

# МАГИЯ МЕСТА. С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Сотворение  
«Детского  
мира»

## ПЕРВЫЙ АДРЕС

«Детский мир» старше «Детского мира» на десять лет. 8 сентября 1947 года в Москве открылся самый первый магазин будущего бренда ДМ — «показательный детский универмаг» на улице Кирова (теперь Мясницкая), в бывшем доходном доме Стасеева. До могучего здания на площади Дзержинского (сейчас Лубянская), которое построит к открытию Фестиваля молодежи и студентов 1957 года, еще было жить и жить.

Но и у первой версии «Детского мира» есть своя предыстория. Его решили открыть ко второй годовщине Победы — как атрибут новой, послевоенной жизни. Сначала было дано указание организовать главную игрушечную торговлю в Петровском пассаже. Исполком Моссовета принял решение: «Передать Центральному универмагу Главсособунивермага Министерства торговли СССР для организации показательного детского универмага “Детский

мир” в арендное пользование... помещения в доме 10 по улице Петровка».

Но тут возникло препятствие. Во время войны в Пассаже образовалась огромная коммуналка. Туда размещали семьи москвичей, чьи дома были разрушены во время бомбардировок. Расселить Петровский пассаж на второй год после победы оказалось не просто.

Тогда власти города переселили «Детский мир» выше по Кузнецкому мосту, и он оказался на улице Кирова. Десять лет он считался филиалом ЦУМа и был известным, даже знаменитым магазином. Именно его, судя по всему, упоминал Сергей Наровчатов в стихотворении «Кукла» — оно было написано в 1953 году:

Лед на лужах замерзает,  
Поздний путь мой прост:  
Магазин игрушек знает  
Весь Кузнецкий мост.  
...Зал просторный чист и светел,  
И, осwoясь в нем,  
Быстро куклу я заметил  
В платье голубом.

## КТО ПРИДУМАЛ НАЗВАНИЕ?

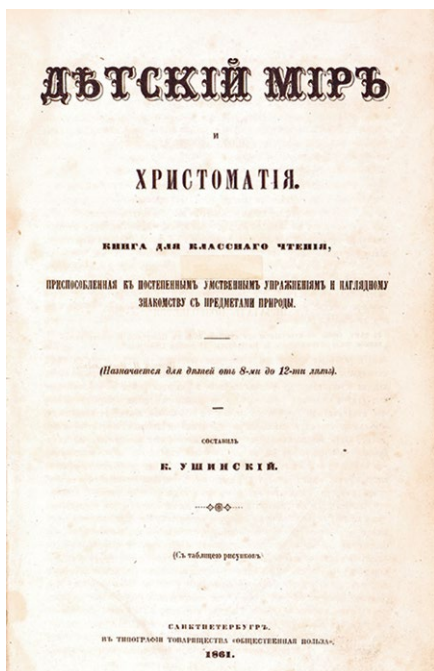
Название «Детский мир» (как термин, понятие, ловкое сочетание слов) было известно и популярно с 1861 года, когда вышло пособие педагога Константина Дмитриевича Ушинского «Детский мир и хрестоматия»\*. Оно произвело фурор. Ушинский, в духе общественных преобразований 40–60-х годов XIX века, предлагал новый подход: раннее приобщение детей к естественным наукам и пониманию мира. Он изучал постановку образовательного дела в Германии и Швейцарии, которые гремели тогда своими новациями в педагогике. Название его пособия — «Детский мир» — калька с немецкого наименования сети новаторских школ. Сама же книга стала первым массовым учебником, из которого ученик мог извлечь знания об устройстве общества, природных явлениях, человеческом теле и нравственном законе. Написан он был простым и понятным языком. Книжки расходились огромными, сотысячными тиражами, редкими для того времени. Были в каждой считающей себя прогрессивной семье и в любой

земской школе. Были на слуху и на виду. Так что эти два удобно сложенных слова — «Детский мир» — притягивали к себе внимание всегда.

Конечно, торговля сразу подхватила приятное наименование. Но в конце XIX века, надо сказать, самый известный детский магазин носил как раз другое название: в 1873 году русский издатель и книготорговец Анатолий Иванович Мамонтов и его жена Мария Александровна начали в Москве продажу авторских игрушек под названием «Детское воспитание». «Это был очаровательный магазин, чего-чего там только не было! — вспоминала о нем меценатка Маргарита Морозова. — Сама М. А. там всегда сидела и с увлечением показывала все ею придуманные игрушки. Не только детям, но и взрослым не хотелось уходить из этого чудесного, ею созданного маленького мира, так все было там красиво, забавно, столько у нее было вкуса и фантазии». В мастерской при этом магазине токарь Василий Звездочкин в 1898 году выточил первую русскую матрешку.

---

\* Переиздавалась неоднократно, например: Ушинский К. Д. Детский мир и хрестоматия : в 2 ч. М. : Юрайт, 2019. *Здесь и далее примечания редактора.*



Неудивительно, что уже в 30-е годы XX века на игрушечных магазинах в некоторых городах СССР можно было встретить рекламную вывеску «Детский мир». Так что название всесоюзного бренда стало естественным и привычным, а вот задуманные новые магазины должны были стать новаторскими. Показательными.

