

## 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 канцеляризмов. 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 вызвали 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 юриста 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 оказись он в правильном месте в исключительно

удачный момент. Политический истеблишмент, получивший всю полноту власти в стране, выковывался в советском Ленинграде.

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

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

зарождались, а в Петербурге уже был специалист по рыночной экономике, скажут впоследствии о Маневиче его коллеги.

Начальник Грефа пытался вдохнуть жизнь в подведомственный ему сектор городской недвижимости. Маневич верил в силу частной собственности, когда всё кругом было казенным. Он составлял реестры городских зданий, закладывал основы их рыночной оценки и в целом пытался предопределить цивилизованное развитие рынка, власть над которым чиновникам приходилось все чаще делить с криминальным миром. В 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.

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

«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 GERMANA GREFA ЖУРНАЛУ FORBES KAZAKHSTAN (11.2011)**

принципиальных задач было около десяти. К намеченному сроку стратегию удалось реализовать лишь на треть.

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

Считаться с позицией Грефа приходилось даже силовикам. Их визави из экономического блока правительства требовал подотчетности в расходах. Оборонное ведомство 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 переквалифицируется 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 выяснялось, 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 приличный», — 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.

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

«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)**

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 безнадежного 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 IT 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 проникательный 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

