виделось «поэтапным», с «широким использованием пилотных проектов и организацией параллельной работы». Не должны были пострадать и доходы банка. Напротив, за пять лет им предстояло утроиться.

Впрочем, главной особенностью документа были не плановые цифры. Стратегия знакомила с проектами, составлявшими суть нового Сбербанка. От их успеха или провала фактически зависело все остальное: будут ли идеи обновления поддержаны снизу либо превратятся в пустые лозунги начальства. Перестроить работу персонала и вовлечь его в реформы предстояло при помощи производственной системы Сбербанка, в которой менеджмент видел «новую идеологию управления». Но самое странное, что на ее создание банк вдохновил – кто бы вы думали? Японский производитель автомобилей Toyota!

## Глава 5

### Здравый смысл не рождает здравых идей

В ТРИДЦАТЫЕ ГОДЫ прошлого века у управляющих японских заводов были все основания считать своих рабочих персоналом третьего сорта. По выработке они и в подметки не годились жителям Детройта или Кливленда. 25-летний сотрудник ткацко-прядельной фабрики Toyota Spinning and Weaving Тайити Оно был потрясен, узнав, что для выполнения работы одного американца требуется десяток его соотечественников. «Но разве американец на самом деле затрачивает в десять раз больше мускульных усилий? Очевидно, японцы что-то тратят впустую», – рассудил тогда будущий вице-президент Toyota и создатель ее производственной системы.

В искусстве управлять людьми американцы не имели себе равных. Именно в Штатах в конце XIX века пытливый инженер-механик по имени Фредерик Уинслоу Тейлор начал серию исследований, призванных доказать, что рабочий может трудиться в разы эффективнее – стоит лишь снабдить его подробными инструкциями, что и как делать.

В понимании Тейлора видимость напряженного труда, которую привык создавать заводской персонал, на деле не имела ничего общего с высокой выработкой. Средний рабочий был не только ленив, но и слишком глуп, чтобы справиться с задачей повышения производительности по собственному почину. Тут требовался научный подход. Первыми подопытными Тейлора стали рабочие сталелитейной компании, подрезавшие чугунные чушки. Вооружившись секундомером, Тейлор проводил хронометраж работы наиболее ловких мужчин. Точно доктор Франкенштейн, он собирал своего идеального работника по кусочкам. В ход шли самые точные и быстрые движения. Соединяя их, Тейлор выводил эталон рационализаторства, который, в свою очередь, становился нормой для всего коллектива. Компания получила четырехкратный рост производительности, а рабочие – солидную прибавку к жалованью. Не был обделен и сам Тейлор, снискавший мировую славу. Эпитафия на его могильной плите гласит, что под ней покоится «отец научного менеджмента».

Дело Тейлора продолжил Генри Форд. Легендарный промышленник довел идею рационализации труда рабочих до известного совершенства, совместив ее с конвейером. Фордовское управление поточным производством считалось образцовым повсюду, где выпускали массовую технику. Тайити Оно был среди тех, кто испытывал благоговение перед гением Форда. В 1943 году он перебрался в автомобильный бизнес своих пожизненных работодателей – семьи Тойода. В то время Toyota Motors выпускала в основном грузовики для императорской армии. Продлилось это недолго. В середине августа 1945 года заказчик столкнулся с непреодолимыми трудностями – поражением в войне. Японский милитаризм был безвозвратно погребен под развалинами Хиросимы и Нагасаки. Но у японской автомобильной промышленности были другие планы – постараться выжить. Toyota не последовала примеру других японских производителей, которые сразу после войны решили собирать иностранные (в частности, американские) автомобили по лицензии. Компания со скепсисом отнеслась к научному управлению по западному образцу, когда все вокруг страстно желали его внедрить. И главное, Toyota не разделяла ценностей массового производства. К тому времени экономия на масштабах была не просто традицией. Она была аксиомой. Ее фундамент укрепляли популярные концепции вроде зависимости Макси – Зильберстона, прочно увязывавшие рост объемов выпуска с падением себестоимости продукции. Цель снижения издержек казалась вторичной, а в условиях растущего рынка – просто безрассудной.



«Здравый смысл редко дает здравые идеи», – любил повторять Тайити Оно. Этот человек верил, что выпуск широкой номенклатуры небольшими партиями однажды подпишет смертный приговор массовому производству. Но позволить себе подобную модель компания могла, лишь радикально пересмотрев подходы к управлению издержками. Оно объявил войну потерям. В японском языке главный враг Toyota обозначен емким словом *муда*. В широком значении это то, что не создает ценности для потребителя и бессовестно поглощает ресурсы компании. Анализируя потери и их природу, Тайити Оно все ближе подбирался к ответу на вопрос, мучивший его в молодости: в чем причины низкой производительности японцев? Кое-что его соотечественники определенно тратили впустую.

Тайити Оно различал семь вариаций *муда*. Потери происходили из-за дефектов, ожиданий, лишних запасов, ненужных движений людей и перемещения материалов, а также лишних этапов обработки и перепроизводства. Все это подлежало систематическому устранению. Самым остроумным изобретением Оно стала концепция «точно вовремя» (*just-in-time*). Менеджер синхронизировал работу всей производственной цепочки – от поставки материалов и комплектующих до сборки автомобиля. Не менее важным было и то, что отныне цехом руководил не план выпуска, который опирался на прогнозы продаж предыдущей партии и объемы запасов, а непосредственный спрос. Компания вытягивала заказы с рынка и без промедлений бралась за их исполнение. Оно адаптировал для своих цехов систему закупок супермаркета. В уважающем себя магазине продажа товара на кассе служит сигналом складу восполнить его отсутствие в торговом зале. На Toyota роль склада выполняло производство. При помощи новой системы коммуникаций – карточек заказа (*канбан*) – Тайити Оно добился того, чтобы рабочие получали друг от друга нужное количество деталей по первому требованию. Детали плыли непрерывным потоком от одной стадии производства к другой. Toyota стремилась, чтобы ни один винтик не задерживался по пути к финальной сборке, а в конечном итоге – к потребителю.

Оно говорил, что искал «способ заставить производство работать на компанию, как человеческое тело работает на своего владельца». Он радикально упростил траекторию движения деталей по цеху, превратил рабочих в многостаночников (один оператор – несколько функций) и научил их трудиться в общем ритме с ежедневным потоком заказов. Все эти изменения имели далеко идущие последствия.

Нефтяной кризис 1973 года больно ударил по Японии, зависевшей от импорта углеводородов. Рост экономики, продолжавшийся двадцать лет, внезапно застыл на нулевой отметке. Многие компании ушли в минус. По стране прокатилась волна банкротств. Toyota? Компания получила чуть меньше прибыли, чем ожидала. В восьмидесятых Toyota не просто догнала Америку по показателям производительности, но и атаковала ее рынок. Большая детройтская тройка – Ford, General Motors и DaimlerChrysler – уже не могла считать, что потребитель у нее в кармане. Апелляция к сердцам соотечественников с ура-патриотическим призывом *Be American – buy American!* по большей части не имела эффекта. В 2007 году журнал *Fortune* напишет о Toyota: «25 лет назад она была лишь одной из стада навязчивых азиатских производителей, продающих экономичные малолитражки, а Детройт потешался над мыслью о том, что когда-нибудь американцы пожелают купить много таких машин. Как теперь известно всякому, действительность посрамила прогнозы: Toyota Camry – самый продаваемый автомобиль в США с 2002 года, а Lexus LS 430 является люксовым брендом 7 лет подряд».

Американцам оставалось только смотреть и учиться. Из Штатов в Японию хлынули орды менеджеров и бизнес-консультантов. Всем хотелось знать, как японцам удалось исключить склад из производственного цикла, синхронизировать работу со множеством независимых контрагентов (количество поставщиков Toyota доходило до 160) и, что самое удивительное, водрузить всю эту систему на плечи обычных рабочих. Тех самых, кого

Тейлор в своих опытах низводил до безвольной груды мышц. С выходом в 1986 году англоязычной версии книги японского консультанта Масааки Имаи западный мир узнал еще одно важное японское слово – *кайдзен*. Система непрерывных улучшений объясняла, почему рабочие Toyota охотно покоряются неумолимой логике ее производственной машины. Компания прививала им культуру самосовершенствования на работе и дома. Так она воспитывала инициативный персонал, нетерпимый к браку, сбоям и ошибкам.

В Америке у производственной системы Toyota появилось новое имя – *lean*. В представлении американцев производство Toyota было тощим, как тело японского юноши – кожа да кости (в переводе с английского *lean* – «худой», «стройный», «без жира»). Под этим лейблом система и отправилась покорять мир, даруя всем желающим возможность приобщиться к новой философии ведения бизнеса.

«Как я поняла, главная философия ЛИН – это человек. Будь он клиентом или работником, начальником или подчиненным – все мы люди независимо от наших социальных статусов. И всем нам хочется здоровья, счастья, любви и понимания».

*Из письма на имя Германа Грефа от Вероники Желтышевой (Пермь). (07.02.2009)*

До России японская мудрость добралась с изрядным опозданием. Да и где ей было найти применение? Промышленности страны, которой удалось выжить под развалинами плановой экономики, было не до издержек. Управлять бизнесом по-японски? Такое не могло прийти в голову ни красным директорам, ни новым русским капиталистам. Сакура не цвела в Сибири. И все же японские идеи проникали в Россию – вместе с западными инвестициями. Гилберт Холмс, директор завода американской корпорации Caterpillar, расположенного неподалеку от Санкт-Петербурга, в 2003 году читал лекции о пользе японских методов в процессе перевоспитания местных рабочих. К тому времени системой были охвачены предприятия машиностроительного концерна по всему миру, включая Индонезию, где Холмс прежде работал. Российский завод был едва ли не последним в списке. В глобальные программы материнской корпорации Ingersoll-rand (тоже американской) был вовлечен завод «Инструмент-Рэнд» из города Павлово Нижегородской области, выпускавший пневмоинструмент. Тайити Оно верил, что изобретенная им производственная система не по зубам стабильным и прибыльным компаниям. Успех в ее построении был следствием глубокого отчаяния, через которое нужно было пройти бизнесу, чтобы преисполниться решимости действовать. «В этом преимущество тех, кто близок к гибели», – заключал он. «Инструмент-Рэнд» был именно тем цеплявшимся за надежду предприятием. Искусной настройке технологических процессов, которые по достоинству оценили даже свирепые аудиторы Mercedes, предшествовала борьба за выживание. «Когда меня спрашивают, что нас заставило это сделать, я честно отвечаю: страх, – рассказывал мне директор завода Вадим Сорокин. – Мы остро ощутили, что если не решим этих проблем [с качеством продукции], то потеряем работу, не сможем кормить семьи».

Однако уже на исходе девяностых как на Западе, так и в России *lean* был довольно далек от экзистенциальной роли табурета, спешащего под ноги висельнику. Система стала универсальным пропуском в мир низких издержек, у ворот которого никто не измерял степень вашей близости к банкротству. Американских *lean*-консультантов приглашали на ГАЗ, принадлежащий Олегу Дерипаске, процветавшему миллиардеру. Бережливому производству нашлась работенка и во владениях другого русского олигарха – главы «Северстали» Алексея Мордашева. Восемь лет назад гендиректор Sollers (тогда еще «Северсталь-авто») Вадим Швецов уже говорил о внедрении элементов *lean* и всюду

нахваливал работу голландских консультантов, опытным глазом распознававших *муда* в цехах Заволжского моторного завода.

Все эти ростки нового менеджмента объединяла общая сфера – промышленное производство. Это было логично. Система Toyota рождалась и крепла в заводском цеху, в окружении станков и рабочих. Но помните, что Тайити Оно говорил о здравом смысле? Было что-то иррационально-наследственное в том, что первое масштабное внедрение *lean* в России затеял не производитель автомобилей, а поставщик кредитов на их покупку.



## Глава 6

### «Я не знал о *lean* ничего»

Тяжело себе представить тольяттинских менеджеров и рабочих, живущих по законам Toyota. Но российский банкир, знакомый с одноименной производственной системой хотя бы в теории, был не меньшей редкостью.

«TPS... приходилось о ней слышать?» – поинтересовался однажды Греф у Владимира Черкашина, главы Уральского Сбербанка. Такой аббревиатуры Черкашин не припоминал. 56-летнему ветерану банковского бизнеса с вкрадчивым голосом и непривычно мягкими для своего ранга манерами довелось первым из региональных менеджеров поговорить с Грефом с глазу на глаз. Это было свидание реформатора с лояльным представителем старой системы.

Как и Греф, Черкашин родился и провел детство в Казахстане, в Семипалатинске (впоследствии переименованном в Семей), в окрестностях которого находился один из крупнейших советских полигонов для ядерных испытаний. Юношей он перебрался в Свердловск (ныне Екатеринбург), где посвятил себя академической карьере. Черкашин был подающим надежды студентом Уральского политехнического института (УПИ). Первый президент России Борис Ельцин, в то время первый секретарь Свердловского обкома КПСС, лично приколот значок «За отличную учебу» к лацкану его пиджака. Позже в родном вузе он стал доцентом кафедры экономики и организации предприятий машиностроения.

С приходом капитализма Черкашин решил, что сможет заработать на жизнь, продавая финансовые услуги. Он начал с небольшой инвестиционно-финансовой фирмы, а впоследствии возглавил правление СКБ-банка – по местным меркам крупной «дочки» банка «Менатеп» Михаила Ходорковского, в котором до своего перехода в Сбербанк работала Алла Алешкина. Черкашин считал себя в долгу перед Казьминым и его женой. В 2001 году они доверили ему, «малознакомому человеку», управление Уральским банком, объединившим сотни отделений, разбросанных на площади, равной территории Испании (сложите Свердловскую, Челябинскую и Курганскую области, а также прибавьте к ним Республику Башкортостан). Но через несколько лет московское начальство, с которым Черкашин прекрасно ладил, испарилось.

В один из январских дней 2008 года Черкашина вызвали в столицу. Его хотел видеть Греф. Черкашин решил не готовиться к встрече, поскольку не знал, чего от нее ожидать. Он не вполне понимал, почему Греф считает Сбербанк неповоротливым слоном, и мог лишь гадать, что скрывалось за неотложной аудиенцией. Прелюдия к отставке?

В кабинете Казьмина еще витал дух прежнего владельца (за время своей работы в банке Черкашин пару раз тут бывал). Греф уловил этот ностальгический взгляд, но не спешил делать выводы. В течение двух часов он подробно рассказывал Черкашину о себе и слушал историю гостя, попутно спрашивая о здоровье его матери в самых участливых выражениях. Затем президент плавно подвел разговор к новой для банка управленческой модели, занимавшей его мысли: «TPS – это Toyota Production System, знаменитая фирменная система японского автоконцерна». К ней он питал нечто большее, чем просто интерес. Правильнее будет сказать, что этой идеей Греф болел на протяжении многих лет. Еще большим уважением к системе он проникся, когда узнал от менеджмента Toyota, что эффект ее внедрения в Почтовом банке Японии – одном из крупнейших сберегательных учреждений мира – не уступал результатам, достигнутым на производстве.

«Я решил для себя, что однажды обязательно попробую *lean* в России, – рассказывал мне Греф. – Помню, пытался продавать эту философию всем и вся». Еще до прихода в Сбербанк Греф просвещал своих коллег по правительству и министерству. Повышенный

интерес к такой специфической теме, как **создание среды для высокопроизводительного труда и развития работников**, принимался коллегами за одно из чудачеств министра наряду с его увлечением броскими оранжевыми галстуками. Учиться у Toyota постсоветскому человеку казалось делом не более естественным, чем брать уроки икебаны.

Вдобавок многие японские идеи были оскорбительно просты. Для экономистов и искушенных финансовых чиновников, с которыми мне доводилось общаться, они обладали интеллектуальным обаянием рашпиля. «Полезная штука для операционистки», – снисходительно процедил один из них, говоря о **кайдзен (маленьких шагах к лучшему каждый день от каждого сотрудника)**. Вид он при этом имел специалиста по молекулярной кулинарии, выносящего суждение о яичнице.

Реакция Черкашина была другой. Получив от Грефа прямой вопрос о Toyota, менеджер приободрился. **«Just-in-time, канбан, поощрение новаций в коллективе»**, – выложил Черкашин. Впервые он узнал о японских нововведениях в Восточном Берлине, в библиотеке Высшей экономической школы Bruno Leuschner, где в 1985 – 86 годах проходил десятимесячную практику. Рассказами о принципах работы Toyota он обогатил лекции, которые читал в аудиториях УПИ. С тех пор книжная информация хранилась в самом отдаленном уголке его памяти. Кто мог подумать, что спустя столько лет она вдруг окажется полезной? Греф был рад обрести потенциального единомышленника. Позднее Черкашин вошел в число разработчиков пятилетней стратегии банка.

До знающих людей, подобных Черкашину, Грефу было легче донести суть своего плана. Но много ли таких было в казминском Сбербанке? Были ли они вообще? Греф не мог позволить себе увязнуть в дискуссиях с теми, кто не понимал, о чем идет речь. К тому же участие в предприятии, которое Греф в скором будущем назовет операцией на открытом сердце бегущей лошади, отвергало даже намек на душевные колебания менеджмента. На первых коллегиях с участием руководителей региональных банков он декларировал и наставлял. «Знаете, как в армии, – пояснял Черкашин. – Дан приказ, значит, нужно идти в атаку. Кто не может – в тыл».

**В России любые изменения нужно проводить не мешкая. «Иначе они большей частью не удаются и затормаживаются»**, – утверждал еще министр финансов Российской империи Сергей Витте, бывший проводником не одной крупной реформы. Греф взял с места в карьер: обновление Сбербанка начнется с *lean*. Почему именно с него? Греф хотел иметь под рукой живые примеры действующей технологии. Нечто такое, что сразу можно было бы предъявить недоверчивым коллегам и акционерам: глядите – вот оно, работает. Одновременно система обещала поменять ценностные ориентиры сотрудников быстрее чем что бы то ни было. Сделать персонал более восприимчивым к последующим изменениям. Слова *lean*, *Toyota*, а также *кайдзен* вписали в текст стратегии. **«Кай – изменение, зен – хорошо»**, – поясняла сноска. Реформы Сбербанка начинались с самого трудного – ломки менталитета.

При желании руководство небольшой компании способно относительно быстро перестроить мышление персонала благодаря «высокой проводимости» своих решений – каждый человек на виду (хотя и не его мысли). В масштабах Сбербанка задача неизбежно перерастала в эпопею. По расчетам McKinsey выходило, что крупный банк должен провести от 1000 до 2000 *lean*-трансформаций – иначе заложенный в методе потенциал не получал полной реализации. **Главной проблемой были кадры, ответственные за изменения на местах. Ведь эти люди должны были разбираться в банковских процессах, уметь диагностировать проблемы и предлагать их решения. Подготовка каждого такого специалиста занимала не меньше полугода. А всего их, носителей изменений, по оценкам McKinsey, должно было быть 0,5–1 % от штатной численности.** Для Сбербанка речь шла примерно о 20 000. Для быстрого распространения системы в McKinsey предложили открывать так

называемые lean-лаборатории. В них отобранные сотрудники проходили бы обучение, а затем отправлялись в территории сеять новое знание. Подход позволял в обозримые сроки набрать критическую массу экспертов по *lean*.

Первые lean-лаборатории появились в Москве, Нижнем Новгороде и Барнауле. В их роли выступали обычные отделения. Там устанавливали телевизоры (чтобы не скучать в очереди) и кофейные автоматы (аромат кофе успокаивал нервы). В зале работал внимательный администратор. Операционистки улыбались и были расторопнее, чем обычно. Это то, что видел клиент. За занавесом тем временем велась неутомимая борьба с потерями. Они скрывались повсюду: в процедурах, перемещениях и даже предметах (например, стационарных телефонах на столах у операционисток). Муда была сквозной темой ежедневных (утром и вечером) и обязательных для персонала «пятиминутки креатива». Так на свой манер банк воспроизводил опыт бригад производительности и кружков качества, которые еще в конце шестидесятых придумал профессор Токийского университета Каору Исикава. Занятой особенностью в работе лабораторий была индальгенция, позволявшая персоналу безнаказанно обходить регламенты банка в интересах клиента и целях экономии. Так, к примеру, выяснилось, что из двадцати обязательных операций по замене сберкнижки пятнадцать были пустой тратой времени.

О сложных и дорогостоящих решениях, связанных с ИТ, речи не шло. На начальной стадии банк сознательно пытался построить избу без единого гвоздя. Метод иногда называют *bottom up* (буквально – «вверх дном»): рационализация позволяет поднять со дна компании деньги, которые там пропадают. Персонал начинает видеть свою работу в новом свете. Навязчивая идея порядка и рачительности перерастает в привычку, а затем и в потребность людей. «Это очень заразное. Сотрудники приходят к себе домой и внедряют lean – технологии», – уверяла журналистов Анастасия Пономаренко, заведующая одной из первых lean-лабораторий Сбербанка, вскоре после запуска. Вовлеченность доходила до азарта. Этого в правлении не ожидал никто, включая флегматичного Дениса Бугрова, говорившего о метаморфозах банка тоном настолько бесстрастным, что можно было подумать, ему известны наперед все акты пьесы. «В глазах у людей горит огонек, на лицах – свежесть и приветливая улыбка. Люди “заражены” собственными успехами», – делился Греф впечатлениями от увиденного в lean-лаборатории Донского отделения столицы.

Иначе атмосферу в своем коллективе мне описывала Надежда Полежаева, старший кассир одного из офисов Сбербанка на южной окраине Москвы: «От усталости у многих заплетался язык, а ум заходил за разум. Люди пребывали в постоянном напряжении оттого, что не понимали, что им нужно делать, как и когда. А еще мои коллеги панически боялись остаться без работы». В исследовании «Lean и инвалидность», в котором приводится статистика травм, полученных работниками компаний в Нидерландах, утверждалось, что треть из них имели прямое отношение к психическим расстройствам. Возможно, впечатлительные голландцы сгущали краски, но *lean* и вправду далеко не курорт. «Мышцы атрофировались, глаза пустые, плечи опущены – одним словом, люди на грани нервного срыва», – рассказывал о вечерних часах типичного отделения Сбербанка во Владимирской области его бывший сотрудник.

Греф торопил события. Уже в начале осени 2008 года он поспешил заверить персонал, что до конца года система придет в каждое головное отделение банка, а к середине следующего – «на каждое рабочее место». Вот это скорость! Менеджеры с Вавилова обрывали трубки своих подчиненных, требуя динамики. Но темпы не выдерживались. Проект выходил сложнее, чем казался. В чем было дело?

Представим на секунду, кого банк нанял быть застрельщиками lean-революции в первых отделениях. Типичный «революционер» просыпался под звуки iPhone последней модели. Надевал дорогой костюм, съедал сытный завтрак в кофейне и садился за руль BMW,

купленной на прошлогодний бонус. Он направлялся на работу – туда же, куда и сотрудница Сбербанка, приведенная в чувство при помощи столовой ложки Nescafe. Она подводила заспанные глаза дешевой тушью и спешила в переполненное метро, надеясь немного вздремнуть в вагоне до нужной станции. Эти двое были из разных миров, но пересекались в одной точке. Похоже на завязку офисной мелодрамы, верно? Только дальше реальность не имела ничего общего с предсказуемым киносценарием. Никаких пробудившихся взаимных интересов и преодоления противоречий во взглядах. С *его* точки зрения, сотрудники банка понятия не имели об эффективности. Строго говоря, не умели работать. *Она* же, напротив, видела в заведенном порядке смысл и тихо презирала снобов, желавших его отменить.

В этой стране производительность труда была большой темой для многих банков, не только для крупнейшего из них. Исследование российской розницы, которое McKinsey Global Institute провел в 2009 году, продемонстрировало огромное отставание от соседей по Восточной Европе, не говоря уже о развитых рынках (хотя по числу занятых в банковской рознице – немногим более 400 000 – в расчете на душу населения Россия была сравнима с США, Нидерландами, Швецией, Испанией и Польшей). К примеру, по платежным операциям клерк польского банка давал своему российскому коллеге как минимум двойную фору (21 операцию против 9). Со Штатами разрыв в эффективности был почти семикратным, а со Швецией – девятикратным. Сбербанк же долгое время умудрялся быть ниже даже того невысокого уровня, который McKinsey приводил как средний по российскому банковскому сектору. Тут, правда, можно возразить: а как посчитано? Избери McKinsey самый распространенный и простой способ оценки – по коэффициенту *cost/income*, российские банки выглядели бы весьма прилично. Для его расчета все доходы банка делят на операционные расходы плюс амортизация основных активов. Это соотношение между «как потопали» (полученный результат) и «как полопали» (потребовавшиеся для этого затраты) вполне сносно отражает производительность труда в банках в пределах одного государства. Мировые лидеры тут испанцы, средний результат по топ-10 банков этой страны – менее 45 %. Российские банки после английских и шведских занимают четвертое место с результатом около 50 % (то есть на каждый затраченный рубль наши получают 2 рубля дохода). Самые неутешительные итоги у немцев – 73 %.

При всем желании поверить в это тяжело. Испанские банки за последние десятилетия заняли достойное место в звездном ряду, но со своей сиестой они едва ли лидеры по производительности. А тем, кто бывал в немецких банках, и в голову не придет сравнивать их с российскими. И правда, результаты исследований McKinsey демонстрируют совсем другой расклад. Просто консультанты используют свой собственный показатель – Retail Banking Productivity Index. Он высчитывается по довольно сложной формуле, в основе которой лежит калькуляция простых банковских операций. В результате пересчета испанцы достигают трети производительности США (которая взята за базу при расчете индекса), а русские – лишь 1/10. На фоне банковского рынка даже российские строители в сравнении с американскими работают не так уж плохо – всего лишь в восемь раз хуже.

Задачу Грефа осложняло и то, что банковский служащий в отличие от того же строителя был работником интеллектуального труда. То, что он производил, измерялось не столько в количествах операций или объемах переваренного клиентского потока, сколько в эфемерном качестве сервиса. Довольно странно судить о производительности профессора по числу студентов, посетивших лекции, а врача – по статистике приема больных (хотя, увы, именно так нередко происходит в России). В скольких головах отложились знания? Каково самочувствие пациентов? Логичные вопросы имеют прямое отношение к качеству, а не к количеству.

Питер Фердинанд Друкер считал задачу повышения производительности интеллектуального труда важнейшей для менеджмента в XXI веке. Признанный классик

теории управления пытался заглянуть в будущее, когда ему было под девяносто. Друкер родился в Вене еще до Первой мировой войны. В середине тридцатых годов работал банкиром в Лондоне, а последующие семь десятилетий жизни, проведенных в Америке, посвятил изучению менеджмента в различных его проявлениях. Друкер был убежден: мир и близко не подобрался к выработке оптимальных методов управления людьми, работающими больше головой, чем руками. Даже в развитых странах поиски решений едва начались, полагал ученый. К 2000 году прогресс в сфере измерения интеллектуальной отдачи сотрудников был под большим вопросом. Приблизительно на той же начальной стадии в 1900 году находились исследования производительности физического труда с их робкими попытками привязать работу персонала к числовым параметрам. Ответственность за производительность – этот «источник всех экономических ценностей» – в конечном итоге должна лежать на самих работниках, людях в высокой степени независимых. По выражению Друкера, они должны стать менеджерами самим себе.

«Я призываю каждого: управляйте собой. Будьте менеджерами для самих себя...»

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (27.05.2010)*

Но средний россиянин – тот самый, который работал в российском государственном банке, жил не в идеальном мире друкеровских грез. Привычка уповать на начальство, страх принимать решения и брать на себя ответственность сидели в нем куда глубже, чем потребность к самоорганизации. Начальный этап реформ Сбербанка был не просто попыткой проверить работоспособность японских ноу-хау на собственных клерках. Это была репетиция многолетних сражений менеджмента с персоналом, желавшим, в сущности, лишь одного: чтобы его оставили в покое. Годился кто-нибудь из новоиспеченных архитекторов leap-банка в проводники изменений? Должно быть, человек, изнутри понимавший старую систему и тех, кто в ней работал, тут подходил лучше.

Развивать проект Греф предложил энергичному главе Байкальского Сбербанка Максиму Полетаеву. О самом молодом среди руководителей региональных подразделений Сбербанка ходили легенды. В Иркутске, куда он в 2002 году прибыл из Ярославля в качестве нового председателя правления, его первое время считали племянником Алешкиной. Другие версии карьерного роста 31-летнего управленца – вроде успехов на предыдущем месте работы – доверия не вызывали. Тем не менее Полетаев быстро сумел найти общий язык с подчиненными.

В Байкальском банке его до сих пор помнят как человека, установившего в офисах обслуживания первые кондиционеры (в клиентских залах и служебных помещениях одновременно). Не забыты и субботние визиты Полетаева, которые он любил инкогнито наносить в обычные отделения. Напуганные чудачествами молодого начальника операционистки рассылали друг другу его фотографии. Но простенькая шапка и китайский пуховик, в которые был облачен непрошенный гость, позволяли ему беспрепятственно вести скрытое наблюдение.

Непохоже, чтобы Полетаев стремился заставить кого-то врасплох. По словам работавших вместе с ним людей, глава банка таким образом пытался сформировать непредвзятый взгляд на организацию сервиса. Почему сотрудники работают так, как они работают?

Возможно, дело было в элементарных бытовых условиях. Многим операционистам приходилось целыми днями просиживать в тесных и мрачных отделениях. Полетаев не жалел сил на обновление сети. Банк нуждался в новых и просторных офисах, и они непрерывно строились. Но в одночасье все не могло измениться. В иных местах у персонала не было даже нормального туалета. Рассказывают, что в ярости Полетаев едва не уволил весь

хозяйственный отдел, узнав, что где-то удобства располагаются во дворе. И это в ледяном Иркутске, в котором 40 градусов зимой – не предел!

Хоторнский эксперимент Полетаева в Сибири удался. Методично внедряя более гуманные методы работы с персоналом, он сумел вывести подведомственную структуру в передовики производства. На обширных, но слабо населенных территориях с ярлыком «депрессивные» (Иркутская область, Бурятия, Забайкальский край) полетаевский банк не только обслуживал, но и активно продавал – в первую очередь кредиты. Местные отделения умудрялись реализовывать на десятки миллионов долларов дорожные чеки American Express – продукт, популярность которого не столь очевидна даже в Москве. В кризисном 2008 году Байкальский банк показал лучшую в системе Сбербанка **прибыль в расчете на одного сотрудника.**

Полетаев не привык обсуждать решения начальства (на несколько моих вопросов он ответил номером телефона приемной Грефа). Поэтому, когда в конце 2008 года ему позвонил президент Сбербанка с предложением покинуть Иркутск, чтобы из Москвы внедрять по всей стране новую управленческую систему, лояльный топ-менеджер, не раздумывая, ответил согласием.

Что Полетаев знал о *lean*? «Когда мне предложили эту работу, я не знал о *lean* ничего, о чем без обиняков сообщил Герману Оскаровичу, – вспоминал он. – Но шеф сказал, что я быстро войду в курс дела. Через несколько недель я должен был приступить к работе».

Первые обсуждения того, как реформировать банк, не заразили Полетаева энтузиазмом. Напротив, он говорит, что вместе с коллегами испытывал сомнения: «У нас была реальная оппозиция, мы просто не понимали, чего Греф от нас хочет».

Для начала Греф хотел добиться правильного взгляда на банк и его состояние. Полетаев на неделю отправился в южноафриканскую *lean*-академию, где усердно постигал азы. Кейптаун позволил чуть лучше понять целевую установку. Вдобавок помогла литература. Греф велел проштудировать книгу **«Бережливое производство» (в оригинале *Lean Thinking*)**, изданную в России еще в 2004 году. Ее экземпляры из рук благодарного читателя (тогда еще министра) в свое время получили сотни чиновников и бизнесменов. Авторы труда американец Джеймс Вумек и англичанин Дэниел Джонс слыли проповедниками японских идей и стремились донести их до Запада с убедительностью, на какую только были способны. «Забудьте всё, что вы раньше знали о ценности», – воинственно заявляли эти предвестники нового порядка. Полетаев одолел книгу с трудом, но в итоге нашел ее полезной.

Вумек и Джонс преклонялись перед творением Тайити Оно и расписывали всю ущербность традиционного (массового) производства. Книга была написана в девяностые. К тому времени система Toyota уже успела отметить свое тридцатилетие, а компании все еще цеплялись за свои прежние представления о бизнесе. Все они непростительно мало думали о клиенте, сокрушались Вумек и Джонс. А все что не создает ценности для клиента – это *муда*, *муда* и еще раз *муда*, не уставали повторять они. Под новым углом зрения ненужными и вредными оказывались множество управленческих решений, производственных процедур и рутинных действий, совершаемых сотрудниками. Миллионы тонн, километров, часов, долларов и фунтов превращались в *муда* каждый день. Мрачноватый диагноз книги, однако, дополнялся определенным курсом лечения. Что делало из обычной компании бережливую? В какой мере эффект окупал те титанические усилия, которые приходилось прилагать, чтобы начать думать и действовать по принципам *lean*? По прочтении «Бережливого производства» мир виделся в корне неправильным, но потенциально способным к переменам. Это обнадеживало.

Джеймс Вумек был настолько уверен в прорывной силе учения, что в конце девяностых взялся доказать это на собственном примере. Вместе с коллегой Гаем Парсонсом он



приобрел в городе Кембридж штата Массачусетс умирающую компанию Merlin Metalworks, выпускавшую велосипеды. Вумек и его партнер сделали все как надо: провели тщательную инвентаризацию в цехах, сократили объем хранимых материалов до суточной нормы, продали лишнее оборудование, а также освободили склад готовой продукции. Теперь, после нещадной диеты, компания была готова к финансовому возрождению. Жаль только, так не думал кредитный инспектор местного банка, наотрез отказавшийся предоставлять Merlin Metalworks необходимую ссуду. Посетив предприятие, он не оценил развернутый фронт борьбы с *муда*. Зато увидел пустой склад и нулевую дебиторку. «Да у вас попросту нет активов», – заключил банкир. Потерпев неудачу, Вумек и его компаньон в 2000 году продали компанию профилному инвестору American Bicycle Group.

После Кейптауна Полетаев в составе делегации топ-менеджеров Сбербанка отправился на Toyota, чтобы собственными глазами увидеть, как работает ее легендарная производственная система. Toyota накопила богатый арсенал инструментов, точность и эффективность которых многие считают сказочной. Руководитель одного уральского завода по выпуску автокомпонентов, также посетивший Toyota, сравнил предприятия японского концерна с Диснейлендом для начальников цехов и директоров по производству. Помню, он много говорил о системе поставок «точно вовремя» и искренне жалел, что в России подобную картину легко представить только неисправимому мечтателю.

Впечатление русских банкиров на Toyota тоже было двояким. Да, они отправились в Японию за лучшей практикой, и никто не обманул их ожиданий. Но понаблюдав за процессом производства автомобилей, сколь бы виртуозно он не был организован, менеджеры лишь пожимали плечами: как прикажете использовать все это на постсоветском рынке финансовых услуг? Греф сетовал на отсутствие практических примеров для подражания. «Для сервисных компаний такие программы не применяли, – говорил он. – В этом вся сложность: нам не у кого позаимствовать хорошо проработанную систему».

Уроки Toyota усвоили только заводы? Конечно же, нет. В финансовом мире *lean* давно успел стать общим местом, уверял Александр Идрисов из Strategy Partners (в середине лета 2010 года Сбербанк купил эту российскую консалтинговую компанию). На счету одной только McKinsey – внедрение *lean* в нескольких крупных финансовых компаниях, скажем в британском банке Barclays.

Характерно, что интерес к системе у западных банкиров возбудился после знакомства с опытом Латинской Америки, а не Японии. В 2003 году местные партнеры McKinsey раскопали чрезвычайно удачный пример внедрения *lean* чилийскими банками. Чилийцы не располагали серьезными ресурсами. Они работали на рынке, где бедные клиенты приносят меньше дохода и соответственно дороже обходятся банку. Но при помощи *lean*-технологий, а также изменения формата отделений и централизации бэк-офиса они смогли резко снизить коэффициент *cost/income*. Консультанты говорили о 40 %-ном потенциале сокращения затрат. Отсутствие надобности в серьезных инвестициях и быстрый эффект были тем сочетанием, которое не могло оставить равнодушным банковский бизнес. Об интересе Сбербанка к чилийскому опыту ничего неизвестно – очевидно, свежие примеры крупнейших европейских и американских банков выглядели солиднее и культурно ближе. Концепцию взяли на вооружение Credit Swiss и Citigroup, которую, к слову, консультировали специалисты по устранению потерь на автомобильных заводах.

Самому Грефу нравилось, как *lean* помог централизовать бэк-офисные функции Unicredit. Опыт этой итальянской группы был доступен для Сбербанка, пожалуй, как ничей другой. Экс-глава Unicredit Алессандро Профумо стал советником Грефа, а позже вошел и в наблюдательный совет банка. Членом правления Сбербанка был Илкка Салонен, до этого долго руководивший Московским международным банком (позже он взял имя материнского банка и стал называться «Юникредит»). Зампред Белла Златкис (чья дочь Светлана одно

время тоже работала в московском «Юникредит») не раз отмечала сходство Сбербанка с итальянской компанией.

Однако что-то мешало менеджерам Сбербанка указать на любой из этих кейсов и сказать: «Берем!» Краткие визиты в западные банки – вроде скандинавской группы Nordea – были познавательны. Но их полезность не стоило переоценивать. «Нам показывали прекрасные вещи, вызывавшие острое желание внедрить их у себя, – рассказывает Полетаев. – Но Сбербанк находился не на той стадии, которая позволяла бы это сделать. По сравнению с постиндустриальными решениями Nordea мы жили в каменном веке».

Развертыванию *lean* Полетаев посвятил всего восемь месяцев, но, чтобы родить ребенка, ему хватило и этого, шутили коллеги Максима. Он принял разбросанные по стране, но еще сильно оторванные от жизни экспериментальные офисы, а сдал подобие общепанковской системы. Это был не самый плохой результат для человека, который даже отдаленно не представлял, за что берется. Греф решил для себя заранее, что если Полетаев не подведет его с *lean*, то будет брошен на московский бизнес Сбербанка, которому предстояло встать в авангарде реформы. Грефу не пришлось жалеть о сделанном выборе, но об этом далее.

«Кто-нибудь, а именно сам Греф, задумывались об остроугольных и давящих на психику людей бывших стран СССР названиях корректирующих программ? ПСС, 5С и тому подобные аббревиатуры – нож по сердцу...»

*С форума «Отзывы о работе в Сбербанке России». Banki.ru (11.10.2011)*

К тому времени уже было решено, что на базе японской (квазиамериканской) Сбербанк построит собственную управленческую платформу. Компания будет так же свято чтить принципы *кайдзен*, но развернет широкий фронт в борьбе за эффективность, впитывая все, что может пойти на пользу делу. Производственная система Сбербанка вошла в корпоративный обиход под аббревиатурой ПСС, замещая инородное *lean*. Несмотря на направляющие усилия руководства, процесс этот в общем-то был самостийным – достаточно почитать интернет-форумы. Один из сотрудников Сбербанка предложил в качестве альтернативы суховатой ПСС называть новую систему «Рачительным управлением банком» – или коротко «Рубанком». Предложение вежливо отклонили.

Система пускала корни, становясь догматом в глазах ее самых убежденных приверженцев. «ПСС – это наше всё», – решительно заявила мне глава одноименного департамента Юлия Айзуп. Она была уверена, что производственная система дает банку «конкурентное преимущество», с помощью которого можно «повысить качество сервиса до мирового уровня». Очень важно при этом, добавляла она, чтобы люди, задающие стандарты в Москве, не витали в облаках. Иначе между красивыми расчетами и буднями операционистки из Сибири, где некогда работала сама Айзуп, не будет ничего общего.

На Западе хождения в народ стали популярным ритуалом менеджмента с тех пор, как верхний эшелон управляющих крупнейших корпораций начал утрачивать связь с земной реальностью. В противовес зарвавшимся воротилам авторы бизнес-бестселлера восьмидесятых «В поисках совершенства» Том Питерс и Роберт Уотерман представили свой *management by walking around* – «прогулочный менеджмент». В бытность консультантами McKinsey они познакомились с инженером-конструктором из Hewlett-Packard в магазине. Тот стоял за прилавком. Американский производитель электроники не позволял своим талантам подолгу работать в изоляции. У менеджмента McDonalds это переросло в традицию – каждое 15 апреля (в день рождения компании) выходить из офиса, чтобы на несколько часов очутиться по ту сторону касс. На кассах время от времени работает руководство ИКЕА – подобную картину можно наблюдать в день открытия очередного магазина сети. Топ-менеджеры помогают покупателям упаковывать товар. В своих мемуарах



первый гендиректор шведского мебельного гиганта по России Леннарт Дальгрэн упоминает о женщине с ребенком в очереди к кассе, где в поте лица трудился сам основатель компании Ингвар Кампрад (дело было весной 2004 года во время открытия гипермаркета ИКЕА в Казани). Указывая на седовласого миллиардера, мать напутствовала сына: «Смотри, не будешь уроки делать – станешь, вот как этот дедушка, на старости лет чужим людям покупки упаковывать».