## МЕСТО

В 1953 году, когда герой стихотворения Наровчатова любовался куклой, на соседней площади Дзержинского, напротив Политехнического музея, началась грандиозная стройка. Сам министр торговли Анастас Микоян распоря-

дился возвести здесь «детский ГУМ для маленьких советских потребителей». Власти и энтузиасты детской торговли задумали уникальный, ни на что не похожий фирменный магазин для детей, равных которому не было в истории России.

А что же это за место, на котором началась стройка? Есть ли у него свое символическое содержание, своя атмосфера? Пожалуй, да. «Детский мир» выстроен на месте Лубянского пассажа и трактира Колгушкина. А это были сооружения содержательные.

В 1820 году обширный участок между Лубянской площадью и Софийкой (теперь Пушкинская улица), выгоревший во время пожара 1812 года, выкупил князь Алексей Алексеевич Долгоруков, московский губернатор, и затем застроил двухэтажными зданиями для сдачи под торговлю и жилье. Долгоруков был чрезвычайно талантливым коммерсантом и прослыл, по словам известного московского мемуариста Филиппа Филипповича Вигеля, «величайшим дельцом». Во время войны 1812 года князь обратил на себя внимание как гениальный интендант — чего стоит, скажем, закупка лошадей для Симбирского ополчения (которое он же и сформировал) по умеренным ценам, «несмотря на всеобщий

недостаток и дороговизну лошадей». А солдатское сукно, которое он поставил «в достаточном количестве с пользой для казны»? Его подвиги были хозяйственными, но настоящими подвигами — к слову, высоко оцененными императорской семьей.

Квартал доходных домов принадлежал семье Долгоруковых до 1843 года и исправно приносил доход. Потом был продан московскому купцу И. В. Алексееву, и в одном из зданий до постройки пассажа помещался трактир Колгушкина, о котором мы еще расскажем.

В 1882 году потомственный почетный гражданин А. И. Алексеев решил провести коренную реконструкцию принадлежавшего ему торгового квартала и заказал постройку пассажа, который закономерно назвал Лубянским. Торжественное открытие состоялось 25 сентября 1883 года.

Это было шикарное место. В нем, в частности, открылся граммофонный магазин под названием «Репродуктор». Свет в пассаж поступал сквозь стеклянную крышу. Вечером здесь зажигалась модная новинка — электрическое освещение. Дело было непривычное, и электрические лампы — мало ли чего — дублировались газовыми фонарями. В кофей-

не пассажа собиралась московская интеллигенция.

Торговали только деликатным товаром — кружевом, бельем, шляпами, украшениями; на втором этаже со стороны Лубянской площади работали рестораны. Юрий Алексеевич Бахрушин, сын основателя Театрального музея, вспоминал, как, будучи ребенком, из окна Лубянского пассажа любовался на царя: «Николай II в тот раз не произвел на меня никакого впечатления; пожалуй, тому виной был полицмейстер Трепов. Скача впереди царя в коляске с пристяжной, стоя спиной к лошадям и лицом к царю, он всецело пленил мое воображение». Словом, великолепное светское место.

Правда, по некоторой иронии оно соседствовало со знаменитым трактиром «Дядя Кузя». Он славился необычной вывеской: огромной рыбой, вырезанной из куска жести, и такими же внушительными порциями мясного холодца. Сюда ходила публика попроще. Не рассчитав своих сил, клиенты часто засыпали прямо у дверей трактира. Была даже поговорка: «Хорошо лежать на пузе у порога “Дяди Кузи”».

В 1910-х чистый доход от сдачи внаем помещений магазинов и лавок Лубянского пассажа составлял поч-

ти 160 000 рублей. Это был серьезный доход. Так что очевидно — перед нами «намоленное», нагретое торговое место. Неудивительно, что и «Детский мир» стал очень успешным магазином. В 1958 году его товарооборот составил 93 миллиона рублей — беспрецедентную для тех лет сумму.

## ПЛОЩАДЬ

Но помимо непосредственного места постройки «Детский мир» сегодня стоит на площади. Причем очень непростой.

Название «Лубянка» площадь получила от слова «луб/луба» (внутренняя часть коры, предназначенная для плетения лаптей, туесков и пр.). И есть две версии, отчего она была названа именно так. По одной из них, название принесли с собой переселенцы из Великого Новгорода в XV веке. Там была слобода Лубяница — вот в память о ней площадь и назвали. Второй вариант — на месте площади располагался средневековый рынок, где продавали луб.

А раньше и луба, и рынка местность эта именовалась Кучковым полем — по имени владельца, бояр Кучко. Использовалась она как место судебных боев. Это когда истец и ответчик, не сойдясь во

мнениях, сходились в схватке. Кому «Бог помог», тот и прав.

Когда Лубянская площадь стала именно площадью? Пожалуй, только в XIX веке.

Площадь любого европейского города — это церковь, ратуша, рынок, а также памятник или фонтан. Место для сбора людей «обнимают» и определяют духовная, светская и денежная власть. А культурная власть определяет значимость красоты и памяти. Это площадное единство — символ гармонии и общественного порядка.

Собственно, до 30-х годов XX века Лубянская площадь была устроена по-европейски традиционно. Ее обрамляли Проломные Владимирские ворота Китай-города, Пантелеймоновская часовня, величественнейшее здание страхового общества «Россия», их флагманский, так скажем, офис, и Лубянский пассаж. В центре площади стоял водоразборный фонтан скульптора Ивана Витали. Фонтан был красив, но относились к нему утилитарно: там поили лошадей, а местные жители брали из него воду, которая поступала из Мытищинского водопровода. Главными обитателями площади стали сотни извозчиков.

