

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Два слова, или Как культура стала торговлей, а торговля культурой	7
Глава 1. Десять лет одиночества	11
<i>Магия места.</i>	
С чего все начиналось	33
<i>Игрушки, которые нас воспитали.</i>	
Настольный хоккей.	
Игра поверх сознания	60
Глава 2. Позолоченный век. Начало строительства сети	67
<i>Магия места.</i>	
Здание. Остров, который так и не стал материком	95
<i>Игрушки, которые нас воспитали.</i>	
Диафильм. Точка сборки себя с нереальностью	105
Глава 3. Рост кризиса и кризис роста	111
<i>Магия места.</i>	
Продавщицы. Люди, которых больше не делают	135
<i>Игрушки, которые нас воспитали.</i>	
Кукла. Игрушка, умеющая влиять	146

Глава 4. Большой соблазн с его последующим преодолением	153
<i>Магия места.</i> Магазин-прогрессор. Борьба за будущее, которое подкралось незаметно	187
<i>Игрушки, которые нас воспитали.</i> Барби. Она прожила долгую и насыщенную жизнь	197
Глава 5. Операция «Вовремя». Как жить и побеждать в мире, в который кризис пришел навсегда	203
<i>Магия места.</i> Игрушечный арсенал. Как «Детский мир» формировал сознание будущих взрослых	229
<i>Игрушки, которые нас воспитали.</i> Дворовая площадка. Территория, на которой игрушкой способно стать всё что угодно	237
Глава 6. Битва за урожай. Что нужно сделать, чтобы продать компанию дороже, чем ее готовы купить	245
Приложение. Подарок	268
Источники фото	318



ПРЕДИСЛОВИЕ

ДВА СЛОВА, ИЛИ КАК КУЛЬТУРА СТАЛА ТОРГОВЛЕЙ, А ТОРГОВЛЯ — КУЛЬТУРОЙ

Возможно, отечественного читателя это удивит, но за пределами постсоветского пространства специализированных детских торговых сетей почти нет. Там товары для малышей покупают в торговых центрах, гипермаркетах, интернете, а базовые вещи вроде детского питания — в универсамах у дома.

А еще наш человек удивится, узнав, что и в Советском Союзе никакой единой сети детских магазинов не существовало. Да, торговые объекты в Мурманске, Самарканде и Владивостоке носили одинаковое название, «Детский мир», но функционировали абсолютно независимо друг от друга — объединяли их только эти два слова. Иногда магазины в одном городе были связаны друг с другом, но после распада СССР никаких детских сетей в России не осталось.

Зато осталось нечто нематериальное: сама идея, что у детей должен быть свой, особый универмаг. И выражается она вот в этих двух словах — «Детский мир». Тут мы видим редкий пример того, как из идеи, причем не технической, а мировоззренческой, выросла целая отрасль.

Детский ретейл в России — высококонкурентный рынок, участники которого, пытаясь на нем утвердиться, реализовывали несколько разных подходов. Да и внутри каждой компании

не было «заранее утвержденного» плана, на который можно было положиться на годы вперед. Все участники гонки меняли концепции, экспериментировали, падали и поднимались, делали ошибки и набивали шишки. До многого доходили своим умом. Им даже поучиться было не у кого. Это не супермаркеты или гипермаркеты, где можно выписать из-за границы специалиста, который уже все умеет и знает.

Конечно, базовые правила действуют для любого ретейла. Но все знают, что нет ничего важнее деталей. На наших глазах на стыке общемировых представлений о современном ретейлостроительстве и отечественной идеи особого детского магазина и появился на свет этот большой и сложный бизнес.

В третий раз читатель удивится, узнав, что победившая в битве конкурентов компания «Детский мир» не имела ровным счетом никаких стартовых преимуществ. Даже название это в 1990-х использовали все кому не лень и не считали его брендом.

Что же до торговли в знаменитом здании в центре Москвы, то «Детский мир» был там не более чем арендатором. И когда компания в итоге покинула сакральное место на Лубянке, ничего не обрушилось и ничего особенного не произошло ни для одного из участников процесса.

