

Никита Аронов  
под редакцией Дмитрия Соколова-Митрича

Книга для тех,  
кто ходит в магазин  
за продуктами

# Х5 ЦИВИЛИЗАЦИЯ

От магазинов без товаров  
до магазинов без продавцов.  
Как «Перекресток»  
и «Пятерочка» изменили  
российскую торговлю



Большой Бизнес

Никита Аронов

**Цивилизация X5. От магазинов  
без товаров до магазинов без  
продавцов. Как «Перекресток»  
и «Пятерочка» изменили  
российскую торговлю**

«Издательство АСТ»

2021

УДК 658.6(470)

ББК 65.422.5

## **Аронов Н.**

Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов. Как «Перекресток» и «Пятерочка» изменили российскую торговлю / Н. Аронов — «Издательство АСТ», 2021 — (Большой Бизнес)

ISBN 978-5-17-137809-7

Все люди ходят в магазин за продуктами – но зачем они идут туда на самом деле? Самое главное современный супермаркет дает нам бесплатно. Заполненные товаром полки успокаивают и внушают чувство стабильности. Чистота помещений и вежливость сотрудников повышают нашу самооценку. Новые технологии приобщают к прогрессу. Лаборатория «Однажды» и автор этой книги задались целью: изучить новейшую историю России через историю отечественного ретейла. Как мы изменились, пройдя путь от советского гастронома до современного супермаркета? Как преобразовали страну и ее граждан «Перекрестки», «Пятёрочки» и «Карусели»? Наконец, какой предпринимательский путь прошла команда X5 Retail Group – крупнейшего игрока в российском ретейле? Книга «Цивилизация X5» отвечает на эти вопросы и в то же время читается легко, как детектив. Перевернув последнюю страницу, вы уже никогда больше не будете ходить в магазин только за продуктами. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 658.6(470)

ББК 65.422.5

ISBN 978-5-17-137809-7

© Аронов Н., 2021  
© Издательство АСТ, 2021

## Содержание

Сделано «однажды»	6
Предисловие	7
Часть первая	9
Глава 1	9
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Никита Аронов**  
**Цивилизация X5. От магазинов без**  
**товаров до магазинов без продавцов.**  
**Как «Перекресток» и «Пятерочка»**  
**изменили российскую торговлю**

**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.

*генеральный продюсер*

*Дмитрий Соколов-Митрич,*

## Предисловие

Наш человек, особенно воспитанный в советских традициях, нередко вообще не понимает, зачем нужен торговец. И поэтому заранее немножко презирует 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 спекулянтom, 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, менее 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, прочитать 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, слышимым 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»<sup>1</sup>*

## 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 разделяют 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 пекли 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 ино-

---

<sup>1</sup> Булгаков М.А. Мастер и Маргарита. – Издательство «АСТ», 2021 г.

планетяне, 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 нового модного «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 универсам 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.

– Зато через год-полтора после открытия специально в «Ирландский дом» начали прилетать нувориши из шахтерских и нефтяных городов. Тратили от 1000 долларов за раз, то есть пятнадцать приличных московских зарплат

по тому времени, – говорит Заборкина. – Заходили к нам звезды эстрады и кино, например Алла Пугачева покупала памперсы для первого своего внука, недавно родившегося Никиты Преснякова.

Примечательно, что ровно в том же здании, только этажом ниже, находился старорежимный «Новоарбатский гастроном» с гораздо более низкими ценами. Но покупателей «Ирландского дома» это обстоятельство интересовало в последнюю очередь. Сотрудники, конечно, являлись куда менее состоятельными товарищами, и им покупки в своем магазине были не по карману, поэтому часть зарплаты персоналу выдавали рублями, а часть – особыми ваучерами, которые можно было отоварить в «Ирландском доме».