По московским меркам Лубянская площадь всегда была очень большой. Несоразмерно

Москва. Лубянская площадь.  
Moscou. Place Loubianskaïa.



Лубянская площадь. Вид на здание страхового общества «Россия», в котором трудно узнать нынешнее здание ФСБ. Слева — Лубянский пассаж. 1900 г.



Площадь Дзержинского (ныне снова Лубянская).  
1977 г.

большой. Как если б готовилась к своему символическому предназначению.

В 1918 году здание по адресу Большая Лубянка, 11 заняла Всероссийская чрезвычайная комиссия по борьбе с контрреволюцией и саботажем (ВЧК). Через год органы госбезопасности переехали в бывший доходный дом страхового общества «Россия». Впоследствии был построен впечатляющий комплекс зданий, предназначенный для тогда уже Комитета госбезопасности.

А в 1957 году было построено здание «Детского мира», и площадь стала полярной. Лучезарная женско-детская половина — и суровая муж-

ская. На одной половине 5000 человек штата, большинство — девушки, большинство незамужние, практически девичья элита города. На другой — сопоставимое количество хмурых мужчин, с не самым простым жизненным опытом, обремененных работой и морально-психологическими травмами.

Но жизнь сильнее всяких конструкций. Продавщицы «Детского мира» и сотрудники зловещего здания невольно ломали полярность территории. Они встречались и влюблялись. Любовь побеждала страх. Но об этом мы расскажем позже.

## КАК МАГАЗИН ЖИЛ ПО ИНЕРЦИИ

Когда Гульшат Шульц была маленькой, мама часто брала ее на работу на весь день — вместо детского сада. Это были счастливые дни. Девочка стояла за прилавком секции тканей и даже научилась выписывать чеки. Тогда в магазинах были специальные чеки-квитанции, где указывали метраж отрезка ткани и цену за метр. Заполняли их под копирку. Гульшат нравилось участвовать в рабочем процессе, чувствовать себя помощницей, взрослым человеком, трудящимся рядом с мамой. Ведь очереди за тканями были большими. Продавцы только и успевали отмерять деревянным метром нужный кусок, отрезать так, чтобы на отрез не попала печать завода, качественно упаковать в бумагу. Гульшат целые дни проводила в «Детском мире», даже спала днем в комнате отдыха для продавцов.

Тогда люди много шили сами. А дети, в том числе Гульшат, мастерили платья для кукол. Так что особенной удачей было попасть на склад — там всегда валялось много обрезков. Но, конечно, сам «Центральный Детский мир» был еще более желанной наградой. Стоит ли удивляться, что подросшая девочка тоже хотела там работать. В 1995 году Гульшат окончила 11-й класс и не без маминой протекции устроилась помощником продавца в отдел нижнего белья.

— «Детский мир» людей с улицы не брал, — улыбается Гульшат.

Она, кстати, и по сей день работает там, только уже в центральном офисе: координатором рекламных проектов в департаменте маркетинга. Она одна из старейших сотрудниц компании.

Помощник продавца в 1990-е годы получал 200 тысяч неденоминированных рублей. Это было не то чтобы очень много — в 1995 году прожиточ-



ный минимум, по подсчетам Минтруда, составлял 264 тысячи. Сейчас нам порой трудно вспомнить, как мы жили тогда. Но в целом именно этот отдел «Детского мира» считался успешным. Помимо детского и подросткового белья, а также белья для беременных продавали там трусики и бюстгалтеры для обычных гражданок. Отдел всегда выполнял план.

— Правда, в какой-то момент директор Юрий Егоров решил, что нижнее белье не к месту в детском магазине, и велел закрыть прибыльную секцию, — Гульшат до сих пор, кажется, волнует это давнее решение директора. — Нас всех распределили по другим отделам.

Тогда сотрудников это распоряжение расстроило, но стратегически оно было верным: «Детский мир» сделал еще один шаг назад к магазину для детей. Профильный детский ассортимент постепенно снова начинал расти. Впервые появились в продаже подгузники.

— В 1995 году к нам пришел какой-то индивидуальный предприниматель и предложил памперсы, — говорит Татьяна Коршунова из отдела категорийного менеджмента (она старейшая действующая сотрудница «Детского мира»). — Мы с начальником отдела были в большом сомнении. Взяли эти памперсы на свой страх и риск, заключили договор с ИП и очень переживали. Напрасно, потому что они отлично пошли! Поставщики, молодцы, хорошо объяснили, что это такое, как это продавать.

А вот российских игрушек и одежды в середине 1990-х становилось все меньше.

— Помню, как Оганесян в качестве примера с гордостью говорил, что какая-то фабрика поставляет детские валенки, — Вячеслав Коровин улыбается, но и сам понимает, что веселого в ситуации мало. — А так отечественных товаров были

единицы. Несколько раз рушился рубль, все потеряли оборотные средства, советская промышленность просто встала. Весь товаропоток мгновенно поехал из Китая. Китайцам надо отдать должное: они очень быстро перестроились и выпускали для нас что угодно.