«На гембу руководители сходили, и то не все, и как-то она у них не прижилась».

*С форума «Отзывы о работе в Сбербанке России». Banki.ru (05.02.2012)*

В Сбербанке вам вряд ли посчастливится отстоять очередь к окошку, за которым вас обслужит кто-нибудь из членов правления. При этом, уверяла меня Айзуп, весь топ-менеджмент, начиная с Грефа, обязан ходить на гембу – проще говоря, бывать «в полях». Зампред Станислав Кузнецов, среди прочего курирующий в банке работу инкассаторов, однажды провел целый день в бронированной машине, развозившей деньги по столичным отделениям. В качестве доказательства он предъявил мне фотографию, запечатлевшую его в униформе и бронежилете, стоящим в центре компании грозного вида мужчин.

«Приди и посмотри» – один из базовых принципов Toyota. Тайити Оно придавал ему огромное значение. Он заставлял подчиненных рисовать круг на полу в цехе и, не покидая его, целый день внимательно наблюдать за происходящим. Менеджеры Сбербанка поначалу сочли гембу неудачной шуткой начальства. Но в конце концов скрепя сердце пошли в отделения. Что они там увидели, догадаться нетрудно: длинные очереди.

## Глава 7

### Наводили 5S – драили с хлоркой

Говоря об очередях в Сбербанке, сложно сгустить краски. 444 000 000 потерянных человеко-часов – эта пугающая цифра была выведена в ходе заказанного банком исследования в 2006 году. Клиенты ежегодно проводили в очередях столько, сколько хватило бы, чтобы прожить семьдесят непродолжительных российских жизней. Ожидание посетителя, пришедшего оплатить коммуналку, банк в среднем оценивал в 42 минуты.

При Казьмине очереди считались неизлечимым пороком. С ними мирились, как с русскими морозами: и с тем и с другим ничего не поделаешь. Слишком много поводов, по которым людям необходимо посетить Сбербанк. Плотный график начисления зарплат, пособий, пенсий, компенсаций, рассылки коммунальных счетов – все это вело к тому, что отделения осаждали, словно крепости. Пиковым оказывался каждый второй день. А в горячих точках, как, например, Волговятский Сбербанк, относительно свободных дней почти не оставалось. «Если на стене мелом написать “Сбербанк”, у стены образуется очередь из 30 пенсионерок», – гласила шутка, размещенная в корпоративном микроблоге банка, всерьез задевшая Союз пенсионеров России (вследствие чего автор остроты был незамедлительно уволен).

«Если мы будем врать, даже в мелочи, мы никогда не добьемся поставленных целей».

*Из интервью Германа Грефа BBC (19.08.2001)*

Валентин Морозов был одним из тех, кто смотрел на очереди банка по-новому, с методологических позиций. Немного просчитанных усилий – и нерешаемая проблема начнет решаться. До прихода в Сбербанк Морозов весил 119 килограммов. Сражаясь с потерями, начальник Управления по реализации ПСС и очередной выходец из McKinsey скинул больше двух десятков килограммов. Война, объявленная лишнему весу, затронула и других менеджеров банка, включая членов правления. Лишние килограммы били по карману, поскольку избавление от них вошло в число персональных KPI – ключевых показателей эффективности, к которым привязан размер годового бонуса. В перелетах, удобно расположившись в кожаных креслах бизнес-джета, банкиры выясняли друг у друга, кто сколько пробегает по утрам. Соблазнительная калорийная еда, разносимая стюардессами, по большей части оставалась нетронутой. Банком руководил фанатичный поборник здорового образа жизни, не терпевший тучности. Приходилось соответствовать. Как-то Греф устроил разнос упитанным региональным менеджерам из материально-технической службы. Те были не прочь от души потратиться на закупку нелепых модульных сооружений с отверстиями под банкоматы и кондиционером, победно водруженным на крышу. «Здесь столько избыточного места, сколько в вас лишнего веса: двадцать процентов, не меньше», – заявил Греф в лицо мокрому от пота бедолаге с выпирающим животом. «Тошим» производством в Сбербанке занимались в прямом смысле слова.

Легкость должна была прийти и в отделения, изнемогавшие под тяжестью очередей. «Начали мы с самого элементарного, – вспоминал Морозов. – Отменили единовременный обеденный перерыв. Из нескольких очередей в разные окна сформировали общую очередь». Плавающий график обедов позволил равномернее обслуживать поток, не говоря уже о том, что унижительные ожидания у дверей, закрытых перед самым носом клиента, не делали чести банку номер один. Раньше для разных типов операций или платежей клиент был вынужден обращаться в разные окна – и стоять в итоге в разных очередях. При большей универсальности операционисток единая очередь начинала экономить время.

Дальше? А дальше пришлось разбирать на мелкие части обычный рабочий день обычного операционно-кассового работника и собирать его заново, предварительно выбросив лишние детали. «Мы подсчитали, что только на прием коммунальных платежей приходится чуть менее четверти всего рабочего времени сотрудников. В масштабах Сбербанка сокращение этой операции всего на 10 секунд высвобождает сотни, если не тысячи людей», – рассказывал Валентин Михов, возглавляющий департамент стратегии и развития.

В отдельных регионах время операции удалось сократить с двух и более минут до 45 секунд. Сказывались увеличенная скорость набора данных: на 30 % у тех, кто овладел десятипальцевым методом печати, и общая рационализация процесса. Дошло до того, что операционисты перестали пользоваться степлерами, предлагая клиенту скреплять квитанции и чеки самостоятельно (позднее от этой практики отказались из-за нерасторопности клиентов). Впрочем, где-то скорость упиралась просто в автоматизацию. По словам Владимира Таранкова, главы Управления развития комиссионных операций, кассиры становились намного проворнее, получив в распоряжение машину с функцией одновременного пересчета купюр и проверки их подлинности. Эффект возрастал, стоило снабдить отделения еще и системой распознавания клиента через сканирование паспорта – банк рассчитывал ее закупить в обозримом будущем. Прежние четыре минуты обслуживания таким образом снижались до двух.

Розницу познакомили со временем такта – еще одним памятником японской рачительности. Можно назвать это ритмом производства, ориентированного на спрос, – заданием, поступающим работнику в режиме реального времени. Но лучше провести аналогию с парными танцами. Представьте, что музыки нет, вы слышите только стук каблуков. Если вы как ведущий партнер не чувствуете такта, ничего не выйдет. Мелодия и ритм должны быть у вас в голове, и пока вы их слышите, движения танца размеренны и гармоничны. Бурлящий поток клиентов Сбербанка скорее производил какофонию. Танцевать с каждым из них в заданном ритме было тяжело. В качестве выхода из положения теория не предлагала чудес. Хрупкую хореографию спасали только лимиты времени обслуживания.

Арифметически выведенный норматив составлял до трех минут при пиковой нагрузке и не более пяти – при обычной. Банк начал оборудовать отделения системой электронной очереди, которая сама подсчитывала среднее время обслуживания. Менеджеры, отвечающие за ИТ, лезли из кожи вон, чтобы насытить потребности Сбербанка в технике, с которыми не могли совладать никакие доступные на рынке мощности. За год в стране выпускалось в среднем 500 электронных очередей, которые затем монтировали 30 бригад. Однако банк требовал себе 4000 штук, причем поставил цель закупить и установить их за пять месяцев силами 100 коллективов, состоявших по большей части из спешно обученных новобранцев. Героический аврал, в котором компании пытались исполнить крупнейший заказ в своей жизни, приводил к не менее грандиозным сбоям. Во многих местах табло не работали. Но даже в этих условиях розница старалась не сбавлять скорость. Там, где электронных очередей не было либо они бездействовали, подсчеты велись вручную. «За спинами девушек сидел “ответственный” с планшеткой и секундомером, засекая время проведения операции», – делился наблюдениями бывший сотрудник Сибирского Сбербанка. Квартальная статистика влияла на размер премии сотрудников. Установленная планка многим показалась чересчур высокой. Персонал возмущался, что спущенные сверху цифры противоречили законам физики. На то, чтобы обслужить клиента, одновременно отвечая на все его вопросы, катастрофически не хватало отведенного времени. От жалоб отмахивались: времени достаточно – просто нужно с умом им распорядиться.

«Три года назад я не мог и подумать, что у Сбера будет более-менее нормальный интернет-банк, что обслуживать будут не злые бабкотетки, а вежливые молодые сотрудницы, что в Сбере появятся электронные очереди. Сбер наконец-то выбрался из средневековья».

*С форума, посвященного Сбербанку. Habrahabr.ru (11.02.2011)*

Вам приходилось когда-нибудь слышать про диаграмму спагетти? По названию легко догадаться: речь идет о чем-то путаном и нелогичном. Такую диаграмму я однажды видел нарисованной разноцветными фломастерами на внушительном листе ватмана. Она висела в кабинете директора одного поволжского завода и состояла из двух частей. Первая изображала реально действовавший маршрут прохождения детали по пути к финальной сборке. Это был сложный рисунок с большим количеством пересечений и кругов. Путь № 2 выходил в разы короче. На создание эпического полотна ушли недели непрерывных наблюдений за происходящим в цехе. Каждая транспортировка деталей и материалов, а также движение рабочих наносились на карту. Затем все это подвергалось анализу. Так удавалось выявить километры бессмысленных перемещений. Фактически прямых потерь – *муда*. Компактные офисы Сбербанка давали немного простора для рационализаторской мысли. Но было бы желание! Одна только эргономичная расстановка мебели и техники, допустим копировального аппарата поближе к персоналу, избавляла от лишних километров и потерянных часов.

В японских автомобильных компаниях были готовы рассматривать инициативы с секундным эффектом экономии. Греф говорил о том же самом, хотя и в других единицах измерения: «Можно рационально и эффективно использовать буквально каждый квадратный сантиметр». Президент банка считал, что задачу отлично решала японская методология 5S. **Пять японских слов на букву S в переводе на русский означают организацию, чистоту, порядок, наглядность и ответственность.** Не все в Сбербанке были в восторге от новой системы. Многие сотрудницы поначалу видели в ней не больше пользы, чем в инструкции мытья полов или чистки картофеля. Они просто негодовали, обвиняя начальство в «запудривании мозгов». Женщин легко понять. 5S учит порядку на рабочем месте, наведение которого любая нормальная хозяйка считает своей прерогативой. К тому же на вид система достаточно примитивна, чтобы заставить взрослого человека снова почувствовать себя за школьной партой. Нечто подобное в последний раз я слышал от своего классного руководителя, на балл снижавшего оценку за кляксу в тетради. В Сбербанке таких педагогов хватало.

«Из 17 окон работало только одно, к которому выстроилась огромная “живая” очередь (автоматизированная система не работала)».

*Из блога владельца НРБ Александра Лебедева (13.01.2012)*

Чему учит офисный вариант 5S? Правильной сортировке документов и канцелярских принадлежностей. А также дисциплинирует сотрудника, выстраивая вокруг него чистое организованное пространство. В такой среде операционистка не должна пропадать на несколько минут под завывание очереди, потому что не может отыскать нужную бумагу. Но это, так сказать, картинка из учебника. Действительность?

«Вместо того чтобы переписывать тупые инструкции и сокращать документооборот, адепты ПСС “перекраивают пространство и время”, двигая столы и проводя хронометраж операций», – упражнялись в злословии на банковских форумах. Способы сократить ожидания клиента в глазах сотрудников превращались в формализм и бессмыслицу. Из интернета можно было узнать, как персонал обучали расстановке корзин для оптимизации траектории движения мусора. В ходе аттестации рабочих мест запасные ручки на столах объявляли лишними запасами. Мне рассказывали, как операционистку едва не лишили

месячной премии за случайно оставленную на столе косметичку. В другом месте начальство линейкой измеряло, насколько ровно стоят ботинки в шкафчиках для обуви, а со столов заставляло убирать фотографии детей, как не относящиеся к работе. «Сегодня наводили 5S – драили всё с хлоркой», – рассказала сотрудница Московского Сбербанка о подготовке своего отделения к плановой инспекции. В центральном аппарате от сверхусердия подчиненных хваталась за голову: «И они называют это ПСС! Не хватает воображения понять, как же можно было настолько извратить изначальный посыл».

В западных компаниях в какой-то мере это уже проходили. Административное давление вело к саботажу, но стоило убедить людей в объективных преимуществах системы, отношение к ней менялось на противоположное. Даже у такой азбучной методики, как 5S, сегодня солидный фан-клуб по всему миру. Еще в семидесятых, на заре интереса Запада к японскому менеджменту, она производила впечатление на американцев. В интервью *New York Times* один из директоров старой школы так описывал впечатления от 5S: «Сначала ничего особенного я не увидел: никто не работал в суперскоростном режиме. Но затем до меня дошло: они все работали на прибыль. Никто не слонялся в поисках запчастей или указаний».

«Нормативный документ есть по применению 5S. Есть одно русское выражение “навести порядок и соблюдать чистоту”. Все! А у них на 40 страниц документ».

*С форума «Отзывы о работе в Сбербанке России». Banki.ru (23.01.2012)*

Борьбу с очередями Сбербанк начинал со скрепки, положенной туда, где ей следовало находиться. Но образцового порядка на столах было маловато для разительных перемен. Банк двигался дальше – к логике размещения банковских отделений.

При помощи шариковой ручки и листа бумаги директор департамента розничного обслуживания и продаж Алексей Черников (впоследствии был переведен на должность зампреда Среднерусского Сбербанка) объяснял мне, на что был бы похож Сбербанк, будь он типичным розничным оператором Европы. Со стороны могло показаться, что этот человек рисовал карту предстоящего сражения. «Вот наш район. Допустим, тут у нас флагманский офис, вокруг которого группа поддержки – базовые форматы. Те, в свою очередь, опутаны сетью точек поменьше – специализированных офисов продаж. Плюс отдельно стоящие банкоматы и терминалы».

Смысл проступал без дополнительных пояснений. Многоформатные офисы – универсальные и специализированные, разной площади и разной сервисной мощности – намного лучше рассеивают клиентский поток. А значит, человека, желающего взять кредит, возможно, минует участь оказаться в общей очереди с дюжиной старушек, пришедших за пенсией. Другая крайность – несоразмерно большие отделения, обслуживающие пару соседних дворов, – лечились тем же средством. Вместо них мог открыться крошечный офис самообслуживания размером с «двушку» в панельном доме (50 м<sup>2</sup>). Директор Управления по работе с филиалами Наталья Грибкова не сомневалась, что описанная система лет через пять полностью перевернет представление клиентов о Сбербанке как о сберегательной кассе. Очереди к тому времени, вероятно, станут историей. Греф пообещал, что среднее время ожидания сократится втрое – до четверти часа при пиковой нагрузке, а в обычной ситуации 85 % клиентов городских отделений не задержат дольше чем на 10 минут. В последующем стандарты ужесточились еще больше: 90 %.

«В настоящий момент внедрение ПСС иногда воспринимается как “насаждение” чего-то сверху, что это необходимо только банку и что нет никаких “плюсов” для сотрудников банка. Но это в корне не так!»

*Из интервью директора департамента реализации ПСС и банковских процессов Юлии Айзуп газете «Мой Сбербанк» (03.06.2011)*

Но что будет дальше? Станет ли победа над очередями началом конца ПСС? Греф испытывал беспокойство: пламя затухало. За пару лет система охватила свыше 100 000 сотрудников из 8700 отделений (подавляющего их большинства, если не считать сельские филиалы, в 60 % которых работало не больше одного человека). Экономический эффект, треть которого была результатом снижения расходов, а две трети – дополнительных продаж, составил нешуточные \$1 млрд. Чего еще было желать? Когда Бугров как куратор системы с гордостью докладывал Грефу об успехах, то получал в ответ порцию предостережений: энтузиазм коллектива на исходе, у ПСС должно открыться второе дыхание, а этого не видно. «Тогда я не понимал, чего он от меня хочет, – рассказывал Бугров. – Это произошло позднее». Мечтая запустить в банке машину непрерывного совершенствования, Денис убеждался, что все еще далек от цели. Производственная система не обнаруживала способности к саморазвитию. Более того, в банке наметилось так хорошо знакомое специалистам противостояние *lean* и информационных технологий. Что из этого считать приматом эффективности? Автоматизация толкала бизнес по пути наименьшего сопротивления. Но в стане бережливости техническое перевооружение в отрыве от производственной культуры встречало глухое неприятие. Если процессы несовершенны, а люди расточительны, чипы не помогут, уверяли защитники *lean*. Стоило помнить и о пренебрежительно малых затратах на внедрение в сравнении с получаемым КПД.

Сам Греф продолжал считать ПСС базисом, смысловым стержнем, на который нанизывалось все остальное, не исключая достижений техники. «Компьютеры, роботы не повышают производительность. Производительность повышают люди», – парировал он возражения, которые готов был принять лишь при условии создания искусственного интеллекта. «В ближайшие сто лет, думаю, это вряд ли случится, а там посмотрим», – шутил президент.

Из общего 40 %-ного роста производительности на *lean* в чистом виде, по оценкам Бугрова, приходилось до 25–30 % – но только при начальном применении. Далее планка падала вдвое: 15 %. Нисходящая динамика указывала на то, что от напряженных поисков *муда* время переходить к решениям XXI века. 46 % респондентов в российских городах с населением от 100 000, опрошенных компанией «Ромир», заявили, что регулярно пользуются банковскими услугами в интернете. У многих вошло в привычку оплачивать там коммунальные счета. Налицо был и рост популярности платежных терминалов, к помощи которых, если верить исследованиям TNS, периодически прибегали четверо из пяти россиян. На подобном фоне муштра персонала во фронт-офисах все больше напоминала энергичную греблю веслами с целью придать ускорение моторной лодке. Бережливость и организованность людей – это прекрасно, но что если новые технологии позволят заменить операциониста – неважно, медлительного или расторопного – нажатием кнопок на телефоне клиента? Прагматизм подсказывал, что при дальнейшем восхождении к мировым стандартам обслуживания ПСС утратит главенствующую роль. Сомнения исходили от головного мозга компании – правления. Александр Торбахов, пришедший в банк осенью 2010 года на позицию зампреда по рознице, не скрывал своего скепсиса. В IT-революцию он верил определенно больше, чем в *кайдзен*. «У нас с ним большой спор. Моя проблема с ПСС в том, что я не могу полностью обратить его в эту философию», – признавал Бугров.

Неофиты среди рядовых сотрудников проявили бóльшую отзывчивость. Они видели в системе не только плоды начальственного самодурства, но и путь к самовыражению. Банк охватила эпидемия рационализаторства. Невообразимое по меркам любой российской компании число людей желало, чтобы их предложения пошли в дело. Это не было машиной постоянного усовершенствования, которую лелеял Бугров. И тем не менее это были идеи улучшений, очень много идей.

## Глава 8

### Креативный класс

На протяжении многих лет между менеджментом банка и его рядовыми сотрудниками пролегла пропасть. Творческая демократия казалась чем-то глубоко противоестественным. Изменения, чего бы они ни касались, были прерогативой узкого круга людей, облеченных корпоративной властью. На идеи от тысяч сотрудников никто не спешил предъявлять спрос. «Таланты огромного коллектива не находили применения. Такое расточительство меня поначалу искренне удивляло», – вспоминал Валентин Морозов.

Проблемой занялась Татьяна Свидунович, бывший менеджер разгромленной государством нефтяной компании ЮКОС. В Сбербанке она возглавила Управление банковских процессов. Свидунович предстояло без лишних посредников связать дельную мысль работника с центром принятия решений.

Проект получил название «Биржа идей», и его жизнеспособность в банке, известном своей изощренной бюрократией, поначалу вызывала сомнения. Усилием воли менеджмент развертывал производственную систему, сопротивление которой на местах становилось все более яростным. С какой стати люди, тянувшие компанию к исходным позициям, бросятся засыпать ее идеями улучшений? Нет ли в этой логике изъяна? «Я носилась с “Биржей”, как с писаной торбой», – рассказывала мне Свидунович. Она была уверена, что дело стоящее. Персонал подключится к реформам сам, не из-под палки.

Перед глазами у Свидунович был вдохновляющий пример IBM. Десять лет назад корпорация сумела объединить мозги 300 000 сотрудников для обмена опытом и профессиональной взаимопомощи. Имелась в виду и цель укрепить огромную транснациональную империю, у которой появились признаки распада: все больше сотрудников работали дома или у клиентов, редко навещаясь в офисы работодателя. Это был первый из серии так называемых джемов (*jams*). IBM черпала идеи работников из сетевых мозговых штурмов. Впоследствии их было немало. Например, в 2006 году лучшие идеи от 150 000 сотрудников легли в основу десятка стартапов корпорации на общую сумму \$100 млн. «Некоторые организации, лучшие из них, измеряют свою эффективность всего двумя параметрами, – указывал Греф, – количеством поданных идей к общему числу сотрудников и процентом их реализации».

Свыше 55 % всех отделений Сбербанка находятся в деревнях и поселках.

*Данные годового отчета Сбербанка за 2010 год*

Слишком большой соблазн повторить у себя опыт IBM вселил в менеджмент российского госбанка ложные надежды. «Мы хотели прорывных идей, но прорывных идей не выходило», – вспоминала Свидунович. Однако призыв «раскинуть мозгами», обращенный к сотрудникам, не стал выстрелом вхолостую. Его восприняли с интересом, которого мало кто ожидал. На центральный офис посыпались предложения – не единицы и даже не сотни, а десятки тысяч. Простой человек чувствовал свою сопричастность большой задаче. Удачное решение теоретически могло получить впечатляющий радиус распространения – целой страны. Прием был широко известен с советских времен. Любая доярка могла предложить средство увеличения надоев. Народное хозяйство СССР даже в последние годы своего существования как губка впитывало миллионы идей плодотворных рационализаторов – и неважно, что их внедрение, по сути, напоминало модификацию шезлонгов на палубе «Титаника». Нерастроченная творческая энергия советских людей получала выход.



В Сбербанке постарались сделать так, чтобы у работника не возникало никаких затруднений при передаче своих мыслей. Он заполнял форму на специальном сайте и сразу становился участником корпоративной социальной сети. Тот, кто не желал указывать свое имя, мог находиться в ней анонимно. Каждую поданную идею эксперты банка изучали на предмет возможного экономического эффекта. Если эффект был ничтожным – благодарили, средним – платили 25 000 или 50 000 рублей в зависимости от территории применения. Самые интересные предложения с потенциалом большой экономии сулили автору 10 % от полученного эффекта, но в пределах 1 млн рублей.

Проект быстро перерос в масштабную кампанию. Многим захотелось поделиться идеями и, если повезет, подзаработать. За два года регистрацию на «Бирже» прошли больше половины сотрудников. Треть всех рацпредложений касалась интернет-банкинга. Популярными темами также были кредитные продукты, розничные технологии. Свидунович особенно хвалила идеи по упрощению документооборота – вроде отказа от дублирующей операции по заведению на каждого клиента карточки лицевого счета. Благодаря сообразительным сотрудникам банк смог избавиться от львиной доли расходов на ежегодное нотариальное заверение копий своего устава со множеством приложений. Оказалось, что юридически достаточно заверять всего один документ вместо девяти. Чистая годовая экономия – 32 млн рублей.

В стороне не остались даже инкассаторы. В конце каждого рабочего дня бригада делала отметку о возвращении с маршрута. Действие отнимало у старшего инкассатора около двадцати минут. В это время остальные мужчины устраивали долгий перекур на крыльце. Один рядовой инкассатор прикинул, сколько бригад по всей стране каждый вечер убивали треть часа. В Сбербанке насчитывалось около 14 000 инкассаторов, обслуживающих около 130 000 точек. Так в чем же был смысл многолетнего ритуала? «Мы всё проанализировали. Ну надо же: законодательство-то этого не требует! Сам банк? Да, было когда-то введено такое правило, но необходимость его соблюдать сегодня уже далеко не очевидна», – рассказывала Свидунович. В итоге решили, что регистрация нужна только в случае дорожного происшествия или нападения. В остальном бригады никаких записей делать не будут. Автор предложения получил 225 тысяч рублей.

Первые два года работы «Биржи» принесли и сэкономили банку 8 млрд рублей. Сотрудники входили во вкус, засыпая работодателя все новыми и новыми идеями – при том что принималась в лучшем случае одна из десяти. Поток требовал сортировки, анализа, привлечения экспертов. В головном офисе банка даже всерьез задумались о создании отдельной службы по работе с инновациями.

Инновации в России двухтысячных не воспевал только ленивый чиновник. Государственная пропаганда внушала населению, что президент и правительство делают все возможное, чтобы рано или поздно инновации стали драйвером экономического роста страны наравне с полезными ископаемыми. Родное для Грефа Министерство экономического развития разработало проект национальной инновационной стратегии до 2020 года. Своим Центром инноваций в России обзавелась даже Федеральная нотариальная палата, а Рослесхоз объявил о готовности создать сразу два таких центра. В Сбербанке модное слово тоже не сходило с уст начальства. «Развитие инноваций – это одна из ключевых задач Производственной системы Сбербанка, – писал Греф в своем ежемесячном послании коллективу. – Люди, которые создают инновации – наш “креативный класс”, – будут перемещаться вверх по карьерной лестнице». На одном из этажей в главном офисе Сбербанка в Новосибирске менеджмент даже решил организовать «галерею инноваций». Коридоры превратились во фрагмент орбитальной станции. В стены вживили мониторы, на пол водрузили забранную в колбу светодинамическую лампу, а обильный свет пропустили

через цветные фильтры и усилили зеркалами. Дизайнеры по интерьерам, глядя на такое, обычно скупно замечали: «Концептуально».

Возможности коллективного разума, однако, были не беспредельны. Сбербанк продолжал походить на крестьянина, погонявшего тягловых лошадей под шум пронесившихся мимо комбайнов. Персональные изобретательство, рационализаторство, инновации позволяли банку двигаться вперед с большей скоростью. Но преодолеть гигантское отставание от рынка сами по себе такие вещи не могли. Состояние пациента требовало срочного хирургического вмешательства.

«По субботам коллеги должны будут “ходить на гембу”, работать в дополнительных офисах и заниматься самообразованием».

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (30.09.2009)*

## Глава 9

### Хватит крыжить табульки!

«Крыжить табульки» – бухгалтерский сленг, означающий визирование мелкой отчетности вроде расчетных листов или квитанций. Для старшего вице-президента Сбербанка Ольги Канович эти два неуклюжих слова вместили две недели практики в одной из столичных сберегательных касс. Она проходила ее в самом конце восьмидесятых студенткой Плехановской академии. Канович ставила галочки на распечатках с данными, которые производила ЭВМ, и сравнивала их с вписанными рукой сведениями картотеки. Неромантичность операции вызывала стойкое отвращение у молодой студентки. С тех пор работа в Сбербанке была последним, чего она желала в своей жизни.

Судьба перехитрила Канович. В 2008 году она вошла в команду Грефа одной из первых. Переманить члена правления ВТБ 24 стоило президенту Сбербанка немалых нервов. Канович поначалу даже не хотела встречаться. Переговоры, с трудом организованные хедхантерами, не дали результата. Внезапно бросить свою работу Канович не могла. Тем не менее Ольга покидала двадцать пятый этаж с ощущением, что заинтересовалась человеком, с которым только что проговорила до половины первого ночи. Разговор испортил ей новогодний отпуск за границей. «Я постоянно думала, как мне быть», – вспоминала Канович.

Сразу после праздников Греф снова услышал, что его предложение отвергнуто. Он был разгневан, но дал Ольге последний шанс – вместе с номером своего мобильного телефона и трехдневным сроком на то, чтобы еще раз все взвесить. Выгоды предложения – перспектива участия в грандиозной реконструкции крупнейшего и старейшего российского банка – перевесили сомнения. Так спустя двадцать лет Канович оказалась там, куда и не думала возвращаться. Впрочем, по-настоящему странным для нее было вернуться в прошлое. Двадцати лет, в течение которых мир необратимо изменился под воздействием информационных технологий, Сбербанк почти не заметил. Здесь по-прежнему перекладывали бумажки и «крыжили табульки».

Подчиненные недоверчиво смотрели на Канович, когда она рассказывала им о другой реальности. Оказывается, во многих городах уже можно прожить без Сбербанка. Те, кто ценил время и комфорт, обходили его стороной. Для современного поколения клиентов мир распадался на две половинки – онлайн и офлайн. Что человеку, привыкшему к скорости интернета, делать в банке даже не девяностых – восьмидесятых годов по уровню внедренных технологий? Сколько осталось бабушке, прижимавшей к сердцу заветную Сберкнижку? И для кого затем собираются работать сотни тысяч банковских клерков?

Трудно заподозрить профессионалов из прежней команды, начиная с Казьмина, в том, что они не отдавали себе отчета в отсталости компании. Очевидно, страх наломать дров при перестройке банка на микроуровне – ежедневной работы каждой операционистки – был сильнее доводов в пользу изменений. Один из представителей старой гвардии пытался образумить Грефа прямо во время заседания зимой 2008 года: «Вы не понимаете, куда вы пришли! Вы не понимаете, что это нельзя трогать, нельзя ломать!»

«Как говорила моя бабушка, в каждой избушке свои погремушки. Если ожидать каких-то негативных изменений, то лучше никуда не ходить, а сидеть дома, заперев дверь».

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

«Ломать? Зачем? Все же работает», – никак не могли взять в толк сотрудники, когда команда Грефа пыталась найти с ними общий язык. Не любивший Сбербанк обыватель и тот

морщил лоб: а разве не будет еще хуже? Люди не хотели жертвовать привычным порядком ради призрачных и не всегда понятных целей. Даже когда этот порядок со стороны выглядел архаичным, а иногда и откровенно бессмысленным.

Из года в год каждый вечер все отделения Сбербанка занимались одной и той же операцией просто потому, что однажды ее рекомендовал Центробанк. Процедура звалась «подборкой по 20 знакам». Все документы, обработанные операционистками за день, подбирались по убыванию 20 знаков номера банковского счета. Затраты на эту операцию были огромны: у людей она отнимала как минимум по два часа. И это происходило вечером, когда все валились с ног от усталости и мечтали поскорее добраться домой, к ужину и кровати. Ценность? Она была чрезвычайно сомнительной. Делалось это для того, чтобы быстро найти документ, если он неожиданно потребуется для ревизии. Ясно, что подобная необходимость возникала редко. Методично, день за днем сотни тысяч человеко-часов обращались в пыль, которая скапливалась на полках стеллажей с аккуратно подобранными документами. Банк России, кстати, отменять рекомендацию не стал. Но Сбербанк все же прекратил заниматься ерундой, ведь нормативно она была никак не закреплена.

О Канович говорили, что на ее долю выпала реорганизация операционного блока. Она не соглашалась: не было такого блока. Сопровождением клиентских операций, подчиненным единым и строгим технологическим стандартам, с ее точки зрения, даже не пахло. В банке процветала кустарщина. Это отлично видел и сам Греф, который, по собственному признанию, первое время «очень боялся операционного бизнеса». Суеверный страх перед бэк-офисом отступил, как только выяснилось, что реформировать, по сути, нечего. Систему предстояло создавать с нуля и в кратчайшие сроки. Без централизации операций, выполняемых «вручную», современная розница оставалась для Сбербанка несбыточной мечтой.

Неужели и вправду все было настолько серьезно? «А вы бы полетели в космос на телеге?» – отвечала Канович вопросом на вопрос. Новые банковские продукты, увеличенная скорость обслуживания (даже с учетом победоносной поступи *lean*), персональное внимание к клиенту – все могло оказаться фикцией без радикальной перестройки банковской кухни. Клиент мог просто не почувствовать перемены на себе. А это ставило под сомнение все предприятие, ибо ничто так не подрывало доверие к заявленным реформам, как сохранение статус-кво в том, что касалось потребительского опыта.

Однако теперь у Грефа был человек, который знал, что делать. На отстройке банковских процессов Канович съела собаку. Еще в девяностых она познакомилась с малоизвестной в России системой *shared service centers* (SSC) – общих центров обслуживания. Так назывались организации, которые брали на себя выполнение стандартных операций, скажем приема клиентских звонков или ведения бухгалтерии. Заказчиком выступали множество небольших фирм либо разветвленная сеть офисов крупной корпорации (филиалов, представительств). При этом поставщика услуг с потребителем связывало нечто большее, чем просто контракт. SSC создавался и контролировался самой компанией-клиентом.

Американской истории SSC почти полвека. Первые центры стали появляться в шестидесятых годах, после чего были взяты на вооружение General Electric и прочими индустриальными гигантами. Спустя пару десятилетий волна операционной централизации с головой накрыла европейский бизнес. Канович запомнился проект IBM, который компания делала для 86 сельскохозяйственных банков Испании. В разрозненном состоянии каждый из них нес непомерные издержки на собственный бэк-офис. Эта общая головная боль была практически неизлечима и рано или поздно обещала поставить банки на грань выживания. Положение спас SSC. Он выправил экономику, избавив банки от дорогостоящей рутины. 86 банков представляли собой не что иное, как 86 одинаковых контактных центров, служб по

выпуску пластиковых карт и IT-подразделений. Эффект масштаба при объединении всего этого хозяйства снижал стоимость каждой операции в отдельности. Росло и качество: при выпуске типовых изделий даже самый искусный ремесленник не заменит станки и конвейер. Невзирая на кажущуюся простоту решения, SSC произвели своего рода промышленную революцию в управлении.

Сбербанк с его безбрежной сетью офисов остро нуждался в централизации и, следовательно, собственных SSC. По предложению Канович они получили название центров сопровождения клиентских операций (ЦСКО). Первые появились в Москве и Петербурге – соответственно «Южный порт» и «Старопетергофский». Для размещения столичного ЦСКО Сбербанк выкупил целый бизнес-центр, в который по воле девелоперов превратилась бывшая бумажная фабрика «Восход» на юге столицы. Спешка с его запуском была невероятной. Первые сотрудники приступили к работе, стараясь не обращать внимания на ремонтную пыль и сотрясавший здание грохот перфораторов. «Нами двигало оголтелое желание сделать много и быстро», – вспоминал зампред Станислав Кузнецов о царившем тогда воодушевлении. Канович давала имена каждому центру и делала это не по собственной прихоти. Так же поступали на Западе, чтобы избежать корпоративного панибратства между поставщиком услуги и ее потребителем. В Сбербанке, впрочем, задача имела особый смысл. Канович считала крайне важным, чтобы персонал центров работал на Сбербанк как федеральную компанию и не воспринимался как вынесенное подразделение отдельно взятого регионального банка. Если вы хотите, чтобы ваши продукты по степени стандартизации походили на гамбургеры McDonalds – были равного качества и производились в одинаковые сроки, – вам не нужны местные вариации. Канович запретила указывать принадлежность центров к региональным банкам даже во внутренних документах: «Сказала: увижу – убью».

«Мы дети своей страны, в которой десятилетиями царил патернализм. Наши сотрудники должны привыкнуть рассчитывать на самих себя и поверить в то, что, меняясь сами, они меняют мир вокруг. На это понадобится еще немало времени. Мне неинтересно работать с армией оловянных солдатиков: такие армии выигрывают только в игрушечных войнах».

*Из интервью Германа Грефа газете «Комсомольская правда» (02.12.2011)*

Однажды 800 бэк-офисов Сбербанка растворятся в пятнадцати ЦСКО. На этом, впрочем, централизация не завершится. Следующий этап – укрупнение до пяти-шести. Гигантские центры будут уже окончательно избавлены от риска стать придатком территории в жесткой административной иерархии. Качеству работы ЦСКО это пойдет только на пользу, уверена Канович. ЦСКО – машина по производству стандартных операций. Она дышит инструкциями и алгоритмами. Политика ей ни к чему.

ЦСКО замкнули на себя сотню процессов – от обработки кредитных заявок до работы с претензиями, от проведения платежей до валютного контроля. Еще до появления первых ЦСКО в обеих столицах у них хватало недоброжелателей. Впоследствии, с открытием центров в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Тюмени, Новосибирске, их стало еще больше. Сразу после запуска «Южный порт», не успев еще выйти на полную мощность, высветил излишки системы. Там, где раньше требовалось 38 человек (для выполнения операции по зачислению рублей на счета юрлиц), теперь хватало 16. А из 99 сотрудников, отвечавших за начисление пособий и пенсий, осталось 7.

«С нас всю работу сняли и отдали в ЦСКО. А нас всех выгонят», – паниковала бухгалтерия. На Урале каждый второй сокращенный сотрудник имел несчастье работать бухгалтером.

К страху потерять работу примешивалось чувство обиды: стаж больше не служил мерилom профпригодности, центры наводнила молодежь. «Понабирали в ЦСКО водителей трамваев и “по объявлению”».

«Чтобы выяснить и исправить, что они там творят, уходит не один час и порой не один день», – возмущались представители старой школы. «Набирают всех подряд с улицы, – неодобрительно замечал сотрудник уральского центра. – А где же взять одновременно полторы тысячи квалифицированных работников?» В порыве откровенности работница «Южного порта» писала, как «на свой страх и риск» помогала чужому отделу начислять компенсации: коллеги не справлялись с возросшей нагрузкой. «Отдали ЦСКО картотеку, и что? – сокрушались в отделениях. – Полная путаница со схемами открытия счетов, все время теряются документы».

Первые ЦСКО служили реформе сияющим фасадом. Почетным гостям демонстрировался арсенал новейшего оборудования. Именно здесь Греф принимал президента Медведева, которому рассказывал о способностях целиком оснащенного центра обрабатывать до 2,5 млн обращений в сутки. Раньше зачисление пенсий и зарплат требовало четырех дней, теперь – четырех часов, гордо сообщало руководство «Южного порта» вице-спикеру Государственной думы Владимиру Жириновскому во время экскурсии по зданию. На все это персонал отделений взирал без умиления. На начальство сыпались проклятия за волонтаризм и неуважение к многолетнему опыту операционистов. Черта, отделявшая бэк-офис от розницы, все больше напоминала линию фронта. С сотрудниками центров общались через губу, их запросы игнорировались. Воинственный настрой питала общая враждебность к радикальным преобразованиям в банке. Доводы технологической несостоятельности не работали. Напротив, многие сотрудники приходили к выводу, что качество работы с клиентами катилось по наклонной.

Острую реакцию отделений Канович объясняла профессиональной ревностью. Она сравнивала ее с кошмаром домохозяйки. Потеряться в собственном доме, лишившись представления о том, где, как и что у тебя лежит – что может быть хуже? Такое иногда случается после переезда, когда годами лелеемый порядок обращается в хаос. Нечто подобное произошло с персоналом отделений. Привычные операции, отшлифованные годами работы, вдруг оказались в чужих руках. Со столов начали исчезать лишняя бумага и канцелярские принадлежности – резко сократился документооборот. Особое возмущение вызывало то, что сквозные онлайн-решения сделали контакт сотрудника с клиентом для начальства прозрачным, как слеза операционистки. Канович была не в силах скрыть улыбку триумфатора: «Им казалось, что это их кухня. Но это стало нашей кухней. Я просто брала ключик и открывала любой шкафчик».

Одним из наиболее проблемных «шкафчиков» по праву считался кредитный процесс. Годами он был закрыт на амбарный замок устаревших регламентов. Хуже того, в нем пылилась груда скелетов – многомиллиардных просроченных кредитов. Условия их выдачи вышибали пот даже у бывалых банкиров. Со всем этим нужно было разбираться, и как можно быстрее.

## Глава 10

### Хулиганство на миллиард долларов

Андрей Казьмин мечтал превратить миллионы вкладчиков в миллионы заемщиков. Дело было за малым – научиться выдавать кредиты хотя бы наполовину так же легко и оперативно, как это делали другие банки. Увы, вероятность и сроки одобрения кредитной заявки для клиентов не поддавались прогнозам. А главное, непостижимой казалась сама организация работы по оценке платежеспособности претендентов. Зампред Московского Сбербанка Василий Поздышев, сделавший карьеру во французских банках, окрестил ее «поздним банковским палеолитом». «Подумать только, и это в Сбербанке называли системой управления рисками!» – недоумевал Поздышев. Ничего подобного он не видел. Выдавать кредит или нет, решалось на кредитных комитетах отделений. Централизованным было лишь издание инструкций.

Кредитная дисциплина, которую Казьмин и Алешкина героически укрепляли в девяностых годах, позволила обуздать стихию хищений. Но позднее банк уже сквозь пальцы взирал на то, как местные администрации выдавали ссуды. Люди, отсчитывавшие купюры и одобрявшие кредиты, работали бок о бок в одном и том же месте. Так открывался путь для сговора между его потенциальными участниками, включая службу безопасности. Банк сидел на пороховой бочке и беспечно закуривал от тлеющего фитиля.