В российско-швейцарской торговой сети «Садко Аркада» исповедовали другой подход: там для сотрудников была установлена тридцатипроцентная скидка, чтобы они иногда могли что-нибудь себе купить. Да, это была именно розничная сеть, первая в Москве, в нее входили целых два магазина и распределительный центр в промзоне на юге столицы.

– Работать в таком магазине было безумно интересно. Он предназначался для появившейся у нас буржуазии, политиков, артистов, спортсменов, но в первую очередь – для иностранцев. Ведь советские «Березки» закрылись, а экспатам надо было где-то продукты покупать. Мы принимали к оплате пять или шесть разных валют, – вспоминает Елена Пальшиц.

Она руководила продуктовой частью одного из двух магазинов «Садко Аркада» – того, что находился в здании Экспоцентра на Красной Пресне. Вообще, у каждого такого магазина было по два директора. Главным считался директор-швейцарец, но реальным управлением обычно занимался россиянин. При этом развивать современную торговлю приходилось в условиях советских стандартов и нормативов, которые были, мягко говоря, не такие, как в остальном мире.

– Например, Санэпиднадзор категорически возражал против того, чтобы яйца лежали рядом с сырами и йогуртами. В СССР они всегда продавались в отделе сырого мяса. Считалось, что это грязный продукт, – приводит пример Елена Пальшиц. – Еще по нашим нормам нельзя было выкладывать на прилавок разрезанный арбуз, только целый. Наконец, в советских магазинах хлеб лежал на стеллажах без всякой упаковки. Но стоило начать класть багеты в бумажные пакеты, как проверяющие возмущались: почему хвост багета из пакета торчит?

Весь этот опыт очень поможет Елене Пальшиц чуть позже, когда она придет работать в «Перекресток» и станет директором третьего магазина сети.

– Еще среди дорогих супермаркетов, которые вскоре начали работать в Москве, можно назвать первый «Стокманн» с финским руководством, открывшийся на Зацепском Валу, – вспоминает независимый розничный эксперт Кирилл Терещенко. – Был также «Интер МТД» со специальной винотекой. Там продавались шикарные дорогие вина, туда известных артистов и депутатов охранник пускал только по специальным пропускам. Плюс отдельные магазины, выросшие из бывших «Березок», которые в первые постсоветские годы продолжали торговать за валюту. Их объединяло то, что в них всегда было мало людей. Даже обычная банка колы стоила там раза в четыре дороже, чем в обычном гастрономе. Туда мог зайти только человек, которому несложно за один раз оставить на прилавке 100 долларов.

К услугам всех остальных были рынки, ларьки, прежние гастрономы, булочные и овощные. Иногда – переделанные универсамы: почти все советские храмы самообслуживания вер-

нулись тогда к прилавочной торговле. А в том же Митине, в новых микрорайонах, и этого не найдешь.

– Там тогда вообще были только дома. Мы все везли продукты от станции метро «Тушинская». Там были рынок и несколько ларьков. А дальше – сорок минут в битком набитом автобусе, с авоськами и сумками, – вспоминают местные жители.

При этом большие магазины продолжали строить. На первых этажах новых многоквартирных домов закладывали торговые залы. Только никто не спешил открывать в них супермаркеты. Рынок ждал того, кто заполнит пустоту.

### **«Нам нужен большой красивый бизнес»**

– В спальных районах, в строящихся домах, была недорогая недвижимость, спроектированная под магазины. У московского правительства, видимо, не хватало денег для достройки – они продавали эти помещения с аукциона. И мы купили, если не ошибаюсь, под Новый год, пять таких помещений. Это и послужило для нас толчком к созданию сети, – вспоминает Михаил Фридман, создатель и основной акционер X5.

Среди этих пяти помещений оказался и тот самый недострой в Ангеловом переулке, которому суждено было стать первым «Перекрестком». К тому моменту у Михаила Фридмана уже имелись «Альфа-банк» и «Альфа-Эко» (ныне А1) – торговая компания, занимавшаяся среди прочего импортом продуктов и товаров народного потребления. Пробовал бизнесмен и розничную торговлю, открыв свой первый магазин еще в самом начале 1990-х в Третьяковском проезде. Но тогда не преуспел.