У секции игрушек на тот момент было два основных поставщика: «Атлас Глобал» Кирилла Кузьмина и «Чудо-остров» Сергея Киселева. Оба этих человека потом сыграют свою роль в истории «Детского мира».

— Кирилл и Сергей возили товар из Китая, но не кустарный, а качественный, фабричный. — Ирина Гуринова тоже стояла у истоков товарного наполнения «Детского мира». — Кирилл начал с мягкой игрушки, потом постепенно расширил ассортимент. Привозили к нам даже Барби и Lego. Торговля всегда шла в рублях, правда, как минимум раз в неделю цены приходилось корректировать.

Несмотря на все перемены 1990-х, «Детский мир» по-прежнему считался магазином, где можно достать всё. Вячеслав Коровин хорошо помнит, как он пришел туда и какие проблемы обнаружились сразу. Да, безусловно, «Детский мир» был безумно популярен еще с советских времен. Даже из Средней Азии и Сибири люди приезжали туда перед началом учебного года, чтобы приобрести для своих детей необходимую им форму, одежду, обувь и многие другие товары. Однако и недостатков было множество. Первым и самым очевидным из них было неэффективное использование помещений.

В магазине на Лубянке имелось 54 тысячи квадратных метров общей площади, но торговых из них — меньше половины, 22 тысячи «квадратов». Все остальное приходилось на длинные коридоры, циклопические лестницы, неэффективные склады. Пятый этаж, где сидела админи-

страция, тоже мало походил на современный компактный офис. Верх здания не использовался, да и подвальные помещения не приносили никакой пользы. Так уж раньше строили. Пока человек шел к нужному кабинету по всем этим коридорам, лестницам, проходам, он мог сойти с ума. Не везде работали эскалаторы. В результате до отделов на четвертом этаже добирались только 12% покупателей. Как можно было практически не задействовать такую площадь в центре Москвы!

\* \* \*

Пожалуй, вольготнее всех в этих пустых пространствах чувствовал себя местный кот Васька. В кафе на четвертом этаже его подкармливали, а жил он где-то в подвале.

— Бродил кот облезлый, но вальяжный, мы прямо радовались, что Васька ходит, — рассказывает Гульшат Шульц. — У нас еще с советских времен дежурили милиционеры. И по их отношению к Ваське мы с коллегами всегда судили, что это за человек. Если пинает кота — точно плохой.

За одного из хороших милиционеров, который Ваську не обижал, Гульшат вышла замуж. Брак сразу поменял ее статус, потому что молодые и несемейные по местной традиции должны были открывать магазин в 7 утра и закрывать в 10 вечера. А это по тем временам было довольно страшно.

— Случалось, что кто-то из покупателей затаивался в магазине с вечера. И нас утром предупреждают: осторожно, в магазине кто-то есть, — рассказывает Шульц. — Открываешь свою секцию парфюмерии и думаешь, встретишь там кого-нибудь... или нет.

В общем, в пустынных коридорах тогдашнего «Детского мира» потерять можно было не только кота Ваську, но и взрослого нарушителя. А каково было все это здание обыскивать! Один телефон-

ный террорист каждый вторник звонил в милицию и сообщал, что «Детский мир» заминирован. В первый раз к этому отнеслись очень серьезно, а потом привыкли. Но все равно дисциплинированно эвакуировались и вызывали кинологов с собаками.

Один раз был пожар на четвертом этаже. Потом потоп. В кафе то ли кран забыли закрыть, то ли трубу прорвало. Пришли сотрудницы в 7 утра — а всё белье по секции плавает. Пришлось его собирать и сушить на складе. По воспоминаниям Гульшат Шульц, покупатели тогда спрашивали: а не сядет ли белье, хлопок же? И сотрудниц разбирал смех, ведь они прекрасно понимали, что садиться там уже нечему.

\* \* \*

Конечно, о том, чтобы выкинуть подмоченное незнамо чем детское белье, не могло идти и речи. Не то время было, чтобы товаром разбрасываться. Кстати, о складах. Поначалу место на них совсем не сэкономили, у каждой секции было собственное помещение. Этот склад для белья, тот — для обуви. Потом их все-таки объединили, и бывалые сотрудники были этим очень недовольны.

Изменения коснулись и административного этажа. Часть кабинетов была в аренде у посторонних компаний, и их оттуда потихоньку выдавили. В офисы сели разные структуры, входившие в АФК «Система».

Уже тогда рождались первые планы преобразования «Детского мира» в духе современных торговых центров. Они потом будут появляться регулярно. Но любые проекты серьезной переделки здания блокировал все тот же Гарник Оганесян. Не допускал он и вмешательства в основные принципы работы магазина. Например, не позволял изменить систему закупок.



Универмаг «Детский мир».  
Новый год. 1972 г.

Прилавочная система торговли в «Детском мире»  
существовала до 1997 года. Теперь в «Детском мире»  
открытая выкладка. 2004 г.

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

В те времена, по словам Вячеслава Коровина, все зависело от двух человек — Юрия Егорова и Гарника Оганесяна, которые давали добро на поставку товара в «Детский мир» — или не давали. Это был ключевой момент. Прийти туда с более выгодным предложением было практически невозможно. Вся торговля шла через дистрибьюторов. Когда поставщики привозят товары, естественно, они берут свою довольно ощутимую плату. А сотрудники «Системы» пытались доказать руководству магазина, что работать можно с производителями напрямую. Они стремились к тому, чтобы «Детский мир» имел свою закупочную компанию. Его обороты вполне позволяли это сделать.