Взрыв прогремел зимой 2008 года. На выездной коллегии один из высокопоставленных ревизоров банка заявил о наполовину «скомпрометированных ссудных портфелях физлиц» в отдельных филиалах. С 2005-го по 2007 год служба внутреннего контроля, по его словам, зафиксировала резкий всплеск кредитования по фальшивым документам. Позднее открылись подробности. Крупные аферы были раскрыты сразу в трех столичных отделениях банка. Налеты грабителей, нечистоплотность инкассаторов (например, тех, что летом 2009-го в Перми похитили принадлежащие Сбербанку 250 млн рублей) и прочие эпизоды криминальной хроники казались детскими забавами в сравнении с размахом московских мошенников. Благодаря им Сбербанк недосчитался 35,4 млрд рублей – суммы, которая едва не дотягивала до чистой прибыли банка за 2009 год.

Заведующие закрывали глаза на липовые справки о доходах клиентов. Лицам сомнительной наружности и еще более сомнительных занятий по щелчку выдавали миллионные кредиты. Как выяснила газета «Ведомости», среди заемщиков Люблинского отделения оказался даже священник Готфской епархии Катакомбной православной церкви. Сотрудники центрального аппарата шепотом рассказывали о «кредитных турах» – подставных заемщиков по отделениям якобы развозили целыми автобусами.

Грефу не нравилось, когда кто-нибудь в банке заговаривал на публике о воровстве. В официальных пресс-релизах, изобилующих эвфемизмами, кредиты столичных отделений называли «высокорискованными». На пресс-конференции главе Московского Сбербанка Максиму Полетаеву приходилось отшучиваться: «80 % просроченной задолженности по розничным кредитам и 65 % по кредитам предприятий приходится на хулиганство, которое было допущено с участием сотрудников в Люблинском, Стромьинском и Мещанском отделениях». Когда преступления окончательно вышли наружу, независимые директора схватились за голову. Украсть у акционеров больше \$1 млрд? И это только в трех отделениях Москвы! С ума сойти, сколько же в таком случае банк терял в масштабах всей страны?

«Если бы Сбербанк был человеком, то, вполне вероятно, на него за это время уже нашелся бы Раскольников. Это тоже нельзя исключить».

*Из выступления Владимира Путина на конференции Сбербанка (12.11.2011)*



Служба безопасности Сбербанка неоднократно обращалась в правоохранительные органы, но толком ничего не добились. Расследование блокировали коррумпированные сотрудники милиции. «Нам были известны конкретные факты и лица, схемы их преступной деятельности в банке. Но уголовные дела не возбуждались, никого не арестовывали», – вспоминал зампред Станислав Кузнецов. Греф обратился к тогдашнему министру внутренних дел Рашиду Нургалиеву с просьбой «поручить расследование обстоятельств происшедшего наиболее опытным сотрудникам». После этого дело сдвинулось с мертвой точки: по крайней мере, часть аферистов предстала перед судом.

Через некоторое время на корпоративном сайте, в разделе «Сотрудники, уволенные из Сбербанка», появился список фамилий. Практически все эти люди лишились работы по статье Трудового кодекса как утратившие доверие работодателя. Публикацию «черных списков» сопровождали объяснения банка, действовавшего «в рамках проводимой работы по повышению уровня прозрачности» и «с целью предупреждения возможных противоправных действий сотрудников, повышения степени доверия клиентов».

Издержки старой системы выдачи кредитов не исчерпывались миллиардным хулиганством. Никто не считал нужным вести учет обработанных заявок. Это не шутка: банк понятия не имел, какой у него процент одобренных заявок на получение кредита, а какой – отклоненных. Поскольку статистика отказов никого не интересовала, руководство фактически не могло полноценно оценить качество кредитов. Без этой калибровки данные о просрочке мало о чем говорили. Значит, топ-менеджмент не имел четкой картины происходящего и вряд ли мог бы внятно сформулировать свои пожелания региональным офисам банка.

Одним из первых желаний новой команды было воспользоваться своим естественным преимуществом – возможностью анализа огромной базы заемщиков. Благодаря созданной банком «Кредитной фабрике» собирать и оценивать информацию стали централизованно.

Главный рисквик Сбербанка Вадим Кулик во время беседы постоянно взъерошивал волосы, создавая на голове то причудливую копну, то гребень. Каждодневная работа с рисками не щадила нервы. Кулик спросил, как отличить милиционера, который станет полицейским, от того, кто им не станет (дело происходило в самый разгар аттестационной кампании – в период массового преобразования милиционеров в полисменов). «Знаете? Нет? А отличать надо. Сейчас все бюджетники перед увольнением берут кредит – это они во время кризиса научились», – описывал Кулик свою текущую проблему.

Главный принцип «Кредитной фабрики»: минимум времени на принятие решения и максимум автоматизации. Задача – одобрить выдачу кредита добросовестному заемщику и отказать тому, кто вернуть кредит не может или не собирается. Об этом говорили две цифры: 0,03 и 72. Первая – это то, что в международной отчетности банков обозначалось как NPL (*non-performance loan*) 90+: процент кредитов, по которым хотя бы один платеж просрочен больше чем на девяносто дней. Таких среди кредитов «Кредитной фабрики», судя по приведенным Куликом данным, было приблизительно три на десять тысяч. В свою очередь, 72 – процент одобренных кредитов. Показатель нужен для того, чтобы понимать, чего стоят цифры по просрочке. Если отказать девяносто девяти соискателям из сотни, можно добиться и полного отсутствия просрочки. Но такой банк вряд ли будет успешен на рынке кредитования.

Средний российский банк имел 4 просроченных кредита на 60 одобренных. А ведь между 4 и 0,03 % просрочки – дистанция огромного размера. Кулик утверждал, что данные получены на обычном клиентском потоке. Никакого отбора образцово-показательных заемщиков не было. Да этого и не требовалось. Клиенты у Сбербанка всегда были хорошими. Даже в его прошлой жизни (предшествовавшей аферам московских отделений) просрочка составляла 2,9 %. Другой вопрос, как достигался такой результат. Самым популярным видом



кредита в Сбербанке был кредит с поручителями. Поручительство – достаточно надежный механизм регулирования риска (в том числе и поэтому новая команда решила от него не отказываться и добавила только опцию неоднократной смены поручителей). Минусом системы была ее архаичность, своего рода отголосок круговой поруки. Поручительство прекрасно работало в деревнях и малых городках, где все всех знали и приходились друг другу близкими или дальними родственниками. Но в мегаполисах оно уже было далеко не так комфортно для заемщиков и скорее служило источником головной боли.

Мощности фабрики на территории одного только ЦСКО «Южный порт» позволяли ежедневно принимать 30–35 тысяч решений, в основном положительных. При этом весь цикл для заемщика в среднем не превышал 37 часов. В прежние времена всю тяжесть операции на своих плечах несли кредитные инспекторы: они подолгу готовили заявку в кредитный комитет, рассчитывали график погашения и оформляли договор. Теперь нужда в такой квалификации в известной мере отпала.

Отделять овец от козлиц на начальном этапе вполне могли обычные операционистки. По новым правилам им следовало определить, стоял ли перед ними тот человек, за которого он себя выдавал. Для этого использовались данные, в том числе и Федеральной миграционной службы. Операционистка также должна была отметить некоторые особые приметы. Например, нет ли у потенциального заемщика татуировок на руках. По всей видимости, в Сбербанке считали, что наличие татуировки неблагоприятно влияет на возврат кредита. Банк начал фотографировать клиентов (снимки обещали пригодиться с запуском системы автоматизированного распознавания лиц) и анализировать их почерк – вдруг той же рукой подписаны документы других банков, с которыми Сбербанк обменивается данными. Менеджмент надеялся, что со временем высокие технологии оценки заемщика воплотятся в удобном интерфейсе программ, с которыми работает розница. Вадим Кулик хотел, чтобы система была своего рода подручным экспертом: подсказывала дальнейшие действия и сомневалась, когда вводятся нелогичные либо вызывающие подозрение данные.

После проверки личности клиента и заполнения всех необходимых форм сведения о потенциальном заемщике отправлялись дальше – на «фабрику». Здесь соискателя оценивали по многочисленным параметрам, начиная с демографических (пол, возраст, семейное положение) и заканчивая поведенческими. Они показывали, как разные люди вели себя с точки зрения платежей: как часто и за какими кредитами клиент обращался, как гасил – досрочно или, допустим, с частыми, но небольшими просрочками. Автоматизированная система вытягивала информацию о претенденте сразу из нескольких баз данных. Первым делом в ход шла информация кредитных бюро. Когда они стали появляться в России, Сбербанк завел у себя аналогичную карманную службу. Он считал себя владельцем более ценных сведений, чем остальные банки, и не собирался ни с кем ими делиться. Только с приходом новой команды банк перестал вести себя как собака на сене и начал отдавать данные в независимые кредитные бюро, взамен получая оттуда сведения о заемщиках других участников рынка.

Сбербанк активно пользовался информацией, полученной из Пенсионного фонда и Федеральной налоговой службы. Переоценить ее важность тяжело. Ведь теперь банк располагал цифрами официальных зарплат и неуплаченных налогов, поэтому мог, например, вычислить фирму-однодневку – одну из тех компаний, которые готовили для малоперспективных заемщиков липовые справки о доходах и никогда не платили взносов в Пенсионный фонд. Полного списка своих источников Сбербанк никогда не называл. Однако ясно, что доступа к тому набору информации о человеке, который он получил, совершенно точно не было ни у одного российского и, с большой вероятностью, западного банка. Как относиться к этому факту? Можно сказать, что, пользуясь своим государственным статусом, Сбербанк приобрел очередное преимущество перед рынком. Сам Сбербанк

разговорам о предпочтениях предпочитал рассуждения о роли первопроходца: кто еще проторит дорогу и сделает так, чтобы ведомственные информационные системы могли обмениваться сведениями с внешними пользователями с нужной скоростью? Впоследствии по этому пути пойдет ВТБ, а за ним подтянутся и другие крупнейшие российские банки.

«...я смотрю на нас четырехлетней давности с позиций сегодняшнего дня и вижу, что в то время у нас просто не было системы риск-менеджмента как таковой».

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

По-новому Сбербанк теперь кредитовал не только население. Полной перетряске, по выражению Кулика, подверглась работа с корпоративными заемщиками. Еще недавно в банке не было ни унифицированных стандартов управления рисками, ни прозрачной системы лимитов, ни сносной IT-поддержки. На самых разных уровнях иерархии действовало огромное количество регламентов выдачи кредитов. Тем не менее в этих правилах было полно лазеек. Бизнес-клиентуру оценивали при помощи рейтинга из шести позиций. Рабочими из них были только две – с наибольшим и наименьшим риском. Мир делился на черное и белое. Решением сверху – в обход действовавших процедур – компания легко перебиралась из плохой части рейтинга в хорошую и наоборот, рассказывал Кулик. Слабость системы проявлялась в работе с группами аффилированных заемщиков. Бизнес старался занимать в Сбербанке столько, сколько «мог унести», а впоследствии часто перекредитовывался. На этом направлении корпоративного кредитования банк нес наибольшие убытки. Легкость, с какой Сбербанк давал кредиты одним компаниям, сочеталась с томительным ожиданием для других. Для большинства же процесс был окутан непроницаемой завесой таинственности.

Первым делом новый менеджмент устранил разночтения в понимании рисков и правил их оценки. Кредитные сделки отныне проводились на основе заключений, подчиненных единым стандартам. Унифицированной стала и схема лимитов (если только речь не шла о проектном финансировании). База клиентов была перерейтингована. Новая шкала насчитывала уже не 6, а 26 уровней риска. Схема принятия решений о выдаче ссуд была существенно упрощена. Консультанты из Oliver Wyman вооружили банк облегченной версией кредитного комитета. В Сбербанке ее прозвали «системой шести глаз». Судьбу кредитной заявки вершили три человека: клиентский менеджер, кредитчик и андеррайтер. Клиент получал деньги только при условии положительного заключения всех троих. Долгие раздумья исключались. Скажем, андеррайтеру для оценки риска давалось максимум 48 часов. Решение, которого раньше компании ждали от месяца до трех, теперь занимало в среднем 18 дней. Если процесс необоснованно затягивался, а сотрудники вызывали подозрения в некомпетентности или пристрастности, клиент мог накатать гневную жалобу. Теперь это имело смысл.

## Глава 11

### Я буду жаловаться

За порогом типичного отделения Сбербанка клиенты терпеливо ждали окончания обеденного перерыва (тогда их еще не успели повсеместно отменить). Они ежились от холода и нервно поглядывали на часы. Когда время вышло, все обратились в слух: вот-вот персонал вставит в замочную скважину ключ и провернет его пару раз. Обычно это служило приглашением зайти внутрь. Но дверь не отворилась: заклинило. Разъяренные клиенты стали стучаться, а затем попытались открыть ее самостоятельно. Когда неприступная дверь все-таки поддавалась усилиям толпы, за ней людей ожидал еще один сюрприз. Клиенты увидели скучающих операционисток. Все до единой сидели на своих местах и ничем не выражали сожаления по поводу инцидента.

Люди почувствовали себя оскорбленными. Кто-то грозился написать жалобу вышестоящему начальству. «Я буду жаловаться!» – этот советский рефлекс на конфликтную ситуацию в Сбербанке выглядел беспомощно. Где гарантии, что начальству есть до всего этого хоть какое-то дело? И все же на сей раз отчаянный клиентский вопль был услышан. Заведующую отделением с тугим замком уволили за нечуткое отношение к потребителю. А менеджмент получил очередное напоминание о контингенте, с которым имел дело. Перевоспитание сотрудников представляло собой тяжелую, но неотложную задачу. Вот только как ее решать?

Греф верил в целительный эффект чтения. Сам он обожал книги о передовом опыте в бизнесе. Личный план главы Сбербанка насчитывал 300 страниц в месяц. Норма, по его же собственным словам, перевыполнялась вдвое. При графике президента крупнейшего банка это было не так уж и мало. Большой интерес к деловой литературе Греф проявлял еще на госслужбе. «Про него всегда было известно, что он много читает про новые системы и подходы к управлению», – рассказывал Александр Идрисов из Strategy Partners. – Если Грефу идея нравится, он пытается сделать ее достоянием других – требует от своих коллег прочесть те же книжки, чтобы разговаривать с ними на одном языке». Зампред Сбербанка Станислав Кузнецов, который шесть лет проработал вместе с Грефом в министерстве, вспоминал, что тот весьма охотно делился с коллегами почерпнутым из литературы. Тема современного менеджмента так глубоко волновала министра, что он был готов говорить о ней даже на заседаниях кабинета.

«У меня классический комплекс недообразованного человека. Я очень много учился, и учился неплохо, получал красные дипломы, но комплекс все-таки есть».

*Из интервью Германа Грефа журналу РБК (03.2011)*

В банке Греф не изменил своей страсти. Зампред Белла Златкис время от времени получала по почте от шефа рекомендации заглянуть в какую-нибудь поразительную книгу. Поток шли ссылки на интересные статьи в газетах и журналах. «Сама я помешана на чтении, и полагала, что читать больше меня просто невозможно. Греф меня в этом разубедил», – признавалась она.

Впечатлительный от природы, он в буквальном смысле управлял по книгам, что само по себе было до крайности необычной приметой делового стиля, отличавшей главу Сбербанка от подавляющего большинства его коллег из крупных российских компаний (не говоря о крупнейших). Однажды старшие вице-президенты Виктор Орловский и Денис Бугров, самые молодые в правлении, отправились к шефу, чтобы вернуть его с небес на землю. Количество текущих задач находилось за гранью разумного, так же как и сроки их

выполнения. Голова шла кругом. Людям хотелось спать по ночам и хотя бы иногда проводить выходные дома. Не пора ли расставить приоритеты? Все и сразу успеть невозможно. В ответ Греф вручил подчиненным по экземпляру книги «Догнать зайца». Ее написал американец Стивен Спир – профессор Массачусетского технологического института и незаурядный специалист по Toyota, который в своих старомодных очках и галстук-бабочке больше походил на современника Теодора Рузвельта, чем Барака Обамы. Он поставил перед собой цель объяснить, как функционируют «быстродействующие организации» – эти бегущие впереди стаи конкурентов «зайцы-лидеры». В отличие от кабинетных мудрецов, взиравших на бизнес с безопасной дистанции, Спир постигал секреты успеха на заводах. Он сумел временно наняться на одно из автопредприятий Большой Тройки, где держал в своих неумелых руках пневматический ключ для прикручивания болтов. В учебном центре профессор овладевал искусством завинчивать винты под разными углами. Мытарства Спира только в Toyota продолжались полгода. Полученную практику автор перемежал рассуждениями об истоках долгосрочного лидерства, к которым в числе прочих относил культуру обмена знаниями внутри компаний. Греф полюбил эту книгу. «Прочтите, а уж потом будем разговаривать», – сухо подытожил он. Бугров, привыкший читать с экрана своего iPad в пробках и самолетах, оценил работу Спира как «идеологически правильную». Орловский прослушал «Догнать зайца» во время утренних пробежек. Позднее в интервью отраслевому журналу он заметит, что «Сбербанк развивается в рамках как раз той парадигмы, которая описана в книге», и развернет выводы автора: «Компании-лидеры, если они быстро удаляются от конкурентов сразу в нескольких направлениях, становятся недостижимыми. Для лидеров же это означает одно – стратегия не может и не должна предусматривать развитие лишь в каком-то одном, пусть даже стратегически важнейшем направлении. <...> Это нехарактерный для российского бизнеса подход, который нам поначалу казался неочевидным и непривычным».

Греф стремился усадить за книги не только свое окружение. Его неиссякаемого идеализма хватало на то, чтобы возбуждать интерес к вдумчивому чтению у целой компании, которую в массе своей населяли женщины старше тридцати, обремененные заботами о семьях и хозяйстве. «Читайте книги! Читайте японских, западноевропейских, американских авторов. Прежде всего, об опыте Toyota и других компаний-лидеров инновационных преобразований», – обращался Греф к коллективу, для которого распорядился организовать виртуальную библиотеку с бесплатным доступом. Вот типичный пассаж из письма президента Сбербанка: «На днях я прочитал книгу “Экономика впечатлений”. Ее авторы – Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор. По мнению авторов, **в настоящее время зарождается новая экономика – экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. Это как раз наш случай! Мы должны стать режиссерами и продюсерами новых услуг. Мы должны поразить впечатление зрителей – то есть наших клиентов – открывающимися перспективами и заставить их восхищаться нашими предложениями.**»

Глава Сбербанка запросто мог сказать о книге, прочитанной в молодости, что она «в корне изменила его жизнь». Такой похвалы, в частности, удостоилась «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови (сотрудники банка жаловались мне, что эту книгу их заставили читать в приказном порядке). Давний поклонник Джима Коллинза, автора бестселлера «От хорошего к великому», Греф любил украшать его цитатами лекции для студентов. Даже намерение Грефа «научить слона танцевать» отсылало к книге «Кто сказал, что слоны не умеют танцевать?» – истории преобразований в IBM, изложенной ее руководителем Луисом Герстнером.

«Все свои претензии я и в суппорт по телефону предъявлял, где говорится о том, что звонок записывается для повышения качества услуг, так

и менеджеру говорил. А в итоге они как Чебурашка разводят руками, мило улыбаются и говорят что-то напоминающее “Ой”».

*С форума, посвященного Сбербанку. Habrahabr.ru (04.04.2011)*

И все же перечисленное не шло ни в какое сравнение с «Жалобой как подарок» Джанелл Барлоу и Клауса Мюллера. Эту книгу в одном из своих писем коллективу Греф попросил прочитать каждого сотрудника банка. «Это уникальный источник, показывающий, действительно ли мы создаем ценность для клиента и что следует изменить, чтобы наши продукты и услуги соответствовали ожиданиям, – восхищался Греф книгой. – Нам предстоит изменить внутренние процессы для создания новой атмосферы восприятия жалоб наших клиентов и сотрудников». «Жалоба как подарок» стала основой для корпоративных тренингов и видеолекций. При любом удобном случае Греф рекомендовал ее партнерам. Экземпляры с фирменной зеленой обложкой (книга издана в серии «Библиотека Сбербанка») получали российские бизнесмены и политики. Аудиокнига Барлоу и Мюллера была подарена президенту Татарстана Рустаму Минниханову.

В этой республике книга стала обязательным чтением для всего персонала Сбербанка. «Мы заставили прочитать ее всех: начиная от заведующих филиалами и заканчивая операционно-кассовыми работниками, – деловито докладывал управляющий местным банком Рушан Сахбиев. – Когда я прихожу в какое-либо отделение, обязательно спрашиваю: вы читали эту книгу? Если человек не читал, а еще хуже, если он читал, но при этом ничего из нее не помнит, – это не наш сотрудник. Значит, ему нельзя работать с клиентами».

Книга, написанная западными консультантами в середине девяностых, спустя пятнадцать лет вдруг стала культовой для российского госбанка. С чего бы это? Барлоу и Мюллер указали Сбербанку верный, хотя и тернистый путь к улучшению сервиса. Недовольный клиент – очень часто тот единственный человек, который может сказать вам правду об услугах вашей компании. Звучит банально. Но много ли тех, кто действительно готов внимательно выслушать жалобщика?

Менеджмент твердо решил, что будет реагировать на любые обращения. Клиент требовал сатисфакции? Что ж, нужно сделать так, чтобы он ее получил. Появилась служба расследований – процесс, о котором при Казьмине даже не подозревали. В те времена приходилось иметь знакомого менеджера – желательно не ниже заведующего отделением, чтобы получить ответ на свою претензию. «В банке царил типичный советский блат, – рассказывала Ольга Канович. – Если он у вас был, проблема решалась. Если нет – вы бились как рыба об лед в надежде, что вас кто-то услышит». Равнодушие Греф считал неприемлемым и относил его на счет последствий советского мировосприятия. Разумеется, банк, смотревший на возмущенного потребителя как солдат на вошь, не имел ничего общего с сервисной компанией, которую он мечтал построить. Президент Сбербанка призывал сотрудников «фокусироваться на клиенте и на его потребностях». Но с грустью добавлял: «Это проблема для нас, потому что мы выросли в другом обществе. Мы традиционно не очень настроены на волну уважения индивидуальности и личностных интересов».

«В мультфильме про Простоквашино один из главных героев тратил очень много времени, чтобы фотографировать какого-нибудь лесного обитателя, и готов был бегать еще столько же, чтобы вручить герою получившийся фотопортрет. Да, конечно, такая клиентоориентированность не может не внушать уважения, однако непродуктивная трата времени вызывает сожаление».

*Из письма «Доброе утро, Сбербанк!» (07.2011)*

Попытки клиентов старого Сбербанка звонить в злополучные отделения или писать письма администрации были одинаково бесплодны. По старорежимной привычке многие

изливали негодование в книге жалоб и предложений. Но даже самые наивные понимали, сколь мизерны были шансы чего-то добиться таким способом. Книгу скрывали от начальства, а иногда просто не давали посетителям (лично не раз наблюдал подобную картину в отделениях). Теперь ее исписанные страницы служили лишь одним из притоков жалобной реки. Клиенты звонили в call-центр – при предыдущем руководстве банка его в привычном смысле просто не существовало. Граждане также привыкли писать прямо на корпоративный сайт. В середине 2009 года там даже на какое-то время появился раздел под броским названием «Сбербанк против коррупции», целью которого было облегчить гражданам передачу обращений. С запуском ЦСКО претензии напрямую направлялись в отдел расследований. Там поднимали всю историю транзакций и принимали решение по существу. На все про все отводилось до 30 дней. Но в четырех из пяти случаев хватало рабочей недели, уверяли меня в центральном офисе банка.

Жалобы и претензии (последние имели денежное выражение) поступали не только по официальным каналам. Страсти кипели на просторах интернета. Сбербанк посчитал нужным пустить в дело этот гигантский пласт неограниченной информации, который другие компании чаще всего старались не замечать. В недрах центрального аппарата – в Управлении общественных связей – возникло подразделение с трогательным названием Служба заботы о клиентах. Начали с ежедневного просмотра 300 обращений. Сырье для выборки поставлял внешний партнер, который проводил мониторинг всех свежих упоминаний о банке на форумах и в социальных сетях. Когда удавалось связаться с автором тирады и выяснить детали, формировалась претензия – спусковой крючок расследования.

Проект выходил незаурядным хотя бы по составу команды. Средний возраст участников не превышал тридцати лет, и можно было подумать, что большую часть своей сознательной жизни эти молодые люди провели в Сети. Впрочем, по крайней мере один из сотрудников перебрался сюда из обычного отделения, где работал заместителем заведующего. В прежние времена никто не стал бы тратить время и деньги, чтобы установить связь с броуновским миром социальных медиа. Отношения банка с Рунетом, по сути, ограничивались работой безликого громоздкого сайта. Содержание блогов волновало казминскую администрацию не больше, чем надписи на заборах.

Первый серьезный заход Сбербанка в социальные сети состоялся в конце 2009 года. За время действия новогоднего спецпроекта «Свечи» на Odnoklassniki.ru в него удалось вовлечь более 7,3 млн участников (или примерно каждого шестого зарегистрированного на сайте пользователя). Результат бил все рекорды. «Ни один из брендов в России и близко не подобрался к такому количеству вовлеченных участников», – с гордостью заявляла глава Управления маркетинга банка Наталия Германова. Акция «Вконтакте» тоже не разочаровывала, став самой массовой за тогда еще четырехлетнюю историю популярного сайта. Пользователи охотно откликнулись на предложенное развлечение – возможность отправлять друг другу виртуальные подарки. Подарочный сервис тех же «Одноклассников» всегда был платным, а тут никто не нес расходов. Их целиком покрывал Сбербанк. В итоге затраты на продвижение в интернете выросли за 2009 год на 2528 % по сравнению с предыдущим.

Банк удивил обитателей Сети своим новым сказочным имиджем, созданным креативными агентствами. Но дальше не пошел: онлайн-разбор проблем клиентского обслуживания представлял собой особую задачу.

Это было время, когда страна горячо обсуждала посты Дмитрия Медведева в Facebook и Twitter и силилась понять смысл социальных сетей для чиновников вроде gosbook.ru или regionalochka.ru. Бешеная популярность новых медиа стала свершившимся фактом. По этому показателю, как утверждала авторитетная исследовательская компания comScore, Россия выбилась в мировые лидеры: на момент измерений весной 2009 года средний

пользователь Рунета проводил в социальных сетях более 6,5 часа в месяц, просматривая при этом свыше 1300 страниц. Приключения в Сбербанке представляли собой популярную тему в блогосфере. О них писали и сетевые невидимки, владельцы никому не известных дневников, и звезды интернета. Популярный блогер и медиаменеджер Антон Носик был так впечатлен контактом со Сбербанком, что в подробностях описал свои похождения в «Живом журнале». «Это, если хотите знать, вообще не банк, – категорично заключил он. – Это Музей остановившегося времени. Люди, сидящие в головном офисе и использующие “Фейсбук”, просто не представляют себе реально, как оно устроено внизу».

Греф не рассматривал социальные медиа только как площадку для продвижения услуг банка. Интерактивная среда для этого не годилась. Красивую рекламную иллюзию мог развеять любой правдивый (или заведомо ложный, но убедительно написанный) комментарий. Другое дело, если вместо этого вы хотели узнать, что конкретно клиентам в вас не нравится, да еще доказать им способность принимать меры исходя из полученных данных.

Едва открытую дебетовую карту заблокировали сразу после начисления средств. Звонки в отделение, подкрепленные уговорами, помогли понять лишь причину происшедшего: неопытный операционист по ошибке дважды зачислил одну и ту же сумму. Но вопрос, когда же средства на карте снова окажутся доступными, неизменно повисал в воздухе. Сотрудники Сбербанка обещали звонить и держать в курсе, но ничего не делали. Гражданин негодовал. Внезапно лишившись доступа к средствам, он отменил запланированный отпуск. На портале banki.ru, главной в стране «жалобной книги» для банковских клиентов, историй подобного рода было полно. Большинство сопровождалось подробным описанием и почти не требовали дополнительных пояснений. Но часто исходная информация сводилась лишь к невнятному крику души (не стоит забывать, что это интернет). Тут начиналась дедукция.

Нервная реплика в Twitter «Ненавижу Сбербанк!» вызывала желание узнать причину. Почему человек так написал, что именно его расстроило? Банк пытался установить с ним связь, чтобы узнать о проблеме и помочь в ее решении. Он не просто снисходил до общения с каждым недовольным клиентом (если только тот не терял дар речи от удивления), но и поощрял готовность потребителя отстаивать свою правоту. Клиент мог видеть, что его излияния находят отклик, даже когда их форма была бесконечно далека от официальной. Это раскручивало спираль. Нараставшее количество жалоб и претензий, а также следовавших за ними официальных расследований побуждали граждан искать управу на Сбербанк в самом Сбербанке. За два года общее число зарегистрированных обращений, начиная с июля 2010 года, увеличилось почти в тринадцать раз – до 229 000. Ровно половина жалоб касалась качества обслуживания, 48 % клиентских претензий вскрывали недостатки в работе устройств самообслуживания.

«Трудоустроенная незамужняя женщина 30–40 лет с одним ребенком», – так летом 2009 года Герман Греф на встрече с Владимиром Путиным описал идеального заемщика Сбербанка.  
*Интерфакс (22.07.2009)*

Участие банка в разрешении мелких конфликтов явилось наглядным доказательством того, что перемены оказались глубже, чем многие могли себе представить. Но главное, менеджмент получал чистую, незамутненную картину сервиса глазами клиента. С ее помощью банк лучше представлял, что и где ему нужно чинить и перестраивать.

Конечно, не все потребители желали быть источником информации. Барлоу и Мюллер различали несколько типов поведения обиженных клиентов. Первый – «тихони». Эти клиенты уходят молча, проглотив обиду. Другой характерный типаж – «разгневанные».

Официальным жалобам они обычно предпочитают неформальные и эмоционально окрашенные оценки («Ты бы видела, как она на меня посмотрела!»). Разгневанные служат незаменимым источником информации для «сарафанного радио» – наряду с теми, кого Барлоу и Мюллер называют «активистами»: они подают жалобы, но, не удовлетворившись ответом (в отличие от «заявителей» – еще одной категории жалобщиков), продолжают распространять негативную информацию о компании.

Какой же из клиентов представлял для Сбербанка наибольшую сложность? Разгневанный? Такой ответ был бы логичным. Ведь этот скандалист наверняка не примет никаких извинений. Кроме того, он не расслабится, пока о чудовищном, невыносимом обслуживании не узнают все его друзья, родственники и соседи. Но в Сбербанке рассудили иначе. Настоящей проблемой для него стали «молчуны», не обнаруживавшие никаких эмоций даже, когда, казалось бы, у них все должно было кипеть внутри от возмущения. К несчастью для Сбербанка, описанный тип людей был широко распространен в России. Такие клиенты могли выразительно жестиковать и сыпать угрозами, но затем с удивительной легкостью обо всем забывали. В конечном итоге им было все равно. Проще сделать лояльным клиентом «разгневанного», чем равнодушного, раз за разом убеждались в банке.

Завоеванное расположение даже малой доли аудитории Сбербанка открывало возможности, от которых захватывало дух. К клиенту можно было обращаться не только за жалобой, но и за советом. Вот именно: почему бы банку не наладить поток предложений о том, как решать его многочисленные проблемы? На Западе с легкой руки Джеффа Хау, журналиста американского издания *Wired*, смычка общества и корпораций получила название *crowdsourcing*, что можно перевести как «голос толпы». Связанные Сетью потребители (обычно без всякой персональной выгоды) делились своими соображениями о технологиях и продуктах компаний. Они предлагали идеи нового дизайна и с готовностью служили средой, в которую бизнес мог поместить любой «пилот», как лакмусовую бумагу. В разное время за помощью зала обращались Google, Procter & Gamble и Dell. Благодаря ресурсу IdeaStorm, запущенному Dell в феврале 2007 года, компьютерный гигант получил от клиентов около 10 000 идей (не считая 80 000 комментариев). Сбербанк решил не откладывать дело в долгий ящик. Первые поползновения – поиски советов, как улучшить работу с теми же жалобами – банк предпринял на [habrahabr.ru](http://habrahabr.ru), коллективном блоге об ИТ. Для самых инициативных клиентов вскоре сделали отдельный сайт. «Мы зовем вас услышать других и быть услышанными! – обращался Греф с его главной страницы. – И мы глубоко убеждены в том, что только такая работа – в режиме “коллективного интеллекта” – может привести всех нас к прорыву в будущее».

«Товарищ Греф меня приятно удивил. Приехав, он попросил отвести его в какой-нибудь дальний филиал сбера нашего города. Им оказался район «Юбилейный», в котором его, естественно, никто не ждал. Зайдя в банк, Г. запнулся о порванный линолеум и... упал! Прямо на месте преступления (в зале, где обслуживают клиентов) началось публичное отчитывание заведующих».

*С неофициального форума Сбербанка на [SBForum.ru](http://SBForum.ru) (11.2010)*

Непрерывная обратная связь с клиентом позволяла держать персонал в тонусе. Менеджмент не рассчитывал на серьезный успех до тех пор, пока сотрудники были предоставлены сами себе. Каждому предстояло усвоить: за ним следят, его работу оценивают, он на виду. В отделениях у окошек появились листочки с именами и фамилиями сотрудников. Они предлагали клиенту простейший способ оценки качества обслуживания: достаточно было поставить галочку в одном из квадратиков рядом с надписью «отлично», «хорошо» или «неудовлетворительно».



Естественно, внешний контроль не мог подменить собой внутренней ревизии. На Вавилова хотели знать как можно больше о происходящем на местах. Шансы высокого начальства проникнуть на территорию рядового персонала инкогнито были невелики (партизанские вылазки Максима Полетаева в Иркутске отнесем к исключениям). В командировках зампреда по рознице Александра Торбахова обычно сопровождала целая свита, что делало его инспекционные визиты не такими уж внезапными. Гость позволял отвезти себя туда, где его ждали, «чтобы оценить уровень притязаний менеджмента». Но затем он сознательно отклонялся от маршрута, рассчитывая нагрянуть со всей делегацией в первый попавшийся на глаза офис под вывеской банка. «В обоих случаях эффект был в целом предсказуем, – рассказывал Торбахов. – В первом – отполированные полы и лучезарные улыбки, во втором – паника и шухер. Операционистки в смутении начинали что-то убирать со столов, а кассир судорожно поднимала жалюзи».

Правдивый слепок сервиса стал задачей, для решения которой банк снарядил армию проверяющих. Каждому из более чем 2000 штатных сотрудников вменили в обязанность проводить не менее 20 инспекций в месяц, при том что по правилам каждое городское отделение требовали проверять ежемесячно, а сельское – минимум раз в квартал. Это было не все. На каждого банковского контролера теперь приходилось четверо таинственных покупателей, подробно докладывающих обстановку по всей форме. Анкеты, составленные для них банком, читаешь, словно детектив с элементами фантастики. Детектив – потому что после каверзных вопросов, следующих один за другим, мысленно ставишь себя на место сотрудника, пытаешься оценить вероятность прокола. А фантастикой можно считать искомый результат: вышколенный, позитивный, внимательный к клиенту персонал. На меньшее Греф был не согласен.

Таинственные покупатели – глаза и уши нового Сбербанка – должны были подробно описывать свои впечатления. Сколько работало окошек? Что провоцировало очередь? Менеджмент интересовали мельчайшие детали сервисного этикета. Используют ли сотрудники при общении с гражданами неуместную лексику – уменьшительно-ласкательные слова «платежечка», «документик», «анкеточка»? «Физиики» и «юрики» – еще один жирный минус. Банк объявил вне закона неопрятность в одежде, щетину, употребление пищи, напитков или жвачки на рабочем месте. «Неформальные позы» (например, скрещивание рук на груди) или разговоры по телефону на личные темы тоже были не к лицу сотруднику Сбербанка.

«...хамство от клиента стало “подарком”, другого не наблюдаю».

*С форума, посвященного Сбербанку. Banki.ru (04.03.2012)*

Для операционно-кассовых работников – отныне они стали называться специалистами по обслуживанию частных лиц – разработали сервисные инструкции, или, иначе, скрипты. Сценарий описывал, что нужно делать в присутствии клиента и в какой последовательности. Вначале непременно приветствие, состоящее не из одного («Здравствуйте»), а из двух слов («Добрый день»). В конце необходимо попрощаться – непременно с улыбкой. На Западе она – предмет гардероба, ее привыкли надевать с рабочим костюмом. В России же улыбку в основном вымучивали. «ПСС достал, – сокрушалась операционистка Оксана на банковском форуме, – давай, работай, улыбайся как идиот, здоровайся как в деревне с каждым встречным-поперечным. А иногда так хочется РЯВКНУТЬ (sic!) на клиента, чтобы он отстал со своими идиотскими вопросами о компенсации».

Таких оксан по всей стране были тысячи, десятки тысяч. Они олицетворяли собой привычный Сбербанк. Но не кто иной, как они же, должны были совершить прорыв в мир клиентоориентированности, в который их звало высокое начальство. Миссия казалась безнадежной.

## Глава 12

### Отрицание, злость, торг, депрессия и принятие

Логику управления изменениями на Западе одно время любили объяснять с позиций современной психологии. Что чувствует человек, когда в его привычный и предсказуемый мир вторгаются перемены? Изучите и поймите его реакцию. И тогда, возможно, вы с меньшими потерями осуществите переход бизнеса из старого в новое состояние.

Известный американский семейный психолог Вирджиния Сатир, анализирувшая то, как люди воспринимают изменения в своей жизни, называла их источником чужеродным элементом. Таким элементом с равным успехом можно считать внезапный разлад между супругами, приступ серьезной болезни или явление нового президента компании с далеко идущими реформаторскими планами. Как ни странно, у этих примеров действительно есть кое-что общее: все они лишают душевного покоя. Люди начинают испытывать смятение и сильное раздражение, оттого что теряют почву под ногами. В их жизни воцаряется хаос. Эта болезненная фаза перемен, по мнению Сатир, неизбежна. Но рано или поздно она заканчивается, внутренний мир человека приходит в гармонию с внешним. Человек начинает приспосабливаться, переосмысливать прошлое и легче принимать настоящее.

Модель, описанная Элизабет Кублер-Росс еще в конце шестидесятых в нашумевшей книге «О смерти и умирании», успела не только стать классикой психологии, но и войти в учебники по управлению изменениями. Несмотря на то что Кублер-Росс исследовала обреченных пациентов, выводы ее работы заинтересовали специалистов по менеджменту. Модель Кублер-Росс сводилась к пяти ступеням психологического состояния человека на пути к неизбежности: отрицание, злость, торг (что мне сделать, чтобы обратить события вспять?), депрессия и, в конечном итоге, принятие. Необязательно в такой последовательности и, конечно, в менее драматичных обстоятельствах, но похожие чувства испытывают сотрудники компаний, переживающих сложный переходный период.

Подобная диагностика реформ не лишена смысла. Для большинства людей изменения, какими бы благими целями они ни объяснялись, – это плохая новость. Для среднего россиянина негативное восприятие типично вдвойне: любая реформа – шаг назад, скрытый подвох, способ отобрать то малое, что у него еще есть. Представители старшего поколения по большей части ни во что не верили. Реформы, проводимые в стране, не привнесли в их жизни ничего, кроме фатализма и усталости. В будущее они смотрели без особой надежды, но с неизменной подозрительностью. Во время прямой линии с персоналом банка Греф констатировал, что треть сотрудников «против всего в принципе»: «Это люди, которые не видят в банке никаких преобразований, считают, что ничего не изменилось, что стало хуже, а не лучше».

Помочь разобраться в проблеме Греф предложил политтехнологу и психотерапевту Алексею Ситникову, с которым был шапочно знаком. Первый и последний раз они виделись в Санкт-Петербурге больше десяти лет назад. Грефа подкупали лестные рекомендации. Ситникова называли «лучшим мозговедом страны». В Сбербанке этот худосочный мужчина 50 лет, предпочитавший свободный стиль в одежде, стал советником Грефа по коммуникациям и корпоративной идеологии.

На закате советской эпохи жителю Новосибирска Ситникову посчастливилось оказаться в солнечной Калифорнии. Там он учился у Джона Гриндера, американского лингвиста и психолога, соавтора концепции нейролингвистического программирования (НЛП). Гриндер оказал большое влияние на советского студента. Возникшее в начале семидесятых новое направление психологии претендовало на открытие тайн в человеческом

поведении и мышлении. Его создатели заявляли, что занимаются исследованием «структуры субъективного опыта». Их интересовало, как люди переживают и конструируют реальность. Западный академический мир не принял новой системы. Ее до сих пор продолжают считать лженаукой, а самые яростные критики нейролингвистических техник видят в них помесь гипноза с шаманством. Но в Союзе НЛП произвело настоящий фурор. Впоследствии Гриндер отдавал должное успехам своего русского ученика. В отличие от Америки, что такое НЛП, здесь знал каждый психотерапевт.

