

## 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.

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

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

Обычным компаниям приходилось ценой колоссальных усилий от худшего переходить к плохому, и только затем, если повезет, — к хорошему. Обновление в их случае было императивом, непременным условием выживания. У них кончались деньги. Их теснили конкуренты. Им угрожали кредиторы и не щадили регуляторы. По-настоящему глубокие реформы в бизнесе редко питают 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 влячило 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, памятую о растущих прибылях и биржевых котировках?

Таким человеком стал Греман Греф, отставной министр, либерал и неутомимый реформатор. Дурные предчувствия не обманули сотрудников Сбербанка. Новый руководитель оказался тем самым чудаком, 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.