

# Футуристы в бизнесе. Как формируется публичный образ Германа Грефа

В последние годы репутация российского банкира «номер один» формируется вокруг визионерской оси



Алексей Фирсов  
Forbes  
Contributor

Герман Греф на прошлой неделе сообщил еще об одной уходящей профессии. «Программисты нам не нужны, мы с ними боремся», – цитирует РИА Новости главу Сбербанка. Что стоит за этой фразой, пока не ясно. Возможно, констатация того, что молодое поколение обучается программированию как второму иностранному, в массовом порядке. Возможно, речь идет о развитии искусственного интеллекта, который, в духе последнего романа Виктора Пелевина «iPhuck 10», будет сам воспроизводить программные решения. Ранее Греф уже отмечал, что вскоре не нужны станут юристы – их функции начинают выполнять роботы. Отпадет нужда и в самих банкирах: банк, по его мнению, превратится в уберизированную интернет-платформу.

Не будем гадать, как отреагируют программисты Сбербанка на слова своего руководителя, не объявят ли они встречную партизанскую войну – у айтишников для этого много возможностей. Но в публичном пространстве встречные реакции на футуристический подход Грефа уже не кажутся однозначно

позитивными. Сетевые сообщества любят обращать внимание на заметные разрывы, которые возникают между публичным образом банкира-визионера и некоторыми особенностями его структуры. При всем прогрессе, который сделал за последние годы банк, в ряде аудиторий доминирует стереотип об архаичности его процессов. Разумеется, это уже далеко не «Почта России». Однако регулярное заглядывание Грефа в будущее рождает у скептиков подозрение в некотором отрыве от реальности. Происходит феномен избыточного опережения, при котором понятия «Греф» и «Сбербанк» начинают отслаиваться друг от друга.

Из этих разрывов возникает, к примеру, активная трансляция мемов типа «в каком отделении карточку брали, в такое и обращайтесь», которые воспроизводятся при очередном футуристическом высказывании главы Сбербанка (хотя на деле вопрос с отделениями уже решен). По мысли клиентов, видеть дальнюю перспективу, конечно, хорошо, но при этом важно не потерять область близкого, непосредственного опыта. Регулярно в дискуссиях появляется версия, что Грефу уже скучно, неинтересно в банковской сфере, что ему хочется вернуться к государственному управлению. В среде политологов распространена версия о том, что косвенно такое возвращение происходит. Например, Греф оказывает большое влияние на методики подготовки нового управленческого состава, который сейчас рекрутируется в органы власти. Так называемая «библиотека Грефа» (собрание коучинговых книг, очень неровное по своему качеству, но отобранное самим банкиром) предлагается во время управленческих тренингов в структурах власти как ориентир для дальнейшего самообразования.

Действительно, в последние годы репутация российского банкира «номер один» формируется вокруг визионерской оси. Блокчейн, банковская уберизация, вытеснение физического персонала машинным кодом – описывая эти тренды, Греф наполняет и свой персональный образ дыханием дальней перспективы. Как будто те самые «кентавры» Иосифа Бродского звенят в если го тезисах («они выбегают из будущего и прокричав: «напрасно», – тотчас в

него возвращаются; вы слышите их чечетку...»). Такая динамика образа дала хороший результат и стала влиять на восприятие банка в целом, позволив выглядеть гораздо конкурентней и современной ближайшего конкурента – ВТБ. Можно сказать, что репутация Грефа отлично сыграла на модернизацию «Сбербанка» и оказала прямое влияние на его капитализацию. Уверенность в том, что удалось ухватить будущее, стало поднимать стоимость настоящего. Однако вместе с успехом стали проявляться и ограничения для такой публичной стратегии.