– Мы разные товары пытались продавать там, продукты в основном. Но, честно говоря, не получилось. Он маленький был и дорогой по тем временам, – рассказывает Михаил Фридман.

Зато к моменту создания «Перекрестка» предприниматель уже успел побывать в США и Франции и увидеть торговые сети в действии. И, что не менее важно, узнать историю Сэма Уолтона, выдающегося американского бизнесмена, создателя сети Walmart. Она произвела на Михаила Фридмана большое впечатление.

– Было понятно, что сетевые магазины – это такой глобальный бизнес. И что у нас его нет, – говорит он. – Я рассуждал очень просто и примитивно, как, собственно, мне кажется, в основном и рассуждают бизнесмены. Россия была на тот момент совершенно пустой территорией. А во всем мире сети есть – значит, они у нас точно будут. Это пункт первый. Пункт второй: ретейл – это огромный бизнес, во всех странах это гигантские компании с огромными доходами. А ведь мы всегда осознавали, что не хотим заниматься маленьким бизнесом. Мы хотим заниматься чем-то потенциально большим.

– Фридман гениальный человек, – вспоминает Александр Косьяненко. – В то время как люди пытались либо зарабатывать что-то прямо здесь и сейчас, либо просто искали, где что украсть, он думал о создании новых ценностей. «Я хочу сделать большой красивый бизнес», – говорил мне он. Я слушал спокойно, пока он не сказал, что собирается вложить в проект 50 миллионов долларов. «Альфа-Эко» тогда уже зарабатывала очень большие деньги.

Косьяненко с Фридманом знали друг друга еще с младших курсов Московского института стали и сплавов. Собственно, там училась вся будущая верхушка «Альфы». Но Александр поначалу строил собственный бизнес по торговле недвижимостью.

– Думаю, что отчасти поэтому я его позвал. Нужно было заниматься поиском объектов под новые магазины, это непростое дело, а он занимался им довольно успешно, – рассуждает Михаил Фридман. – Но самое главное, я знал, что он нормальный, порядочный, надежный парень, молодой, энергичный, сильный. В состоянии, в общем, сделать то, что необходимо.

Косьяненко и сейчас, в свои пятьдесят пять лет, очень молодо и энергично выглядит – больше сорока не дашь. Говорит грубо, но прямо. Обожает байки и сам заразительно громко смеется. К «Перекрестку» он давно уже не имеет никакого отношения, но дружбу с Фридманом сохранил. Иногда они даже отдыхать ездят вместе, но о работе стараются не говорить.

До приглашения в «Перекресток» у Косьяненко был личный кабинет в пятьдесят квадратных метров на площади Суворова. А в офисе «Альфы» на Новом Арбате, в знаменитом доме с глобусом, ему пришлось делить семнадцать квадратов еще с несколькими людьми. К тому моменту там работали трое: кандидат экономических наук Светлана Ивчекова (она должна была отвечать за коммерцию), секретарь Анастасия Лунина и Михаил Безелянский – в компании он представлял интересы «Альфы».

С собой Косьяненко привел партнера по прошлому бизнесу Андрея Рыбакова – на роль исполнительного директора. Они работали вместе с начала 1990-х. И Рыбаков сразу загорелся идеей делать сеть супермаркетов. Следующим наняли Льва Сафронова, немолодого советского переводчика, – на роль начальника международного отдела.

Наконец, в команду будущей торговой сети перешел Сергей Шведов, незадолго до этого устроившийся в «Альфа-Эко». Его позвали покупать для проекта недвижимость.

Когда офис немного разросся, Михаил Фридман выселил команду будущей сети с Нового Арбата. Но сотрудники переехали недалеко – в Сивцев Вражек, где осели в двух больших коммунальных, только-только расселенных и переделанных под офисы.