Советская система образования вслед за Густавом Кирхгофом считала самой практичной вещь хорошую теорию. Прикладные навыки для выпускников кафедр психологии были в остром дефиците. Тренингам Ситникова по НЛП, в то время одним из первых в стране, сопутствовал неизменный успех. «Через меня и моих коллег прошло свыше 10 000 специалистов», – вспоминал он. Именно бывшие ученики Ситникова несколько лет спустя приобщили его к политике.

«Сейчас я увлекся изучением психологии человеческих отношений».

*Из интервью Германа Грефа журналу РБК (03.2011)*

Созданная Алексеем в Новосибирске консалтинговая фирма «Имидж-контакт» развернула бурную деятельность. Ситников и его люди помогали выбирать политиков в странах СНГ, Восточной Европы и Латинской Америки. «Если быть точным, мы поучаствовали в 410 кампаниях. И в тюрьмах посидели, и в розыске были, всякое было. Я, кажется, до сих пор персона нон грата в ряде близких и далеких стран». Ситников предавался воспоминаниям в тесном, как одиночная камера, кабинете, спрятанном в лабиринте этажей банковского небоскреба. Возможно, кто-то вообразит, что российские выборы в девяностых по преимуществу были фарсом. Но для Ситникова они были, скорее, захватывающим интеллектуальным приключением. Эта тема не вызывает у него ничего, кроме честолюбивого желания поведать о наиболее ярких эпизодах карьеры. Алексей приложил руку к созданию партии постсоветской номенклатуры «Наш дом Россия», поучаствовал в президентской гонке 1996 года, работая на штаб Бориса Ельцина и консультируя его семью. В последующем круг заказчиков только расширился. Среди них были молодые бизнесмены Дмитрий Зеленин и Сергей Дарькин, чье имя позже приобрело устойчивые ассоциации с криминалитетом (оба в начале 2000-х одержали победу на губернаторских выборах в Тверской области и Приморском крае соответственно). Впрочем, по-настоящему дерзким стал проект создания партии «Единство», впоследствии переименованной в «Единую Россию», в момент, казалось бы, неоспоримого лидерства тандема Лужков – Примаков. «Мы провели психосемантические исследования и социологический опрос, репрезентативный по каждому из всех 225 округов, охватив 350 000 респондентов. И в итоге нашли нишу для нового политического проекта. Для каждого избирательного округа мы знали, какого типажа кандидата там можно избрать».

События в Сбербанке весьма отдаленно напоминали игры в демократию. Здесь не было ни электорального поля, ни партий, ни политических лидеров с их трафаретными лозунгами. Но формальные отличия, похоже, Ситникова не волновали. Он считал себя специалистом по извлечению из глубин коллективного сознания ответов на ключевые вопросы. Как вовлечь людей в реформы, сделать их заинтересованными участниками строительства новой компании? – этот вопрос, как уяснил для себя ученик Гриндера, был важнейшим для его наемателя.

Первым делом Ситников отправился в командировку по стране. Он встречался с сотрудниками региональных филиалов. Размышляя о жизни в территориях и сравнивая ее с повесткой заседаний правления, где Ситников выступал молчаливым наблюдателем, консультант приходил к неутешительным выводам. Их подтверждали опросы, проводимые

в банке: умонастроения менеджмента и рядовых сотрудников во многих отношениях были диаметрально противоположны. Операционистов заставляли заучивать миссию и ценности компании и насильственно прививали им новую культуру сервиса. Обучение превращалось в повинность. На встречах с сотрудниками Ситникова забрасывали вопросами: «За кого нас держат? Почему нам не дают нормально работать?» О мотивах далекого начальства люди судили с характерным для России недоверием. В представлении многих реформы были надуманны и деструктивны. Вся затея казалась им отражением непомерных амбиций и стремления первых лиц компании к привилегиям и обогащению. Греф, находивший такое суждение несправедливым и ошибочным, тем не менее не мог отмахнуться от него, как от дурного сна. «Будьте рядом со своими людьми, расскажите им, что мы не живем какой-то звездной жизнью, что мы так же, как они, вкалываем с утра до ночи, что так же страдаем от неудач и радуемся успехам», – обращался он однажды к полусотне менеджеров под прозрачным сводом одного из самых дорогих ресторанов Казани «Панорама» (там проходил банкет по случаю открытия очередной «Сбербанкады» – с размахом организуемых спортивных соревнований с участием многих сотен сотрудников со всей страны).

Средние доходы руководства и рядового персонала даже в худшие для рынка годы различались в десятки раз, а если брать вознаграждение правления – в сотни. «Сбербанк потратил миллиард рублей на бонусы топ-менеджерам» – в стране, где, по данным Росстата, средняя зарплата чуть превышала 22 000 рублей, заголовок «Комсомольской правды» не мог не привлечь к себе внимания. Ведущие теленовостей объяснили населению, что в расчете на одного из 14 членов правления банка в среднем приходится 70 млн рублей. С микрофонами наперевес репортеры устраивали уличные опросы. «6 млн рублей топ-менеджеру госбанка каждый месяц! Как вам это?» – приставали они к прохожим. Ранее несколько сотен активистов прокремлевского молодежного движения «Наши» даже устроили санкционированный столичными властями пикет у входа в центральный офис Сбербанка. Они требовали от банкиров добровольно отказаться от премиальных хотя бы на время трудностей в экономике.

«Тема долгосрочного вознаграждения банкиров – она сейчас слегка перегретая просто потому, что западные банкиры, ну, говоря простым языком, жирные коты, обнаглевшие, и так далее... к России эта история, честно говоря, не так чтобы сильно применима».

*Из выступления Антона Карамзина в эфире радио «Эхо Москвы» (01.02.2011)*

Никого не интересовало, сколько при этом зарабатывало руководство крупнейших коммерческих банков. Жалованье топ-менеджеров Сбербанка не отличалось беспредельной щедростью в сравнении с суммами, которые привыкли получать управленцы аналогичного ранга в частных компаниях. Контраст был особенно разительным в самом начале реформ. «Прежние зарплаты моих коллег, как правило, в разы превосходили то, что им предлагали здесь», – утверждал Греф. Полного выравнивания не случилось и по прошествии трех лет. Весной 2011 года уровень компенсации правления оценивался существенно ниже принятого на рынке. Вознаграждение самого президента Сбербанка также не стоило считать чрезмерным: его годовая зарплата (без премии) едва дотягивала до цены обычной квартиры в типовой столичной новостройке. «Вероятно, по своему складу я не ориентирован на личный заработок, – рассуждал Греф в присутствии сотрудников. – В противном случае выбрал бы себе другое место, где получал бы намного больше, прилагая меньше усилий».

Естественно, не все мечтали о контракте со скупым, но требовательным работодателем. Вкалывать из года в год по 14–15 часов в сутки шесть дней в неделю? Ради чего? Когда в начале мая 2010 года 37-летний зампред Сбербанка Дмитрий Давыдов

скончался от рака, позиция куратора розницы до конца сентября оставалась вакантной. С решением медлил главный претендент Александр Торбахов, отставка которого с поста гендиректора сотового оператора «Вымпелком» пришлось на июнь. Спустя пару лет он рассказывал мне, что был порядком вымотан и позволил себе полноценный летний отдых с семьей. К тому же у него имелись все основания избегать поспешности в выборе нового места работы после неудачи на старом. Партнер нанятого Сбербанком агентства Top Contact Артур Шамилов уламывал его в течение четырех месяцев. Величину компенсации, скромную относительно рынка, хедхантер на встрече со мной признавал одним из препятствий для Торбахова, хотя и не главным. «Его больше интересовал государственный масштаб задач. Деньги были вторичны. Топ-менеджеры такого уровня обеспечили себя и своих детей до конца жизни. Личных самолетов у них, может, еще и не было, но на дома на Рублевке к тому времени уже все заработали».

Принятая в банке система стимулирования проигрывала рынку и в другом отношении. Доходы руководства складывались из твердых окладов и премий, привязанных к годовой прибыли. Это обещало личную заинтересованность правления в высоких финансовых результатах, но только в границах отчетных периодов. Работать на перспективу такая схема не побуждала. Иными словами, банку не доставало опционной программы. Возрастающее недовольство этим обстоятельством регулярно доводилось до сведения Центробанка. Но не желая утверждать документ, государство как могло затягивало дело. Менеджмент это приводило в бешенство. Обычно улыбочивая зампред Белла Златкис менялась в лице, стоило кому-нибудь затронуть при ней неприятную тему. Досады не скрывал и сам Греф. «Мы вложили и продолжаем вкладывать огромное количество усилий и средств в создание команды – отбираем лучших людей на рынке, обучаем их, выращиваем высококлассных топ-менеджеров, а потом их перекупают на рынке за две-три цены от того, что мы сегодня можем платить», – сетовал он в интервью «Коммерсанту».

Сбербанк трудно было заподозрить в том, что он не понимал, о чем просит. В его правление входил человек, внедривший опционную программу первым в стране. Курировавший кадровый блок Сергей Горьков утверждал, что сделал это еще в 2001 году в ЮКОСе, где также отвечал за кадровую политику нефтяной компании. С тех пор преимущества опционов смогли оценить другие участники российского бизнеса. Однако главный акционер Сбербанка проявлял осторожность, граничившую с недоверием.

Опцион – инструмент поощрения менеджмента за приложенные им усилия. Управленец получал право по фиксированной цене купить пакет акций спустя энное время (допустим, три года). Разница между сегодняшней ценой и завтрашними котировками бумаг на фондовом рынке, таким образом, становилась его личным интересом. Но только до тех пор, пока он оставался в компании. Ведь уход означал потерю опциона – возможности заработать большие, по-настоящему большие деньги на продаже акций.

В конечном счете деньги – разумеется, что же еще? Такое объяснение было доступно каждому сотруднику. Платите нам как следует, и мы уж как-нибудь проглотим эту горькую пилюлю, читалось между строк в многочисленных обсуждениях, посвященных наболевшей теме зарплат. Менеджмент не делал вид, будто не замечает проблемы. Но из всех его заявлений следовало, что банк не хотел платить с равной щедростью за весьма разные результаты труда.

Операционист, выполнявший большее число операций, мог рассчитывать, что его производительность отразится в большей, чем у коллег, месячной премии. Но количественная мотивация не вела к качеству – скорость в обслуживании клиентов не отменяла равнодушия и дурных манер персонала. Банк стал вооружать своих менеджеров редкими для России бихевиоральными методами оценки сотрудников. Ее результаты тоже привязали к премии, но уже квартальной. Новая система «5+» делила сотрудников на пять

категорий: «неудовлетворительно», «требует улучшений», «соответствует», «превосходит» и «значительно превосходит ожидания». Недостаточно доброжелательны, инициативны, производительны? Пеняйте на себя. Самостоятельны, дисциплинированы, но «в период низкой загрузки не проявляете инициативы взять на себя дополнительный объем работ»? Неплохо, но и не отлично. Демонстрируете профессиональный рост, «в высшей степени самостоятельны», предлагаете инновационные идеи, предвосхищаете потребности клиента? Низкий поклон. Похожая пятибалльная шкала помогала оценить целые отделения. Плохой работник в слабом офисе имел коэффициент 0,1 к базовой премии, отличник из отличного – 1,8. Разница выходила чувствительная. «У всех сотрудников очень маленький оклад, но очень высокий уровень премий – месячных, квартальных и годовых», – пояснял Греф в интервью государственному телевидению.

Персонал, считавший, что и так работает на износ, все это не сильно ободряло. В сотрудниках крепла уверенность, что их используют, на них экономят. Многие были сыты по горло ПСС и открыто заявляли: деньги – единственное, что способно удержать их в этой компании. Как переломить такой настрой?

Банк нуждался в идеологии, полагал Ситников. В современной России хватало пропаганды, но идеологии не было. Этот способ «видения будущего, система ценностей и оценок, героев и антигероев» требовался Сбербанку как воздух, убеждал меня советник. Очень важно, добавлял он, объяснять людям, что происходит, на понятном им языке. Иначе работы каждого на общий результат никогда не будет. Если идеологический фундамент в Сбербанке не был создан, что же служило опорой Грефу и его команде? Ситников лишь пожимал плечами: «У китайцев есть поговорка: “Лучшее время посадить дерево было двадцать лет назад. Второе лучшее время – прямо сейчас”».

«Мне нужен человек на восемь часов рабочего времени, который независимо от того, какое у него, например, было настроение по дороге в офис, воспринимал бы общение с клиентом не как проблему, а как радость, поскольку это приносит прибыль компании и ему самому».

*Из интервью Германа Грефа журналу РБК (03.2011)*

Но даже самая тонкая, завораживающая доктрина не могла претендовать на универсальность. Для преодоления бытовавших настроений Ситников не находил иных рецептов, кроме как методично создавать среду, где каждый мог бы получать удовольствие от своего труда. «Здорово утром хотеть на работу, а вечером спешить домой», – уточнял он для верности. В том, что десятки тысяч сотрудников ненавидели банк, Ситников видел симптомы известной болезни – информационного вакуума.

Отчасти это была беда слишком большой компании в крупнейшей стране мира. Призывы Москвы в Калининграде, Мурманске или Владивостоке воспринимались как сигналы из космоса. Сказывалось качество коммуникаций в организации, живущей в девяти (или, по-старому, одиннадцати) часовых поясах. Пока менеджмент региональных офисов Сбербанка совещался с центром по видеосвязи, свыше 100 000 сотрудников, по сведениям Ситникова, не имели доступа даже к электронной почте. Идеино заряженные письма «Доброе утро, Сбербанк!» (в обиходе ДУСя), при помощи которых центральный аппарат ежедневно общался с персоналом, видела только половина потенциальных адресатов. А читало, должно быть, и того меньше.

Слишком насаждая на старых работников с *lean* и ПСС, банк рисковал растерять свой самый квалифицированный персонал – этот «мост переходного периода», опасался Ситников. Почему бы не проявить чуть больше гибкости в кадровой политике? Альтернативой уравниловке могла стать стратификация. С учетом возраста, стажа, профессиональных знаний и служебных перспектив разумно было разделить работников на

базовые сегменты. Ситников считал необходимым проводить различия между энергичным молодым карьеристом и операционисткой предпенсионного возраста, желавшей главным образом того, чтобы ей позволили спокойно доработать.

Ситников советовал чаще общаться с сотрудниками, но вовсе не считал это панацеей. «Все мы как дети, которых убеждают в первую очередь действия, а не слова родителей», – замечал он, листая книгу Адель Фабера и Элейн Мазлиш «Как говорить с детьми, чтобы дети учились». Сам он, например, не смог бы объяснить операционистке, годами честно выполнявшей свою работу, почему ее лишили надбавки за выслугу лет, зато привязали премию к коэффициенту инновационности.

Тем временем подробных разъяснений требовали сотни решений банка, включая те, что казались самоочевидными принимавшим их менеджерам. Непревзойденной оборонительной стратегией для любой реформы является ее открытость перед внешним миром. Это обезоруживает ярых противников и укрепляет ряды союзников. Особенностью же Сбербанка был не только его огромный коллектив. За перестройкой внимательно следили сотни тысяч акционеров. Как выяснилось, с ними тоже нужно разговаривать.

## Глава 13 «Акций-то раздва и обчелся»

36-летний юрист Алексей Навальный прославился на ниве борьбы с коррупцией. На его блог в «Живом Журнале» подписались десятки тысяч человек. Навального считали надеждой вечно расколотой российской оппозиции. Но менеджменту корпораций, где Алексей выступал акционером, он был в первую очередь известен как инвест-активист.

Этот тип людей, должно быть, знаком любому, кто плавал в мутных водах корпоративного управления. С покупкой символического пакета акций крупных компаний инвест-активисты получали формальное право контролировать действия могущественного руководства. Мотивы ошутимо различались: одних волновал долгосрочный рост капитализации, другими двигали сиюминутные цели. От ястребов гринмейла – попросту говоря, корпоративных шантажистов – инвест-активистов порою отделяла тонкая грань. Про известного в мире борца за права акционеров американского магната Карла Икана, например, говорили, что в этой жизни он больше всего любит две вещи: делать деньги и издеваться над менеджментом.

Инвест-активисты требовали предоставить им информацию о проектах или сделках, которые, по их мнению, могли негативно сказаться на доходах акционеров. В случае отказа под надуманным предлогом или недостаточно чуткого отношения к своим замечаниям они разворачивали военные действия. А воевать эти люди умели.

Они изливали свое возмущение на официальных мероприятиях с участием менеджмента. Если надо, писали гневные письма регуляторам. Будучи подкованными в корпоративном праве, они готовы были судиться, заодно придавая своим действиям максимально широкую огласку. Разумеется, в своем крестовом походе они всегда могли положиться на журналистов деловых изданий, не избалованных большим количеством скандальных новостей.

В 2007 году британская Financial Times насчитала дюжину наиболее влиятельных инвест-активистов, в основном представляющих инвестиционные фонды. На счету каждого была не одна изматывающая баталия с крупным бизнесом. Спектр широкий: от British Energy и Arcelor до Cadbury Schweppes и McDonald's. Подотчетность европейских или американских корпораций мелким акционерам – как правило, не более чем декларация. Советы директоров там часто напоминали закрытые клубы любителей игры в гольф. Да, акционерная демократия – такой же замусоленный идеал западного мира, как свобода слова. Но на Западе, так же как и в России, тяжело было представить себе менеджмент, снизошедший до выполнения требований ничтожного миноритария, чего бы они ни касались: раскрытия подробностей важной сделки или сурового наказания для виновников провальных результатов последнего финансового года.

В России, где корпоративная этика – понятие еще более отвлеченное, чем независимость судов, Навальный открыл для себя бездну возможностей. Он стал если не первым, то, безусловно, наиболее ярким в стране инвест-активистом. Навальный приобрел небольшие пакеты акций таких компаний, как «Роснефть», «Газпромнефть», ТНК-ВР, «Сургутнефтегаз», «Интер РАО», «РусГидро», а также ВТБ и Сбербанка. Этот человек с тяжелым взглядом и колким языком заслужил репутацию Че Гевары корпоративного управления. Кажется, он готов был требовать отчета за каждый рубль, потраченный менеджерами компаний на сомнительные цели.

Неутомимая деятельность Навального успела бросить густую тень почти на весь большой бизнес, прямо или косвенно связанный с государством. Компании платили ему той



же монетой. Менеджмент чинил все мыслимые препятствия расследованиям Алексея. Его публично называли проходимцем и обвиняли в компрометирующих связях с Вашингтоном.

«Мы как акционеры считаем себя владельцами банка».

*Из интервью корпоративному журналу «Прямые инвестиции»  
председателя Комитета по взаимодействию с миноритарными  
акционерами Сбербанка Антона Данилова-Данильяна (05.2011)*

В администрации Казьмина работали цельные натуры. Если банк ни во что не ставил обычных клиентов, то почему отношение к рядовым акционерам должно было быть другим? На Беллу Златкис махали руками, когда она просила ответить на запрос очередного миноритария. «Вот еще. У него акций-то раз-два и обчелся. Мысль о том, что этот самый миноритарный акционер является хозяином общества, просто никому не приходила в голову», – вспоминала Златкис.

Самара всегда была для Сбербанка особенным городом. В нем зарегистрировано наибольшее число его частных акционеров. Самарцы проявили себя одними из наиболее активных покупателей в ходе «народного IPO» весной 2007 года (в общей сложности 30 000 человек тогда потратили на покупку бумаг Сбербанка \$526,9 млн). Но радость от надежного вложения уже через полгода сменилась разочарованием. У банка, с непоколебимой уверенностью смотревшего в будущее, неожиданно сменилось руководство. Утверждалось, что на внеочередное собрание в ноябре 2007-го самарцы даже не получили приглашения (в самом Сбербанке, впрочем, это категорически отрицали: каждый из приблизительно 200 000 акционеров, разбросанных по всей стране, был заблаговременно проинформирован о повестке и дате собрания). Хотя истинной причиной недовольства мог быть недостаток информации о происходящем в банке. Впрочем, к этому акционерам было не привыкать.

Сбербанк мог радовать головокружительной курсовой динамикой, но отчитываться перед кем-либо из миноритариев не считал нужным. К владельцам крупных пакетов как будто бы относились с большим уважением. Андрей Казьмин утверждал, что знал их «в лицо». Правда, по его словам, эти люди были редкими гостями на собраниях. Обычные казьминские мероприятия проходили в духе партийных съездов. Ни одна муха не могла залететь в зал, не рискуя тем самым нарушить священного регламента. Честный диалог о проблемах по большей части был мифом. Да и о каких проблемах речь? В повестке значились сплошные успехи.

У собратьев по «народным IPO» – «Роснефти» и ВТБ, чьи бумаги заметно подешевели после размещения, демократии на собраниях было больше. Могущественный вице-премьер правительства и председатель правления «Роснефти» Игорь Сечин, один из самых демонизируемых журналистами федеральных чиновников, открыто общался с аудиторией. «Поведение Игоря Сечина на собрании акционеров “Роснефти” не соответствовало его репутации “серого кардинала”», – писали «Ведомости». Он увещевал и одновременно сочувствовал миноритариям. Те были разгневаны падением котировок. Необходимость платить депозитарную комиссию Сбербанку также не подняла им настроения (за хранение акций «Роснефти» банк тогда взимал 0,08 % годовых от рыночной стоимости бумаг, но не менее 50 рублей в месяц; к этим расходам многие акционеры оказались не готовы). Несколько сотен человек в зале осознавали, что от них мало что зависит, и президиум надеялся, что зал это понимал, хотя и не подавал виду. И всё же акционеры не могли отказать себе в удовольствии сбить спесь с важных вельмож, желавших казаться властелинами рынков.

По части неудобных, припирающих к стенке вопросов и обескураживающих замечаний мало кто мог сравниться с Навальным – этим «необычным» акционером, как его обозначили юристы «Роснефти». На собрании ВТБ он взывал к совести членов

наблюдательного совета и корил менеджмент за то, что тот не обрабатывает своей зарплатой. «Эти люди сидят с каменными лицами, – делал Навальный наброски с натуры, стоя у микрофона. – Некоторые из них сюда даже приехали с мигалками. Они боятся. Но единственная для них возможность существовать в этой отвратительной коррумпированной системе – наше молчание. Молчать не надо».

Могло ли руководство Сбербанка оценить красноречие Навального? Да, но по какой-то удивительной причине искры от столкновения с пламенным борцом за права акционеров не оставляли пепелищ. Когда Навальный не смог выяснить размер компенсации, назначенной президенту и членам наблюдательного совета Сбербанка, то напрямик отправился в суд. Греф, по его словам, узнал о проблеме из прессы. Он предоставил Навальному данные своего контракта, предварительно получив заверения в том, что конфиденциальная информация не станет лакомством блогосферы. Ничего предоставлять, впрочем, не пришлось – Греф просто посоветовал активисту заглянуть в одну из столичных газет, раздобывшую проект контракта, причем речь шла об издании такого сорта, в котором никому бы не пришло в голову искать достоверные сведения о заработках первого лица крупнейшего банка. Конфликт погас, толком не успев разгореться. Да и сами цифры большого впечатления на миноритария не произвели. «У меня к Грефу претензий огромное количество. Я с ним состою в достаточно агрессивной переписке. Но конкретно его большая зарплата меня не смущает. Это нормальная зарплата, которую можно сравнить с аналогичными зарплатами в аналогичных банках. Нет проблем», – подытожил Навальный в эфире радио «Эхо Москвы».

Кредитная линия на четверть миллиарда долларов, открытая Сбербанком Московской школе управления «Сколково», сулила разбирательство иного калибра – резонансное, со скандальным шлейфом. Бизнес-школа считалась крупнейшим инвестпроектом в сфере образования за всю постсоветскую историю и пользовалась исключительным вниманием властей. «Сколково» соседствовало с одноименным инноградом, обещавшим воплотить мечты Кремля о российской «Кремниевой долине». Попечительский совет школы возглавлял президент Дмитрий Медведев. Бизнес от политики в подобных проектах отделить нелегко. А любое решение банка без прозрачных рыночных мотивов для Навального служило красной тряпкой.

Еще в 2009 году он сопротивлялся тому, чтобы позволить госкорпорации «Ростехнологии» управлять проблемными машиностроительными активами, отошедшими Сбербанку за долги. Не понравилась ему и реструктуризация кредитов рабочим пострадавшего в кризис Тверского вагоностроительного завода. О ней Грефа попросил премьер-министр Путин, посетивший предприятие. «Рабочие, конечно, ни в чем не виноваты, но не может же банк кому-то прощать кредиты просто по устному заявлению чиновника», – объяснял свою позицию Навальный. Ситуация вокруг «Сколково» вызывала не меньше вопросов. Навальный не понимал, на что рассчитывает банк, предоставляя финансирование учебному заведению, «которое явно в обозримом будущем не будет приносить значительных прибылей». Условия кредита не раскрывались, что только подкрепляло подозрения миноритарного акционера: ставки не рыночные, а из обеспечения наверняка только честное слово.

«Алексей официально попросил меня разобраться в ситуации вокруг этого кредита, – рассказывал независимый директор Сбербанка Сергей Гуриев. – Я обратился к менеджменту за разъяснениями».

Потребовались месяцы напоминаний, прежде чем Греф выкроил время и написал Навальному письмо. Письмо ничего не объясняло. Это был дипломатичный, но бессодержательный ответ. Главная его мысль сводилась к банковской тайне, охранявшей информацию о сделке. Алексей оценил персональный знак внимания первого лица

компании, но объяснением не удовлетворился. «Я считаю, что я банк. А банк считает, что я не он», – емко выразил суть противоречий Навальный.

История могла бы продолжаться до бесконечности, если бы «Сколково» в итоге не сменило кредитора. Им стал Газпромбанк. Сбербанк же умывал руки, избавившись от скандального кредита, причем с немалой для себя финансовой выгодой. А вскоре с согласия заемщика он обнародовал подробные условия сделки с указанием процентной ставки, а также структуры залога и поручительства. Тайны больше не существовало.

«Купил на рынке 100 штук акций Сбербанка. Я уже являюсь акционером?»

*Маликов В. Forumprobanki.ru (20.02.2012)*

Обычно Навальный был крайне скуп на похвалу менеджменту госкомпаний, но в отношении Сбербанка сделал исключение. «Греф показал себя молодцом», – написал Алексей у себя в блоге. Более того, он признал, что «в чем-то был неправ – проценты по кредиту “Сколково” были рыночными».

Почему же банк не отмахнулся от надоедливой акционера с его вечными подозрениями – как выяснилось, не всегда обоснованными? Ведь именно так привыкли поступать другие подопечные Навального. И именно так поступил бы сам Сбербанк каких-то два-три года назад.

Антон Данилов-Данильян, отвечавший за связи банка с миноритариями, на годовом собрании с удовлетворением докладывал, что всем известный акционер ведет себя непривычно «дружественно и конструктивно». Навального не просто терпели, но и ценили как независимого наблюдателя. Неоднозначный кредит? Туманные финансовые перспективы? Было ясно, что при малейшем сомнении «необычный» акционер громко заявит о своем отношении. «Иногда так хочется сказать: какой же противный парень этот Алексей Навальный, – признавалась мне Белла Златкис. – Но для банка такой человек очень полезен». «Навальный с нами конструктивен», – соглашался Греф.

Мне не раз приходилось слышать об истовой вере президента Сбербанка в коммуникации и обратную связь. Грефа, утверждали его коллеги, не приходилось убеждать в том, что свободное общение – лучшее средство по устранению недоразумений. В 2008 году банк создал комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами, куда среди прочих вошел и Алексей Навальный (его желание быть избранным в наблюдательный совет, что по уставу общества требовало поддержки не менее чем 2 % акционеров, так и не было реализовано). Акционеры из провинции впервые могли общаться с московским руководством банка в режиме видеоконференций, а иногда и вживую. На менеджмент легла обязанность несколько раз в год участвовать в заседаниях комитета, проходивших в разных городах страны, и отвечать на вопросы акционеров. Для миноритариев, число которых давно сравнялось с количеством сотрудников банка, создали отдельный сайт и специальный call-центр. Это заметно приблизило банк к международным стандартам в том, что касалось качества связи с акционерами. А нерезидентов в капитале в 2006 году, еще при Казьмине, насчитывалось не меньше 20 %. Впоследствии их доля только увеличивалась. Причем это необязательно были сплошь кипрские и виргинские офшоры, скрывавшие активы российских предпринимателей. Акции банка охотно покупали так называемые квалифицированные инвесторы – сотни иностранных фондов.

Более открытым, в конце концов, стало и годовое общее собрание акционеров, как и в прежние времена проходившее в центральном офисе банка. Аудиторию резко расширила интернет-трансляция, а задаваемые председателю правления вопросы беспрепятственно доходили до адресата. Это было понятно хотя бы по их содержанию. «Я себя жуликом не считаю. Не ощущаю своей вины ни за что, ни перед кем из вас и готов объясниться

по любому интересующему вас вопросу», – отпарировал Греф выпад зала на одном из собраний. Ждавшие скандала и публичных препирательств впустую тратили время. Не то чтобы в зале не присутствовали люди, в случае чего не пожалевшие бы голосовых связок. Просто у акционеров не было видимых причин для протестов. Банк делал очевидные успехи. Доля рынка, прибыль, дивиденды, курсовая стоимость – все это росло, и весьма энергично. Оставалось немного времени до момента, когда Сбербанк признают «серебряным призером» в международной номинации «Лучшая доходность акций за последние 10 лет» («золото» досталось корпорации Apple). Журнал Economist подсчитал, что \$100, вложенные в 2002 году в бумаги российского госбанка, в 2012-м принесли бы счастливому владельцу \$3722. Кроме того, по итогам 2011 года аналитики Boston Consulting Group поставили российский госбанк на второе место по доходности среди банков мира. Коэффициент рентабельности капитала у Сбербанка составил 27,5 %. Эффективнее оказался лишь Bank Rakyat Indonesia (34,8 %) – крупный индонезийский банк, также подконтрольный государству.

Уверенные речи менеджмента приходили послушать те самые люди, которые в последние дни осени 2007 года скорбно провожали Андрея Казьмина в отставку. Новый президент банка тогда рассказывал им о сигналах рынка и приплясывающего слона, но залу было не до художественных образов. Замечательный банк отдавали на откуп дилетанту. Что теперь будет с его акциями? Но довольно скоро похоронные настроения сменились воодушевлением. Акционеры поверили в то, что смогут крупно выиграть от затеянных Грефом реформ. Жаль, этого нельзя было сказать обо всех сотрудниках банка.

## Глава 14

### Лишние люди

Первые дни в Сбербанке бывший менеджер Альфа-банка Наталья Карасева вспоминала как нескончаемый культурный шок. Бумаги на столе скапливались с пугающей быстротой. Вокруг сновали люди, просившие ее подписать немыслимое количество документов. «Так вот, значит, как выглядит бюрократический ад», – пронеслось у нее в голове. Карасева уже почти тосковала по прежнему месту работы: там давно перешли на электронный документооборот.

Впереди было самое интересное. Новому директору Управления розничного кредитования предстояло познакомиться со своими подчиненными. Карасевой выдали список из 52 человек. Большинство были кредитными инспекторами. Кредитный инспектор – это человек, который работает непосредственно с клиентом. Что же в таком случае эти люди делали в здании центрального аппарата?

Сотрудники просто не отвечали обозначенному профилю – отсюда путаница. Половину специалистов с их функциями Наталья передала коллегам из других подразделений. Вторая половина? Карасева выдержала тяжелую паузу: «За год из 28 человек у меня сменилось 17. Многие из них просидели пятнадцать лет на одном месте, выполняя одну и ту же работу в одном и том же регламенте и ничего не хотели менять».

«Да увольняться надо как можно быстрее, если есть куда. Я после трех лет работы в СБ почти каждый день хотела уволиться, но каждый раз думала – вот уйду, начнут премии платить».

*С неофициального форума Сбербанка SBForum.ru (11.01.2010)*

Происходящее в головном офисе было всего лишь верхушкой айсберга. 52 кредитных инспектора Карасевой составляли долю процента от их общего количества по стране. Банк накрыла волна сокращений.

«Делая Сбербанк лучше, мы имеем возможность изменить к лучшему жизнь 270 000 человек», – писал Греф весной 2009 года в ежемесячном послании коллективу. Но перед 60 000 сотрудников открывались менее заманчивые перспективы – выход на пенсию (нередко в добровольно-принудительном порядке) либо потеря работы. Из стратегии следовало, что к 2014 году в Сбербанке должно остаться 210 000 человек. Реализовывать планы решили постепенно, уменьшая численность персонала на 3–5 % в год при 8–10 %-ном росте количества операций.

Для России цифры были беспрецедентными. До сих пор ни одна госструктура, сопоставимая по численности персонала со Сбербанком, не отваживалась плодотворно бороться с безработицей. На «Почте России», где трудились 415 000 человек, или чуть менее 0,5 % от всего трудоспособного населения страны, тема увольнений даже не обсуждалась. Сельские почтовые отделения (70 % от общего количества) были беспросветно убыточными. Но это ничего не значило. С 2005 года по настоянию властей ФГУП ввел мораторий на закрытие, а в следующем году в среднем на 42 % повысил сотрудникам зарплату. Рост благосостояния российских почтовиков происходил в один из самых драматичных моментов для мировой почтовой индустрии за всю ее историю. Электронная корреспонденция безжалостно расправлялась с бумажной. В Германии штат Deutsche Post за 16 лет сократился почти вдвое – с 399 000 до 225 000 человек. Трудности переживала британская Royal Mail. А в Швеции почтовые отделения вообще заменили экономичными киосками в супермаркетах и на автостоянках – со всем вытекающим для численности персонала. И только в России открывались новые вакансии.

«Раньше наши сельские отделения работали по три дня в неделю и четыре часа в день, теперь – соответственно по пять дней и восемь часов. Естественно, это потребовало расширения штатов, чтобы заполнить весь рабочий цикл», – объяснял мне руководитель «Почты России» Игорь Сырцов в октябре 2007 года. Он с иронией относился к советам умников-консультантов, предлагавших не набирать новых сотрудников, а увеличивать выработку старых. Повышенное внимание, которое тогдашний министр экономического развития и торговли Греф проявлял к аналитическим материалам McKinsey, вызывало у него улыбку. Дальнейшие события изменили этот снисходительный настрой. По прихотливому стечению обстоятельств о методах работы с персоналом Сырцов спокойно рассуждал за три дня до внезапной отставки. Пришедший на его место Андрей Казьмин продержался на «Почте» недолго – чуть больше года. Частая смена руководства не пошатнула устои кадровой политики этого крупнейшего из ФГУПов. Рисковать социальной стабильностью здесь по-прежнему никто не хотел.

Сбербанк при старом руководстве следовал тем же курсом. Организационная реформа, которую Казьмин и Алешкина завершили к началу двухтысячных, до прихода Грефа считалась самой масштабной. Количество региональных банков сократилось вчетверо, кое-где закрылись отделения. Но встряска не сильно отразилась на численности персонала – она уменьшилась лишь на 2 % (4028 человек). Команда Грефа находила штат банка избыточным, и это еще мягко сказано. Контингент был раздут даже по советским меркам: в 1988 году в Сбербанке СССР, включая республиканские филиалы, работало 248 000 человек. «Сбербанк компенсирует свое профессиональное и технологическое отставание от конкурентов тем, что у нас на тех же операциях занято большее количество сотрудников», – обращался Греф к этим самым сотрудникам спустя год после своего назначения.

«Знаю семью, соседи мои, так все взрослые члены семьи работают в одном отделении, как вы думаете, они все грамотные и технически подкованные с двумя высшими (ну пусть с одним даже) образованиями? Конечно же, нет. Точно знаю, что эти люди (кроме старшего поколения) пытались найти счастье в других банках и не прошли отбор, пришлось работать в Сбере».

*С форума, посвященного Сбербанку. Habrahabr.ru (13.02.2011)*

Как это выглядело на практике? В качестве иллюстрации старший партнер российского офиса McKinsey Ирина Швакман предлагала простейшую операцию – снятие наличных со счета. В российском банке X в ней было задействовано два человека и пять документов. В банке Y число документов сокращалось до двух, но с ними работало трое сотрудников. «А ведь требования регулятора одни и те же, – подчеркивала Швакман. – Просто так заведено много лет назад, и ни у кого не доходят руки проанализировать состоятельность этих операций». В американских банках обходились одним сотрудником и использовали три документа. Результат – 1,6 минуты, тогда как у российских X и Y – соответственно шесть и восемь.

Сравнений не выдерживали и многие другие вещи. «Мы, например, смотрели, сколько бухгалтеров приходится на общее количество сотрудников и объем операций у нас и в других банках. И увидели, что здесь мы имеем очевидный переизбыток людей», – вспоминал Валентин Михов. Перед менеджментом Сбербанка не стоял вопрос, что делать с лишним персоналом. С ним приходилось прощаться.

Это шло вразрез с привычным сценарием модернизации по-русски. Любой мало-мальски значимый завод, заикнись он о подобных планах, тотчас навлек бы на себя сокрушительный гнев властей. Губернаторы, депутаты, прокуратуры и слышать не желали о массовых сокращениях. Консервация неэффективности, низкая производительность

– да что угодно, только не потеря рабочих мест. Когда в 2009 году решение машиностроительного гиганта АвтоВАЗ провести оптимизацию кадрового состава попало в новости, администрация подверглась сильнейшему давлению политиков. Менеджмент вынужден был отказаться от идеи, невзирая на то что уже подписал приказ об увольнении примерно 5000 рабочих. 5000! А в Сбербанке своей очереди ожидали десятки тысяч. Очевидно, у Грефа был карт-бланш действовать по собственному усмотрению, не особенно принимая в расчет недовольство федеральных чиновников, и уж тем более – региональных элит.

Вынужденное расставание с людьми, впрочем, плохо сочеталось с просветительской этикой нового менеджмента. Это представляло собой серьезную проблему нравственного выбора. Сокращения были крамольным отступлением от японских канонов, так вдохновлявших Грефа. Toyota, Matsushita и другие великие компании Страны восходящего солнца никого не увольняли (сокращение 2146 работников Toyota в 1950 году, во время острейшего сбытового кризиса и отчаянного безденежья, привело к двухмесячной забастовке, после которой президент компании Киитиро Тоёда подал в отставку). Против этого восставала их корпоративная мораль. Один из ее базовых принципов гласил: любому сотруднику в компании найдется полезное дело. Обязанность управляющих заключалась в том, чтобы даже самый скромный человеческий капитал был вкладом в общую прибыль.

Тема лишних, бесполезных людей была любимой в репертуаре Григория Фидельмана, одного из пионеров негосударственного страхования в России. В 1988 году он оказался среди кооператоров, создавших АСКО – компанию с некогда громким именем и обширным национальным охватом. После «развода» с партнерами Фидельман возглавил перестраховочную фирму «Москва ре». Этот деятельный господин с хитрецей в глазах был, пожалуй, самым страстным поклонником японского менеджмента из всех, с кем мне доводилось общаться. На заре двухтысячных он начал возвращать в своей фирме культуру абсолютной лояльности персонала. В российских условиях это казалось невероятным, но Фидельман уверенно продвигался к цели. Главное, объяснял он мне после пяти лет действия эксперимента, – покончить со страхом работников перед начальством. Только воздерживаясь от наказаний подчиненных, можно построить грандиозный бизнес. Клиенты получают безупречное качество услуг, акционеры – высокую отдачу на вложенный капитал, а персонал – стабильное процветающее будущее. Фидельман искал философский камень в управлении. Он глубоко проникся идеями Уильяма Эдвардса Деминга. Одна из заповедей отца революции качества в Японии особенно запала ему в душу: сотрудники виновны не более чем в 2 % проблем компании, остальные 98 % – издержки системы. Глава «Москва ре» отказался штрафовать подчиненных, а на увольнения по инициативе работодателя наложил решительное вето. 80 сотрудников компании фактически работали в системе пожизненного найма. Впрочем, в 2006 году все неожиданно закончилось с уходом Фидельмана. Основной владелец перестраховщика Каха Бендукидзе отдавал должное его гуманистическим идеалам, но имел собственные представления о том, как развивать бизнес компании.

«Банкинг становится все более дорогим процессом. В долгосрочной перспективе банковская маржа будет падать».

*Из интервью Германа Грефа журналу Forbes (21.03.2012)*

«Москва ре» была небольшой молодой фирмой. Сбербанк – дряхлеющей империей. Фидельман обращался к каждому сотруднику по имени. Члены правления банка ежедневно видели сотни своих коллег в лифтах и коридорах, но едва ли половину знали в лицо. Одержимость Фидельмана не позволила ему в итоге справиться с поставленной задачей – обеспечить гарантированную занятость на долгие годы. Что говорить о Сбербанке?

Социалистические подходы к комплектованию штатов сыграли с ним злую шутку. Рано или поздно его сотрудникам предстояло столкнуться с суровыми законами рынка.