У «Системы» были хорошие контакты в Германии. И директоров «Детского мира» несколько раз возили туда на выставки игрушек, детской одежды. «Системщики» на тех выставках объясняли руководству, что они могут прямо там заключить прямые контракты, безо всяких посредников. Но что-то не складывалось: то ли слабое знание языка мешало, то ли страх, что придется самим заниматься закупками. Убедить Егорова и Оганесяна тогда так и не удалось.

Наконец, «Систему» не устраивала сама схема организации торговли. Если в советском «Детском мире» еще были какие-то элементы самообслуживания, секции со свободной выкладкой, то к середине 1990-х их не осталось. Покупатели доступа к товару не имели. В принципе такой откат от самообслуживания к прилавочной торговле произошел в начале 1990-х во всем отечественном ретейле. Советские продуктовые универсамы тоже превратились в гастрономы с прилавками. Работникам торговли тогда это казалось единственным способом борьбы с воровством. И тем, кто пытался открывать магазины самообслуживания, приходилось преодолевать мощную инерцию мышления. Стоит ли удивляться,

что советские директора «Детского мира» в торговлю без прилавка тоже не особо верили.

— Мы специально где-то нашли четыре видеокассеты, где подробно рассказывалось, как на основе западных технологий самообслуживания защищаться от воровства, от убытков. Так мы себя теоретически подковывали, чтобы подготовиться к разговору с руководством «Детского мира», — рассказывает Вячеслав Коровин. — Но когда тебе 70 лет, как Гарнику Смбаатовичу в то время, что-то менять — сродни катастрофе. Нужна была целиком молодая команда. Именно поэтому пришлось пойти на компромиссный вариант. Мы предложили видоизменить первый этаж магазина.

На такой эксперимент старое руководство было согласено.

## КАК ВСЕМ ПОКАЗАЛИ, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ПО-ДРУГОМУ

850-летие Москвы — главный праздник эпохи Лужкова, всего того периода, когда город возглавлял мэр Юрий Лужков. Концерты, шоу, непривычное для 1997 года уличное оформление, праздничные толпы, гуляющие по центру столицы. И вот в 13:00 распахиваются двери здания на Лубянке, запуская москвичей и гостей города на обновленный первый этаж «Детского мира».

— Люди хлынули в наш магазин — целая толпа. В этот момент у нас прямо душа возродилась, — Ирина Гуринова участвовала в обновлении первого этажа. — Мы ведь привыкли уже к пустому «Детскому миру». А внутри у нас все было цветное и красивое. И люди приходили к нам как на праздник. Недаром мы до этого не спали целую ночь: выставляли товары, заносили

их в базу. Тогда мы поняли, что все теперь будет по-новому.

Так открылся «Детский мир-Центр» — юридически совершенно новая компания, арендующая у «Детского мира» часть первого этажа в старом здании. При этом большая часть персонала в «Детском мире-Центр» была прежней: кладовщики, продавцы, товароведы. Например, Ирину Гуринову из секции игрушек позвали в «Детский мир-Центр» администратором — она руководила всем персоналом торгового зала. А вот менеджерская команда подобралась совершенно новая.

Директором стал Алексей Китаев, давний бизнес-партнер Вячеслава Коровина, с которым они вместе развивали в свое время сеть строительных супермаркетов. Коммерческий блок взяли на себя выходцы из компании-поставщика игрушек «Атлас Глобал»; ее директор Кирилл Кузьмин стал первым коммерческим директором.

Привлекли к запуску и второго поставщика, Сергея Киселева, — он чуть позже стал директором «Детского мира-Центр».

— Сергей Киселев многое подсказал и рассказал. У него, помимо дистрибьюторского бизнеса, уже тогда была своя розница, собственные магазины. Благодаря этому мы начинали всё не с чистого листа, а выстраивали бизнес-процессы по понятным схемам, которые уже были отработаны, — говорит Вячеслав Коровин.

— Нашей задачей было вывести кусок бизнеса из общего большого «Детского мира». Попытаться на нем отстроить новые бизнес-процессы. Поставить торговую систему. Наладить закупки. И если все это будет правильно развиваться, постепенно нанизать на этот кусок бизнеса весь остальной «Детский мир». Так в результате и получилось, — объясняет бывший коммерческий директор «Детского мира-Центр» Валерий Варламкин.



Он пришел открывать первый магазин вместе с Кузьминым из «Атлас Глобал» и сначала был его заместителем. Открытие, по словам Варламкина, было делом необычайно сложным. Прежде всего предстояло обучить людей работать совершенно по-новому. Выкладка теперь была открытая, а продавцы до этого годами, если не десятилетиями стояли за прилавком. Многие ретейлеры в те годы предпочитали набирать людей с улицы, вместо того чтобы иметь дело с ветеранами советской торговли. Но в «Детском мире» сохраняли коллектив. Собственно, и вопроса такого не стояло, сохранять или нет. Ведь при выкупе акций людям было обещано: работа останется за ними.

