

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.