Глава Microsoft Билл Гейтс еще десять лет назад сомневался в необходимости существования банков при несомненной пользе банкинга как такового. Конкурентное преимущество, закованное в железо и окруженное каменными стенами, выглядело все более зыбким в современном мире. Британский журнал Economist как-то предложил своим читателям в виде теста уронить их конкурентное преимущество себе на ногу. Если предмет оказывался достаточно тяжелым, чтобы причинить боль, издание настоятельно рекомендовало пересмотреть стратегию бизнеса. В мире, а с некоторых пор и в России, росла популярность так называемых банков «прямого пользования» (direct banks), у которых не было клиентских офисов. Чтобы иметь доступ к услугам, требовались только телефон и интернет. Сеть отделений шаговой доступности Сбербанка опутывала всю страну. Но в один прекрасный день вся эта громадина уместится в мобильном телефоне или ноутбуке толщиной с фанерный лист. Обширная география присутствия и гигантский коллектив пока еще служили главным ресурсом крупнейшего банка. Но надолго ли? По мере виртуализации услуг – а по словам директора по IT Виктора Орловского, у иных западных банков она уже охватывала до 90 % сервисов, и Сбербанк двигался в том же направлении – люди и здания обречены становиться обузой. Менеджмент банка вдохновлял сотни тысяч людей на строительство прекрасного будущего, в котором им, вероятно, не найдется места.

Болезненные сокращения диссонировали с призывами к персоналу участвовать душой и сердцем в обновлении банка. Уменьшение числа сотрудников с одновременным расширением фронта работ для оставшихся неизбежно вело к переработкам и стрессам. По словам Михова, количество операций на одного клерка в среднем возросло на 60 %. Аббревиатуру ПСС стали расшифровывать как «Попробуй себя сократи» и «Плохо сотруднику Сбербанка». Операционисты московских отделений жаловались, что обычная в прежние времена работа через день теперь сменилась трех-четырехдневной – с утра до позднего вечера. **Интенсивная программа переобучения, новые стандарты обслуживания, периодически уточняемые начальством, – все это заметно усложнило жизнь работников, еще недавно полагавших, что они изучили свое ремесло в мельчайших деталях. И в их числе точно не было никаких диаграмм спагетти, времени такта и пятиминутки креатива.**

Недовольство выплескивалось в интернет. Участники форумов обрушивали на менеджмент свой гнев, подвергая испепеляющей критике придуманную им производственную систему. При всем накале страстей шансов перерасти во что-то большее у этих эмоций было немного. Влечение к сетевым демаршам отличало жителей крупных городов. Новые способы коммуникаций до российской глубинки добраться не успели. А в местах, где интернет все же протянул свои щупальца, мало кому приходило в голову делиться печалью с монитором компьютера. Разобщенность, характерная для сотрудников большой компании, умножалась на колоссальные расстояния, слабую связь и удручающий уровень социальной эмансипации.

«Мы, к сожалению, только можем трепаться, как у нас все плохо, как нас все это достало, как над нами издеваются. А вот чтобы взять и устроить забастовку? К большому сожалению, нам это просто слабо!»

*С форума, посвященного Сбербанку. Story-online.ru (21.10.2010)*

Греф был сторонником корпоративной культуры, в которой «люди не боятся высказать свою точку зрения». В то же время он презирал огульную болтовню о том, как все вокруг плохо. «Терпеть не могу таких разговоров», – признавался глава Сбербанка. Он верил в действие закона «десяти процентов»: «В любой организации, любом обществе есть этот костяк самых активных, независимо мыслящих людей, которые не будут молчать». Однако



остальные предпочитали не высовываться. Людей сковывал генетический страх перед начальством. Побороть его нередко удавалось лишь после увольнения (терять уже было нечего). «Молчуны», мешавшие банку лучше понимать настроения клиента, преобладали среди его собственных сотрудников.

В таких условиях организованный протест был возможен разве что в теории. За рубежом банки и банковские служащие доказывали, что умеют отстаивать свои права не хуже шахтеров и авиадиспетчеров. Еще в 1960-е и 1970-е Ирландию одна за другой сотрясали забастовки крупнейших банков страны. Они длились так долго – в общей сложности около года, – что позволили экономистам провести исследование жизнеспособности современной экономики без доступа к банковским услугам (например, один из них, Антуан Мерфи, пришел к выводу, что в маленькой Ирландии, где на тот момент проживало около 3 млн человек, жизнь без банков шла своим чередом и была не такой уж ужасной). Регулярно происходили бунты клерков в Латинской Америке. Примерно 400 000 служащих бразильских банков, действуя через профсоюз, добивались от Национальной банковской федерации (Fedraban) повышения зарплаты. Неоднократно бастовал персонал израильских банков, требуя от администрации то выплаты бонусов, то продления коллективных соглашений без изменения устраивающих их условий.

Повторить то же самое в России не позволяла традиционная слабость местных профсоюзов. Единственную известную попытку создать независимую организацию в январе 2007 года предпринял бывший сотрудник местного подразделения Citibank Илья Строков. Банковская группа, чьи зарубежные офисы засучив рукава уже вовсю боролись с финансовым кризисом, запланировала оптимизацию штата в Москве. Но руководство неожиданно столкнулось с сопротивлением своего бывшего менеджера, к тому времени уже уволенного из-за конфликта с непосредственным начальством. Строкову не нравилась действовавшая в Citibank система мотивации и учета рабочего времени. Но прежде всего он апеллировал к Трудовому кодексу, который фактически запрещал сокращать людей по инициативе работодателя без предварительного согласия «соответствующего вышестоящего выборного профсоюзного органа». Этот орган и был им создан по всем правилам: с инициативной группой, учредительным собранием, избранием председателя и даже включением новой организации в Профсоюз работников государственных учреждений и общественного обслуживания (среди 140 тысяч членов значились профсоюзы администрации президента, аппарата федерального правительства и столичной мэрии). Но и после этого Citibank не сел за стол переговоров с борцами за права трудящихся. Юристы банка приложили усилия, чтобы суд признал созданную Строковым первичную профсоюзную организацию незаконной. Борьба с работодателем имела некоторый резонанс, но по существу закончилась ничем.

Подобный эксцесс, пускай и с ничтожными последствиями, в Сбербанке тяжело было представить. Любая профсоюзная активность здесь протекала в пределах, определенных ей руководством. Так было всегда. Или, по крайней мере, с 2000 года, когда разрозненные профсоюзные организации по всей стране были приведены к единому знаменателю. Объединение возглавила одна из старейших сотрудниц Сбербанка Галина Рыбакова. Проверенная временем лояльность этого человека не вызывала сомнений. При Казьмине она входила в правление и получила возможность приобрести 0,01 % обыкновенных акций банка (1900 штук). В декабре 2006 года при цене акции \$2999 пакет Рыбаковой тянул на \$5,68 млн (тогда же она продала большую его часть, сократив долю участия в уставном капитале на 0,007 %). С приходом Грефа Рыбакова стала его советником, совмещая эту работу с основной – профсоюзной. Можно ли считать такой профсоюз независимым? «Жить в обществе и быть свободным от общества нельзя», – цитировала мне Рыбакова классику марксизма-ленинизма.

Позиция главы профсоюза, который охватывал 80 % многотысячного штата сотрудников, – не нужно искать конфликта с администрацией, когда его нет. Напротив, отмечала Рыбакова, руководство банка стремилось улучшить условия работы людей. Осенью 2010 года Сбербанк заключил с профсоюзом новый коллективный договор. Профсоюзные лидеры отныне получили право участвовать в заседаниях правления региональных банков, чего не было раньше. Интересы профсоюзов там, впрочем, в основном представляли те же высокопоставленные управленцы – руководители управлений, зампреды. А иначе как бы они проводили «политику партии», если бы сами не владели ситуацией? Это нормально, полагала Рыбакова.

Банк расширил раздел соцгарантий. За свой счет взялся страховать сотрудников от тяжелых болезней и несчастных случаев, а вдобавок оплачивать им половину стоимости ДМС. Вошло в программу и углубленное – такова официальная формулировка – медицинское обследование персонала. Правда, в описании прошедших его сотрудников оно скорее напоминало работу медкомиссий в российских военкоматах, не признававших годными к службе разве что слепоглухонемых. По-армейски суровые порядки утверждались повсюду, но прежде всего в Москве. Именно столице суждено было стать главным испытательным полигоном нового Сбербанка.

«А где у нас профсоюз? Он есть, но он зависим от того же руководства, и поэтому никак не отстаивает прав сотрудников. Да и сотрудники боятся что-либо сообщать такому профсоюзу».

*С форума «Отзывы о работе в Сбербанке России». Banki.ru (20.05.2011)*

## Глава 15

### Несчастливое число

В МИРЕ СОВСЕМ немного городов, где банкам было бы настолько тесно. Ассоциация российских банков в 2008 году подсчитала, что плотность покрытия финансовой розницей в Москве минимум в полтора раза выше, чем в Лондоне. В британской столице одно банковское отделение приходилось на 5300 человек, а в российской – на 3520. Но даже в этом помешанном на деньгах городе попадались места, способные вызвать искреннее удивление.

Улицу Люблинскую-дублер, расположенную на окраине Москвы, не назовешь бойким местом. Менеджерам по развитию розничных компаний было лень измерять на ней трафик – подмосковные леса казались многолюднее. Это подтверждала частая смена вывесок местных магазинов. Какой-то смельчак однажды попытался открыть посреди этого сонного царства недорогое кафе на манер европейских булочных-кондитерских. Заведение не протянуло и года. И все же кое-кому эта тихая московская улочка пришлась по вкусу. Внизу панельных многоэтажек обосновались банки: МДМ-банк, Уралсиб, БТА-банк, «Русский стандарт», «Ренессанс кредит». Шестым финансовым учреждением, облюбовавшим пятак, был Сбербанк. В отличие от соседей недостатка в посетителях здесь не ощущали даже в послеобеденные часы. Те, кто оплачивал счета в более удобное время, зачастую оказывались в хвосте очереди, выходявшей на улицу. Но столь наглядная популярность Сбербанка, как выяснилось, не особенно помогала ему зарабатывать.

В пределах Третьего транспортного кольца – эту территорию условно можно считать расширенным центром Москвы – располагалось менее трети филиальной сети столичного банка. Все остальное растекалось по окраинам. А должно быть наоборот, убеждал меня глава Московского Сбербанка Максим Полетаев. После плодотворной работы в Сибири и выброса адреналина при внедрении *lean* Полетаев готовился развернуться в столице. Он был похож на тренера по спринту, поставленного учить марафонцев преодолевать десятки километров за считанные минуты. «Москва в 2,5 раза по уровню доходов опережает Россию, – громко рассуждал хозяин кабинета, из окон которого открывался панорамный вид на Храм Христа Спасителя и старый город, – мы должны ориентироваться на средний класс. А средний класс в массе своей пользуется услугами банка в зоне деловой активности. Нам просто нужно переносить центр тяжести с окраин города в центр».

Любому, кто бывал в Сбербанке на Люблинской-дублере, да и просто на периферии Москвы, такой ход мысли показался бы странным. А как же очереди, неудовлетворенный спрос? Но Полетаев говорил лишь то, что хотел сказать: фокус смещался туда, где больше денег. В спальных районах подавляющее большинство клиентов посещали банк исключительно для оплаты счетов, получения пенсии или социальных пособий. По данным всероссийского опроса, проведенного Фондом общественного мнения, более половины (51 %) граждан, оплачивающих коммуналку, не работали. По другим исследованиям, доля пенсионеров и безработных среди них оказывалась ниже, но, тем не менее, все равно значительной – 32 %. В то же время те, кто предъявлял спрос на более выгодные для банка продукты вроде кредитных карт или ипотеки, сосредотачивались в центре. В 70–80 % случаев люди предпочитали улаживать финансовые дела в течение рабочей недели и, как правило, неподалеку от работы. Дом и выходные не располагали к банковским операциям.

Более рациональное размещение офисов стало одним из пунктов программы Полетаева по превращению столичной сети в витрину достижений Сбербанка. В новой системе координат именно Москва должна была служить образцом работающих технологий и высокой доходности. В самом богатом российском городе грех было ставить менее

амбициозные цели. Столица предоставляла редкую возможность угодить по-настоящему взыскательной публике. Уделять больше внимания клиенту, требовательному к сервису и нетребовательному к стоимости, настоятельно рекомендовал менеджменту профессор Гарвардского университета Энтони Хурихан, проводивший в Сбербанке семинар на тему стратегического управления. И где, если не в Москве, было следовать его совету?

Столичный бизнес Сбербанка, по разным параметрам, составлял 20–25 % его общего объема. А если судить по доходам – и того больше, свидетельствовал Василий Поздышев, заместитель председателя московского банка, отвечавший за финансы (впоследствии он перешел работать в Центробанк). Менеджмент исходил из того, что, если реформы четверти банка увенчаются успехом, распространить их на всю страну уже будет делом техники. Ни одна отдельно взятая leap-лаборатория, ни даже их сеть не могли послужить убедительной иллюстрацией замыслов Грефа и его команды. Москва же выразительно доказывала то, что в разговоре со мной один высокопоставленный банкир претенциозно назвал «способностью к ментальному перерождению». Столице суждено было стать тем местом, где затеянные преобразования впервые воплощались в массовый потребительский опыт.

Десятилетнего перерыва между кризисами Москве вполне хватило, чтобы поправить свое финансовое состояние. С 2000-го по 2007 год включительно доходы российской столицы выросли почти в пять с половиной раз – до 956 млрд рублей. Это наполняло сердца московских чиновников гордостью и азартом. «Бюджет города сегодня уступает только бюджету Нью-Йорка», – радовался мэр Лужков осенью 2007 года. Не менее трети поступлений в столичную казну обеспечивали доходы москвичей, составлявших тогда примерно 20 % от общих доходов всех россиян. За популярными марками автомобилей выстраивались многомесячные очереди. Шопинг в столичных моллах в выходные дни напоминал час пик в метро. Золотые квадратные метры преимущественно убогой столичной недвижимости стремительно покрывались платиной. За один только 2006 год аналитики отраслевого портала ipn.ru зафиксировали 88 %-ный рост цен на городское жилье: оно подорожало с \$2232 до \$4193 за квадратный метр. Присвоение Москве статуса одного из самых дорогих городов планеты не произвело сенсации, поскольку воспринималось как данность.

Получил ли Сбербанк соразмерный кусок этого денежного пирога? Годы бешеного роста потребительского кредитования в Москве прошли мимо него. По данным исследования агентства «Медиаплан», в 2006 году доля Сбербанка на столичном рынке кредитов физлицам составила 17,9 % и впоследствии продолжала снижаться. Попытка Сбербанка наверстать упущенное в нише экспресс-кредитования провалилась. Эксперимент под названием «Быстрые деньги» – запоздалый ответ на успехи «Русского стандарта» – руководство сочло неудачным из-за непривычно высокого уровня просрочки.

В Сбербанке занято около 1 % трудоспособного женского населения России. В Московском Сбербанке женщины составляют 80 % коллектива.

#### *Данные Сбербанка*

С умом воспользоваться богатствами столицы Сбербанку мешала фирменная система управления. Работой действовавших в городе тринадцати отделений руководили непосредственно из штаб-квартиры. Даже первокурсники знали, что количество объектов управления должно быть умеренным – семь-десять. Тринадцать тоже возможны, но уже нежелательны. В Сбербанке устои менеджмента ниспровергались практикой. Например, администрация Северо-Западного банка, по словам директора Управления по работе с филиалами Натальи Грибковой, руководила пятью главными отделениями. Отделения в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, стоявшие в принятой иерархии на ступень ниже, напрямую подчинялись той же администрации.

В итоге глава розничного блока ставил задачи и контролировал их выполнение с помощью 26 своих подчиненных (при этом сами задачи и контролируемые параметры различались: доля рынка – для большого подразделения и количество проданных продуктов – для того, что поменьше). В Москве же ситуация усугублялась тем, что каждое из чертовой дюжины ее отделений по размерам бизнеса вполне могло состязаться с региональными Сбербанками из второй десятки. Самомнения было больше, а контроля меньше. Фактически Сбербанк имел в Москве тринадцать контактов с местными властями, тринадцать стандартов сервиса, тринадцать вариантов кадровой, кредитной и тарифной политики. По словам Поздышева, дело доходило до ценовой конкуренции. Крупные корпоративные клиенты получили возможность устраивать своеобразное соревнование между банковскими княжествами. Андрей Казьмин придуманной схемой очень гордился. В прощальном интервью, когда переход в «Почту России» уже был делом решенным, он включил ее в десятку своих главных достижений.

У внедрения этой системы в столице, впрочем, имелась особая подоплека. С 1986 года Московским банком Сбербанка руководил Геннадий Солдатенков. Старожилы рассказывали, что со своенравной Аллой Алешкиной, которая, как и он, занимала пост зампреда Сбербанка, у Солдатенкова не сложились отношения. Солдатенкова отличала независимость суждений. Он плохо вписывался в казьминскую команду, где превыше всего ценилась лояльность. Сразу после отставки Яшина Солдатенков (он был одним из тех, кто не желал видеть во главе банка чужака) рекомендовал Центробанку кандидатуру первого вице-президента Анатолия Барабаша. Поговаривали, что в новом правлении Солдатенкова – последнего члена яшинской команды – терпели только из-за покровительства, которое главе Московского Сбербанка якобы оказывал Юрий Лужков. Когда Алешкина получила повышение, став первым зампредом, напряжение только усилилось. Сразу же ухудшились отношения и с президентом банка. Бывшие подчиненные Солдатенкова вспоминали, как однажды их шефа продержали в приемной Казьмина несколько часов. Развязка наступила под занавес 2000 года. Во время организационной реформы Московский Сбербанк был ликвидирован, а вместе с ним и должность Солдатенкова. Зампреду предложили курировать ряд операционных управлений (например, кассовых операций и инкассации). Таких подразделений в центральном аппарате было не менее двух десятков. На беззвучном аппаратном языке это могло означать только одно: вон! Солдатенков покинул банк в январе 2001-го, перейдя на позицию зампреда ВТБ, тогда еще Внешторгбанка (позже он стал одним из руководителей Банка Москвы).

Воссоздание Московского Сбербанка проходило под девизом усиления централизации. Наверх ушли все бэк-офисные и вспомогательные функции. Это помогло укротить волчий аппетит отделений – отныне их стало 12 – к самостоятельности, а также преподать их менеджерам урок служебной экономии. Привычный уклад изменился. «Вот представьте себе, я управляющий отделением, а у меня забирают главного бухгалтера и моего ахушника (начальника административно-хозяйственного управления. – *Прим. авт.*), – рассказывал Полетаев с притворной озабоченностью. – Кому я буду звонить, чтобы помыли мою машину? А еще меня лишают водителя – одного из трех: двое возят меня, третий – мою семью. Наши действия вызывали естественное недовольство».

Рядовой персонал переживал перемены не легче. Полетаев признавал низкую удовлетворенность москвичей, но считал ее объяснимой. Над столичным банком, и без того претерпевшим большую реорганизацию, постоянно экспериментировали. Остальные региональные банки учились плавать со спасательным кругом и под присмотром инструктора, но только не Москва. Здесь появился первый ЦСКО, заработала первая кредитная фабрика и одна из первых leap-лабораторий, а также была предпринята

самая отчаянная попытка переориентировать персонал отделений на активные продажи банковских продуктов. В столице их было кому предлагать.

Состоятельный клиент был трофеем, который приобрели коммерческие банки и потерял Сбербанк еще в начале девяностых. Пренебрежение сервисом в течение стольких лет не прошло бесследно: новоявленные московские миллионеры сторонились Сбербанка как огня. Но теперь банк рассчитывал восстановить историческую справедливость так, как он ее понимал. Из клиентского массива решено было выделить самых выгодных вкладчиков. Это автоматически выводило Сбербанк в национальные лидеры по объему средств, привлеченных от привилегированной клиентуры, в основном москвичей. В отделениях стали появляться специальные зоны по обслуживанию «массового высокодоходного сегмента». Посетитель с депозитом от 8 млн рублей (такую планку установили для Москвы, в регионах было достаточно вдвое меньшей суммы) мог позволить себе не толкаться в очереди, чтобы затем услышать шаблонные ответы от хмурой операционистки через глухое стекло. Его вопрос решал менеджер в тихом кабинете за чашкой кофе. На Новом Арбате, одной из центральных и наиболее известных улиц Москвы, Сбербанк открыл VIP-офис. Обстановка приличествовала дорогому бизнес-центру, а от стандартного сетевого отделения отличалась не меньше, чем номер-люкс от шалаша. В Сбербанке даже стали подумывать о *multifamily offices* – специальных центрах, обслуживающих финансовые интересы нескольких богатых семей. Алексей Черников, в свое время участвовавший в создании сети «А-клубов» (центров элитного банковского сервиса «Альфа-банка»), уверял меня, что вхождение Сбербанка в эту нишу случится раньше, чем можно себе представить. Журнал Forbes неоднократно приходил к выводу, что в российской столице проживает больше миллиардеров, чем где бы то ни было. Так что же мешало крупнейшему банку видеть в них своих потенциальных клиентов?

«Величие заключено не в том, чтобы быть сильным, а в том, чтобы правильно употреблять свою силу. Невнимание к сотрудникам, хамство и халатность со стороны руководителей должны быть искоренены».  
*Из письма Германа Грефа сотрудникам (24.08.2009)*

За редким исключением гнетущая атмосфера московских отделений не вызывала ассоциаций с комфортом, к которому привыкли клиенты с тугим кошельком. Банку еще предстояло навести порядок в рознице и обучить ее персонал азбучным навыкам продаж. Тренинги, щедрокупаемые компанией, оказывали в этом деле посильную помощь, но волшебства не обещали. «Для сотрудников на местах, в отделениях – предложить клиенту что-то новое? Боже упаси. Это же чревато дополнительной очередью», – констатировала глава Управления розничного кредитования Сбербанка Наталья Карасева. Вдобавок потребители имели стойкое предубеждение к тому, что им пытались продать. Любой кусок пластика с банковским лейблом подавляющее большинство ошибочно считало кредиткой. Когда клиентам в самом деле предлагали кредитную карту в дополнение к имевшейся у них зарплатной (дебетовой), те лишь отмахивались. Вероятность ответа «не надо» или «уже есть» зампред по рознице Александр Торбахов оценивал в 90 %. Приходилось терпеливо объяснять, что к чему.

Полетаеву было плевать на трудности. Нереализованный коммерческий потенциал Москвы просто сводил его с ума. «Сегодня мы продаем хуже, чем Россия, в два с половиной раза. Но уже в этом квартале мы начинаем продавать лучше, чем Россия. Через два года мы будем продавать в два с половиной раза лучше, чем Россия», – срывался он на лозунги.

Ольга Балашова, начальник отдела повышения квалификации персонала Московского Сбербанка, с ужасом вспоминала кампанию по внедрению продаж. «Поезд уже отправлялся, а мы только прикручивали к нему колеса, – говорила она. – Не было ни готовой системы,

ни даже ручного управления, только его попытки». Давали о себе знать бившая через край энергия Полетаева и настойчивость его управленцев. И все же это не объясняло сумасшедших темпов.

Менеджеры испытывали на себе растущее давление сверху. Греф считал, что Москва должна заразить страну своим примером. Он требовал прорыва, опасаясь, что эмоциональный подъем, время наибольшего благоприятствования переменам, уходит. После двух лет реформ многие чувствовали себя как выжатый лимон. Греф заранее знал, что первое время будет очень тяжелым, но не мог предвидеть то, что превзошло его худшие ожидания. Банк, спешивший навстречу переменам, споткнулся о кризис.

## Глава 16

### «Страшно, когда ситуация возникает неожиданно»

Реформы не делаются в вакууме. Кругом рынок, и его участники связаны друг с другом самыми что ни на есть затейливыми узами. Провинциальные американские банки, выдававшие так называемые субстандартные ипотеки тем, кто даже не имел твердого заработка, Уолл-стрит, выпускавшая под эти кредиты высокодоходные облигации, международные фонды, вкладывавшие в бумаги миллиарды, – все они играли с огнем, от которого запылало повсюду, в том числе и в России.

На Западе веселье было в разгаре уже в начале 2008 года. Lehman Brothers, один из ведущих в мире инвестбанков с полуторавековой историей и активами на \$639 млрд, висел на волоске, чтобы к осени сорваться с отвесной скалы накопленных долгов. Банкротство грозило целым странам. Правительство Исландии видело, как горизонт затягивают тучи, но мало что могло предпринять. Внешние обязательства только четырех крупнейших исландских банков превосходили ВВП этой страны более чем в семь раз. Но в России все еще не теряли надежды остаться в стороне от кошмара. Официальные лица поначалу не хотели употреблять на публике само слово *кризис*. «Островом стабильности» в мировом океане проблем с ликвидностью назвал Россию глава Минфина Алексей Кудрин. Великий и непобедимый русский «авось» в тот момент находился в зените своего могущества.

«Самое страшное, что может случиться, – падение цен на нефть. Если в стране нелегко, то и у нас будут проблемы».

*Из интервью Германа Грефа газете «Ведомости» (11.11.2011)*

Увы, спокойствие было недолгим. Майская остановка роста российских биржевых индексов к концу лета перешла в безудержное падение. Начала дешеветь нефть – зыбкая основа национального благополучия. Значительный отток капитала, снижение инвестиционных рейтингов крупных российских банков, часть из которых к сентябрю уже была не в состоянии справиться со своими обязательствами, наконец, девальвация рубля – плохие новости нарастали, как снежный ком.

«Страшно, когда ситуация возникает очень неожиданно», – говорил Греф впоследствии о чувствах, которые испытывал злополучной осенью. Объем внешних заимствований Сбербанка не превышал 5 %, поэтому не был для него серьезной проблемой. Тем не менее неприятности не заставили себя долго ждать: над крупнейшим кредитором российской экономики нависла угроза неплатежей по корпоративным долгам. А это были поистине огромные суммы. Свыше 40 % всех корпоративных кредитов, выданных тогда в стране, приходилось на Сбербанк. Речь шла о 3,6 трлн рублей – чуть менее 9 % ВВП.

Тем, кто еще недавно предрекал планам Грефа провал, кто считал недоразумением его назначение главой банка вместо опытного финансиста Казьмина, представился шанс убедиться в своей правоте. В этом смысле все складывалось удачно: глобальный кризис обещал быть затяжным и, вероятно, тяжелейшим со времен Великой депрессии. Банк не мог себе позволить поддерживать взятый темп изменений, когда вокруг творилось такое. Одно дело – быть реформатором на растущем рынке, совсем другое – на падающем. Вот он, момент истины! Доброжелатели потирали руки: по мере углубления кризиса мечты Грефа вдохнуть в Сбербанк новую жизнь начнут таять, как апрельский снег.

Разумеется, происходившее не было вопросом жизни и смерти. Американское правительство, принимая решение о спасении Citibank или Bank of America, могло сомневаться: не предоставить ли этим ребятам самим расхлебывать кашу, которую они заварили? Крупнейший российский банк, более чем наполовину принадлежавший



государству, по определению не мог быть предметом таких разговоров. Бунт разъяренных вкладчиков был никому не нужен – и в первую очередь действующей власти. Владельцам сбережений, уничтоженных гиперинфляцией 1991 года, Сбербанк все еще выплачивал компенсации. В 1998 году история отчасти повторилась. Призыв финансовых чиновников переводить депозиты из проблемных банков в Сбербанк обернулся тем, что граждане, поверившие государству, не могли вытащить свои деньги по нескольку месяцев. А когда они их получили, то обнаружили огромные потери на курсовой разнице. Государство обманет своих граждан в третий раз? Поверить в подобный сценарий было тяжело. С другой стороны, кто мог знать, какой вообще сценарий ожидал Россию?

Зампред Станислав Кузнецов утверждал, что еще в апреле 2008-го Греф вместе с аналитиками банка достаточно точно спрогнозировал осеннее обострение. Разговоры о способности России избежать потрясений здесь считали благодушным вздором. Греф готовился к «жаркой осени», хотя не до конца представлял, насколько жестокий удар под дых ожидал экономику. Уже в мае банк спешно избавился от внушавших опасения ценных бумаг, стоимость которых исчислялась миллиардными суммами. Из Соединенных Штатов в сторону России летели самолеты, нагруженные пачками долларов. На случай паники их решили заказать больше, чем обычно. Для бесперебойной работы банкоматов закупили дополнительные кассеты для банкнот.

Банк выдержал самые трудные осенние и зимние месяцы: клиенты беспрепятственно могли снимать наличность. При всей нервозности на финансовом рынке доступ населения к деньгам по первому желанию заметно разряжал обстановку – никто не хотел повторения 1998 года. Но впереди был непроницаемый туман. Что за горизонтом? Будет ли экономика и дальше катиться вниз или сумеет быстро оправиться от шока?

«Проблемы банковского сектора и проблемы Сбербанка – это сегодня немножко разные проблемы, потому что у нас не будет в этом году проблем с капитализацией».

*Из интервью Германа Грефа Владимиру Познеру в программе «Познер» (15.06.2009)*

«Мне звонили ночью, говорили, что я не имел права выступать от имени Сбербанка. Хотя я неоднократно участвовал в конференциях, в том числе международных, и мне ни разу не приходилось согласовывать свои презентации или выступления».

*Из интервью главы Управления финансирования строительных проектов Алексея Чувина журналу Forbes (26.08.2009)*

«Нужно быть готовым к трехлетнему кризису», – пророчествовал Греф на встрече с журналистами в начале февраля 2009 года. Это был плохой прогноз для банка. Задачи внутренней перестройки отходили на второй план, хотя сам Греф в этом ни за что бы не признался. «Да, время очень непростое, – замечал он в одном из писем сотрудникам. – Но прежде всего трудным его для себя мы делаем сами, когда начинаем метаться и сбиваемся с выбранного нами же самими пути». Работа в условиях падающей экономики без ясных перспектив восстановления заставляла нервничать. Чтобы перестраховаться, Сбербанк взял в долг у Центробанка 0,5 трлн рублей (субординированный кредит превышал все, что от государства получили остальные российские банки вместе взятые), при том что острой потребности в деньгах не испытывал, а достаточность его капитала была выше нормативной.

Отмеряя кризису три года, Греф был излишне пессимистичен. Но на пике проблем в экономике такие настроения казались естественными. Только за первое полугодие 2009 года доля неработающих кредитов (ссуд, просроченных больше чем на 90 дней) в портфеле банка выросла втрое. Банк переписал бизнес-план, отказавшись прежними темпами наращивать

кредитование. Резко ужесточились условия предоставления займов для всех категорий клиентов. В ближайшем будущем Сбербанк не видел ничего обнадеживающего. Отдельные его представители говорили об этом без обиняков.

Строительный рынок, поглотивший уйму банковских кредитов, стоит на краю пропасти, во всеуслышание заявил Алексей Чувин, директор Управления финансирования строительных проектов Сбербанка. Как вскоре выяснилось, бывшего директора Чувина пригласили выступить на отраслевой конференции. Зал готовился послушать убаюкивающий доклад госбанкира об успешном преодолении кризисных явлений, но едва не повставал с кресел, стоило тому открыть рот. Прежде всего Чувин предрек обвал цен на квадратные метры. У банков росла просрочка, а вместе с ней и объем залоговой недвижимости на балансе. «Банки начнут сбрасывать недвижимость, как это делают и владельцы недвижимости. Я думаю, это вызовет дополнительную волну, которая нахлынет на рынок. Помимо кризисов в банковской сфере, может наложиться одна волна на другую, и ситуация будет очень серьезной», – нагонял страху эксперт.

Сбербанку такой ход событий действительно не сулил ничего хорошего. Не без активного участия самого Чувина он успел предоставить застройщикам кредитов на 600 млрд рублей – 15 % от общего портфеля. Откровенная речь менеджера повергла в ярость руководство банка. Чувину устроили выволочку. Неприятный разговор с ним имел сам Греф. Чувин не согласовал тезисы выступления – раз. Не будучи банковским экономистом, украсил свою речь рассуждениями о макроэкономике – два. Сгоряча разболтал информацию конфиденциального характера по одной из сделок – три. И наконец, просто не имел права делать подобный доклад в качестве официального представителя банка, поскольку находился в отпуске с последующим увольнением.

Банк уверял, что уход менеджера никак не был связан с темой его несанкционированного выступления. «За это мы бы его наказали, вряд ли бы уволили», – публично объяснялся Греф. Отставка банковского функционера имела резонанс. Чувина восприняли как человека, пострадавшего за правду. Хотя правда могла заключаться и в том, что средней руки управленец превысил свои полномочия. Ведь описанную им проблему банк не отрицал – девелоперский бизнес в самом деле находился в коме, и в скорое восстановление платежеспособности его участников верилось с большим трудом.

Уже в сентябре стало ясно, что Сбербанку придется столкнуться с лавиной банкротств, которая сойдет на него, как только кризис даст о себе знать в полную силу. Банк же, как выяснялось, толком не умел работать с отчаявшимися должниками. Неготовность к такому повороту событий означала, что у банка не было ни специалистов, ни технологий, чтобы вернуть свои деньги. Последний раз действия в этом направлении он предпринимал в 1998 году. За десять лет механизм покрылся ржавчиной, не говоря уже о том, что на рынке Сбербанк слыл не самым ретивым взыскателем. Разрешение сложных финансовых и юридических коллизий традиционно отдавали на откуп службе безопасности. А это было все равно что доверить обследование атомного реактора группе взрывотехников.

В 1992 году основатель промышленной группы МАИР Виктор Макушин впервые в жизни провел крупную сделку. Он с выгодой продал четырнадцать вагонов металлолома клиенту, который представлял, что с ним делать. Когда я встретился с Макушиным одиннадцать лет спустя, ему потребовалось время, чтобы подсчитать все предприятия, входившие в его многопрофильный холдинг. «Больше полусотни, кажется 56, включая Украину, – сомневался бизнесмен, склонившись над длинным списком. – Постоянно что-то продаем, что-то покупаем, всего в голове не удержишь».

Макушин любил порассуждать о природе неэффективности в бизнесе. Сидя во главе гигантского стола, в котором, словно в зеркале, отражалась его тяжелая, по большей части лишенная волос голова, хозяин МАИР пел осанну математике. Он поверял ею каждое

решение своих менеджеров, разбросанных по всей стране. Собственная матмодель была у любого из его заводов.

Уже в то время, в начале 2000-х, Макушин помимо основного металлургического бизнеса активно инвестировал в новые сектора – от лесной и лакокрасочной промышленности до машиностроения и микробиологии. Внушительных размеров рекламу МАИР можно было увидеть у кремлевских стен. При этом сам офис группы был спрятан за глухими бетонными стенами в одном из периферийных районов столицы. Он больше напоминал режимный объект, чем деловую зону. Чувствовалась предосторожность человека, сколотившего состояние в лихие девяностые.

Империя Макушина казалась нерушимой. Но кризис не оставил от этого впечатления и следа. 2,25 млрд рублей, которые МАИР взял у Сбербанка в кредит на техническое перевооружение заводов, в конце концов стали для группы роковыми. Математика оказалась бессильна.

Компанию заподозрили в нежелании возвращать долг. Последовали уголовные дела по фактам мошенничества и преднамеренного банкротства предприятий группы. На официальном сайте МАИР в разделе «О компании» до сих пор можно прочитать, что к середине 2008 года, невзирая на серьезную долговую нагрузку, финансовое положение группы оставалось устойчивым. Но затем она «подверглась атаке со стороны государственных структур РФ и в результате была лишена большей части своих активов».

Это была версия сбежавшего должника. В разгар долгового конфликта Макушин предпочел не участвовать лично в его разрешении и покинул страну.

В банке отнеслись к этому по-философски: каждый реагирует на стресс по-своему. Можно было пятнадцать лет строить собственный бизнес и ощущать себя миллиардером. Но когда все катилось в тартарары, люди оказывались перед трудной дилеммой. Первая из стратегий возможного поведения: вкалывать как проклятый еще пять лет, но уже не ради приумножения богатства, а только чтобы вернуть долги. Тем, кто разменял пятый, а то и шестой десяток, приходилось сложнее других. Они и так почти не видели детей, работая сутками напролет, а тут им предстояло трудиться с удвоенной самоотдачей. Некоторые заемщики говорили банкирам прямо: сил больше нет!

Второй путь был соблазнительнее первого: отправиться на теплые острова, предварительно вытаскив из проблемного бизнеса сочные куски и предоставив кредиторам обглаживать кости. Прodelать такое можно было, имея хитроумную комбинацию, разгадать которую не по зубам неповоротливому госбанку. Ведь он привык работать с деньгами, а не с прокатными станами и нефтяными месторождениями. У плана имелся только один существенный недостаток: банком теперь управлял новый менеджмент, скрупулезно считавший каждую копейку. Пытаться одурочить такого кредитора было уже не очень-то легко, а главное – небезопасно.

«Совершенно очевидно, что в условиях кризиса серьезно перестраивать экономику огромного банка уже невозможно».

*Из интервью Германа Грефа газете «Ведомости» (26.09.2008)*

## Глава 17

### «Бить клиента по голове, когда он уже стоит на коленях?»

«Если вы спросите, чему нас научил кризис, я отвечу: собирать долги», – заявил мне финансовый директор Сбербанка Антон Карамзин. Отныне, что бы ни происходило на рынке, банк с этим мог справиться, не сомневался он. 80 % личных сбережений Карамзин хранил в бумагах Сбербанка. Оставшиеся 20 % – в «живых» деньгах, но опять-таки на его депозитах. В 2011 году Карамзин докупил на рынке акций банка на 23,4 млн рублей. И без того крупнейший в правлении акционер нарастил свой пакет до 0,003 %, что было в несколько раз больше, чем у Грефа (0,0007 %). «Я верю в длительный рост своей компании. Что в этом такого?» – пожимал плечами Карамзин.

Наша беседа за бодрящим зеленым чаем происходила в момент, когда мировые рынки снова лихорадило. Долговые проблемы Европы усугубились пугающей ситуацией в США, которым только что впервые в истории понизили кредитный рейтинг. Цены на нефть устремились вниз. За ними последовали и российские биржевые индексы, предвещая панику. Но Карамзин был не склонен драматизировать события. В сравнении с цунами 2008 года они представлялись ему нервной рябью.

Кризис требовал от Сбербанка исключительной сосредоточенности на защите своих интересов. Экономика слабела с каждым днем. Крах грозил уже не отдельным компаниям, а целым индустриям. Прежде всего банк создал Управление по работе с проблемными активами (УРПА). Трудных должников следовало убедить в том, что перед ними серьезные переговорщики – конструктивные, готовые к компромиссам, но в то же время безжалостные к любому обману. Первоначально штат УРПА насчитывал всего шесть человек. Это закрывало только малую долю потребностей. Один из менеджеров управления, попавший в самое пекло, вспоминал, что работать приходилось до двух-трех часов ночи. Но проблемы, требовавшие срочной реакции банка, не убывали. Спустя несколько месяцев в управлении уже работало в десять раз больше людей, чем было вначале.

Чтобы не усложнять коммуникации, директора УРПА Светлану Сагайдак подчинили непосредственно Грефу. Проблемные долги крупных клиентов – тема для любого банка весьма деликатная. Лишние звенья здесь были ни к чему. Сагайдак также возглавила совет директоров дочерней компании «Сбербанк Капитал», управляющей непрофильными активами. Тем самым она получила возможность контролировать весь жизненный цикл операций по возвращению кредитов – от первых переговоров о реструктуризации до продажи имущества или бизнеса, доставшегося банку за долги. Коллеги называли Сагайдак человеком, которому трудно угодить. Менеджеры банка, говоря о самочувствии заемщиков, могли долго убеждать ее, что риск приемлем, беспокоиться не о чем. Но от этого беспокойство Светланы только возрастало.

До кризиса страна была охвачена розничной лихорадкой. Сумасшедший рост демонстрировал продуктовый ритейл. Предприниматели, своевременно вошедшие в этот бизнес, считали, что оседлали золотого тельца. Алексей Подсохин, один из основателей и бывший президент сибирской сети гипермаркетов «Алпи», в 2007 году стал победителем международного конкурса Ernst & Young «Предприниматель года». Вслед за магазинами и птицефабриками бизнесмен собирался строить в сибирских городах небоскребы. В 2007 году Олег Болычев, создатель небольшого розничного оператора «Вестер» из Калининграда, за полтора года грозился увеличить выручку своих супермаркетов в двенадцать раз – до \$2,2 млрд. А бывший гендиректор розничной сети «Мосмарт» Эрик Блондо в том же

предкризисном году делился расчетами по строительству федеральной мультиформатной сети, намереваясь составить конкуренцию в России французскому «Ашану». Развитие происходило в основном на заемные средства. К 2009 году на торговлю приходилась почти четверть кредитного портфеля Сбербанка. Все эти компании вскоре вынуждены были пересмотреть свои агрессивные планы. В кризис обстоятельства вышли из-под контроля. Остались только непосильные долги.