— А теперь поставьте себя на место продавщицы. Одно дело, когда человек стоит за прилавком: вот ее зона ответственности, к ней подходит покупатель, она с ним работает. И совсем другое — торговый зал. Ее туда поставили: что она должна делать, куда идти, кому и что рассказывать? — обрисовывает ситуацию Валерий Варламкин.

Была организована учеба. Приезжали представители торговых сетей из Голландии и Германии. Не каких-то особых детских сетей (в Европе таких просто не было), а обычных супермаркетов. Ведь объяснять продавцам надо было самые азы. Вплоть до того, как правильно расставить полки, чтобы покупатель больше увидел и подольше задержался у них. Приходилось объяснять даже элементарные моменты. Например, что, войдя в магазин, 99% покупателей идут направо и дальше движутся по торговому залу против часовой стрелки. Соответственно, нужно так расставлять товар, чтобы человек прошел мимо того, что мы больше всего хотим продать. Приходилось преодолевать многие привычки советской торговли. Скажем, раньше игрушки, особенно дорогие, выставляли на прилавках в коробках, чтобы что-нибудь, не дай бог,

не сломалось и не потеряло товарный вид. Но к тому моменту на полках «Детского мира» появилось много электрифицированных игрушек, к которым нужен совершенно другой подход. Необходимо, чтобы все работало, крутилось, ездило и привлекало внимание. Если электромашина стоит на полке в коробке, покупатель надолго задумается, брать ее или нет. А если рядом с ней окажется консультант, который этой машинкой поиграет и покажет, что она может, то продается она очень быстро.

Большое внимание уделяли презентации товара и вообще оформлению зала. В центре непрерывно крутилась уже знакомая нам карусель. Потом, в 2000 году, у нее сгорел мотор от постоянной работы. В 2001-м аттракцион починили, но установили график: 30 минут катания, 15 минут — перерыв. Кстати, карусель эта в строю до сих пор. На ней можно покататься в «Детском мире», который расположен в торговом центре «Белая дача».

Еще был оборудован подиум, на котором сидел огромный игрушечный медведь, а у его лап играл оркестр из пятерых медвежат. Этот аттракцион был снабжен магнитофоном, куда вставляли кассеты с детскими песенками. В общем, были и звук, и движение. И большинство детских фотографий из «Детского мира» той поры — либо с каруселью, либо с медвежьим оркестром на заднем плане.

В советские времена на Лубянке работал целый декоративно-художественный комбинат, занимавшийся оформлением магазина. Но к середине 1990-х от него осталась только одна художница, Татьяна Александровна. Она перешла в «Детский мир-Центр». Ирина Гуринова признаётся, что так скрупулезно работать, как Татьяна (на тот момент уже немолодая дама), не умел никто. Она подвешивала игрушки на тонких лесках. Выставляла какую-нибудь коллекционную куклу, как будто та куда-то идет, поднимая руку. Еще была молодая

сотрудница Жанна, она уже украшала зал и витрины в более современном стиле.

Многие игрушки становились достопримечательностями сами по себе. На прилавках можно было увидеть огромного плюшевого слона почти в натуральную величину. Или Змея Горыныча ростом с человека. В особом уголке зала постоянно работали аниматоры — можно было оставить им ребенка и пойти за покупками. К такому сервису россияне тогда еще не привыкли. При этом цены в новом магазине были вполне доступными для массового покупателя.

— «Детский мир» на люксовый сегмент не ориентировался. Максимум, что было из дорогого, — это итальянские электромобили. Да, дорого, но они пользовались спросом. Были еще дорогие коляски для новорожденных. И фарфоровые куклы, — перечисляет Валерий Варламкин. — Все это составляло 5–7% ассортимента. А в остальном «Детский мир-Центр» торговал в среднем ценовом сегменте или в сегменте «средний минус».

Разве что промоакций и товаров по сниженным ценам в магазине в 1990-е не было. Слишком велик еще оставался дефицит современных форматов торговли. Можно было конкурировать не с другими детскими магазинами, а с ярмаркой в Лужниках или точками в подземных переходах, торговавшими зачастую некачественными игрушками и одеждой. А тут уже битва шла не за низкую цену, а за качество.

Поскольку основу коммерческого блока «Детского мира-Центр» составили два поставщика, две основные компании, то поставки по большей части у них уже были налажены. Руководство нового магазина не нужно было силком гнать на заграничные выставки. Они сами привыкли туда ездить.

Поездка на выставки преследовала две цели. Во-первых, сориентироваться в тенденциях



Витрина «Детского мира».  
1979 г.



Отдел колясок.  
1979 г.

и новинках, которых в этой сфере каждый год появляется очень много. Во-вторых — лично получить представление об уровне цен.

Почти все игрушки поставляли из-за рубежа. Доля российского товара на полках была в те годы минимальной. Встречались разве что куклы фабрики «Кругозор» и пластмассовые игрушки завода «Огонек». В сегменте детской одежды и обуви отечественных поставщиков было больше. Прежде всего в России шили одежду для школьников. Зачастую этим занимались те же фабрики, что поставляли товары еще в советский «Детский мир». И связи с ними поддерживали те же товароведы, которые работали с ними в 1980-е. Просто теперь они были трудоустроены в новой компании.

Команда «первого этажа» смогла изменить облик «Центрального Детского мира». И «Детский мир-Центр» стал флагманом, который показывал совершенно иную, новую эффективность работы.