## Уроки месье Каденеля

– Мы с Рыбаковым первыми отправились на учебу во Францию, – вспоминает Александр Косьяненко. – Третьим с нами был Лев Сафронов, переводчиком. Ему уже было лет шестьдесят, когда-то он работал в органах. И он был из тех типичных советских заграничников, которые едят подешевле, чтобы сэкономить валюту.

Льва Николаевича не просто так взяли в штат будущей сети одним из первых. С самого начала было понятно, что придется многому учиться на Западе. Начальник международного отдела переводил зарубежные учебники и прочую специальную литературу. И выступал в качестве личного переводчика сотрудников во время их общения с иностранцами.

Для стажировки выбрали сеть магазинов Medis-Sodigra в Марселе с товарооборотом примерно 2–2,5 миллиарда долларов в год. Ее потом довольно быстро купила группа Casino.

Французский у Льва Сафронова был хороший, но он сразу предупредил, что ресторанной и аптечной лексики ему не хватает. Не довелось ему в советских командировках ходить по ресторанам. Все это имело последствия в первую же поездку. Ценой неправильно переведенного слова стало то, что Рыбаков свалился с гриппом.

– А мы ведь заплатили большие деньги за учебу! – рассказывает Косьяненко. – Послали Сафронова в аптеку за самыми сильными таблетками.

Он купил. Рыбаков пытается пить, а они чего-то не глотаются. Принялись разбираться, а это свечи. Сафронов только руками развел: я вас предупреждал, советский человек за границей в аптеки и рестораны не ходит.

Зато в том, что касалось жилья, бывшие советские граждане оказались требовательнее европейцев. Француз месье Каденель – директор супермаркета, в котором русским гостям предстояло стажироваться, – повез их куда-то в пригород на съемную квартиру.

– Заходим – шкафы отвратные, тараканами воняет. И я сразу подумал: неужели мы все два месяца здесь будем жить?! – вспоминает Косьяненко. – Говорю: нет, везите нас в «зе бест хотел оф Марсель». Месье Каденель нас искренне не понимал: все европейцы, приехавшие на стажировку, нормально там жили.

Каждый день Александр, Андрей и Лев Николаевич вставали и, как школьники на урок, ехали в магазин месье Каденеля. Учеба состояла в том, что будущие руководители сети должны были по одному дню проработать в каждой должности во французском супермаркете.

– Французы считали, что нам надо сначала обучиться тому, как работает один магазин, – объясняет Рыбаков.

«Обучите нас, как работает сеть магазинов», – просили русские. Но французы отвечали: «Чтобы залезть на Джомолунгму, надо научиться взбираться на маленькую горку».

– Видимо, они надеялись, что мы приедем к ним на дальнейшее обучение, – заключает Рыбаков.

А вот Александр Косьяненко до сих пор под большим впечатлением от тех уроков.

– Я там несколько открытий совершил, которые остались со мной на всю жизнь, – признается он. – Прежде всего я понял, что чудес на свете нет и что все благосостояние западной цивилизации держится на том, что они очень много работают. На обслуживание супермаркета в 1000 квадратных метров у нас нужно сто человек, у французов – шестьдесят, а у американцев – тридцать пять. Наши люди просто медленнее. Даже те, кто считается у нас хорошими работниками. При этом французы носят еду из дома и едят ее в обшарпанной раздевалке.

### **Пример всем подавал сам директор**

– Месье Каденель приходил на работу к пяти утра, когда привозили товар, а уходил в восемь вечера. В субботу – в пять вечера. Только в воскресенье у него был выходной, – вспоминает Косьяненко. – Я такой режим выдержал только три дня. Потом сказал Рыбакову: все, ты мой заместитель, приходи ты к пяти утра, а я к десяти часам подтянусь. А Каденель уже двадцать лет так жил. Как-то я его спросил: какая у вас мотивация так работать? Он вывел меня на задворки, за дебаркадер. Там сидел парень с протянутой рукой. Вот, говорит, моя главная мотивация.