«В этой жизни однажды все может пойти не по плану. Поэтому я заведомо критично настроена к хорошим новостям. Считаю, лучше перебдеть, чем недосмотреть», – поясняла свой подход к делу Сагайдак. Ее скептический настрой стал проявляться на кредитных комитетах «желтой зоны» – по внутренней классификации к ней относились клиенты с удовлетворительным графиком обслуживания долга. Надолго ли их хватит? Что с обеспечением? Какие перспективы у их рынка? Многие помнили Сбербанк беспечным и незлопамятным кредитором, но этот образ безвозвратно уходил в прошлое. Проблемы заемщиков теперь интересовали банк в подробностях и на самой ранней стадии.

«Чтобы не вводить жесткие административные меры, каждому из нас по собственной инициативе надо начать активно работать над сокращением расходов».

*Из письма Германа Грефа сотрудникам (1.09.2008)*

Конечно, Сбербанк не стремился, словно гончая, вцепиться в горло своим должникам. За контртеррористическими операциями «Альфа-банка» здесь наблюдали без восторга. Среди его заемщиков были настоящие исполины – прежде всего «Русал», крупнейший в России производитель алюминия, мировые цены на который рухнули с началом кризиса. Банк методично добивался банкротства предприятий группы Олега Дерипаски и был единственным из кредиторов, не желавших и слышать о реструктуризации. Там считали, что иски и суды вернут банку деньги вернее, чем любые попытки войти в положение должника. «Бить клиента по голове, когда он уже стоит на коленях? Нет, это не наши методы», – отмахивалась Сагайдак. Работа с крупными заемщиками, с ее точки зрения, требовала осторожности и трезвой оценки возможных последствий. Банкротство крупного предприятия запускало цепную реакцию. Проблемы появлялись у среднего и малого бизнеса, который от него зависел. Начинались массовые сокращения. Люди спешили в банки снимать вклады и подчищать остатки. И вот уже банковский рынок испытывал серьезные трудности. Сагайдак была уверена: никакая система страхования вкладов не спасет самый устойчивый банк, если клиенты примутся брать на бордаж его отделения с намерением получить свои деньги здесь и сейчас.

Через пару лет после кризиса у Сбербанка насчитывалось около 1600 дел по банкротству – больше, чем у кого-либо в стране. В каждом из этих случаев, убеждали меня, переговоры о реструктуризации кредита либо ничего не дали, либо их результат изначально равнялся нулю. При наличии хотя бы последнего шанса кредитор был склонен договариваться. Правда, выход из долгового тупика в одностороннем порядке представлялся невозможным. С банком приходилось сотрудничать. «Иногда ведь как бывало, – рассуждала Сагайдак. – Прояви клиент чуть больше гибкости, оцени свое положение немного реалистичнее, и банкротства можно было избежать».

Быть скромнее в расходах Сбербанк, к примеру, призывал Александра Федорова, создателя крупной федеральной сети магазинов по продаже дамского белья «Дикая орхидея» (контрольный пакет ритейлера находился в залоге у банка, причем не в обеспечение первоначального кредита, а по условиям его реструктуризации). Только на свой головной офис предприниматель тратил \$3 млн. В положении, в котором находилась компания, это нельзя было считать образцом здравомыслия. Бизнес Федорова балансировал

на грани рентабельности. Малейшее дуновение рынка отбрасывало его в минус. Для компании, на счету которой уже был дефолт, экономия казалась естественной как воздух – но только не для Федорова. Он не позволял кредиторам учить себя тому, как вести свой собственный бизнес. Все наладится, и сеть избежит банкротства, верил предприниматель. Интуиция его подвела. Весной 2011 года в отношении компании была запущена процедура финансового оздоровления. «Видит Бог, мы сделали все возможное, чтобы не заполучить в свою залоговую коллекцию еще и бизнес по продаже бюстгальтеров», – грустно шутили в банке.

Сбербанк не имел ни малейшего желания превращаться в свалку разнородных активов. От заседания к заседанию Греф не уставал повторять, что ему не нужна финансово-промышленная группа крупнейшего банка с красивой отчетностью. Мелкое залоговое имущество: транспорт, недорогую недвижимость, оборудование – банк сбывал при первой же возможности. К счастью, это было несложно. При разумной цене большая часть быстро уходила с молотка. Сбербанк выступил соучредителем Российского аукционного дома, расположенного в Петербурге. Что-то удавалось продавать через корпоративную систему электронных торгов «Сбербанк-АСТ». Проблемные долги небольших предприятий (до 500 млн рублей с просрочкой от полугода) начали передавать в работу коллекторским агентствам. С крупными долгами и залогами ситуация уже была совершенно иной. Чтобы удержать ее под контролем, банк прилагал огромные усилия – пропорционально цене вопроса.

Учрежденная в августе 2008 года в виде стопроцентной дочки банка компания «Сбербанк Капитал» поначалу задумывалась как *special situation fund* – структура по управлению непрофильными активами в мирное время. Сбербанк не во всех случаях выступал кредитором. Среди его интересов были перспективные инвестпроекты, в капитале которых банк хотел располагать долей. С наступлением кризиса орала пришлось перековать на мечи. «Сбербанк Капитал» получил от материнского банка необходимые права требования и энергично взялся за работу с должниками и их залогами. Управлять специальной компанией Герман Греф доверил не менее специальному человеку.

В книге американского писателя Тома Вулфа «Мужчина в полный рост» встречается колоритный персонаж по имени Хэрри Зейл. Этот менеджер по работе с просроченной задолженностью, «спец по проработке», представлял интересы «ГранПланнерсБанка». Крупнейшая компания-застройщик Атланты, принадлежащая главному герою романа, задолжала банку полмиллиарда долларов. Тяжелые переговоры с местным королем недвижимости оказались по плечу бывшему морскому пехотинцу армии США, надевшему по такому случаю свои фирменные подтяжки с узором из черепов и костей. Из бизнесменов, считавших себя небожителями, он мастерски вышибал пот, низводя могущественных людей до их фактического положения – проштрафившихся должников.

Я вспоминал Хэрри Зейла всякий раз, когда кто-нибудь расписывал мне достоинства Ашота Хачатурянца, возглавившего «Сбербанк Капитал». К этому человеку коллеги относились с пиететом. Они признавались мне, что не знают никого, кто лучше подходил бы для такой работы. Один из менеджеров Сбербанка, не раз пересекавшийся с Хачатурянцем на проектах, описывал его как «специалиста редкой квалификации». У него, конечно, большие связи, доверительно рассказывал мой собеседник. Но это не главное: он очень умен и расчетлив. Перехитрить его – дохлый номер. Хачатурянец не раз становился чемпионом турниров по ролевой игре «Мафия», снижавшей большую популярность российских бизнесменов. А это что-нибудь да значило. В основе детективного сюжета, на котором строилась игра, важно уметь разоблачать неизбежные по правилам обман и коварство ее участников. Чтобы преуспеть в «Мафии», необходимо обладать живым интеллектом, тонким пониманием человеческой психологии, а также известными актерскими данными. Все это



удачно сочетал в себе человек, которому крупнейший банк страны поручил работу с самыми трудными ситуациями неплатежей.

До «Сбербанк Капитала» Ашот Хачатурянц приобрел ценный опыт работы на госслужбе. После занятий нефтебизнесом в девяностых он оказался в Министерстве экономического развития и торговли вскоре после того, как его возглавил Греф. В ранге советника министра Ашот поначалу отвечал за взаимодействие с «Газпромом», а затем возглавил департамент инвестполитики. Это естественным образом расширило его контакты с ключевыми людьми в крупнейших госкомпаниях. «Большинство владельцев крупного бизнеса знают меня лично очень давно», – рассказывал Хачатурянц в интервью «Ведомостям». На его счету была также работа в ФСБ. Там Хачатурянц присматривал за деньгами, которые выделялись на обустройство границы на Кавказе.

С самого создания «Сбербанк Капитала» вокруг компании образовалось информационное магнитное поле. О ней много писали – больше, чем хотелось бы банку. «Масштаб этой нашей «дочки» сильно гипертрофирован прессой. А ведь ее активы не составляют даже 1 % от суммы всех активов Сбербанка», – отбивался от журналистов зампред Андрей Донских. «Это просто копейки в сравнении с 8 триллионами рублей, в которые оцениваются общие активы», – вторил коллеге Карамзин. Однако роль Хачатурянца в решении долговых проблем продолжала вызывать вопросы. Почему с одними должниками разбирался сам банк, а с другими – его дочерняя структура? Как это связано с размером долга?

Да в сущности, никак. Управление Сагайдак работало с кредитами, когда их еще можно было вернуть в виде денежных знаков. Но если вместо денег у компании были одни долги, кредитору в зависимости от залога переходило имущество или бизнес должника. Металлургические и автомобильные заводы, сети супермаркетов, зерновые компании и элитные жилые комплексы – держать их на своем балансе банку не имело смысла. Он охотно передавал этот ноев ковчег «Сбербанк Капиталу», и уже задачей дочерней компании было с наибольшей выгодой избавить банк от балласта.

«Очень часто говорят о преференциях государственным банкам. Одна из наших главных преференций – это бесплатное оказание большого количества услуг».

*Из интервью Германа Грефа РИА «Новости» (23.04.2010)*

Антон Карамзин, Светлана Сагайдак и Вадим Кулик, главный рисквик банка, в начале 2009 года отправились в Европу посмотреть, как с *distressed assets* работают там. В компаниях вроде Archon Group – одного из крупнейших в мире игроков на рынке управления проблемными активами (принадлежит американскому инвестбанку Goldman Sachs) – они проводили по несколько дней. «Только так, – вспоминал Карамзин, – удавалось залезть под кожу, внимательно все изучить». Разгребать авгиевы конюшни, оставленные глобальной рецессией, западные банки, как правило, предпочитали не сами, а силами подконтрольных компаний. Кредитному учреждению было не с руки руководить строительством недостроенного жилья или проводить разведку шельфов, чтобы в конечном итоге выставить все это на продажу. К тому же типично банковская бюрократия – многоступенчатость согласований и сложность нормативной базы – не позволяли быстро принимать решения, когда они были очень нужны. Ту же мысль Сагайдак выразила короче: «Если у вас что-то горит, вам не до сбора подписей. Тушить надо!»

«Сбербанк Капитал» отличался от УРПА, как спецподразделение «Альфа» от Высшего арбитражного суда. Задача общая – возвратность кредитов, но подходы и свобода действий разные, объяснял мне знающий человек в банке. Держать под чутким контролем приходилось все. В любой момент доля банка в реестре кредиторов могла быть размыта,

а имущество – растащено. Не поменяешь охрану на автостоянке предприятия сегодня – завтра охранять будет нечего. «Сбербанк Капитал» действовал со всей решительностью, не особенно церемонясь с теми, кто собирался «делать ноги».

О противоправных действиях компании наперебой принялись кричать интернет-издания, публикующие компромат конвейерным способом. При наборе названия «дочки» банка в Google уже вторая строчка поисковика (следом за официальным сайтом) сообщала пользователю об «очередном рейдерском захвате от “Сбербанк Капитала”». Весной 2011 года Хачатурянц попал под прицел еженедельника The New Times, известного смелыми расследованиями коррупции во власти. Возглавляла издание Евгения Альбац, не лишенная эксцентричности гранд-дама свободной российской журналистики, которой докторская степень по философии Гарварда не мешала выносить беспощадные приговоры коллегам по цеху. Журнал опубликовал статью «Рейдерский захват: как государство отбирает частный “Энергомаш”». В ней утверждалось, что основатель промышленного холдинга Александр Степанов, обвиненный в мошенничестве и взятый под арест, оказался жертвой жестокой политики Сбербанка, действовавшего в интересах приближенных к власти людей.

Скандалная публикация не вызвала молниеносной реакции PR-службы Сбербанка, там хранили молчание. Очевидно, банк не хотел компрометировать себя опровержением выдвинутых против него обвинений, которые, вне всякого сомнения, считал нелепыми. Вмешаться решил независимый директор банка Сергей Гуриев. Обличительная статья The New Times задела его за живое, он видел – в ней все не так. Взаимоотношения банка и прессы не входили в круг обязанностей члена наблюдательного совета – для этого имелось Управление общественных связей. Но Гуриев опасался, что имидж банка пострадает, если он оставит все это без внимания.

Гуриев подозревал, что Александр Степанов далеко не ангел. Его репутация на финансовом рынке к тому времени уже была широко известна. Степанов не вернул крупный кредит казахскому БТА Банку, иск которого рассматривал Высокий суд Лондона. Поскольку ответчик систематически не являлся на заседания, за неуважение к суду его заочно приговорили к двум годам заключения в тюрьме Пентонвиль (той самой, где когда-то сидел писатель Оскар Уайльд, впрочем, по совсем другому обвинению). В истории со Сбербанком Степанова тоже было непросто представить праведным мучеником, каким журналисты рисовали владельца «Энергомаша». Гуриев стал вспоминать, что ему известно об этом деле. Разве инициатором банкротства ключевых предприятий «Энергомаш» был Сбербанк, а не сами предприятия группы? И когда же это произошло? После того как «Энергомаш», получив в Сбербанке кредит более чем на 17 млрд рублей, в 2008 году перестал платить. непогашенный долг превышал 12 млрд рублей – сумму более чем достаточную, чтобы поддаться искушению оставить кредитора с носом.

Сбербанк обратился в Генеральную прокуратуру, после чего владелец компании оказался за решеткой. Почему? Причина была не в банкротстве «Энергомаша» как таковом, а в происходившем на глазах у банка выводе активов. Но кого мог убедить подобный довод? Со стороны казалось, все ясно: монструозный госбанк цинично преследовал свою жертву, имевшую неосторожность перед кризисом взять у него в долг. В общественном сознании влияние банка дезавуировало любые доводы в пользу законности его действий. Предприниматель не смог расплатиться и оказался в следственном изоляторе. Это выглядело так, как выглядело. Захват собственности? А может, обычное для России сведение счетов при посредничестве силовиков? Отстаивать другую версию было не самым благодарным занятием.

Гуриев решил не ограничиваться общими рассуждениями о правах кредитора, а объяснить механизм злого умысла. Он еще раз внимательно изучил все материалы и написал редакции The New Times подробное письмо.



Распространенная в российском бизнесе схема в описании Гуриева выглядела так. Компания А должна банку Б \$0,5 млрд. Компания знает, что расплатиться не сможет, поэтому неминуемо наступит банкротство и все ее активы достанутся банку. Как добиться того, чтобы хотя бы часть активов осталась у акционера А? Надо сделать вид, что у А есть задолженность (например, на \$0,5 млрд или даже бóльшую сумму) перед офшорной компанией В, конечным бенефициаром которой является акционер А. Тогда при достаточной расторопности представителей компании В она сможет получить существенную часть активов компании А – в ущерб честному кредитору Б. Но как создать такую задолженность? Для этого нужен еще один офшор – Г. В приносит в российский суд договор, по которому офшорная компания В давным-давно одолжила офшорной компании Г \$0,5 млрд под поручительство российской компании А, а также доказательства того, что Г так и не заплатила по этому договору, так что теперь у В есть право взыскать этот долг с российской компании А.

«Некоторые про нас думают: вот, мол, жадная акула, у которой денег куры не клюют, – размышлял вслух Карамзин. – Подумаешь, что для него пара-тройка сотен миллионов долларов? Но этот монстр сложен из стариковских копеечек. Вся банковская система ориентирована на средний класс, и только мы работаем с пенсионерами. Грабите бабушек? Пускаетесь в бега? Догоним, будьте уверены. Лишнего не возьмем, но и от своего не откажемся».

Поздней весной 2009 года уже было ясно, что банк выбирается из долгового кювета. То и дело звучали прогнозы спада в экономике. Но ожидавшие хороших новостей слышали осторожный оптимизм в словах экспертов Всемирного банка. Они считали, что у России были шансы пережить второе полугодие с меньшими потерями, чем первое, а затем показать умеренный рост. Горнило кризиса оставалось позади. Проблемы, которые могли погрести под собой если не сам Сбербанк, то его надежды на быстрые преобразования, больше не внушали страха. Кризис и его успешное преодоление, скорее, укрепили волю менеджмента к реформам. Возросшая уверенность в собственных силах, ощущение передышки – что-то в этом роде витало в воздухе, когда Греф принимал решение о самой головокружительной сделке за всю новейшую историю российского бизнеса.

«... в основе бизнеса банка находятся люди, их устремления и мечты, их проблемы и жизненные обстоятельства».

*Из юбилейного издания «Сбербанк: 170 лет успешного развития» (2011)*

## Глава 18

### Больше, чем банк

ИДЕЯ КУПИТЬ Opel принадлежала не Сбербанку. Она осенила руководство канадской группы Magna International, одного из крупнейших игроков в мировом автокомпонентном бизнесе. Менеджмент Magna знал президента Сбербанка еще со времен его работы в правительстве. Незадолго до ухода Грефа из министерства канадцы подписали с ним меморандум о создании производства в России – стране, где бизнес компании имел довольно ограниченный успех. Из соображений стратегического партнерства в 2007 году Magna позволила владельцу Горьковского автозавода (ГАЗ) Олегу Дерипаске купить 20 % своих акций. Но вскоре этот пакет, приобретенный более чем за \$1,5 млрд, оказался в руках кредиторов олигарха. Бесславно закончился и совместный проект канадцев с АвтоВАЗом по созданию серии автомобилей С класса под маркой Lada, а также организации сборочного производства в Тольятти. На третьем году реализации его заморозила госкорпорация «Ростехнологии», в которую входит волжский автозавод.

Новый «русский план» Magna представлял собой нечто особенное. Компания предлагала объединить деньги и усилия, чтобы не упустить редкий шанс – недорого приобрести современное автопроизводство с легендарным брендом. Для этого нужно было стать участником сражения за европейский бизнес General Motors. Американский автоконцерн располагал несколькими заводами Opel в Германии, Бельгии, Испании, а также контролировал британский завод Vauxhall.

Это было дерзко – купить у Запада одну из старейших автомобильных компаний. В 2009 году немецкий производитель с почти полуторавековой историей отметил 110 лет со дня выпуска первого автомобиля. General Motors приобрела предприятие в годы Великой депрессии: Opel в то время был крупнейшим в Германии и вторым по величине в Европе автопроизводителем. Спустя семьдесят лет другой мировой финансовый кризис поставил перед американцами вопрос: а так ли им нужен этот европейский бизнес? На фоне агонии американского автопрома, умолявшего правительство о многомиллиардной помощи, дела Opel были не так уж плохи. «Opel ликвиден. Кризис у General Motors», – подтверждал ту же мысль председатель производственного совета Opel Клаус Франц. Тем не менее европейцы несли чувствительные потери. На покрытие убытков компании «в худшем случае» мог потребоваться кредит до €1,8 млрд, и соответствующие госгарантии были запрошены у правительства Германии. В обычные времена сумма, возможно, не вызвала бы такой суматохи. Но на дворе был кризис. Мировой авторынок стремительно терял покупателя. Резко обострилась проблема перепроизводства. А планы реструктуризации (с почти неизбежным сокращением десятков тысяч рабочих) разбивались о нежелание профсоюзов даже обсуждать эту тему. Что оставалось? Только продажа.

Покупка Opel сулила Сбербанку лавры спасителя национальной автомобильной промышленности. Если дело выгорит, на базе Opel и крупной российской площадки (а скорее всего, не одной) оформится целый конгломерат. Греф верил, что евразийский великан за пять лет сумеет выйти на выпуск 6 млн машин в год. О смелости расчетов легко судить хотя бы по продажам GM в Европе за 2007 год – рекордным для компании за всю ее историю. Тогда ей удалось сбыть 2,2 млн автомобилей – втрое меньше умозрительных объемов Сбербанка. Резкое усиление позиций западной марки Opel на российском рынке никого не смущало. Ведь на славный немецкий автомобиль будут работать местные заводы. А кто будет возражать против увеличения заказов, загрузки мощностей, создания рабочих мест? Индустриальным партнером вполне мог выступить

ГАЗ. Учитывая связи Magna с Дерипаской, это было логично. Другие варианты, впрочем, тоже не исключались. Практически все крупные автопроизводители страны числились среди заемщиков Сбербанка. «Нам по большому счету было все равно, – рассказывал Антон Карамзин. – Кто бы ни стал нашим индустриальным партнером, по результатам сделки он получал мощный рывок в развитии и благосостоянии. А мы тем самым – больше бизнеса, больше прибыли, лучшее качество кредитного портфеля».

«Мы крупный консервативный банк... Но мы знаем, как делать деньги.

Я не знаю второго такого института».

*Из интервью Германа Грефа Wall Street Journal (15.04.2011)*

Греф и его команда только приходили в себя после локализации кризисных пожаров, но жадно ухватились за идею. Что ими двигало? Банк тогда делал первые шаги по ухабистому пути реформ и не вполне сознавал всех трудностей новой жизни. Раскатистые удары грома вызвали переполох в городах, но до медвежьих углов империи долететь не успели. Тысячи отделений как ни в чем не бывало несли свой безрадостный крест, и в масштабах страны представляли собой необозримый фронт работ для генералитета. Но Грефу этого было мало. Он ощущал себя хозяином положения и не мог пожаловаться, что ограничен в свободе действий. Замыслить неслыханные сокращения, перевоспитывать огромный коллектив, изменить выражение лиц, поведение, привычки и выработку колоссального числа сотрудников, которое превосходило штаты Coca-Cola, IKEA, Procter & Gamble, Sony и многих других транснациональных гигантов... Кто еще в этой стране мог позволить себе подобные вещи? Деньги не являлись проблемой. Несмотря на кризис, банк по-прежнему располагал капиталом, вызывавшим обильное слюноотделение у рынка. Его чистая прибыль в 2009 году сократится втрое – до 36,2 млрд рублей, но только в связи с необходимостью увеличить резервы на случай возможных потерь по кредитам. Так почему бы не рискнуть с Opel?

Сделка, да и вся подготовка к ней обещали банку глобальную рекламу. Я лично знал людей, которые из всех кредитно-финансовых учреждений мира могли вспомнить только Сбербанк. Но на Западе он был банком из четвертой десятки (а за три года до описываемых событий – из второй сотни, если верить авторитетному отраслевому журналу The Banker, ранжирующему кредитные организации мира по размеру основного капитала). Греф знал, что неминуемо будет двигаться к верхним строчкам рэнкингов: Сбербанк метил в десятку крупнейших банков планеты. За сделкой с русскими неусыпно следили международные СМИ. «На протяжении нескольких месяцев мы были одной из самых упоминаемых компаний в мире», – вспоминал глава Сбербанка. Вопросом времени следовало считать и предложение на мировых биржах акций банка (депозитарных расписок), интерес к которым никогда не поздно было подогреть. Карамзин, любивший веселить коллег анекдотами, во время разговора со мной опрокидывал голову и комично закатывал глаза в попытке изобразить удивление, с каким инвесторы слушали презентацию Сбербанка в Нью-Йорке пару лет спустя. Им говорили: Сбербанк – самый большой банк в мире. Финансисты недоверчиво переглядывались. Что за глупые шутки? Но по капитализации российский банк действительно мог считаться крупнейшим с точки зрения удельного веса в экономике отдельно взятой страны – к слову, тоже немаленькой (шестой по объему ВВП с учетом паритета покупательной способности национальной валюты, по оценке Всемирного банка за 2010 год). Сделка с GM громко возвещала, что крупнейший российский банк – не последний игрок глобального рынка, далеко не последний.

Впрочем, подлинное волнение вызывало не это. Благодаря Сбербанку Россия получала шанс сломать заслуженный стереотип страны, выпускавшей одни из худших автомобилей в мире. Уроженец Австрии Зигфрид Вольф, в то время возглавлявший Magna, в разговоре

с Грефом оценивал отставание местной продукции от мирового рынка минимум в три поколения – это около пятнадцати лет. Не стоило и мечтать догнать западных конкурентов «своим ходом». Технологический разрыв был почти непреодолим, а цена входного билета пугающе велика. Менеджмент Volkswagen рассказывал главе Сбербанка о \$2,5 млрд, вложенных только в создание новой платформы для Volkswagen Golf. Хотя, возможно, этот немецкий производитель был не самым показательным примером. В международной автоиндустрии так много денег в инженерные исследования никто не вкладывал. К примеру, за 2010 год компания потратила на новые разработки свыше \$9,5 млрд – на треть больше, чем тот же GM. Но даже самые скупые западные концерны на российском фоне выглядели сказочными мотами. Из годовой отчетности АвтоВАЗа следовало, что за 2010 год расходы завода на те же цели едва превышали \$50 млн. Покупка Opel означала невероятный по высоте прыжок с коротким шестом.

Тактика Сбербанка заключалась в том, чтобы войти в сделку помесью портфельного и стратегического инвестора. А по завершении всех финансовых, организационных и юридических процедур переуступить долю в Opel одному из отечественных производителей с приемлемой для покупателя наценкой. Для Сбербанка это был оригинальный способ извлечения дохода. Вся сделка представляла собой одно сплошное исключение, но исключение, подтверждавшее правило, уверял журналистов старший вице-президент Денис Бугров: Сбербанк по-прежнему не желал становиться финансово-промышленной группой.

«Счастье покоренной вершины – это и есть самое сильное ощущение, то, что человеку никогда уже не потерять, и никому не дано уже это у него забрать».

*Из письма Германа Грефа сотрудникам Сбербанка (09.02.2009)*

Уникальность сделке, однако, придавали не столько схемы покупателя, сколько резоны продавца. Так ли плохи были дела GM, чтобы за бесценок отказаться от драгоценных технологий? Что должно заставить американцев передать свои разработки русским (пускай и в компании с канадцами), учитывая собственные интересы GM на местном рынке? Минусы российского предложения уступали только страху перед китайцами – главными геополитическими соперниками Америки, жадными до западных ноу-хау. Заявка на покупку Opel от China's Beijing Automotive была обречена с самого начала.

GM ожидаемо повела себя трудным продавцом. Конкуренция претендентов – среди них в разное время также были итальянский Fiat и бельгийский инвестфонд RHI International – позволяла выкручивать руки покупателям. По ходу затяжных переговоров на пути Сбербанка и Magna вырастали всё новые препятствия. Итогом сделки для россиян должны были стать 35 % в капитале Opel. В сочетании с 20 %, на которые рассчитывала Magna, это давало партнерам контроль над компанией. Правда, не сразу. Участники консорциума должны были выложить за Opel €0,5 млрд. Предполагалось, что одна пятая суммы пойдет на покупку бумаг автопроизводителя, а остальное будет оформлено в виде беспроцентного займа, конвертируемого в акции Opel. Возможность этой самой конвертации предоставлялась по прошествии солидного времени – четырех лет. До этого момента покупателям предлагалось вкладывать деньги в финансовое оздоровление компании без контроля в бизнесе. Но настоящим камнем преткновения были технологии и патенты. GM всеми силами сопротивлялась их передаче, поскольку только за предшествующие пять лет вложила в них \$6,5 млрд. Позже со ссылкой на обнародованную Wikileaks дипломатическую переписку американцев утверждалось, что консорциум предлагал внести 31 поправку к тексту уже подписанного договора. Партнеры настаивали на передаче технологий, чего GM якобы изначально не имела в виду.

В планах Сбербанка центральная роль отводилась именно ноу-хау. Там грезили инжиниринговыми и дизайнерскими центрами где-нибудь в Поволжье, в которых местные профи смогут разрабатывать двигатели, кузова или шасси современного класса. Так, мечтали в банке, постепенно кристаллизуется новая генерация отечественных инженеров, работающих на переднем крае мирового автомобилестроения.

Незримым участником переговоров была власть – в Вашингтоне, Брюсселе, Берлине, Москве. Сделки такого масштаба немыслимы без политики, но в торгах вокруг Opel ее было в избытке. В патриотическом тумане, которым обрастала покупка, проступали силуэты Кремля. Государственный банк прилагал сверхусилия, чтобы оживить российский автопром, в чем ранее не преуспело государство со своей безыскусной бюджетной поддержкой. На что это еще могло быть похоже? Владимир Путин поспешил назвать сделку одним из первых шагов к «реальной интеграции европейской экономики». Он уже давал пояснения относительно действий консорциума после того, как Opel перейдет в руки новых владельцев. Крупных сокращений не планируется, а менеджмент будет находиться в плотном контакте с профсоюзами, заверял Путин. Симпатии немецкого правительства и лично канцлера Ангелы Меркель тоже были на стороне Magna и Сбербанка. Несмотря на системные проблемы отрасли, прежде всего переизбыток мощностей, власти Германии и слышать не желали о массовых увольнениях. Не сделать все возможное, чтобы сохранить 25 000 рабочих мест? Перед парламентскими выборами, запланированными на сентябрь, это было бы равносильно политическому самоубийству.

«Мне кажется, что для развития экономики то, что мы делаем сейчас, крайне важно. И это не менее важно, чем работа правительства».

*Из интервью Германа Грефа телеканалу «Дождь» (02.02.2012)*

Греф разрывался между реформами банка, тлевшим кризисом и Opel. Глава Сбербанка был одержим идеей сделать из него машину по реализации передовых идей, банк экономического развития. «Пожалуй, я все-таки больше чиновник, чем банкир», – не без иронии говорил о себе Греф. После ухода из большой политики он продолжал ею живо интересоваться. Однажды президент банка пригласил к себе группу видных российских политологов, которые расположились за округлым столом, инкрустированным янтарем, работы калининградских мастеров (Греф гордился этой особенностью мебелировки). Хозяин кабинета так увлекся беседой, что посвятил ей восемь часов кряду, похоронив план намеченных встреч и доведя до полубморочного состояния сотрудников протокола. Не стоит и говорить, что в цейтноте корпоративных будней Греф всегда находил время для общения с бывшими коллегами по министерству и правительству. Он по-прежнему остро переживал провалы в промышленной политике государства, которые по мере сил пытался восполнить. Просто снабжать сырьевую экономику деньгами было не в его стиле.

Кредитовать прогресс – вот цель, достойная отставного министра-либерала. Быть больше, чем просто банк, – первое из «правил», прописанных в стратегии. С самого начала своей работы в Сбербанке Греф демонстрировал заинтересованность в очень смелых проектах. Он, например, считал, что с учетом национальных особенностей рынка банк сможет применить у себя опыт микрофинансирования нобелевского лауреата Мухаммеда Юнуса, создателя знаменитого Grameen Bank для нищих бангладешских крестьян (средний его кредит не превышал \$100). Идея не пошла и впоследствии была забыта. Ее заменила миссия по обращению россиян в предпринимателей. Сбербанк первым в России взялся финансировать стартапы и разработать линейку кредитов для кафе, автомоек, ателье и прочих типовых проектов малого бизнеса.

Готовность подставить плечо российским автозаводам питали те же идеалы. «Мы могли бы заработать на этих вложениях значительно больше денег, – заявлял Греф в

интервью одному из центральных каналов. – Это достаточно сложная, рискованная и беспрецедентная за всю историю России покупка, которая для нас явно не связана с извлечением прибыли. Она связана в первую очередь с попыткой помочь в реструктуризации нашего автопрома».

Интересы бизнеса приносились в жертву? Антон Карамзин с этим категорически не соглашался. Все происходило на сугубо коммерческой основе, уверял он. По меньшей мере, банк мог не опасаться, что сделка ввергнет его в убытки. Миноритарные акционеры старались анализировать то немногое, что им было известно, и только разводили руками: где тут работа на капитализацию? Из-за кризиса она всего за один год упала в несколько раз. Почему менеджмент вообще ввязался в это предприятие, за что в конечном итоге он так ожесточенно боролся? Но Греф повторял как заведенный: главная цель – импорт технологий. «Если импорт не состоится, мы потеряли время зря», – заявил он в сентябре на сочинском экономическом форуме.

Через полгода переговоров Сбербанк и Magna были на расстоянии вытянутой руки от цели, невзирая на то что GM продолжала торговаться. Теперь компания требовала для себя преимущественного права выкупа проданных акций Opel, если новые владельцы захотят избавиться от своей доли.

Дело двигалось к развязке. В конце октября глава GM Фриц Хендерсон сообщил Financial Times, что в ближайшие дни надеется подписать документы и до декабря закрыть сделку. Греф нервничал, хотя должен был привыкнуть к ускользающей удаче в переговорах с Западом. За плечами у него были годы бесплодных попыток обеспечить России вступление в ВТО. По неясным техническим причинам подписи первых лиц все еще не стояли на финальных документах. Как долго это могло продолжаться? Месяцами менеджмент вел изматывающие переговоры по сделке, которая все еще могла развалиться в исключительно неподходящий момент – на самом финише. Однако всерьез в это никто уже не верил. Презрев формальности, долгожданную черту подводила пресса. Еще в июне британская Times с разочарованием писала: «Новым совладельцем автопроизводителя Vauxhall стал Сбербанк – “крестный отец” российских банков, фактически представляющий государство и осуществляющий промышленную политику Кремля».

«Судя по тому, что мы сейчас видим из европейской прессы, GM никого ни о чем не предупреждала, ни о чем ни с кем не разговаривала, а в явочном порядке поставила всех перед фактом».

*Из выступления Владимира Путина на заседании Президиума Правительства РФ (05.11.2009)*

Но в первых числах ноября все неожиданно расстроилось. GM с оглушительным треском захлопнула дверь перед самым носом у покупателей. Рынок оживал, прогнозы сбыта улучшались, у GM появилась надежда выкарабкаться самой. Никакой продажи не будет, твердо заявил концерн русским, канадцам, а также Берлину, где просто отказывались верить своим ушам. Это был скандал.

Пока участники отмененной сделки переваривали новость, немцы осыпали проклятиями вероломную GM. Решение американцев председатель наблюдательного совета Porsche Вольфганг Порше назвал подлостью. Сбербанк не находил слов для публичной оценки происшедшего целую неделю. «Девять месяцев переговоров, 9000 парафированных листов контракта были готовы к подписанию. И за два дня до сделки GM отказался от нее», – негодовал Греф в интервью телеканалу «Вести 24». Он пригрозил американцам судом.

Однако суда не было. Карамзин утверждал, что банк получил более чем солидное возмещение от американцев «за беспрецедентный для международного права срыв сделки». Со ссылками на анонимные источники пресса писала о €13 млн – в четыре с половиной раза

меньшей сумме, чем та, которую якобы рассчитывал получить банк в виде компенсации за понесенные расходы, прямые и косвенные. «Я сам инвестировал достаточное количество времени в это», – напомнил Греф акционерам. Слова президента банка, сказанные им вскоре после провала, выражали разочарование и гнев. Неужели Греф смирился с поражением? С покупками было покончено? Скорее, наоборот: все только начиналось.

## Глава 19

### Время за деньги

На заре своей карьеры 23-летний Рубен Варданян боролся с соблазнами легкого заработка. Аспирант экономического факультета МГУ тренировал волю, пока на метро добирался до офиса – двухкомнатной квартиры с телефоном, компьютерами и жалюзи. Он заставлял себя не обращать внимания на шальные деньги, которые кругом делали все кому не лень. Никто тогда не забивал себе голову мыслями о чистоте сделок и соответствии бухучета международным стандартам. Но Варданян предпочитал быть белой вороной. Он строил правильный западный бизнес в бесконечно неправильной среде девяностых. Годы спустя Варданян рассказывал мне, как неизменно благодарен учредителю «Тройки Диалог» Питеру Дерби за то, что тот дал ему такую редкую возможность. Дерби вложил в дело \$35 000 и пообещал не торопить с выходом на рентабельность. Взамен американский финансист русского происхождения хотел получить жизнеспособный инвестиционный банк с хорошей репутацией.

Дерби сдержал слово. Он закрыл глаза на \$25 000 убытков, показанных за первый год работы, и не дышал в затылок. Сотрудничество терпеливого акционера и талантливое менеджера принесло плоды. В конечном итоге благодаря скромным инвестициям Дерби и его бесценному напутствию появилась компания, которая через двадцать лет будет оценена в \$1 млрд.

Отец-основатель продал принадлежавшие ему акции еще в девяностые, после чего мог следить за судьбой своего детища как сторонний наблюдатель. То, что он видел, не разочаровывало. «Тройка» неплохо заработала на ваучерной приватизации. Но в полную силу смогла себя проявить лишь с появлением в 1995 году биржи РТС, где сразу же стала самым активным брокером. На следующий год журнал *Euromoney* признал «Тройку» лучшей инвестиционной компанией России. Вскоре она уже считала своей клиентурой 85 % списка топ-200. Еще задолго до открытия бизнес-школы «Сколково», которую возглавил Варданян, на курсах МВА изучали кейсы инвесткомпаний. Один из них так и назывался: «Рубен Варданян у штурвала “Тройки Диалог”». Студентам среди прочего предстояло разобраться, как хитрый Варданян умудрился выкупить у Банка Москвы акции «Тройки» практически за те же деньги, за которые он в свое время их продал. В 1997 году 80 % компании приобрел Банк Москвы. Спустя пять лет компания снова перешла под контроль ее менеджмента. «Инвестиционный бизнес может и должен быть независим», – заявлял тогда Рубен. Но в скором времени он опять начал в этом сомневаться.

Бизнес превратил Варданяна в отчаянного трудоголика. Сну он соглашался отдавать только пять часов в сутки и неделями не знал выходных. Даже новогодние праздники, когда вся страна пребывала в блаженном расслаблении, Рубен обычно проводил на работе. В один из таких январских дней 2004 года я впервые услышал от него о Сбербанке как возможном стратегическом партнере компании. Было ли это пророчеством? Скорее, проявлением здравого смысла.

Откинувшись на спинку жестковатого офисного кресла, Рубен в своей привычной вальяжной манере рассуждал о перспективах построенного им бизнеса. Он видел для себя три базовых сценария. Первый – стать частью международного инвестбанка – к тому времени он успел отклонить. Следующий путь заключался в том, чтобы оставаться независимым игроком рынка и расти вместе с ним. Это был не самый плохой сценарий. Прогнозы рынка обнадеживали, а главное, они подтверждались. Индекс РТС пошел вверх в том же году, а в следующем 2005 году начал расти сумасшедшими темпами, почти



вдвое превысив прошлогодние результаты (83,3 %). Но открытая конкуренция означала, что придется постоянно рисковать своим будущим. Беспокойство внушали глобальные инвесткомпания, плотоядно поглядывавшие в сторону России. Наконец, третий сценарий предполагал создание устойчивого финансового холдинга. «Для этого нам нужен партнер, – развивал свою мысль Рубен. – Вопрос – какой? Кому по силам решить такую задачу? Сбербанку и Внешторгбанку, располагающим огромным запасом прочности. Однако непонятно, какие стратегические цели перед ними ставят акционеры в лице государства».

Еще в конце девяностых Варданян был уверен, что Сбербанк был самым интересным партнером в создании российского инвестбанка с большой буквы. Рубен даже вел на эту тему переговоры с Андреем Казьминым, не имевшие, однако, видимого успеха. Инвестиционные услуги не трогали сердце госбанкиров. Белла Златкис в середине двухтысячных с удивлением узнала о размере портфеля, с которым, например, работал отдел доверительного управления: 100 млн рублей, привлеченные от чуть более чем сотни клиентов (для сравнения: в доверительном управлении той же «Тройки Диалог» тогда находились десятки миллиардов рублей). Примечательно, что этими смешными, по индустриальным меркам, деньгами в Сбербанке управлял не один, а целых восемь брокеров.

«Далеко не все, поверьте, зависит от приближенности банка к государству. Можно быть маленьким, но надежным банком и активно развиваться».

*Из интервью Германа Грефа газете «Коммерсантъ» (23.01.2012)*

Спустя несколько лет сменилось руководство Сбербанка. Теперь он сам искал инвесткомпанию, достойную стать его неотъемлемой частью. С тех пор как GM выкинула свой коронный номер, прошло чуть больше года. Кипевшие тогда страсти поглотила рутина. Страница была перевернута. Но деньги, имя и амбиции банка никуда не делись.

Андрей Донских был одним из тех, кого удивляло отсутствие Сбербанка на инвестиционном рынке. К 2010 году Донских уже не первый год возглавлял правление «Уралсиба», входившего в десятку крупнейших негосударственных банков России. Этому коренастому улыбчивому человеку с солидным баритоном Сбербанк предложил довести до ума свой корпоративный бизнес, пребывавший в затяжном упадке. Тарифы на одинаковые услуги двух отделений банка, стоявших на одной улице, порою различались в пятнадцать раз. Компании, с полным основанием рассчитывавшие получить кредит, по полгода томились в ожидании, пока их заявки обрабатывала гигантская бюрократическая машина (иные заявки последовательно рассматривались на кредитных комитетах пяти уровней иерархии и, нет сомнений, это производило неизгладимое впечатление на клиента). Греф страстно желал, чтобы Донских как можно скорее избавил банк от этого абсурда. Поэтому едва поверил своим ушам, когда тот попросил о четырехмесячной передышке перед выходом на новую работу.