Компания в принципе никогда не имела собственных помещений и не стремилась владеть недвижимостью. Сеть несколько раз меняла флагманский магазин и всегда оставляла за собой возможность отказаться от любого торгового объекта.

В этом, пожалуй, и была особая сила «Детского мира». В понимании того, что ретейл — это не стены и торговое оборудование и даже не расположение, а нечто нематериальное: то, что можно назвать словом «культура».

Так что данная книга — не только бизнес-история развития актива руками менеджеров АФК «Система». История эта сама по себе захватывающая и полезная, но изложение фактов мы будем время от времени прерывать двумя лирическими сериалами небольших отступлений. Первый — исторический, называется «Сотворение “Детского мира”» и посвящен советской эпохе бренда. Второй — антропологический, «Игрушки, которые нас воспитали». В нем мы поностальгируем и поймем обо всех нас что-то самое важное. А помогут нам в этом известные поэты, писатели, журналисты: Дина Рубина, Дмитрий Воденников, Анна Козлова, Дмитрий Соколов-Митрич и Мариам Петросян.

Ведь в конечном счете стратегию любой компании можно описать с помощью общеизвестного, но, как и все истинные банальности, безупречно точного афоризма: «Неважно, в каком мире ты живешь, — важно, какой мир живет в тебе». Внутри компании «Детский мир» живет «Детский мир», советский бренд и его история — как сохраненный во всей полноте уникальный объект, как культурная закваска. А сама компания, поднявшись (в том числе) и на ней, но и использовавшая новые знания и множество личных интеллектуальных и технологических решений, растет. Идет вперед.

Именно об этом пути и расскажет наша книга.

Лаборатория «Однажды»



Вид на «Детский мир»
на площади Дзержинского
со стороны проспекта
Маркса. Июнь 1957

ГЛАВА 1

ДЕСЯТЬ ЛЕТ ОДИНОЧЕСТВА

Это рассказ о 1990-х, о том десятилетии, когда «Детский мир» на время перестал быть сетью и снова сделался одним-единственным магазином. Именно тогда в нем закладывались основы современной торговли и некоторые важнейшие принципы, которым компания следует до сих пор.

А еще вы узнаете, что такое черный сисадмин, почему великое здание может стать ненужным и как у «Детского мира» случилось раздвоение личности.

СНАЧАЛА БЫЛО СЛОВО. И СЛОВО ЭТО БЫЛО — МИКОЯН

6 июня 1957 года открылось здание «Центрального Детского мира» (ЦДМ) на площади Дзержинского (ныне Лубянка), нового флагманского магазина фирмы «Детский мир», которая была учреждена и работала в Москве с 1947 года.

Журнал «Огонек» в те дни так описывал явление особенного магазина: «На его четырех этажах, где разместилось более ста секций и салонов, можно купить все, что нужно человеку со дня рождения до окончания школы и получения аттестата. Для матерей с грудными детьми предусмотрен отдельный вход, откуда они сразу попадают



Анастас Иванович Микоян,
член Президиума ЦК КПСС.
1965 г.

в отдел “Для самых маленьких”. Школьникам надо подниматься на четвертый этаж, но это легко сделать — в магазине есть эскалаторы, такие же, как в метро»*.

На самом деле у магазина тогда случилось два открытия. На первом, 5 июня, главными гостями были Екатерина Алексеевна Фурцева, тогда первый секретарь Московского комитета КПСС, и Николай Иванович Бобровников, председатель исполкома Моссовета. То был день, когда в «Детский мир» пригласили строителей здания и предложили им — в качестве поощрения — стать первыми покупателями в новом магазине. А вот о втором торжестве пишут реже, хотя на нем присутствовали гораздо более высокопоставленные лица: Хрущев и Микоян. Никита Сергеевич, уже ступивший на дорогу упрощения всего и вся, был магазином недоволен — мол, слишком шикарный. А вот Анастас Иванович на огоньковской

* Милецкий Л. Большой подарок маленьким // Огонек. 1957. № 24. С. 26.