

ОГЛАВЛЕНИЕ

Сделано «Однажды»	4
Предисловие	5
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. «ПЕРЕКРЕСТОК». КАК СДЕЛАТЬ МАГАЗИН ЕВРОПЕЙСКОГО УРОВНЯ В СТРАНЕ ТОТАЛЬНОГО ДЕФИЦИТА	8
Глава 1. Зайдем с окраин	11
Глава 2. Экспансия продолжается	41
Глава 3. Мы победили?	50
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. «ПЯТЕРОЧКА». КАК СОЗДАТЬ ИЗОБИЛИЕ МОБИЛИЗАЦИОННЫМИ МЕТОДАМИ	76
Глава 4. Неудержимые	79
Глава 5. Андрей Рогачев и орден грифона	95
Глава 6. Москва, Лондон, далее везде	106
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. X5 RETAIL GROUP. КАК ПОСТРОИТЬ ИМПЕРИЮ, А ПОТОМ ОЧЕНЬ ЗАХОТЕТЬ ЕЕ РАЗРУШИТЬ	126
Глава 7. Великое объединение	129
Глава 8. Эпоха поглощений	144
Глава 9. Империя должна умереть?	169
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ЛУЧШЕ ПОРОЗНЬ. КАК «ПЯТЕРОЧКА» И «ПЕРЕКРЕСТОК» НАШЛИ СОБСТВЕННЫЙ ПУТЬ	192
Глава 10. Экономическое чудо на пятерку	195
Глава 11. «Перекресток» в поиске себя	225
Глава 12. Потерянный рай гипермаркетов	247
ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ЭКОСИСТЕМА. БУДЕМ ЛИ МЫ ХОДИТЬ В МАГАЗИН ИЛИ ОН БУДЕТ ХОДИТЬ К НАМ?	266
Глава 13. Магазин как развлечение и ответственность	269
Глава 14. Пандемия, которая отправила всех в онлайн	291
Глава 15. Между «Гуглом» и «Пятерочкой»	311
Вместо послесловия	335

СДЕЛАНО «ОДНАЖДЫ»

Мы нашли и написали эту историю, потому что считаем ее важной, правдивой и вдохновляющей. Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

Миром правят идеалы и ценности, а истории успеха — самый эффективный инструмент их распространения. Именно из рассказанных историй складываются культуры и цивилизации. Все успешные компании выстроены вокруг той или иной драмы развития, вовлекающей в себя сознание людей. Лаборатория «Однажды» создает именно такие истории, чтобы делать бизнес еще более устойчивым и эффективным.



Дмитрий Соколов-Митрич,
генеральный продюсер

ПРЕДИСЛОВИЕ

Наш человек, особенно воспитанный в советских традициях, нередко вообще не понимает, зачем нужен торговец. И поэтому заранее немножко презирает эту сферу человеческой деятельности. Что торговля делает хорошего? Советский продавец, зримый хозяин дефицита, казался недобрым начальником, символом несправедливого распределения. Торговца девяностых принято было считать узаконенным спекулянтом, удачливым посредником: купил подешевле, продал подороже. Какая такая у них может быть миссия? С рабочим, например, все понятно: он делает на заводе всякие полезные вещи. Крестьянин растит хлеб. Инженер проектирует станки и сельскохозяйственные машины. Ученый производит новые знания, музыкант — музыку, поэт — стихи. Но что же тогда создает торговец? Ответ может показаться странным, но он есть.

Торговец создает цивилизацию.

Так было в глубокой древности, когда караваны разносили по отдаленным селениям знания, технологии, идеи и новые представления о мире. Так было позднее, когда торговля создавала города, принесла величие Афинам. Так происходит и теперь. И когда вместо того, чтобы сесть в маршрутку и ехать на оптовый рынок, вы идете в магазин возле дома и спокойно наполняете тележку всем необходимым — это небольшая, очень локальная, но несомненная победа цивилизации. Или когда полка в магазине вдруг предлагает попробовать что-нибудь новое, чего вы никогда

не пробовали, неожиданно вкусное и полезное. Или когда вы получаете возможность заказать весь ассортимент соседнего универсама себе домой прямо с мобильного телефона.

История X5 Retail Group, которая, как известно, оперирует торговыми сетями «Перекресток» и «Пятерочка», — это в некотором роде история победившей цивилизации. Так что данная книга будет непохожа на любое другое повествование об успешном бизнесе. Прежде всего потому, что это «поэма без героя». В ней нет главного, нет капитана, нет Илона Маска, который повел всех за собой, собрал команду, придумал идею, отладил бизнес-процессы, боролся с трудностями, отступал, но не отчаивался и в итоге пришел к своей цели.