Донских обожал путешествия. Он с трудом выторговал у Грефа два месяца, после чего отправился в Австралию и Новую Зеландию. Но, сидя на берегу живописного озера Роторуа, банкир продолжал размышлять о делах. Время от времени он что-то строчил в своем ежедневнике. «Пишу рабочий план», – заявил он жене, заставшей его за этим занятием. О каком плане могла идти речь, если Донских еще ни дня не проработал на новом месте? «Ты ведь не знаешь, что там есть, а чего нет», – удивилась супруга. «Я знаю, что там должно быть», – отрезал Донских и снова погрузился в записи.

В Сбербанке должен был появиться инвестиционный бизнес. Лучший или, по крайней мере, крупнейший на российском рынке. Такой бизнес имели под своим крылом ведущие европейские банки – HSBC, BNP Paribas. После отмены акта Гласса – Стигалла, который со времен Великой депрессии в течение 66 лет разделял американские банки на коммерческие

и инвестиционные, он стал считаться частью джентльменского набора в Соединенных Штатах. В будущем Сбербанк видел себя игроком высшей лиги, и хотя бы поэтому не мог мириться с тем, что находился в стороне от мирового тренда.

Потенциал бизнеса, в котором не было Сбербанка, впечатлял. Рынку IPO предрекали взрывной рост. Крупные компании, заявившие о планах выхода на биржу, исчислялись десятками. Приблизительно та же история была и с внутренним рынком облигаций, стремительно набиравшим обороты. Без сильного инвестиционного подразделения Сбербанк, по выражению Грефа, не мог ощущать себя «полноценным финансовым супермаркетом». Можно сказать и иначе – терял деньги. «Как только приходил кризис, наша доля портфелей юрлиц резко росла, как только кризис заканчивался, лучшие клиенты, которые приносят нам безрисковые или малорисковые доходы, от нас уходили. Так происходит и сейчас: мы потеряли портфель со всеми нашими самыми надежными, крупнейшими клиентами. Они уходят на международные рынки», – объяснял Греф акционерам. Услуги для массового клиента? Количество ПИФов на душу населения в Индии в пять с половиной раз превышало местную статистику. Об Америке нечего и говорить. ПИФов там насчитывалось в 1800 раз больше. А рынок популярных на Западе деривативов (производных финансовых инструментов), таких как, например, опцион (в данном случае опцион – оплаченное право, но не обязанность купить или продать определенный актив в определенный период времени по фиксированной цене), здесь едва зарождался.

Все происходило в привычном для банка режиме догоняющего развития. Правление спешило делать реформы, старт которым был дан позже, чем следовало. С инвестбизнесом дело обстояло не лучше. Банку не доставало ни опыта, ни клиентов, ни репутации на капризном инвестиционном рынке, чтобы рассчитывать на лидерство. Единственное, с чем не возникало трудностей, были деньги. С их помощью Сбербанк мог сэкономить важнейший стратегический ресурс – время. Чтобы создать, развить и вывести собственный инвестиционный бизнес в лидеры, потребовались бы годы органического роста. Поглощение ускоряло решение задачи.

Варданын не был единственным вариантом. Параллельно переговоры велись с «Ренессансом Капиталом» – во многих отношениях сравнимой с «Тройкой» инвестиционной компанией российского происхождения. За пару лет до этого 50 %-ный пакет инвестбанка, некогда созданного в Москве новозеландцем Стивом Дженнингсом вместе с партнерами, за \$500 млн приобрел фонд «Онэксим» миллиардера Михаила Прохорова. Дженнингс при этом сохранил руководство и остался среди владельцев бизнеса, на который положил пятнадцать лет жизни в России. Сбербанк знал, что не прогадает с покупкой, но не спешил скреплять узы. Если не сразу, то в обозримом будущем он твердо рассчитывал стать стопроцентным собственником своего визави. Это условие для банка было принципиальным, и оно непременно должно было отразиться в юридически обязывающих документах. Однако в отличие от «Тройки» договориться о гарантиях полной продажи с владельцами «Ренессанса» никак не удавалось.

«Тройка» при этом подходила по большинству параметров. Учитывая авторитет и позиции компании, сделка с ней гарантировала вхождение в рынок инвестиционно-банковских услуг, как ножа в масло. Мощный импульс получал бизнес по управлению активами и операции с ценными бумагами. Незадолго до покупки Сбербанк создал собственную управляющую компанию. Но при всей многообещающей динамике до «Тройки» ей было далеко. Непосредственно перед продажей компания Варданына занимала первое место среди крупнейших российских управляющих ПИФах. УК Сбербанка при этом даже не входила в первую двадцатку. Похожая ситуация была с объемами торговли на ММВБ: «Тройка» – в пятерке лидеров, Сбербанк – за пределами десятки.

Варданян и Грефа еще до сделки связывали школа «Сколково», Российско-Сингапурский деловой форум и другие проекты. По свидетельствам коллег, партнерские отношения давно переросли в личную дружбу. Греф был и оставался государственным человеком, Варданян принадлежал к тому же кругу. Хитрый бородач, любивший придавать лицу выражение угрюмой серьезности, считался своим и в бизнесе, и в коридорах власти. Благодаря тесному сотрудничеству с госкорпорацией «Ростехнологии» и ее главой Виктором Чemezовым, чьим семейным капиталом управляла «Тройка», инвесткомпания Варданяна вошла в капитал КАМАЗа и АвтоВАЗа. Позднее цена продажи блокпакета Волжского автозавода французскому концерну Renault оценивалась в \$1 млрд. После бурного романа «Тройки» с государством сделка с крупнейшим госбанком выглядела логичной регистрацией брачного союза. «В нашем случае один плюс один будет равняться пяти», – уверенно заявил Варданян на пресс-конференции, возвещавшей об окончании переговоров.

«Во время согласования сделки было сформулировано десять принципов переговоров, каждый из которых достаточно жестко выдерживался. Например, принцип меритократии, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди независимо от их социального и экономического происхождения».

*Из интервью Рубена Варданяна газете «Коммерсантъ» (30.05.2011)*

Сторонам было нелегко договориться об условиях (прежде всего о цене), а также снять все разногласия по механизмам сделки. Но главные проблемы были впереди. Любой опытный специалист по слияниям и поглощениям с готовностью подтвердит, что самый трудный участок пути – сращивание разнородных коллективов, ценностей, стилей, графиков и многого другого, что составляло привычную жизнь компаний до объединения. Одно-два политически недальновидных решения – и армянский анекдот про полтора метра колючей проволоки при скрещении ежа с ужом превращался в нешуточную проблему. Это подтверждал мировой опыт. «80 % аналогичных сделок заканчиваются неудачей», – не обольщался Греф.

В своей области «Тройка» считалась крупной организацией. В Москве, двадцати городах России, а также в офисах компании в Нью-Йорке, Лондоне, Киеве, Никосии и Алма-Ате работали более 1200 человек. В Сбербанке на каждого из этих специалистов приходилось по три отделения, обслуживающих корпоративных клиентов. Одно только здание центрального аппарата Сбербанка на Вавилова, 19 вмещало в себя вдвое больше сотрудников, чем весь штат инвесткомпания. Варданян призывал не драматизировать конфликт масштабов. Со своим непосредственным начальником в Сбербанке он легко нашел общий язык. Когда я спросил Варданяна, как ему работает с Андреем Донских, он одарил меня скупой улыбкой и поднял вверх большой палец. «Мы решаем любые вопросы в пределах часа, максимум дня», – рассказывал Рубен «Коммерсанту». «Так у нас принято, – пояснял Донских, – любое обращение за 24 часа должно найти ответ: либо “да”, либо “нет”».

Но если наверху большие различия в подходах к работе не ощущались, внизу их было предостаточно. Менеджер, имевший отношение к управляющей компании Сбербанка до объединения с «Тройкой», назвал его результат смесью энергетика с молочным коктейлем. «В “Тройке” заправляют хищноватые альфа-самцы, – поделился он наблюдениями в обмен на гарантии анонимности. – Некоторых можно увидеть разъезжающими по Москве на Harley Davidson. Они обрабатывают клиента, как боксерскую грушу. В сравнении с ними мы просто группа бухгалтеров-ботаников».

Не стоит думать, что дело сводилось к несходству темпераментов. Прежде работавший только в коммерческих банках Донских был озадачен слабой подготовкой старожилов

госкомпании. Специалисты, занятые операциями на глобальных рынках, не владели английским языком. Простейшие вопросы ставили их в тупик, словно они ни разу не заглядывали в финансовые учебники. 45-летний Донских испытывал неловкость от общения с дилерами, пришедшими в Сбербанк еще в те времена, когда он ходил в школу. «Не ожидал, что на нашем рынке есть люди, которые проработали в одном и том же месте тридцать лет, – признавался он мне. – Все эти годы они жили в закрытой теплице, уверенные в том, что за забором на улице Вавилова жизни нет». Донских не видел смысла держаться за старые кадры и призывал к решительным действиям. Он подолгу спорил об этом с Грефом, настроенным более примирительно. Глава банка не хотел, чтобы ясную и прозрачную сделку омрачали склоки в коллективе, для него была важна здоровая психологическая атмосфера. Позднее Донских констатировал, что при объединении банку удалось сохранить подавляющую часть своих профильных сотрудников.

«Инвестиционный банкинг – это не тот рынок, где два слона могут мериться силами в то время, когда мыши кругом жмутся по стенам. Инвестиционный банкинг – это не рынок административного ресурса и денег, это рынок талантов, качества обслуживания, качества предложения инновационных инвестиционных продуктов и программ и компетенций людей, которые в этих инвестбанках работают».

*Фрагмент выступления зампреда Сбербанка Андрея Донских в эфире радио «Эхо Москвы» (15.03.2011)*

Но в будущем предстояло приручить норовистый персонал «Тройки». Матерый волк инвестиционного бизнеса привык жить по своим законам. Тяжелая поступь Сбербанка, обремененного госконтролем и собственным весом, действовала угнетающе на свободное племя трейдеров и аналитиков. Во избежание сюрпризов банк постарался замотивировать продавца на весь срок реализации сделки. Выложенный за «Тройку» \$1 млрд едва превышал ее номинальную стоимость (собственный капитал компании был оценен в \$872 млн). В последующем банк обязался выплатить Standard Bank (до сделки южноафриканскому банку принадлежало чуть больше трети акций «Тройки Диалог») и 130 партнерам «Тройки» во главе с Варданяном дополнительное вознаграждение. Его размер увязали с прибылью, какую «Тройка» сумеет показать по итогам трех лет. Для компаний, продающих профессиональные услуги, пошаговая схема была типичной. Так снижался риск, что ключевые специалисты – главный актив инвестбизнеса – уйдут прежде, чем поглощаемую фирму удастся окончательно переварить. Для пущей гарантии покупатель предусмотрел еще одно важное условие: у руля «Тройки», уже принадлежащей Сбербанку, до выполнения всех условий сделки останется ее бессменный руководитель Рубен Варданян.

Греф понимал, что интеграция будет болезненной, как и многие другие поддержанные им инициативы, что банк испытает психологическую ломку. Слишком разные истории успеха, степень профессиональной независимости. «Еще год назад мы не смогли бы совершить такую сделку в силу нашей абсолютной ментальной неготовности, – заявил глава Сбербанка “Коммерсанту”. – Прямо скажем, для нас это – еще одно испытание». Покупка «Тройки» закрывала банку инвестиционный фланг. Но она же подчеркивала необратимость реформ. Впервые наследник советских сберкасс поглощал частную компанию, не имевшую с ним ничего общего (если не считать взглядов руководства на совместный бизнес). Объединение с одним из лучших игроков рынка укрепляло уверенность менеджмента в том, что дни старого Сбербанка, пассивного и самодовольного, сочтены.

## Глава 20

### А разве мы не одни?

В преддверии 170-летнего юбилея Сбербанк развернул широкую рекламную кампанию. В прайм-тайм на телеэкранах мелькали лубочные сцены из дореволюционной жизни банка. Одна из них, как мне показалось, была не лишена самоиронии. Финансовый сановник XIX века, стоя перед картой Российской империи, делился с молодым коллегой планами развития интернет-банкинга. Короткий монолог венчала фраза о необходимости инноваций. Зачем? «Чтобы оставаться первым банком в России». Коллега, судя по виду, посчитал такой ответ до крайности странным: «А разве мы не одни?»

Стереотип глубоко укоренился в общественном сознании. Для большинства Сбербанк был синонимом банковских услуг. Сказывалась шаговая доступность отделений – именно это старый менеджмент считал непобедимым преимуществом, безотказно действовавшим на клиентов. Куда бы вы ни отправились, там был Сбербанк – за углом, возле дома, рядом с работой, в любом захудалом городишке. Это была сила, перед которой пасовали все те, кто сулил вам камерную обстановку, индивидуальный подход и необычайную легкость финансовых операций. Сбербанк мог годами держать клиента в черном теле, томить в очередях, хамить, заставляя его чувствовать себя тем, кем он и был для банка, – пустым местом. Но граждане устремлялись туда при первой же потребности в платежах и переводах. Из опросов, проведенных в стране Национальным агентством финансовых исследований в 2007 году, следовало, что 64 % респондентов готовы были доверять свои деньги госбанкам – конкретно Сбербанку больше половины. За последующие годы картина существенно не менялась. Сбербанк продолжал притягивать деньги населения, как никто другой в стране.

«Мы сегодня один из значимых финансовых институтов в мире».

*Из интервью Германа Грефа телеканалу «Дождь» (02.02.2012)*

У российского банковского рынка уникальная конфигурация. Его населяла тысяча давидов и только один Голиаф. Бывшие сотрудники коммерческих банков, перешедшие на работу в Сбербанк, вспоминали, что не принимали его в расчет. Он не помещался ни в один из рыночных графиков. Громадину выносили за скобки, после чего рынок сразу становился компактнее, а вес любого банка хотя бы из первой сотни – ошутимее.

Второй крупнейший в стране госбанк – ВТБ, скорее, был партнером, чем конкурентом Сбербанку. К тому же компании находились в слишком разных весовых категориях. Активы Сбербанка были в два с лишним раза больше, а розничная сеть ВТБ 24 составляла примерно одну сороковую советского наследства сберкасс. В соперники Сбербанку одно время прочили «Почта-банк». Создать нового игрока планировалось на основе почтовой сети, а также «Связь-банка», после кризиса ставшего «дочкой» Внешэкономбанка. Но с каждым годом обсуждения перспективы проекта выглядели все туманнее.

Конкуренция с западными игроками? Некогда их приход нагонял неподдельный ужас на местных банкиров. Даже Казьмин в свое время горячо поддерживал правительство, которое на переговорах по вступлению в ВТО отстаивало запрет на деятельность филиалов иностранных банков, соглашаясь терпеть у себя лишь подотчетные российскому регулятору дочерние структуры. В 2002 году таких банков в стране насчитывалось 27, и они контролировали 5,4 % российских финансовых активов. В 2007 году здесь уже был 61 зарубежный банк, но большого влияния на рынок с их стороны по-прежнему не ощущалось: на всех приходилось лишь 10 % активов. За двадцать лет российского капитализма Запад с его многовековой историей кредитного дела так и не смог подорвать позиции госбанков, и в первую очередь Сбербанка. Это резко контрастировало с экспансией глобального бизнеса на

рынках Восточной Европы. Skandinaviska Enskilda Banken вкупе с Swedbank давно правили бал на прибалтийских рынках. Их инвестиции в Латвию, Литву и Эстонию достигали пятой части ВВП этих государств. Чехия, Венгрия, Словакия, Хорватия, Румыния, Сербия – везде преобладал западный капитал. В Польше еще в девяностые западные банкиры развернулись настолько, что взяли под контроль две трети депозитов и три четверти кредитов в стране.

В России все выходило иначе. Доля рынка частных вкладов и кредитов у многих иностранцев из года в год не превышала 1 %. Такое положение не могло устраивать ни акционеров, ни менеджмент. Поэтому западные банкиры потихоньку паковали чемоданы. Крупнейший европейский банк HSBC сохранил в России только корпоративный бизнес. Приказал долго жить последний розничный офис в Москве испанского Banco Santander. Не стали развивать здесь розницу Barclays, Swedbank. Инвестбанк Morgan Stanley, купивший было Городской ипотечный банк на волне интереса к ипотеке, довольно быстро от него избавился. Список длинный и, скорее всего, не окончательный.

«Я хотел бы видеть Сбербанк интернациональным: для такого огромного банка рынок даже такой большой страны, как Россия, тесен».

*Из интервью Германа Грефа газете «Ведомости» (26.09.2008)*

«У меня у самого в кармане кроме карточек все-таки и кэш имеется».

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

Сбербанку, вероятно, было одиноко на своем пьедестале. В многочисленных интервью менеджмент играл мускулатурой, демонстрируя превосходство перед невидимым противником. Но каким? «Кто наш самый большой конкурент в плане вложений населения?» – задавался риторическим вопросом Валентин Михов из департамента стратегии и развития.

Тема конкуренции волновала прежде руководство Сбербанка едва ли больше, чем усиление магнитных бурь на Марсе. И все-таки оно признавало наличие серьезного соперника, сравнимого по влиянию с банком, – это был наличный доллар. Сразу после августа 1998 года американская валюта доказала простому россиянину способность дорожать по отношению к рублю в несколько раз за несколько недель. Банки затруднили или вовсе закрыли доступ вкладчиков к собственным счетам. Резко повысилась привлекательность матрасов как альтернативы депозитам.

Десятилетие относительно спокойной жизни восстановило доверие к банкам. Но для крупнейшего из них главный враг – наличность – никуда не делся. Греф был решительно настроен перейти к наступательным действиям. Объем наличности на руках россиян доходил до 12 % ВВП. Это было вдвое больше, чем в США, и почти вчетверо, чем в Великобритании, Швеции и Корее. Россия отставала от Мексики с Бразилией, сравнимых с ней по уровню развития экономики. Когда в 2009 году Европейский Центробанк проранжировал 28 европейских стран по количеству безналичных платежей, совершаемых их гражданами за год, Россия оказалась четвертой с конца. Средний россиянин оплачивал товары и услуги при помощи карт или мобильного телефона почти в четырнадцать раз реже, чем средний финн, хотя вдвое чаще, чем грек, и втрое, чем болгарин. Греф говорил о колоссальных потерях, которые несла экономика, обремененная наличными деньгами. По подсчетам Сбербанка, речь шла о 0,9 трлн рублей (2,3 % ВВП) чистых издержек с учетом недополученного процентного дохода. Для Сбербанка это были в первую очередь деньги, на которых он ничего не зарабатывал. Наличной форме расчета в стране положительно следовало подчиниться прогрессу. А уж банк как мог пытался оказаться на его острие.

Сбербанк выступил разработчиком и вошел в число учредителей «Универсальной электронной карты». Со временем проект обещал радикально изменить денежную психологию россиян. Универсальная карта, по замыслам разработчиков, должна была служить идентификатором личности гражданина и платежным средством самого широкого

действия – вплоть до проезда в общественном транспорте. Естественно, предусматривалось банковское приложение, позволявшее наращивать комиссионные доходы и иметь безграничные возможности продаж и тестирования кредитных продуктов. Греф пробовал зайти и с другой стороны. Сбербанк призывал править законы. Почему бы не перевести все зарплаты, социальные пособия и пенсии на банковские карты? И до каких пор розница – от гипермаркетов до киосков – будет освобождена от обязанности принимать пластик? Инициатива Грефа не встретила восторга ни у чиновников, ни тем более у бизнеса. Впрочем, из этого не следовало, что война проиграна, едва начавшись.

Банк только открывал для себя территорию высоких технологий, а в более широком смысле начинал делать вещи, соразмерные его масштабам и статусу. В разговоре со мной Греф напомнил, что услуги Сбербанка охватывают половину населения страны: «У нас 70 млн клиентов, а у правительства – 140 млн. Вдвое больше, но не на порядок». Вдобавок компания постепенно становилась глобальной, и на сей раз это не было фигурой речи. С весны 2010 года Сбербанк числился в элитном клубе владельцев ста самых дорогих международных брендов, где он, по расчетам британского агентства Millward Brown, за пару лет потеснил таких величественных обитателей Уолл-стрит, как Citigroup, J.P. Morgan Chase и Goldman Sachs. Впрочем, истинным предвестником наднационального состояния компании было то, что ее менеджмент открыто стремился к расширению границ и готовил почву для зарубежных сделок.

Андрей Казьмин скептически относился к выходу за пределы бывших советских республик. Украина, Казахстан? Да, ибо клиент там получал «сквозное обслуживание». Казьмин рассказывал, как Сбербанку от «серьезных институтов» поступали предложения открыть филиалы в Европе и США, но их вежливо отклоняли. От открытого представительства в Чехии пришлось отказаться. «В странах Евросоюза это огромная проблема, и найдутся тысячи причин, почему этого нельзя сделать», – утверждал Казьмин в эфире «Эхо Москвы».

Греф смотрел на ту же проблему под другим углом зрения. О том, что Сбербанк намерен увеличить размах крыльев, стало известно еще в 2008 году. Пятилетняя стратегия заявляла об этом прямо: на границу должно приходиться не менее 5–7 % бизнеса. В отдаленной перспективе – двадцати, может, тридцати лет – Греф надеялся увеличить зарубежные доходы до 50 %. Интеграция в глобальный рынок снижала степень уязвимости банка перед внутренними потрясениями – как любят говорить банкиры, хеджировала риски. Отношение российского Центробанка к подобным планам было благожелательным. Международное развитие страным образом делало положение регулятора менее двусмысленным. Банковский надзор ЦБ традиционно входил в конфликт с его позицией главного акционера крупнейшего игрока. Но теперь его «дочка» строила зарубежную сеть. Идея монополизма тем самым трансформировалась в куда более привлекательную концепцию создания в России мультинационального банка, одного из крупнейших в мире.

Замысел выглядел чересчур грандиозно. Требовалось время, чтобы его принять. Много ли российских банков готовились внести лепту в формирование глобальной финансовой системы XXI века, причем сообщали об этом не на хмельных банкетах, а в официальных стратегиях? Юрий Исмаилов, исполнявший обязанности председателя правления Среднерусского Сбербанка, вспоминал, как округлились глаза его коллег – руководителей регионального бизнеса, когда те впервые услышали о наполеоновских планах. «Большинству было непонятно, зачем нужна интернационализация, – рассказывал Исмаилов. – Нам бы для начала научиться бабушек нормально обслуживать, а затем замахиваться на мировое господство».

«Вчера у меня был президент одного из крупнейших международных банков, он сказал, что наша ситуация – самая выгодная в мировой индустрии, а о наших показателях устойчивости можно только мечтать. И это правда». *Из интервью Германа Грефа газете «Ведомости» (11.11.2011)*

Но решение было принято. Сбербанк открывал представительства в Германии и Китае, запуская филиал в Индии, строил планы по выходу на рынки Турции и Польши. Поворотное событие произошло в Вене. В этом славном городе Сбербанк совершил сделку по покупке Volksbank International – подразделения австрийской банковской группы Oesterreichische Volksbanken-AG за €505 млн (изначальная цена в €585 млн к радости покупателя была снижена на €80 млн).

Название не обманывало: Volksbank действительно был «народным» банком. Его создали еще в середине XIX века на базе союза кредитных кооперативов, члены которого кредитовали друг друга, одновременно сохраняя свои сбережения. Зона влияния Volksbank была очерчена границами стран, некогда частично и полностью входивших в Австро-Венгерскую империю. Штаб-квартира располагалась в Вене, бывшей метрополии. Сбербанк купил восточноевропейский бизнес группы, включающий в себя банки в Боснии и Герцеговине, Венгрии, Сербии, Словакии, Словении, Чехии, Хорватии и Украине. Актив в Румынии в сделку не вошел как чересчур проблемный. Румыния была единственной страной, где банк хронически не получал прибыли.

Впрочем, успехи Volksbank и в других странах тяжело было признать блестящими. Некогда купленный им на Украине Электробанк не сумел войти даже в первые полсотни кредитных организаций страны (у российского филиала банка отозвали лицензию еще в 2000 году). В целом минувшее десятилетие было не лучшим в истории Volksbank. Он едва пережил финансовый кризис. Выручила продажа за €272 млн дочерней компании Europolis AG, работавшей на рынке недвижимости, но главным образом – слияние с австрийской группой Oesterreichische. Проблемы, правда, на этом не закончились. Устойчивость объединенной компании продолжала вызывать сомнения у финансовых властей. Уже после подписания документов о продаже Сбербанку Volksbank International из охваченной долговыми проблемами Европы пришла новость о том, что продавец контрольного пакета – Oesterreichische Volksbanken-AG не прошел стресс-тесты (проводились для выяснения выносливости банковской системы на случай серьезного экономического спада в еврозоне). Опечаленное руководство группы утверждало, что регулятор подстрелил их на взлете: экзаменаторы не учли ни сделки с русскими, ни очередного слияния Oesterreichische Volksbanken-AG с австрийским банком Investkredit.

Однако Volksbank и вправду был далек от совершенства, что признавал сам покупатель. «Уровень развития многих его процессов оставлял желать лучшего, некоторые из них приходилось создавать с нуля», – впоследствии делился впечатлениями зампред Сергей Горьков, наряду с кадровой политикой курирующий в Сбербанке международные операции.

Греф выглядел уставшим, но довольным, когда объявлял в Москве о покупке: «Да, европейским банкам сейчас тяжело. Но мы откровенно пользуемся моментом». В интервью, которое позже, находясь в Вене, Греф дал австрийской Die Presse, он уже избегал громких заявлений. На вопрос о дальнейших планах экспансии он ответил, что само это слово – экспансия – ему не нравится. Сбербанк выходит на рынок «мягко и постепенно». Государства Восточной Европы не питали нежных чувств к России. С высоких трибун здесь легко могли провести параллель между советскими танками на улицах Будапешта и Праги и крупнейшим русским банком – незваным гостем, вломившимся в чужую финансовую систему. Сбербанк старался не возбуждать страхов. А это означало: никакого бахвальства, никаких вызовов регуляторам и общественному мнению. «Взгляните на то, какие банки мы



покупали, – успокаивал Греф. – Для того чтобы довести их до нормального технологического состояния, потребуется скрупулезная работа и много времени. До того момента, как мы будем иметь здесь значительную долю рынка, пройдут годы».

Тем временем Сбербанк уже вынашивал планы покупки турецкого Denizbank, основанного еще при жизни Мустафы Кемала Ататюрка с целью привлечения капитала в мореходство молодой республики. Denizbank определенно не был лидером. На его долю приходилось всего 2,8 % депозитов в стране, он едва входил в десятку турецких банков по величине активов. Позиции Volksbank также не производили впечатления. На своих рынках он в лучшем случае был номером третьим. Сбербанку такое чувство было незнакомо – что значит быть третьим и уж тем более десятым банком в высококонкурентной среде? На что это вообще похоже?

Задолго до жаркой осени 2007 года, когда ничто не предвещало бури, банковский рынок развлекал себя досужими разговорами. Что случилось бы с ним, будь Сбербанк другим – современным, гибким, клиентоориентированным, строившим свой бизнес по международным лекалам? Пестрой, как хвост павлина, банковской системе страны пришел бы конец. Предложение качественных продуктов и сервиса в тысячах отделений Сбербанка сделало бы большинство кредитных организаций избыточными и еще менее устойчивыми, чем они были. А о способности российских банков лопаться, словно воздушные шары, красноречиво говорило их количество: за последние пятнадцать лет, после пары кризисов, оно сократилось в два с половиной раза и неспешно продолжало снижаться.

Изменения в Сбербанке неизбежно меняли сам рынок. Любой его чих отдавался оглушительным эхом. Крупные преобразования в случае удачи предвещали трудную жизнь всем остальным.

Впрочем, надо признать: до этого все еще далеко. Клиентов по-прежнему пугает равнодушие казенного банка, и первые же перемены к лучшему не сражают их наповал. Как и в старые добрые времена, там не любят брать трубку телефона, раскаленного от звонков. А разница между нескончаемой толчеей «зеленых» отделений и тихими офисами коммерческих банков продолжает бросаться в глаза. Для ее устранения хотя бы в крупных городах потребуются годы напряженной работы.

В России любят штурмовщину, но на больших дистанциях у многих не хватает сил. Поэтому реформы еще долго будут находиться в зоне повышенного риска. И их главный вдохновитель – порой тот единственный человек, который способен удержать события под контролем. «Доволен ли я? – с удивлением переспросил Греф, когда я поинтересовался его оценкой достигнутого. – Нет-нет-нет, я ничем не доволен... Как только буду всем доволен, считайте, мне пора уходить».

Победит ли Сбербанк очереди? Научит ли сотрудников любить и понимать клиента? Отвоюет ли место на Олимпе крупнейших банков мира? Даже если вопреки усилиям не всё из задуманного удастся сделать, уважения заслуживает одна только попытка изменить ход истории крупнейшего национального банка. Банка, который воплотил в себе наследственные пороки российского общества, и главный из них – глубоко сидящее в людях нежелание меняться, неприятие всего, что выходит за пределы их личного опыта. Теперь перемены стали частью этого опыта, опыта сотен тысяч сотрудников. А это значит, что в будущем Сбербанк может быть каким угодно, но только не прежним. Точка возврата пройдена. Слон пока не танцует. Но уже начинает пританцовывать.

«Если я успокоюсь, вы тут же увидите спокойный Сбербанк».

*Из интервью Германа Грефа журналу Forbes (21.03.2012)*

## Благодарности

Прежде всего хочу поблагодарить журналиста Сергея Кашина, с которым мы начинали работу над этой книгой в одной упряжке. Он взял на себя труд провести несколько интервью. Мы подолгу обсуждали замысел книги, и в ходе этих разговоров Сергей делился со мною мыслями о банковском бизнесе, в котором разбирался несоизмеримо лучше меня. По соображениям личного характера Сергей принял решение сойти с дистанции и предоставить мне возможность писать книгу одному. При этом я искренне и высоко ценю оказанную им помощь.

Есть еще один человек, без которого книга – и это истинная правда! – просто бы не возникла. Максим Котин не только вдохновил меня на авантюру, которой я по-прежнему считаю попытку уместить в сравнительно небольшом тексте непостижимую по своим масштабам трансформацию банковской империи. Редакторская критика Максима – самая пронзительная и убедительная из всего, с чем мне приходилось сталкиваться за годы своей журналистской карьеры. Она внесла неоценимый вклад. Бесчисленные советы и замечания редактора позволили мне восполнить важные концептуальные пробелы в рукописи, сделать ее более логичной и содержательной. По крайней мере, я на это рассчитываю.

Главе издательства «Манн, Иванов и Фербер» Михаилу Иванову, склонявшему меня к писательству задолго до начала работы над этой книгой, я также обязан ее появлением.

Сотрудникам Управления общественных связей Сбербанка я признателен за содействие в организации десятков встреч с топ-менеджерами банка – людьми чрезвычайно занятыми и не всегда понимавшими природу моего к ним интереса. Очевидно, не все из них согласились бы со мною встречаться, если бы их хорошенько не попросили. Отдельное спасибо за это вице-президенту Юрию Ровенскому. Я благодарен бывшему сотруднику Управления Андрею Зайонцу за приложенные им организационные усилия. Алексей Володькин сообщил мне ряд интересных сведений. В несомненном долгу я перед Павлом Фоминым. Без его связей в центральном аппарате банка, энергичной поддержки и аккуратно собранных архивных материалов мне пришлось бы туго. Ценную помощь оказала Юлия Шелегова, руководитель пресс-центра Московского Сбербанка.

Хочу сказать спасибо коллегам Ирине Столяровой и Александру Кияткину, обратившим мое внимание на кое-какие факты из прошлого Грефа и настоящего Сбербанка.

Жена и дети стоически пережили мое погружение в глубокие воды литературного творчества, и простым выражением признательности мне тут явно не отделаться. Мой пятилетний сын часто спрашивал, чем я занимаюсь на своем ноутбуке вместо того, чтобы помочь ему с конструктором Lego. «Книгу пишешь, угадал?» – бурчал он, не дожидаясь ответа. Тешу себя слабой надеждой, что когда-нибудь в будущем его заинтересует, что там в итоге вышло у отца.

В конце книги я постарался указать источники всех цитат и фактов, взятых из СМИ, литературы, блогов и пр. Остальное почерпнуто из общения с сотрудниками и менеджментом Сбербанка, включая Германа Грефа, предоставленных банком материалов, а также собственной журналистской практики за последние пятнадцать лет.

## Об авторе



Евгений Карасюк – журналист, автор множества статей об управлении и бизнесе в ведущих деловых изданиях («Секрет фирмы», SmartMoney). В начале 2000-х написал путеводитель по рынку профессиональных услуг «Первичное размещение акций», осветив выход на биржу российских эмитентов. Впоследствии опубликовал серию репортажей о компаниях, внедряющих в России японский менеджмент. Это сделало неизбежным интерес автора к грандиозному обновлению Сбербанка, черпающему вдохновение в идеях японской корпорации Toyota.

## Примечания

### Бессонница

*Зная слабость бывшего главы Центробанка Виктора Геращенко к откровенным высказываниям, журналисты вытащили из него хлесткую цитату: замена Казьмина на Грефа может оказаться глупостью.* – Виктор Геращенко: «Замена Казьмина на Грефа окажется глупостью» // DP.RU 07.10.2007.

*Позже он жалел, что поддался на уловки столичного мэра Юрия Лужкова.* – Н. Кротов. Сбербанк – это банк, который может все // Bankir.ru. 25.01.2010.

*В казьминское кресло прочили пеструю компанию политиков и банкиров...* – Е. Альбац. Кириенко: что это было? // «Коммерсантъ». 17.10.1998; Владимир Коган может возглавить Сбербанк России? // Интернет-издание «Вокруг новостей». 17.05.2005.

*«В регби немислимо, 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».* – Д. Симонов, О. Каменева, В. Карпинская. Итоги с Андреем Казьминым // Прямые инвестиции. 2007. Ноябрь.

*«Ни в одной стране мира ни одна разумная власть таких решений принимать не стала бы, – возмутился он. – Зачем резать курицу, которая несет золотые яйца?»* – Там же.

*В 2001 году главной задачей было не завоевать, а «сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного и крупнейшего банка Восточной Европы».* – Концепция развития Сбербанка России до 2005 г.

*К 2002 году на банк работали более 204 000...* – Годовой отчет Сбербанка России за 2001 г. С. 42.

*...а спустя шесть лет – уже свыше 262 000 человек.* – Годовой отчет Сбербанка России ОАО за 2007 г. С. 31.

*В 2007 году этот кусок пирога достигал 5 трлн рублей.* – Там же. С. 15.

*...«систему, тяготеющую к сберегательному институту»,...* – И. Петров. Танцы со слонами // Коммерсантъ-деньги. 03.12.2007.

*...«обеспечивающий прирост прибыли на уровне 25–30 % ежегодно».* – Д. Симонов, О. Каменева, В. Карпинская. Итоги с Андреем Казьминым // Прямые инвестиции. 2007. Ноябрь.

*«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».* – И. Моисеев. На три года средств от размещения вполне хватит // Коммерсантъ. 29.06.2007.

*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».* – Цит. по кн.: Н. Фергюсон. Восхождение денег. М.: «Астрель», 2010. С. 76. Следует заметить, что лапидарное высказывание о назначении банков принадлежит человеку, не пожелавшему связать свою жизнь с семейным бизнесом. Третий лорд Виктор Ротшильд стал «первым из distinguished лордов Ротшильдов, отринувшим ремесло финансиста». (Подробнее см. Фредерик Мортон. Ротшильды: История династии могущественных финансистов. М.: Центрполиграф, 2004. С. 286.)

*Банк благоволил крупным заемщикам.* – Е. Березанская. Круговорот денег // Forbes Russia. 2006. Январь.

*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. – Е. Березанская. Разоблачение «Сбера»// Ведомости. 05.12.2002.*

*Казьмин объяснял свой поступок нежеланием участвовать в голосовании на внеочередном собрании акционеров: «Я ухожу из банка. Поэтому должны голосовать те, кто в банке остается». – Д. Симонов, О. Каменева, В. Карпинская. Итоги с Андреем Казьминым // Прямые инвестиции. 2007. Ноябрь.*

## Главный стратег

*Герман, младший ребенок в семье, рос без отца.* – О. Ларионова. Уж осень близится, а Германа все нет // Собеседник. 21.08.2001.

*Грефа, по его словам, не заботила формальная сторона учебы вроде успеваемости.* – Сбербанк эпохи перемен // Прямые инвестиции. 2011. Январь.

*Вторая утверждает, что остановки были.* – Греф Герман Оскарович – биография // Информационно-экспертная группа «Панорама».

*Газеты писали, что Греф получил серьезную черепно-мозговую травму и перелом «нескольких шейных позвонков».* – Е. Багаев. Руководители ингосимущества попали в аварию // Коммерсантъ. 19.01.1999.

*Начальник Грефа пытался вдохнуть жизнь в подведомственный ему сектор городской недвижимости.* – Вечерний Петербург. 18.09.1997.

*Скандал омрачил даже открытие поселка для потомков высланных немецких колонистов.* – А. Иваницкий. Под Грефом – «Секретно» // Новая газета. 29.05.2000; «Радио Свобода», программа Liberty Live. 17.10.2003 (<http://www.svobodanews.ru/content/article/24187754.html>)

*Оно явилось одной из трех целей, которые позднее признали достигнутыми наряду со снижением уровня бедности и сокращением внешнего долга как средства поддержания платежеспособности государства...* – Д. Бутрин. Подведены итоги удвоения ВВП // Коммерсантъ. 02.06.2010.

*... (с этим, впрочем, согласны не все...) –* <http://www.fbk.ru/news/5419/833760/>

*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.* – Сергей Иванов хочет спасти армию от импортной тушенки // РИА «Новости». 13.05.2004.

*«На переходном этапе развития общества объективно приходится выбирать – либо демократия, либо экономический прогресс»...* – Ли Куан Ю. Сингапурская история: из третьего мира – в первый. М.: МГИМО-Университет, 2010.

*Уже к концу двухтысячных, как признавали чиновники министерства (например, заместитель министра Андрей Клепач), государство контролировало половину российской экономики, и эту оценку многие считали заниженной.* – Минэкономразвития оценивает госдолю в экономике РФ на уровне 50 % // РИА «Новости». 02.07.2009.

*Греф был главным лоббистом вступления России в ВТО...* – А. Шаповалов. Куриный оскал // Коммерсантъ. 17.08.2006.

*Годы спустя Греф признавался журналистам, что одной из причин, по которой он не мог оставаться на госслужбе, была «грошовая зарплата». «У меня маленькие дети, и мне нужно было просто зарабатывать на жизнь. Если ты не имеешь каких-то приработков, то на эти деньги прожить невозможно», – рассказывал он в интервью Forbes Kazakhstan.* – М. Семеляк. Стрелочник // Forbes Kazakhstan. 2011. Ноябрь.

## Странные вещи

*В этой цифре «нет никакого смысла, кроме того, что она большая и круглая и способна произвести некоторое впечатление на неподготовленное сознание», – писал в неофициальном блоге банковских клерков один из них. – <http://sberbank.livejournal.com/387.html>*

*«Именитые консультанты привыкли работать в странах, где бизнес прозрачен и не нужно перепроверять каждую цифру. Некоторые из них в свое время предлагали нам свои услуги, но спотыкались на решении первой же задачи». – А. Алешкина. Время покупать акции Сбербанка // Прямые инвестиции. 2003. Ноябрь.*

*В шестидесятые годы в обиход вошло жаргонное to McKinsey... – Christopher McKenna. The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century / Cambridge University Press. 2006. С. 181.*

*В деловой литературе 2000-х имя компании уже сопровождал эпитет «элитарная». – Именно такая характеристика McKinsey содержится, например, в книге Роджера Ловенстайна «Когда гений терпит поражение: Взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов». М.: Олимп-Бизнес. 2006. С. 78.*

*Как заметил в своей книге о консалтинге... – Christopher McKenna. The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century. С. 208.*

*Передразнивая Труды Рубин... – Свой знаменитый вопрос «Who is Mister Putin?» журналистка газеты Philadelphia Enquirer Труды Рубин задала в январе 2000 года представителям российской делегации на Всемирном экономическом форуме в Давосе.*

*При этом уже в 2007 году (менее чем за год до появления Бугрова в банке) журнал «Финанс» включил партнера McKinsey в рейтинг наиболее успешных молодых бизнесменов страны. – Рейтинг 33 самых «крутых перцев» // Финанс. 08.04.2007.*

*Однажды, общаясь с сибирскими студентами на тему таланта, целеустремленности и карьеры, Денис Бугров вспоминал, что уже на первом курсе института неплохо зарабатывал – «существенно больше стипендии». – Телемост с топ-менеджерами Сбербанка России. 12.09.2009 (<http://www.sibnet.ru/bridge/?use=sberbank>)*

*«В московском офисе McKinsey Денис Бугров» – корпоративный сайт московского офиса McKinsey, <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/ourpeople/alumni/>*

## Тюрьма для денег

*«Нужно помнить уроки истории: неповоротливые империи рушатся».* – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 01.08.2008.