Даже кризис 1998 года магазин пережил без больших потерь. Да, на какое-то время пришлось сократить ассортимент. Некоторые товары просто временно сняли с полок. «То, что покупали по 10 долларов, продавать по 1 доллару совсем не хотелось», — объясняет Варламкин. Были перебои с поставками. Но в течение года все выправилось.

— В торговле очень важны два показателя — это средний чек и оборачиваемость капитала. Очень быстро мы поняли, что в «Детском мире-Центр» эти показатели в разы больше, чем в «Детском мире». Не на десятки процентов, а на сотни. Из этого мы сделали важный вывод: операционную деятельность можно оптимизировать, — констатирует Сергей Дроздов.

В общем, эксперимент на первом этаже признали удачным. И в новую структуру начали

постепенно вовлекать всё новые и новые части главного детского магазина страны. При открытии в «Детском мире-Центр» было всего четыре секции: товары для мальчиков, товары для девочек, мягкие игрушки для малышей и сезонные товары, где в разное время года продавали надувные мячи, елочные шары и роликовые коньки. Во всех отделах работали 60 человек. Еще новой структуре выделили целиком один из складов на пятом этаже здания. С самого начала в магазине сконцентрировали почти все игрушки, кроме сборных моделей и детских железных дорог.

Потом в новый магазин постепенно включили секцию книг, за ней — канцелярские товары. Передали одежду, товары для новорожденных. Вместе с присоединявшимися секциями переходили и почти все продавцы. Зарплата в новой структуре сразу становилась больше, а текучки практически никакой. Например, Ирина Гуринова не может даже вспомнить, чтобы при ней кого-то уволили.

\* \* \*

К 2000 году первые два этажа здания на Лубянке полностью отошли к «Детскому миру-Центр». И все эти два этажа были связаны единой информационной системой, которую тоже впервые внедрили в 1997 году. До этого товары в магазине учитывали по старинке. Товаровед шел с блокнотом в торговый зал, смотрел, чего не хватает на полках, формировал заказ. Теперь эта работа происходила в компьютере. Покупателям это тоже здорово облегчало жизнь, ведь расплатиться за любой товар можно было в любой кассе магазина. Правда, люди об этом зачастую не знали.

— Еще в 2001 году, в период пиковых продаж, один из инженеров техподдержки обязательно назначался дежурным. Он гулял по первым двум этажам и перенаправлял покупателей к незаметным

и пустующим кассам, — рассказывает руководитель группы технической поддержки «Детского мира» Петр Холодов, в ту пору работавший именно таким инженером. — Предположим, за сезонной детской одеждой стоит огромная очередь на кассы. А ты им говоришь: пройдите в детское питание, там свободно. Покупатели, конечно, удивлялись: а что, разве можно одежду там пробить? Мы объясняли, что можно. Нам это было важно, ведь от того, сколько люди купят, непосредственно зависела наша зарплата.

### КАК СТАЛО ПОНЯТНО, ЧТО ДАЖЕ САМАЯ ВЕЛИКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ НЕДВИЖИМА

Магазин был настоящей точкой притяжения. Туда часто заглядывали знаменитости.

— Владимир Жириновский заходил к нам за радиоуправляемой игрушкой, — Ирина Гуринова перечисляет знаменитостей. — Как-то раз Александр Карелин, олимпийский чемпион по греко-римской борьбе, заглянул с другом. Они были в Москве проездом, и друг покупал игрушки для детей. Тогда многие покупатели бросились брать автографы.

— Я запомнила Филиппа Киркорова, он пришел покупать внуку Аллы Пугачевой машинку, — добавляет Гульшат Шульц. — А один раз ко мне подошел Константин Кинчев, фронтмен рок-группы «Алиса», и спросил, как пройти в какую-то секцию. От таких встреч, признаюсь, у меня замирало сердце...

В 1998 году «Детский мир» снова оказался на развилке. Он чуть не превратился в торговый центр с корейским уклоном. Тогда обсуждался проект его реконструкции совместно со строительным подразделением корпорации Samsung.

Переговоры вел Станислав Арбиев, который возглавлял в ту пору «Систему-Галс» — часть АФК «Система», работающую с недвижимостью. И пока «Система-Маркет» экспериментировала с новым форматом торговли детскими товарами, другая структура корпорации рассматривала альтернативный вариант.

— Тогда встал вопрос о коренной реконструкции здания, а собственных средств в таком объеме у «Системы Галс» не было. АФК «Система» тоже платить не могла, у нее были другие задачи, — объясняет Станислав Арбиев. — С Samsung же мы до этого успели построить пару объектов. И речь шла о том, что они войдут в новый проект в качестве инвесторов. Они это не без труда согласовывали со своей головной компанией. Обсуждался объем вложений порядка 100 миллионов долларов.

То была весьма крупная по тем годам сумма инвестиций в российские проекты. Планировался суперсовременный торговый комплекс, но уже не сугубо детский, а смешанного назначения. Корейцы рассчитали, что если сохранить направление чисто детских товаров, то в разумные сроки вернуть вложения не получится. Samsung потребовала контрольный пакет акций в совместном проекте на период возврата средств. Вот только никто в России не позволил бы иностранцам владеть зданием на Лубянской площади, рядом с ФСБ. Корейцам это объяснили. Они попросили 51% не в объекте недвижимости, а в торговом доме. Но проект отверг совет директоров «Системы». В строительном подразделении Samsung полетели головы. Зато «Детский мир» остался детским.