– Саша вернулся в Россию под огромным впечатлением, – рассказывает Михаил Фридман. – Помню, он мне говорил потом, что самое главное – это распределительный центр. И в этом действительно, было новое понимание всего процесса. Ведь обычный покупатель видит только внешнюю сторону всей

сети, то есть магазин. А как там внутри, под капотом, все устроено, никто не знает толком.

Уже возвращаясь из Франции, Александр Косьяненко знал, что назовет магазин «Перекресток» – то есть просто переведет название большой французской сети супермаркетов Carrefour.

– Откровенно говоря, слово было тяжеловесное, но мне очень понравилось, как его удалось разыграть в логотипе, – объясняет он. – Мы все-таки провели конкурс, обсудили с Фридманом и Безелянским тридцать вариантов названия, но так на «Перекрестке» и остановились.

– Нет, по-моему, все-таки Безелянский его придумал, – размышляет Михаил Фридман. – В любом случае оно мне не понравилось – слишком длинное. Долго говорить «Перекресток». Но Безелянскому это направление было поручено, и он так решил. А название потом нормально прижилось.

Следом за Косьяненко и Рыбаковым в ту же марсельскую сеть отправили стажироваться других ключевых сотрудников.

– Я поехал на три недели учиться дистрибуции, – вспоминает Сергей Шведов. – Вместе со мной отправились будущие директора магазинов. Все было очень системно. Люди, которые должны были заниматься закупками, тоже проходили стажировку в этой сети.

Французы приезжали в Россию, помогали выбирать объекты и делать планировки. А план развития писало консалтинговое агентство Ernst&Young, привлеченное в качестве консультанта основателя сети Dellmart Фрэнка Делла. Именно тогда было разработано feasibility study (на русский это можно перевести как «технико-экономическое обоснование будущего проекта», но все участники бизнеса предпочитали английский термин). Концепция предполагала строительство десяти супермаркетов и распределительного центра.

А что касается традиции зарубежной учебы, то она осталась в сети надолго. И каждый раз возвращающиеся из-за границы сотрудники будут привносить в «Перекресток» что-нибудь новое. От собственного салатного производства, которое запустят после учебы в США, до специальных детских тележек для покупок с высокими флажками, чтобы родители могли их видеть издалека (эту идею директора магазинов подсмотрят на стажировке в Канаде). Как-то раз зарубежный опыт помог даже сократить бухгалтерию.

– Я долго не мог убедить наших финансистов это сделать, пока не отправил их в Канаду. Они посмотрели, вернулись и говорят: мы все поняли. И сократили штат на 30 процентов, – рассказывает Александр Косьяненко. – Некоторые вещи надо просто один раз увидеть.

### **Тридцать человек на место**

Летом 1995 года по всему Митину появились бумажные объявления о том, что требуются люди в новый магазин. «Неважно, что у вас нет торгового образования, – гласили они, – это магазин нового поколения, команду будут создавать с нуля». На самом деле отсутствие торгового образования и опыта считалось скорее плюсом.

– Это не было каким-то стратегическим решением, скорее эмоциональным, – объясняет Александр Косьяненко. – Просто, знакомясь с тем, как устроена торговля, я смотрел подсобки советских магазинов. Одним из них был знаменитый универсам в Крылатском. Мы его потом, кстати,

купили. Так вот, это была грязная, вонючая помойка! Особенно то место, где рубят мясо, чтобы кормить трудящихся. И тогда я понял, что не возьму людей из этой среды, потому что они притащат за собой всю эту мерзость.

Татьяна Безрукавая как раз пришла совсем из другой области: преподаватель хорového пения по образованию, она выступала в народном коллективе. Подрастали и должны были пойти в первый класс дети-погодки, так что требовалась работа поближе к дому. И тут открывающийся «Перекресток» оказался как нельзя кстати. Ведь Татьяна жила в том же самом доме в Ангеловом переулке, там ее мужу-военному дали квартиру.