Вернее, не так: таких героев тут очень много. И они очень разные. Одни жесткие и харизматичные, настоящие вожди военного времени. Про таких писать и читать интересно, как про командиров Гражданской войны. Другие далеко не столь эффектны с внешней стороны, не говорят афоризмами, но умеют делать из хаоса порядок, а неэффективное превращать в эффективное.

И целей у компании за двадцать пять лет истории тоже было много. Настолько много, что некоторые люди, на определенном этапе внесшие в развитие X5 большой вклад, искренне считают, что до них все было неправильно и после них тоже стало неправильно.

Но если убрать из компании ярких людей и их яркий стиль, то что же останется? Останется нечто очень редкое для российского бизнеса и России вообще. Успешная система, которая держится не на персоналиях, а на институтах, где сложная схема отношений между людьми превалирует над личностью начальника. И поэтому она всегда открыта, готова принимать в себя новые команды и свежие идеи и благодаря этому способна эволюционировать быстрее всех. А торговля — это такая сфера, которая очень быстро меняется — так же быстро и неожиданно, как происходят общественные перемены, как меняемся и мы сами. Вещевой и продуктовый мир, мир бытового окружения современного человека, в последние десятилетия трансформируется стремительно — и X5 тоже научилась трансформации. Она буквально перерождается каждые пять лет — и поэтому пока не дала никому прийти ей на смену. Так что, готовя про нее книгу, мы фактически написали краткую историю всего новейшего российского ретейла.

Ретейл — это на профессиональном жаргоне розничная торговля. Здесь будут время от времени попадаться термины, ме-

нее понятные широкому кругу читателей. Обойтись без них в такой истории не получится. Но мы обещаем всегда их объяснять. И пусть профессионалы не обижаются, ведь эта книга для всех. И для людей, далеких от торговли, она может оказаться даже полезнее. По крайней мере, их она сумеет по-настоящему удивить.

Кстати, о цивилизации. В большом селе или маленьком городе «Пятерочка» становится не просто магазином, а тоже небольшим оплотом цивилизации. Сейчас это центр притяжения, где всегда тепло, светло и щедро, рог изобилия. А скоро магазины станут местом, где можно пообедать, прочесть свежие новости, получить посылку из Китая. Современный универсам уже конкурирует с почтой, банком, интернет-компаниями. И об этих тенденциях мы тоже расскажем в самом конце книги. Начнем же с более старой истории. С того, как четверть века назад из первобытного бульона постсоветской торговли выросли новые формы организации человеческой жизни — торговые сети.

Часть первая

«ПЕРЕКРЕСТОК».
КАК СДЕЛАТЬ МАГАЗИН
ЕВРОПЕЙСКОГО УРОВНЯ
**В СТРАНЕ ТОТАЛЬНОГО
ДЕФИЦИТА**

«Здесь они первым делом осмотрелись, и затем звучным голосом, слышным решительно во всех углах магазина, Коровьев объявил:

– Прекрасный магазин! Очень, очень хороший магазин!

Публика от прилавков обернулась и почему-то с изумлением поглядела на говорившего, хотя хвалить магазин у Коровьева были основания».

М.А. Булгаков «Мастер и Маргарита»¹

¹ Булгаков М.А. Мастер и Маргарита. — Издательство «АСТ», 2021 г.

Глава 1

ЗАЙДЕМ С ОКРАИН

В этой главе вы узнаете, где Пугачева покупала памперсы Никите Преснякову, получите мастер-класс по знакомству с девушками и выясните, что чисто подметенный задний двор магазина может стоить 42 миллиона долларов.

Раздвижные автоматические двери сразу стали любимым развлечением митинских школьников. Ребята постоянно толпились перед входом в новый магазин в Ангеловом переулке и проверяли разными хитрыми способами: откроется дверь или не откроется? А если сбоку подойти? А если с разбегу прыгнуть? Раза три магазинные двери даже разбивали.

Да что там дети! Их родители были удивлены этим магазином не меньше. Взять, например, мясников — они теперь рубят мясо прямо на глазах покупателей! Через стекло — окно почти до пола — можно было прямо из торгового зала наблюдать, как опрятные люди аккуратно разделявают подвешенные на крюках полутуши.