И дело опять же не в какой-то особенной любви акционеров «Системы» к детям, а в разумном прагматизме. За детской торговлей уже тогда виделся серьезный бизнес. Чуть позже появился другой проект по превращению здания на Лубянке



в современный объект торговли. На этот раз — от «Системы Маркет» и с полностью детским функционалом.

— У нас с Сергеем Киселевым была идея сделать на пятом этаже игровой центр на основе российских аттракционов, чтобы туда приходили развлекаться дети, — рассказывает о несбывшемся, но ярком проекте Вячеслав Коровин. — Мы целый альбом подготовили. Многие аттракционы должны были быть познавательными, объяснять научные законы. И мы даже предполагали, что к нам на автобусах будут приезжать целые классы с учителями химии и физики. Я нечто похожее видел в свое время в Финляндии. Даже договорился в Англии купить часть подержанных аппаратов. Но проект уперся в недостаток средств. Сам «Детский мир» говорил: у нас денег нет. Идти к Евтушенкову в то время было бессмысленно, потому что корпорация росла и там были другие вопросы, которые невозможно было не финансировать. Собственные деньги я вкладывать не мог. Так что проект так и остался на бумаге.

Ну а здание по-прежнему использовалось нерационально. Было множество пустующих коридоров, огромных лестниц. Торговля занимала только первые два этажа. Выше расположились офисы. При этом не было, например, парковки, и даже топ-менеджерам порой приходилось вызволять свои автомобили со штрафстоянки. А ведь тогда был самый разгар стремительной московской автомобилизации, когда горожане привыкали ездить за покупками за рулем. И конечно, «Детский мир» для этого оказался совершенно не приспособлен.

В историческом здании проблемой становились самые обычные вещи. Например, как протянуть слаботочную сеть? Сисадминам приходилось либо клеить провода на скотч к мраморной отделке, либо забираться в вентиляционные короба. Они вылезали оттуда черные от полувекковой пыли.

«Центральный Детский мир» стремительно ветшал, и проблемы становились всё острее. В натянутой вдоль фасада сетке (для защиты прохожих от падающих предметов) то и дело находили фрагменты облицовки. Постоянного ремонта требовали подвалы.

— Вечным рефреном шла история о том, что подвалы подвержены дополнительным проблемам, поскольку соседние здания на Лубянке тоже имеют подвалы и там есть свои коммуникации. А еще — из-за того, что рядом проходит метро. И что все это влияет на устойчивость фундамента, всех конструкций. Отсюда непрерывные ремонты, — говорит Алексей Буянов.

— Руководство «Детского мира» настаивало, что фундаменты надо постоянно укреплять. И туда постоянно уходили колоссальные суммы, — добавляет Вячеслав Коровин. — То есть компания вроде и не была убыточной. Но почти вся прибыль уходила на нужды предприятия.

Действительно, смотрелось все парадоксально. С одной стороны — отличный современный детский магазин с хорошо отлаженными бизнес-процессами. А с другой — для «Системы» этот актив годами оставался убыточным.

Торговля, по свидетельству Алексея Буянова, уже стала востребованным бизнесом. Она приносила средства, валовая выручка и оборот были велики, и «Детский мир» всегда оставался важным и денежным предприятием. А вот финансовая отчетность при этом получалась не очень красивая. Не было четкого понимания, как правильно разносить затраты, какие из них к чему относятся, где есть прибыль, где ее нет. Все шло как будто валом.

В те времена, по словам Сергея Дроздова, было непонятно: где собственная прибыль торгового оператора, обосновавшегося в некоем объекте недвижимости, а где его прибыль от того,

что он на льготных условиях владеет этой недвижимостью либо арендует ее. Именно поэтому важной вехой в истории «Детского мира» стало решение о том, что нужно отделить недвижимость от операционной деятельности.

«Система» сохранила обе компании. Отдельно — старый «Детский мир», он наконец-то приватизировал здание на Лубянке, владел и управлял этим объектом недвижимости и с определенного момента больше ничем другим не занимался. А параллельно существовал и развивался «Детский мир-Центр», который и вырос в нынешнего гигантского торгового оператора, известного нам под брендом «Детский мир». И у него никогда ничего в собственности не имелось, это всегда был операторский бизнес. Его активами стали процессы, технологии, команды, бренд, но не стены и перекрытия.

И еще одна мелкая, но показательная деталь. В «Детском мире» все локальные сети были построены по одному принципу (в технические подробности мы тут вдаваться не будем), а в «Детском мире-Центр» — по другому. Так вот, когда вся торговля в здании на Лубянке оказалась сконцентрирована в руках одного оператора, компьютерную сеть переложили по единому образцу. В «Детском мире» никогда не будет «зоопарка» IT-систем, чем грешили многие быстрорастущие компании. И сейчас любые IT-решения в компании реализуют по единому принципу, будь то магазины в Казахстане, бухгалтерия в Казани или офис в Москве. Единые технологии и единые бизнес-процессы стали принципами «Детского мира» в период бурного роста, который начался в 2000-х. Но об этом вы прочтете уже в следующей главе, после рубрики «Игрушки, которые нас воспитали».



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