Сейчас Татьяна Безрукавая – бизнес-консультант управления проектов в X5, а тогда, в 1995 году, пришла работать простым кассиром. И работала с самого первого дня.

– Стройка была для местных жителей беспокойной: вход в помещение переносили и целыми днями долбили бетон, – вспоминает Безрукавая. – Одновременно с этим прямо в магазине шли собеседования. Вместо входной двери висела пленка. В неотделанном помещении на стуле сидела Елена Лабзина, вокруг шел ремонт, работала сварка. Человек заходил, садился на второй стул и рассказывал о себе.

– А еще перед входом в здание все было перерыто и через яму перекинута доска, по которой надо было пройти, чтобы попасть внутрь, – вспоминает сама Лабзина.

Она попала кадровиком в зарождающуюся компанию еще в апреле 1995-го по наводке брата, который работал в «Альфа-Эко» и знал о запуске нового направления.

– В то время было сложно заниматься кадрами, потому что почти все компании уже перестали работать по советским правилам. А по-новому никто не торопился, – говорит Елена Лабзина. – Например, трудовых книжек не было почти ни у кого, все работали вчерную. «Перекресток» в этом смысле сразу выделялся: даже в лихие 1990-е, когда большинство игроков на рынке руководствовались моралью «не обманешь – не проживешь» и думали только о выгоде сегодняшнего дня, основатели этой сети старались играть вдолгую. Они понимали, что рано или поздно этот «праздник непослушания» закончится и надо уже сегодня учиться работать по цивилизованным правилам. Благодаря такой стратегии – всегда просчитывать ситуацию на несколько шагов вперед и не размениваться на сиюминутную выгоду – «Перекресток» в конце концов и выиграл на длинной дистанции.

Чтобы понять, как сделать все правильно, Елена даже ходила в Ленинскую библиотеку.

– Мы набирали свежачков. Поэтому прежде всего смотрели на две вещи: образование и кругозор, – объясняет принципы набора Лабзина. – Главное, чтобы человек внятно излагал мысли и желательно умел работать на компьютере. Но важнее всего было само желание работать. Правда, из ста человек, которых мы отобрали для первого магазина, у семнадцати проверка службы безопасности нашла криминальное прошлое.

И это при огромном пространстве для выбора – на одно место в магазине претендовали десять соискателей. На кассира конкурс был и того больше – чуть ли не тридцать человек на место.

– Работы нигде в округе не было, а зарплаты «Перекресток» предлагал очень приличные, – объясняет Татьяна Безрукавая. – Поэтому приходили люди даже с высшим образованием.

И напряженно ждали результатов отбора. А дальше было все как с поступлением в университет: в августе на дверях вывесили списки тех, кто подошел.

Но если людей на кассу можно было выбирать из великого множества претендентов, то для некоторых ключевых должностей требовалось еще поискать подходящего сотрудника. Так, директором первого «Перекрестка» пригласили человека с уникальным по тем временам опытом работы в современном магазине. Это был Александр Карпушин, который работал в торговом центре «Садко Аркада», в том же, где Елена Пальшиц. Только она управляла продуктовым магазином, а Карпушин отвечал за автомобильные товары, но это были частности, на тот момент неважные. А еще он отлично владел французским и английским, что потом здорово помогло ему на стажировке во Франции.

Другая ключевая позиция – управление собственным производством. Концепция Ernst&Young предполагала, что в каждом магазине будут пекарня и мясной цех. Но в России никто этого тогда не делал и делать не умел. Специалистов с соответствующим опытом, естественно, не было. Андрей Рыбаков через знакомых вышел на Ирину Белову, заведовавшую кондитерским цехом в гостинице «Молодежная». Сначала попросил ее о простой консультации.