Сейчас трудно понять, что тут такого особенного. Но надо вспомнить, что в любом советском гастрономе подсобка мясника была сокровенным местом, алтарем культа тотального дефицита. В полумраке стояла громадная колода с вбитым в нее топором, и царил Хозяин, Жрец, недоступный и важный. С черного хода к нему приходили просители с дарами в расчете на хороший кусок, почти без костей. Не бесплатно, конечно, все равно за деньги, но в советском обществе без правильно выстроенных отношений даже за деньги ничего не достанешь. «Перекресток» сразу задавал совсем другие правила игры. Знаменитая фраза Шарика из «Простоквашино» — «Мясо лучше в магазине покупать, там костей больше» — в одночасье стала неактуальной.

Еще один сюрприз — пекарня. В советских гастрономах хлеб не продавали вообще — для этого были специальные магазины под вывесками «Хлеб» или «Булочная». И выглядели они хоть в Москве, хоть в Магадане, хоть в Краснодаре одинаково: деревянные наклонные полки, на которые выгружали буханки и батоны, а рядом на веревочке висит специальная железная лопатка. Ею советский человек имел право потыкать краешек хлеба — не черствый ли. Чаще всего выяснялось, что черствый, но все равно приходилось брать. Теперь же хлеб пекут прямо в магазине! И не в спецраспределителе для партийных бонз, а в спальном районе, в Митине, в магазине для людей! Это было событие, по силе своей сопоставимое с евангельским насыщением иудеев пятью хлебами. Даже если бы в Ангеловом переулке в тот день высадились инопланетяне, не факт, что они смогли бы конкурировать за внимание москвичей с этим явлением горячего хлеба народу. Но к хорошему быстро привыкаешь — и вот уже люди стали специально приходить по утрам за свежим батоном, не уступая в этой привычке французам.

Однако больше всего поражали, конечно, цены. Ведь каждый москвич тогда знал: супермаркет — это дорого, это для богатых. Опыт подсказывал людям, что большой магазин с красивыми витринами, вежливыми продавцами и фирменными пакетами дешевым не бывает. Да, так до появления «Перекрестка» и было: после либерализации цен первые «магазины нового типа» шокировали людей изобилием, но еще больше — ценами. «Перекресток» переломил и эту тенденцию. Причем переломил и делом, и словом, выбрав для своего названия вместо новомодного «супермаркет» привычное «универсам».

Для иностранцев и знаменитостей

— Нормальных супермаркетов во всей Москве тогда было два: «Ирландский дом» на Новом Арбате и «Садко-Аркада». Две точки, в которых можно было купить приличные продукты. Люди отоваривались в основном на рынках и в помоечных бывших советских магазинах, — так с присущей ему прямоотой первый гендиректор «Перекрестка» Александр Косьяненко описывает ситуацию в московской торговле на начало 1995 года.

Пионером современного ретейла в столице стал «Ирландский дом». Открыли его, как несложно догадаться, ирландцы.

— Это был первый в Москве валютный магазин, то есть рассчитанный на всех, кто имел валюту на руках. Мы вышли на работу в 1991 году — как раз когда случился путч и по Новому Арбату ездили танки, — вспоминает работавшая там менеджером Татьяна Заборкина.

В советское время она училась на переводчика, поэтому ее и взяли. От кандидатов требовались хороший английский и высшее образование, но ни в коем случае не торговое. Это нежелание иметь какое бы то ни было отношение к советской торговле и выходцам из нее — общая черта всего нового ретейла тех лет. В газетах «Все для вас» и «Из рук в руки» соответствующие объявления о трудоустройстве неизменно начинались с парадоксальной фразы: «Требуется продавец без опыта работы».

— Нас даже возили на стажировку в Ирландию. Говорили, что мы всему научимся у ирландцев, а потом они уедут и мы займем их место, пойдем на повышение. Но ирландцы продолжали приезжать, сменяя друг друга. А наши сотрудники оставались на прежних должностях, — рассказывает Татьяна.

Магазин был по современным меркам крошечным, не более четырехсот квадратных метров. При этом торговые технологии не особо отличались от советских. Никаких сканеров, считывателей штрихкодов и прочих продвинутых решений. Когда надо было пополнить товары на полках, продавцы записывали все, что нужно, на бумажках и с этими бумажками сами ходили на склад.

Зато универмаг был под завязку набит импортными товарами. Сюда поначалу ходили за привычными продуктами иностранцы, но покупали скромно. Все больше сидели в пабе «Шемрок», относившемся к тому же заведению.