*«Нам, в общем, ни за что краснеть не приходится, – благодушно рассказывал он журналу “Компания”, – мы учимся тому, чему можно учиться, но мы можем с гордостью сообщить и о тех продуктах, которых у них нет. У них – я имею в виду развитые страны».* – А. Григорьев, А. Казьмин. Сбербанк – это праздник, который всегда с тобой // Компания. 09.06.2003.

*Купив Sporas, Антонов первым делом похвалил ритейловые технологии банка, а вторым – заявил о планах по их серьезному улучшению с помощью консультантов McKinsey...* – К. Ячеистов. Конверсбанк купил литовский Сбербанк // Коммерсантъ. 24.03.2003.

*«Это не документ, который разработали за нас какие-то привлеченные консультанты»...* – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 01.08.2008.

*Чтобы, как надеялся Греф, «каждый сотрудник осознал свое место и свою роль в нашем общем деле».* – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 05.03.2009.

*Взгляните на пассаж из казьминской стратегии: «Многолетний опыт работы Банка с массовой клиентурой и разветвленная филиальная сеть, обеспечивающая повсеместную доступность услуг, создают <...> основу для закрепления лидирующих позиций».* – Концепция развития Сбербанка России до 2012 года. 2007. С. 9.

*А вот новый вариант: «[Серьезным недостатком является] низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ Банка: сбытовой сети и клиентской базы».* – Стратегия развития Сбербанка на период до 2014 года. 2008. С. 5.

*Старый менеджмент видел задачу «в повышении производительности труда»...* – Концепция развития Сбербанка России до 2012 года. 2007. С. 8.

*...но воздерживался от оценок его текущего уровня – «исключительно низкого»...* – Стратегия развития Сбербанка на период до 2014 года. 2008. С. 6.

*При этом банк рассчитывал «высвободить ресурсы для улучшения качества обслуживания и более интенсивной работы с клиентами в области продаж банковских продуктов».* – Стратегия развития Сбербанка на период до 2014 года. 2008. С. 25.

*Перестроить работу персонала и вовлечь его в реформы предстояло при помощи производственной системы Сбербанка, в которой менеджмент видел «новую идеологию управления».* – Стратегия развития Сбербанка на период до 2014 года. 2008. С. 19.



## **Здравый смысл не рождает здоровых идей**

*«Но разве американец на самом деле затрачивает в десять раз больше мускульных усилий? Очевидно, японцы что-то тратят впустую»...* – Тайити Оно. Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. М.: «Институт комплексных стратегических исследований». 2005. С. 30.

*«Здравый смысл редко дает здоровые идеи», – любил повторять Тайити Оно.* – Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. С. 294.

*Оно говорил, что искал «способ заставить производство работать на компанию, как человеческое тело работает на своего владельца».* – Тайити Оно. Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. М.: «Институт комплексных стратегических исследований». 2005. С. 13.

*«25 лет назад она была лишь одной из стада навязчивых азиатских производителей, продающих экономичные малолитражки, а Детройт потешался над мыслью о том, что когда-нибудь американцы пожелают купить много таких машин. Как теперь известно всякому, действительность посрамила прогнозы: Toyota Camry – самый продаваемый автомобиль в США с 2002 года, а Lexus LS 430 является люксовым брендом 7 лет подряд».* – Энн Фишер. America's most admired companies // Fortune. 05.03.2007.

*«В этом преимущество тех, кто близок к гибели».* – Из интервью Тайити Оно. «New Production System: JT Crossing Industry Boundaries», 1988 г. Цит. по кн.: Джеймс Вумек и Дэниел Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 292.

## Я не знал о lean ничего

*«Иначе они большей частью не удаются и затормаживаются».* – Полностью цитата выглядит так: «Вообще из последующего моего государственного опыта я пришел к заключению, что в России необходимо проводить реформы быстро и спешно, иначе они большей частью не удаются и затормаживаются». С. Ю. Витте. Воспоминания. Т. II (Царствование Николая II). М.: Издательство социально-экономической литературы, 1960. С. 94.

*«Это очень заразное. Сотрудники приходят к себе домой и внедряют lean – технологии».* – Илья Жигулев. Анастасия Пономаренко, заведующая лин-лабораторией Сбербанка: «Мы все заразились философией Lean» // Slon.ru. 07.04.2009 ([http://slon.ru/business/anastasiya\\_ponomarenko\\_zaveduyushhaya\\_lin\\_laborato1959.xhtml](http://slon.ru/business/anastasiya_ponomarenko_zaveduyushhaya_lin_laborato1959.xhtml))

*В исследовании «Lean и инвалидность».* – Antoon Spithoven (Utrecht University School of Economics): «Lean Production and Disability»//«International Journal of Social Economics». 2001. С. 725–741.

*«Мышцы атрофировались, глаза пустые, плечи опущены – одним словом, люди на грани нервного срыва», – рассказывал о вечерних часах типичного отделения Сбербанка во Владимирской области его бывший сотрудник.* – [http://178.248.232.19/services/official/bank/index.php?PAGEN\\_3=3&responseID=2924305](http://178.248.232.19/services/official/bank/index.php?PAGEN_3=3&responseID=2924305)

*Уже в начале осени 2008 года он поспешил заверить персонал, что до конца года система придет в каждое головное отделение банка, а к середине следующего – «на каждое рабочее место».* – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 01.09.2008.

*Исследование розничной розницы, которое McKinsey Global Institute провел в 2009 году...* – Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. Раздел «Производительность розничного банковского сектора» / В. Клинецов, Д. Попов, Д. Тафинцев, И. Швакман / McKinsey Global Institute. 2009. Апрель. С. 101–123.

*Друкер был убежден: мир и близко не подобрался к выработке оптимальных методов управления людьми, работающими больше головой, чем руками.* – П. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Диалектика, 2002. С. 190–200.

*Ответственность за производительность – этот «источник всех экономических ценностей».* – Цитата Питера Друкера по кн.: Д. Скотт Синк. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 63.

*«Забудьте всё, что вы раньше знали о ценности».* – Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 52.

*Вместе с коллегой Гаем Парсонсом он приобрел в городе Кембридж штата Массачусетс умирающую компанию Merlin Metalworks, выпускавшую велосипеды.* – Art Kleiner. «Leaning Toward Utopia» Strategy+ Business. 2005.

*«Для сервисных компаний такие программы не применяли, – говорил он. – В этом вся сложность: нам не у кого позаимствовать хорошо проработанную систему».* – Сбербанк эпохи перемен // Прямые инвестиции. 2011. Январь.

*В 2003 году местные партнеры McKinsey раскопали чрезвычайно удачный пример внедрения lean чилийскими банками.* – Tomars Elewaut, Patricia Lindenboim, Damiarn L. Scokin. Chile's lesson in lean banking // McKinsey Quarterly. 2003. Август.

*Самому Грефу нравилось, как lean помог централизовать бэк-офисные функции Unicredit.* – О. Проскурнина, Б. Сафронов, В. Кудинов. Сбербанк не монополист // Ведомости. 26.09.2008.

*Она была уверена, что производственная система дает банку «конкурентное преимущество», с помощью которого можно «повысить качество сервиса до мирового уровня». – «Не меняясь – мы угасаем» // Мой Сбербанк. 03.06.2011.*

*В противовес зарвавшимся воротилам авторы бизнес-бестселлера восьмидесятых «В поисках совершенства» Том Питерс и Роберт Уотерман... – Том Питерс, Роберт Уотерман мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2010.*

*У менеджмента McDonalds это переросло в традицию – каждое 15 апреля (в день рождения компании) выходить из офиса, чтобы на несколько часов очутиться по ту сторону касс. – Константин Полтев. Бигмак по-русски // Итоги. 01.08.2011.*

*Указывая на седовласого миллиардера, мать напутствовала сына: «Смотри, не будешь уроки делать – станешь, вот как этот дедушка, на старости лет чужим людям покупки упаковывать». – Леннард Дальгрэн. Вопреки абсурду: как я покорял Россию, а она – меня. М.: Юнайтед пресс, 2010. С. 119.*

## Наводили 5S – драили с хлоркой

*«Если на стене мелом написать “Сбербанк”, у стены образуется очередь из 30 пенсионеров»... – «Сбербанк извинился перед пенсионерами за неудачную шутку в Twitter» // Прайм. 09.08.2012.*

*Греф говорил о том же самом, хотя и в других единицах измерения: «Можно рационально и эффективно использовать буквально каждый квадратный сантиметр». – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 22.09.2010.*

*«Вместо того чтобы переписывать тупые инструкции и сокращать документооборот, аденты ПСС “перекраивают пространство и время”, двигая столы и проводя хронометраж операций», – упражнялись в злословии на банковских форумах. – <http://www.banki.ru/services/official/bank/index.php?responseID=2853554>*

*«Сегодня наводили 5S – драили всё с хлоркой», – рассказала сотрудница Московского Сбербанка о подготовке своего отделения к плановой инспекции. – [http://story-online.ru/story\\_1037/str\\_78.html](http://story-online.ru/story_1037/str_78.html)*

*В центральном аппарате от свехусердия подчиненных хватались за голову: «И они называют это ПСС! Не хватает воображения понять, как же можно было настолько извратить изначальный посыл». – Из корпоративного письма «Доброе утро, Сбербанк!» 06.2011 г.*

*В интервью New York Times один из директоров старой школы так описывал впечатления от 5S: «Сначала ничего особенного я не увидел: никто не работал в суперскоростном режиме. Но затем до меня дошло: они все работали на прибыль. Никто не слонялся в поисках запчастей или указаний». – Hal M. «5S for project Delivery and Baseball»// New York Times. 1972.*

## **Креативный класс**

*Десять лет назад корпорация сумела объединить мозги 300 000 сотрудников для обмена опытом и профессиональной взаимопомощи. – <https://www.collaborationjam.com/>*

*«Развитие инноваций – это одна из ключевых задач Производственной системы Сбербанка, – писал Греф в своем ежемесячном послании коллективу. – Люди, которые создают инновации – наш “креативный класс”, – будут перемещаться вверх по карьерной лестнице». – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 05.03.2009.*

## **Хватит крыжить табульки!**

*«С нас всю работу сняли и отдали в ЦСКО. А нас всех выгонят», – паниковала бухгалтерия. – <http://osberbanke.com/viewtopic.php?f=18&t=170&start=30>*

*К страху потерять работу примешивалось чувство обиды: стаж больше не служил мерилом профпригодности, центры наводнила молодежь. «Понабирали в ЦСКО водителей трамваев и “по объявлению”». – <http://www.potrebclub.ru/brand-sberbank/1855/>*

*1«Набирают всех подряд с улицы, – неодобрительно замечал сотрудник уральского центра. – А где же взять одновременно полторы тысячи квалифицированных работников?» – <http://www.dengi-molodym.ru/blogs/sberbank-rossii/tssko-chto-za-nim-sleduet-massovie-sokrasheniya-v-regionah.html>*

*В порыве откровенности работница «Южного порта» писала, как «на свой страх и риск» помогла чужому отделу начислять компенсации: коллеги не справлялись с возросшей нагрузкой. – <http://osberbanke.com/viewtopic.php?f=18&t=170&start=70>*

*Отдали ЦСКО картотеку, и что? – сокрушались в отделениях. – Полная путаница со схемами открытия счетов, все время теряются документы». – <http://osberbanke.com/viewtopic.php?f=6&t=151&start=50>*

*Именно здесь Греф принимал президента Медведева, которому рассказывал о способностях целиком оснащенного центра обрабатывать до 2,5 млн обращений в сутки. – «Медведев ознакомился с передовыми технологиями Сбербанка» // РИА «Новости». 29.12.2009.*

## Хулиганство на миллиард долларов

*Андрей Казьмин мечтал превратить миллионы вкладчиков в миллионы заемщиков.* – А. Григорьев, А. Казьмин. Сбербанк – это праздник, который всегда с тобой // Компания. 09.06.2003.

*На выездной коллегии один из высокопоставленных ревизоров банка заявил о наполовину «скомпрометированных ссудных портфелях физлиц»...* – Слова, произнесенные на выездной коллегии банка в 2008 году, принадлежат директору Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита Олегу Чистякову.

*Налеты грабителей, нечистоплотность инкассаторов (например, тех, что летом 2009-го в Перми похитили принадлежащие Сбербанку 250 млн рублей)...* – И. Свирская. Ограбление года // Пермский обозреватель. 27.06.2009.

*Как выяснила газета «Ведомости»...* – А. Панов, А. Бараулина, А. Никольский, Е. Хуторных. Кредит «Безвозвратный» // Ведомости. 29.04.2008.

*На пресс-конференции главе Московского Сбербанка Максиму Полетаеву приходилось отшучиваться: «80 % просроченной задолженности по розничным кредитам и 65 % по кредитам предприятий приходятся на хулиганство, которое было допущено с участием сотрудников в Люблинском, Стромьинском и Мещанском отделениях». – «Мошенники навредили Сбербанку на 35,4 млрд» // Интерфакс. 20.01.2010.*

## Я буду жаловаться

*Личный план главы Сбербанка насчитывал 300 страниц в месяц.* – М. Бахвалова, В. Серегин. Конкурировать внутри страны бессмысленно // Журнал РБК. 2011. Март.

*Он сумел временно наняться на одно из автопредприятий Большой Тройки, где держал в своих неумелых руках пневматический ключ для прикручивания болтов.* – Стивен Спир. Догнать зайца: как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. С. 77–79.

*В учебном центре профессор овладевал искусством завинчивать винты под разными углами.* – Там же. С. 199.

*Мытарства Спира только в Toyota продолжались полгода.* – Там же. С. 224.

*Позднее в интервью отраслевому журналу...* – «Виктор Орловский: мы ищем тенденции» // Банковские технологии. 2011. Апрель.

*...«Компании-лидеры, если они быстро удаляются от конкурентов сразу в нескольких направлениях, становятся недостижимыми. Для лидеров же это означает одно – стратегия не может и не должна предусматривать развитие лишь в каком-то одном, пусть даже стратегически важнейшем направлении. <...> Это нехарактерный для российского бизнеса подход, который нам поначалу казался неочевидным и непривычным».* – Сам Спир писал буквально следующее: «Все продвигаются вперед, со временем улучшая свои результаты по различным показателям – таким как качество, эффективность, разнообразие продукции и услуг, безопасность и время от разработки концепции продукта до вывода его на рынок. Проблемой стаи является то, что заяц-лидер достигает определенного уровня раньше остальных и, когда они подходят туда, где заяц только что был, оказывается, что он уже умчался дальше, по-прежнему преследуемый, но так и не достигнутый» // Стивен Спир. Догнать зайца... С. 26.

*В этой республике книга стала обязательным чтением для всего персонала Сбербанка.* – Интернет-конференция Рушана Сахбиева // «Бизнес online» (Татарстан). 05.07.2010.

*«Это, если хотите знать, вообще не банк, – категорично заключил он. – Это Музей остановившегося времени. Люди, сидящие в головном офисе и использующие “Фейсбук”, просто не представляют себе реально, как оно устроено внизу».* – Антон Носик. Сбербанк – розыск вкладов // <http://blog.dp.ru/post/1556/>

*Едва открытую дебетовую карту заблокировали сразу после начисления средств.* – <http://www.banki.ru/services/responses/bank/?response ID=3042403>

*Благодаря ресурсу IdeaStorm, запущенному Dell в феврале 2007 года, компьютерный гигант получил от клиентов около 10 000 идей (не считая 80 000 комментариев).* – <http://en.community.dell.com/dell-groups/small-business/w/marketing/social-media-for-small-businesses-crowdsourcing.aspx>

*«Мы зовем вас услышать других и быть услышанными! – обращался Греф с его главной страницы. – И мы глубоко убеждены в том, что только такая работа – в режиме “коллективного интеллекта” – может привести всех нас к прорыву в будущее».* – <http://sberbank21.ru/intro/>

*«ПСС достал, – сокрушалась операционистка Оксана на банковском форуме, – давай, работай, улыбайся как идиот, здоровайся как в деревне с каждым встречным-поперечным. А иногда так хочется РЯВКНУТЬ (sic!) на клиента, чтобы он отстал со своими идиотскими вопросами о компенсации».* – [http://story-online.ru/story\\_1378/str\\_4.html](http://story-online.ru/story_1378/str_4.html)



## Отрицание, злость, торг, депрессия и принятие

*Известный американский семейный психолог Вирджиния Сатир, анализирувшая то, как люди воспринимают изменения в своей жизни, называла их источником чужеродным элементом.* – Virginia Satir. The Satir model: Family therapy and beyond. Science and Behavior Books, 1991.

*Модель, описанная Элизабет Кублер-Росс еще в конце шестидесятых в нашумевшей книге «О смерти и умирании»...* – Elisabeth Kübler-Ross. «On Death & Dying». Macmillan, New York, 1969.

*«Сбербанк потратил миллиард рублей на бонусы топ-менеджерам» – в стране, где, по данным Росстата, средняя зарплата чуть превышала 22 000 рублей, заголовок «Комсомольской правды» не мог не привлечь к себе внимания.* – Комсомольская правда. 15.02.2011. Статья Максима Бруснева.

*Они требовали от банкиров добровольно отказаться от премиальных хотя бы на время трудностей в экономике.* – «Молодежное движение “Наши” потребовало от топ-менеджеров Сбербанка РФ вернуть бонусы за 2008 г. в сумме 933 млн руб.» // «Прайм-ТАСС», 13.03.2009.

*К тому же у него имелись все основания избегать поспешности в выборе нового места работы после неудачи на старом.* – В тот момент руководство «Вымпелкома» («Билайн») представляло собой причудливый дуумвират. Уход главы компании Александра Изосимова в марте 2009 г. совет директоров решил восполнить не одним, а сразу двумя управленцами – Александром Торбаховым и уроженцем Сараево Борисом Немшичем. Тандем, прозванный двуглавой пчелой, с самого начала вызывал сомнения в своей жизнеспособности.

*«Мы вложили и продолжаем вкладывать огромное количество усилий и средств в создание команды – отбираем лучших людей на рынке, обучаем их, выращиваем высококлассных топ-менеджеров, а потом их перекупают на рынке за две-три цены от того, что мы сегодня можем платить», – сетовал он в интервью «Коммерсанту».* – Светлана Дементьева. Мы не готовы к мышлению и к работе в условиях XXI века // Коммерсантъ. 03.06.2010.

*«У всех сотрудников очень маленький оклад, но очень высокий уровень премий – месячных, квартальных и годовых», – пояснял Греф в интервью государственному телевидению.* – Из интервью Германа Грефа телеканалу «Вести 24». 11.05.2011.

## Акций-то раз-два и обчелся

*Про известного в мире борца за права акционеров американского магната Карла Икана, например, говорили, что в этой жизни он больше всего любит две вещи: делать деньги и издеваться над менеджментом.* – Таким наблюдением о Карле Икане делится биограф миллиардера Марк Стивен, автор книги «King Icahn: The Biography of a Renegade Capitalist» (источник высказывания: Indianapolis Star, John Russell, Ted Evanoff, «Who is this guy? And does Eli Lilly need to be afraid of him?», 15.06.2008).

*В 2007 году британская Financial Times насчитала дюжину наиболее влиятельных инвест-активистов, в основном представляющих инвестиционные фонды.* – «Most Influential activist investors» // Financial Times. 11.04.2007.

*Его публично называли проходимцем и обвиняли в компрометирующих связях с Вашингтоном.* – Е. Шишкунова, А. Понамарева. Ни капли «Транснефти» // Известия. 20.05.2011.

*Утверждалось, что на внеочередное собрание в ноябре 2007-го самарцы даже не получили приглашения...* – И. Липкинд. Казьмина хотят засудить // Хронограф. 26.02.2008.

*Андрей Казьмин утверждал, что знал их «в лицо».* – И. Моисеев. На три года средств от размещения вполне хватит // Коммерсантъ. 29.06.2007.

*«Поведение Игоря Сечина на собраниях акционеров “Роснефти” не соответствовало его репутации “серого кардинала”», – писали «Ведомости».* – Екатерина Дербилова. Дебют Сечина // Ведомости. 02.07.2007.

*По части неудобных, припирающих к стенке вопросов и обескураживающих замечаний мало кто мог сравниться с Навальным – этим «необычным» акционером, как его обозначили юристы «Роснефти».* – <http://navalny.livejournal.com/514832.html>

*«Эти люди сидят с каменными лицами, – делал Навальный наброски с натуры, стоя у микрофона. – Некоторые из них сюда даже приехали с мигалками. Они боятся. Но единственная для них возможность существовать в этой отвратительной коррумпированной системе – наше молчание. Молчать не надо».* – <http://www.youtube.com/watch?v=eqpm14I-Pys>

*«У меня к Грефу претензий огромное количество. Я с ним состою в достаточно агрессивной переписке. Но конкретно его большая зарплата меня не смущает. Это нормальная зарплата, которую можно сравнить с аналогичными зарплатами в аналогичных банках. Нет проблем», – подытожил Навальный в эфире радио «Эхо Москвы».* – Эфир радиостанции «Эхо Москвы» // <http://echo.msk.ru/programs/dayaftertomorrow/676295-echo/>

*«Рабочие, конечно, ни в чем не виноваты, но не может же банк кому-то прощать кредиты просто по устному заявлению чиновника», – объяснял свою позицию Навальный.* – <http://navalny.livejournal.com/375165.html>

*...«которое явно в обозримом будущем не будет приносить значительных прибылей».* – Эфир радиостанции «Эхо Москвы» // <http://echo.msk.ru/programs/dayaftertomorrow/676295-echo/>

*«Я считаю, что я банк. А банк считает, что я не он», – емко выразил суть противоречий Навальный.* – <http://navalny.livejournal.com/362883.html?thread=6722691#t6722691>

*«Греф показал себя молодцом», – написал Алексей у себя в блоге.* – <http://navalny.livejournal.com/559361.html>

*Антон Данилов-Данильян, отвечавший за связи банка с миноритариями, на годовом собрании с удовлетворением докладывал, что всем известный акционер ведет*

*себя непривычно «дружественно и конструктивно».* – Из выступления на годовом собрании акционеров Сбербанка 03.06.2011 // [http://sberbank.ru/moscow/ru/investor\\_relations/shareholders\\_meetings/annualmeeting/](http://sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/shareholders_meetings/annualmeeting/)

*А нерезидентов в капитале в 2006 году, еще при Казьмине, насчитывалось не меньше 20 %.* – «Доля иностранных акционеров в капитале Сбербанка составляет около 20 %» // РИА «Новости». 05.04.2006.

*«Я себя жуликом не считаю. Не ощущаю своей вины ни за что, ни перед кем из вас и готов объяснить по любому интересующему вас вопросу»,* – отпарировал Греф выпад зала на одном из собраний. – Из выступления на годовом собрании акционеров Сбербанка 03.06.2011 // [http://sberbank.ru/moscow/ru/investor\\_relations/shareholders\\_meetings/annualmeeting/](http://sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/shareholders_meetings/annualmeeting/)

*Журнал Economist подсчитал, что \$100, вложенные в 2002 году в бумаги российского госбанка, в 2012-м принесли бы счастливому владельцу \$3722.* – «The best and worst stocks of the past decade: Invest in a time machine» // Economist. 18.02.2012. Спустя некоторое время то же издание, ранее не замеченное в большой симпатии к России, опубликовало о Сбербанке комплиментарную статью: «Abacus to ATM: The transformation of Sberbank into a modern financial institution», 23.06.2012.

*Кроме того, по итогам 2011 года аналитики Boston Consulting Group поставили российский госбанк на второе место по доходности среди банков мира.* – Т. Воронова. BCG: Сбербанк – второй в мире по доходности // Ведомости. 07.06.2012.

## Лишние люди

*«Делая Сбербанк лучше, мы имеем возможность изменить к лучшему жизнь 270 000 человек», – писал Греф весной 2009 года в ежемесячном послании коллективу. – Письмо Германа Грефа сотрудникам. 10.04.2009.*

*Но встряска не сильно отразилась на численности персонала – она уменьшилась лишь на 2 % (4028 человек). – Годовой отчет Сбербанка России за 2000 год. С. 38.*

*Контингент был раздут даже по советским меркам: в 1988 году в Сбербанке СССР, включая республиканские филиалы, работало 248 000 человек. – Сбербанк в постсоветской России // [http://www.memoid.ru/node/Sberbank\\_v\\_postsovetskoj\\_Rossii](http://www.memoid.ru/node/Sberbank_v_postsovetskoj_Rossii)*

*Менеджмент вынужден был отказаться от идеи, невзирая на то что уже подписал приказ об увольнении примерно 5000 рабочих. – «“АвтоВАЗ” сокращает почти пять тысяч человек» // РИА «Новости». 14.09.2009.*

*Toyota, Matsushita и другие великие компании Страны восходящего солнца никого не увольняли (сокращение 2146 работников Toyota в 1950 году, во время острейшего бытового кризиса и отчаянного безденежья, привело к двухмесячной забастовке, после которой президент компании Киитиро Тоёда подал в отставку). – Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 295.*

*Одна из заповедей отца революции качества в Японии особенно запала ему в душу: сотрудники виновны не более чем в 2 % проблем компании, остальные 98 % – издержки системы. – Свою приверженность данному принципу Фидельман, в частности, отразил в предисловии к русскому изданию книги Генри Нива «Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса»: «Из формулы Деминга “98/2” неминуемо следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании».*

*Глава Microsoft Билл Гейтс еще десять лет назад сомневался в необходимости существования банков при несомненной пользе банкинга как такового. – Джеймс Макинтош. The bank is dead... // Financial Times. 04.10.2000.*

*Британский журнал Economist как-то предложил своим читателям в виде теста уронить их конкурентное преимущество себе на ногу. – Журнал цитируют Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале в кн.: Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. / Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000. С. 45.*

*По мере виртуализации услуг – а по словам директора по IT Виктора Орловского, у иных западных банков она уже охватывала до 90 % сервисов, и Сбербанк двигался в том же направлении – люди и здания обречены становиться обузой. – А. Левашов. Сбербанк построил МегаЦОД за \$1,2 млрд // Snews.ru. 11.12.2011.*

*...(например, один из них, Антуан Мерфи, пришел к выводу, что в маленькой Ирландии, где на тот момент проживало около 3 млн человек, жизнь без банков шла своим чередом и была не такой уж ужасной). – Антуан Мерфи. Money in an Economy without Banks: The Case of Ireland / The Manchester School, 1978. С. 41–50.*

*Примерно 400 000 служащих бразильских банков, действуя через профсоюз, добивались от Национальной банковской федерации (Fedraban) повышения зарплаты. – Brazil bank workers to strike nationwide over pay // Reuters. 28.09.2010.*

*Неоднократно бастовал персонал израильских банков, требуя от администрации то выплаты бонусов, то продления коллективных соглашений без изменения устраивающих их условий. – Всеобщая забастовка во имя интересов банка // Israelinfo.ru (со ссылкой на израильский новостной портал NRG-Maariv). 14.04.2008.*

*Единственную известную попытку создать независимую организацию в январе 2007 года предпринял бывший сотрудник местного подразделения Citibank Илья Строков. – История Ильи Строкова в свое время обсуждалась на интернет-форумах (<http://govogim-vsem.ru/viewtopic.php?f=1&t=29244>). Кроме того, в соавторстве с Галиной Енютинной Строков написал книгу «Как не оказаться обманутым и уволенным» / АНО: «Центр социально-трудовых прав», 2008.*

## Несчастливое число

*В британской столице одно банковское отделение приходилось на 5300 человек, а в российской – на 3520. – Н. Биянова. Дом банкира // SmartMoney (Russia). 10.11.2008.*

*«Бюджет города сегодня уступает только бюджету Нью-Йорка», – радовался мэр Лужков осенью 2007 года. – «Бюджет Москвы превысит к 2012 году нынешний бюджет Нью-Йорка» // ИТАР-ТАСС. 21.09.2007.*

*Попытка Сбербанка наверстать упущенное в нише экспресс-кредитования провалилась. – Е. Березанская, Н. Мазурин. Под Грефом // Forbes Russia. 03.04.2008.*

*В прощальном интервью, когда переход в «Почту России» уже был делом решенным, он включил ее в десятку своих главных достижений. – Д. Симонов, О. Каменева, В. Карпинская. Итоги с Андреем Казьминым // Прямые инвестиции. 2007. Ноябрь.*

## **Страшно, когда ситуация возникает неожиданно**

*«Островом стабильности» в мировом океане проблем с ликвидностью назвал Россию глава Минфина Алексей Кудрин. – Т. Конищева. Кризис в Давосе: Алексей Кудрин объяснил иностранному бизнесу, почему Россия оказалась островом стабильности // Российская газета. 21.01.2008.*

*«Страшно, когда ситуация возникает очень неожиданно», – говорил Греф впоследствии о чувствах, которые испытывал злополучной осенью. – Из эфира передачи «Познер» на «Первом канале». 15.06.2009.*

*«Нужно быть готовым к трехлетнему кризису», – пророчествовал Греф на встрече с журналистами в начале февраля 2009 года. – ИТАР ТАСС. 03.02.2009.*

*Чтобы перестраховаться, Сбербанк взял в долг у Центробанка 0,5 трлн рублей... – Н. Биянова. Минфин проспорил 56,5 млрд руб. // Коммерсантъ. 21.06.2010.*

*«Банки начнут сбрасывать недвижимость, как это делают и владельцы недвижимости. Я думаю, это вызовет дополнительную волну, которая нахлынет на рынок. Помимо кризисов в банковской сфере, может наложиться одна волна на другую, и ситуация будет очень серьезной», – нагонял страху эксперт. – Из выступления Алексея Чувина на конференции им. Адама Смита // Недвижимость в России. 02.06.2009 ([http://slon.ru/economics/aleksey\\_chuvin\\_sberbank\\_situaciy\\_zloupotrebyayut\\_43104.xhtml](http://slon.ru/economics/aleksey_chuvin_sberbank_situaciy_zloupotrebyayut_43104.xhtml))*

*«За это мы бы его наказали, вряд ли бы уволили», – публично объяснялся Греф. – Из эфира передачи «Познер» на «Первом канале». 15.06.2009.*

*2,25 млрд рублей, которые МАИР взял у Сбербанка в кредит на техническое перевооружение заводов... – Александр Воробьев. «Стакс» наработал на статью // Коммерсантъ (Ростов). 05.08.2009.*

*Но затем она «подверглась атаке со стороны государственных структур РФ и в результате была лишена большей части своих активов». – <http://www.mair.ru/about.php>*

## **Бить клиента по голове, когда он уже стоит на коленях?**

*Вслед за магазинами и птицефабриками бизнесмен собирался строить в сибирских городах небоскребы.* – Впоследствии бизнесмен не отказался от планов высотного строительства. «У нас есть птицефабрики, магазины, гипермаркеты, банк, строительная компания – будем строить небоскребы», – заявил он в интервью журналу «Деловой квартал» (Красноярск) // О. Рябова. Алексей Подсохин, кинопродюсер с птицефабрики. 21.03.2011.

*В 2007 году Олег Большев, создатель небольшого розничного оператора «Вестер» из Калининграда, за полтора года грозился увеличить выручку своих супермаркетов в двенадцать раз – до \$2,2 млрд.* – Е. Никитина. Большое из маленького // SmartMoney (Russia). 13.08.2007.

*А бывший гендиректор розничной сети «Мосмарт» Эрик Блондо в том же предкризисном году делился расчетами по строительству федеральной мультиформатной сети, намереваясь составить конкуренцию в России французскому «Ашану».* – П. Куликов. Разносторонний ритейлер // Секрет фирмы. 20.02.2007.

*Весной 2011 года в отношении компании была запущена процедура финансового оздоровления.* – Н. Копейченко. «Дикая орхидея» признана банкротом // РБК Daily. 27.07.2011.

*«Большинство владельцев крупного бизнеса знают меня лично очень давно», – рассказывал Хачатурянц в интервью «Ведомостям».* – Г. Губейдуллина, М. Рыкова. Чего нас бояться – мы же не рейдеры // Ведомости. 11.11.2009.

*Весной 2011 года Хачатурянц попал под прицел еженедельника The New Times, известного смелыми расследованиями коррупции во власти.* – Илья Барабанов. Рейдерский захват: Как государство захватывает «Энергомаш» // The New Times. 14.03.2011.

*Возглавляла издание Евгения Альбац, не лишенная эксцентричности гранд-дама свободной российской журналистики, которой докторская степень по философии Гарварда не мешала выносить беспощадные приговоры коллегам по цеху.* – Однажды Альбац потребовала от журналиста сетевого издания Moscow News Анны Арутюнян уйти из профессии. Описанный в блоге Арутюнян диалог, состоявшийся после передачи «Полный Альбац» на «Эхо Москвы», как и сам исполненный высокомерия эфир от 22.10.2006, имели резонанс в Сети.

*...(той самой, где когда-то сидел писатель Оскар Уайльд, впрочем, по совсем другому обвинению).* – В 1895 г. английский писатель был обвинен в содомии. Поначалу он содержался в Пентонвиле, после чего был переведен в другую лондонскую тюрьму (Уандсворт).



## Больше, чем банк

*Но вскоре этот пакет, приобретенный более чем за \$1,5 млрд, оказался в руках кредиторов олигарха.* – Д. Беликов, М. Черкасова. Олег Дерипаска лишился запчастей // Коммерсантъ. 06.10.2008.

*«Opel ликвиден. Кризис у General Motors», – подтверждал ту же мысль председатель производственного совета Opel Клаус Франц.* – Opel потребуются госгарантии на кредит почти в 2 млрд евро // РИА «Новости». 19.11.2008.

*На покрытие убытков компании «в худшем случае» мог потребоваться кредит до €1,8 млрд...* – Sueddeutsche Zeitung, Von C. Gammelin, M. Koch, H. Schwarz u. G. Bohsem. Kein VEB Opel. 19.11.2008.

*Греф верил, что евразийский великан за пять лет сумеет выйти на выпуск 6 млн машин в год.* – Греф приговорил «АвтоВАЗ» // Интерфакс. 16.06.2009.

*Тогда ей удалось сбыть 2,2 млн автомобилей...* – Годовой отчет GM за 2007 год. С. 8 ([http://bigthreeauto.procon.org/sourcefiles/GM\\_AR\\_2007.pdf](http://bigthreeauto.procon.org/sourcefiles/GM_AR_2007.pdf))

*К примеру, за 2010 год компания потратила на новые разработки свыше \$9,5 млрд...* – Годовой отчет Volkswagen за 2010 год. С. 186 ([http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/misc/pdf-dummies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile/downloadfile\\_14/file/Y\\_2010\\_e.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/misc/pdf-dummies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile/downloadfile_14/file/Y_2010_e.pdf))

*...на треть больше, чем тот же GM.* – Годовой отчет GM за 2010 год. С. 147 ([https://materials.proxymote.com/Approved/37045V/20110408/AR\\_87685/images/General\\_Motors-AR2010.pdf](https://materials.proxymote.com/Approved/37045V/20110408/AR_87685/images/General_Motors-AR2010.pdf))

*Из годовой отчетности АвтоВАЗа следовало...* – Годовой отчет ОАО «АвтоВАЗ». С. 85 ([http://www.lada-auto.ru/images/annuals/annual\\_2010.pdf](http://www.lada-auto.ru/images/annuals/annual_2010.pdf))

*Владимир Путин поспешил назвать сделку одним из первых шагов к «реальной интеграции европейской экономики».* – Из стенограммы встречи Владимира Путина с участниками 6-го заседания Международного дискуссионного клуба «Валдай» (<http://government.ru/docs/4990/print/>)

*Он, например, считал, что с учетом национальных особенностей рынка банк сможет применить у себя опыт микрофинансирования нобелевского лауреата Мухаммеда Юнуса, создателя знаменитого Grameen Bank для нищих бангладешских крестьян (средний его кредит не превышал \$100).* – Ю. Чайкина, И. Моисеев. Герман Греф загнул кредитную линию // Коммерсантъ. 05.03.2008.

*«Мы могли бы заработать на этих вложениях значительно больше денег, – заявлял Греф в интервью одному из центральных каналов. – Это достаточно сложная, рискованная и беспрецедентная за всю историю России покупка, которая для нас явно не связана с извлечением прибыли. Она связана в первую очередь с попыткой помочь в реструктуризации нашего автопрома».* – Из эфира передачи «Познер» на «Первом канале». 15.06.2009.

*«Если импорт не состоится, мы потеряли время зря», – заявил он в сентябре на сочинском экономическом форуме.* – Греф: сделка по приобретению Opel означает импорт технологий в Россию // РИА «Новости». 19.09.2009.

*В конце октября глава GM Фриц Хендерсон сообщил Financial Times, что в ближайшие дни надеется подписать документы и до декабря закрыть сделку.* – John Reed, Daniel SchaËfer. GM delays Opel sale until November // Financial Times. 23.09.2009.

*Еще в июне британская Times с разочарованием писала: «Новым совладельцем автопроизводителя Vauxhall стал Сбербанк – “крестный отец” российских банков, фактически представляющий государство и осуществляющий промышленную политику Кремля».* – Tony Halpin. Vauxhall line to Kremlin // Times. 02.06.2009.

*Решение американцев председатель наблюдательного совета Porsche Вольфганг Порше назвал подлостью.* – <http://suite101.de/article/ueberblick-stimmen-zum-verbleib-von-opel-bei-gm-a64336>

*Со ссылками на анонимные источники пресса писала о €13 млн...* – Н. Старостина. Сбербанк получил за Opel // РБК Daily. 24.06.2010.

*«Я сам инвестировал достаточное количество времени в это», – напомнил Греф акционерам.* – Н. Старостина. Сбербанк получил за Opel // РБК Daily. 24.06.2010.

## Время за деньги

*Один из них так и назывался: «Рубен Варданян у итурвала “Тройки Диалог”». – Т. Антропова. Лидеры формируются на минном поле // Компания. 19.07.2004.*

*Рубен даже вел на эту тему переговоры с Андреем Казьминым, не имевшие, однако, видимого успеха. – Н. Мазурин, Т. Лысова. Нет конфликта, просто есть две разные модели // Ведомости. 09.04.2002.*

*«Мы решаем любые вопросы в пределах часа, максимум дня», – рассказывал Рубен «Коммерсанту». – Е. Голикова. Не надо путать туризм с эмиграцией // Коммерсантъ. 30.05.2011.*

*«Еще год назад мы не смогли бы совершить такую сделку в силу нашей абсолютной ментальной неготовности, – заявил глава Сбербанка “Коммерсанту”. – Прямо скажем, для нас это – еще одно испытание». – Е. Голикова. Способность «Тройки» генерировать прибыль была предметом дискуссии // Коммерсантъ. 30.05.2011.*

## А разве мы не одни?

*Даже Казьмин в свое время горячо поддерживал правительство, которое на переговорах по вступлению в ВТО отстаивало запрет на деятельность филиалов иностранных банков, соглашаясь терпеть у себя лишь подотчетные российскому регулятору дочерние структуры. – Доля иностранных акционеров в капитале Сбербанка составляет около 20 % // РИА «Новости». 05.04.2006.*

*В 2002 году таких банков в стране насчитывалось 27, и они контролировали 5,4 % российских финансовых активов. – Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста / В. Клинцов, Д. Попов, Д. Тафинцев, И. Швакман. Раздел «Производительность розничного банковского сектора» // McKinsey Global Institute (апрель 2009 г.). С. 106.*

*С весны 2010 года Сбербанк числился в элитном клубе владельцев ста самых дорогих международных брендов, где он, по расчетам британского агентства Millward Brown, за пару лет потеснил таких величественных обитателей Уолл-стрит, как Citigroup, J.P. Morgan Chase и Goldman Sachs. – В топ-100 Millward Brown Optimor, опубликованном в мае 2011 года, Сбербанк занял 99-е место (\$8,5 млрд), а через год – уже 74-е (\$10,6 млрд).*

*Андрей Казьмин скептически относился к выходу за пределы бывших советских республик. – Д. Симонов, О. Каменева, В. Карпинская. Итоги с Андреем Казьминым // Прямые инвестиции. 2007. Ноябрь.*

*В отдаленной перспективе – двадцати, может, тридцати лет – Греф надеялся увеличить зарубежные доходы до 50 %. – «Греф надеется, что через 20–30 лет Сбербанк будет иметь 50 % доходов от зарубежных активов» // Прайм. 01.06.2012.*

*В интервью, которое позже, находясь в Вене, Греф дал австрийской Die Presse, он уже избегал громких заявлений. – Eduard Steiner. Sberbank-Chef: Europa liegt uns naEher als China // Die Presse. 11.09.2011.*

*...за последние пятнадцать лет, после пары кризисов, оно сократилось в два с половиной раза и неспешно продолжало снижаться. – Андерс Ослунд в своей книге «Строительство капитализма: рыночная трансформация стран бывшего советского блока» приводит статистику, согласно которой к 1994 году в России было зарегистрировано свыше 2500 банков (М.: Логос, 2003). В июне 2012 года, по данным ЦБ РФ, количество действующих банков составило 908.*