Банкир уверенно поймал тренд, особенно заметный в России в 2015-2016 годы, когда актуализировались разговоры о потерянном образе будущего. С одной стороны, тогда накопилась усталость от ретроспективности российской идеологии, культивирования деяний прошлого. С другой, обсуждение близкой перспективы заходило в тупик – полемика неизбежно упиралась в вопросы о качестве институтов и необходимости конкретной смены управленческой модели. Поэтому для ряда интеллектуалов отдушиной стала дальняя футурология – уход за горизонт. Греф, впрочем, выбивается из ряда мечтателей. Работая над программой для ЦСР, он регулярно ставил вопрос о серьезных институциональных реформах. Уровнем общественной критики он порою не уступал по жесткости известным оппозиционерам – при сохранении позиции главы государственной структуры. Все это подтверждало версию, что Греф, как и Кудрин, обладают прерогативой свободной публичной дискуссии, отнесены к разряду игроков, которые могут стать агентами изменений системы изнутри. Его визионерство не уходило совсем в фантазийную плоскость – оно подпиралось как опытом практической работы, так и участием в разработке экономических стратегий государства. Однако и человеком, слитым со своей корпорацией, его тоже не назовешь.

В российской практике есть еще несколько примеров разрыва, при котором персональный образ выпадает за границы корпоративного кокона: Сечин и «Роснефть», Чубайс и «Роснано». В каждом из случаев бизнес-лидер пришел в корпорацию из политического

класса, привнеся в бизнес характерные для политики черты: харизматичность (в своей внутренней среде), увлеченность дальней стратегией, апеллирование к общественным интересам, публичность. Происходит как бы игра двух смысловых пространств, их взаимная проекция. В каждом персональном случае такое пересечение воспринимается по-разному. Возможно, Греф показал пример наиболее удачной трансформации образа политика в образ предпринимателя, без существенных публичных издержек. Вернее, этот переход произошел более органично, чем для Чубайса и Сечина. Однако полностью вынести за скобки побочные следствия такой трансформации, разумеется, невозможно. (Кстати, можно отметить, что обратная логика перехода – из бизнеса в политику – также создает свои трудности, но это не тема данного материала.)

Возможно, один из источников проблем – слишком большая централизация коммуникационной политики на первом лице, свойственная для российского бизнеса в целом. Сбербанку было бы полезно иметь более широкий круг публичных спикеров, хорошо раскрученных в информационном пространстве; при этом даже не обязательно, чтобы все они были штатными сотрудниками организации. Они смогли бы заполнить смысловое пространство между дальней стратегической точкой, заданной Грефом, и текущим положением. Однако пока в российской корпоративной практике не удастся создавать пул корпоративных «евангелистов» – такие подходы вступают в конфликт с централизованными иерархичными моделями. В той перспективе, о которой говорит Греф, нужны не только роботизированные алгоритмы, но и новые принципы организации информационной среды.

Что можно сказать о сегодняшнем моменте? Мода на визионерство проходит, коммуникационное поле насытилось им; оно делает время слишком рыхлым, растянутым, неопределенным. При этом задача построения убедительной картины будущего, уходящей своей основой в настоящее и вызывающей эмоциональное сопереживание современников, не решена: нет даже эскизных

прорисовок такой картины. Ни блокчейн, ни роботизация не рожают эмоций. Будущее Грефа выполнено в холодных тонах, не мобилизует на движение к нему. Его текущая репутационная стратегия дала свой результат, но требует обновления. При этом идет своеобразное уплотнение времени, нарастает ожидание развязок и решений. Очевиден запрос на конкретные шаги, на создание ощущения реальной динамики. Важно, чтобы Греф не загнал себя в колею прежнего концепта, чувствовал возникающие развилки.

Разумеется, очень трудно менять системные принципы с позиций государственного менеджера, со всеми ограничениями для этой позиции. Однако какие-то секторальные решения здесь возможны. У Грефа есть прекрасные возможности: его слышат глава государства и целый блок чиновников. Даже наметилось особое сближение – после сообщения вице-преьера Игоря Шувалова о том, что Путин «заболел» цифровой экономикой. На банкира может ориентироваться либеральное крыло в бизнесе и целый пласт либеральной общественности. Но вместе с тем есть и риски, связанные с фокусным вниманием других башен, идеологической конкуренцией и борьбой за влияние внутри Кремля. Поэтому маневры этого неординарного руководителя могут быть очень интересны, а его успехи или неудачи – служить одним из индикаторов дальнейшего развития.

[Forbes](#)