– Надо было решить принципиальный вопрос: делать пекарни полного цикла или печь хлеб из замороженных полуфабрикатов, как в западных сетях, для чего понадобится отдельно стоящее производство, – вспоминает она. – Но так как речь поначалу шла только о десяти магазинах, то строительство целого нового производства посчитали нерентабельным.

В Москве тогда только-только начали появляться частные пекарни. Почти все они пекли багеты, которые москвичи, уставшие от заводского хлеба, охотно покупали. Багеты были не такие, как у французов, а с добавлением масла и сахара, с плотной мякотью, мягкой корочкой – в общем, такие, чтобы бутерброд можно было сделать. Создавать такие пекарни уже умел проектный институт Гипроторг. И первое время все «Перекрестки» проектировал именно он.

Набирать команду и руководить пекарским производством в итоге переманили Ирину Белову. Поначалу она сама месила тесто. «Во-первых, я это люблю. Во-вторых, надо было людей научить», – объясняет Ирина. В первой ее команде было шесть человек. И требовалось не только их обучить, но и разработать подходящую технологию.

– Узким местом было утреннее время. Уже к открытию магазина на прилавках должен был лежать свежеспеченный хлеб. Его требовалось приготовить с утра, а значит, нельзя было поставить опару на четыре часа, как это делали на хлебозаводах. Так что мы решили использовать дрожжи и хлебопекарные добавки, позволившие сократить цикл производства до двух с половиной часов, – объясняет Ирина Белова.

Для такого решения еще надо было искать поставщиков, ведь этот рынок тоже только формировался. Нашлась небольшая фирма «ИРЕКС», которая тогда только начинала производить хлебопекарные смеси. «Перекресток» стал у нее первым крупным покупателем, и во многом благодаря этому сотрудничеству она потом выросла в большую компанию. Похожая история произошла и с мясом.

– Магазин был уже практически готов к открытию, когда один из сотрудников предложил: а давайте попробуем продавать не мороженое, а охлажденное мясо. Мы согласились, – вспоминает Андрей Рыбаков.

– Что такое охлажденное мясо, не было известно ни советскому, ни постсоветскому человеку. До середины 1990-х в Москве им вообще никто не торговал, – объясняет Сергей Шведов. – На рынках было мясо парное, в магазинах – мороженое, в кулинарии – дефростированное, размороженное то есть.

Фактически рынок охлажденного мяса появился в России благодаря «Перекрестку» и другим торговым сетям нового поколения. Со временем удалось найти три мясокомбината: Мценский, Лотошинский и еще один – в Твери. Появившийся в стране современный ретейлер тянул за собой и другие отрасли экономики.

### **Первый день. Смели все**

– Со строительством все шло хорошо. Оборудование купили. Но за три недели до открытия оказалось, что товаров нет! – вспоминает Александр Косьяненко. – Приходит ко мне Света Ивчекова и говорит: нужно заключить шестьсот договоров, но я за сутки успеваю сделать только три. А у нас уже люди на открытие приглашены. Думаю, что делать. Тут мне посоветовали двух парней, занимавшихся снабжением. Они собрали ассортимент магазина за две недели. Ясно было, что они что-то прихватили и себе. Но я понимал, на что шел. Приставил к ним Шведова и дал ему задачу за пару месяцев всему у них научиться.

Ирина Белова со своими пекарями вышла на работу за месяц до открытия магазина. Все это время команда непрерывно пекла, потому что нужно было освоить новое оборудование, отрегулировать форсунки. А продукт этого обучения несли в комнату отдыха, где коллеги все немедленно съедали.

За полмесяца до открытия все сотрудники будущего магазина вышли на работу – отмыть торговое оборудование и готовить товары. А на последней неделе к ним присоединился еще и весь состав офиса. Работали допоздна, и Андрей Рыбаков сам развозил по ночам сотрудников – ведь машин у многих не было. Один раз во время такой поездки исполнительного директора даже арестовали. Оказалось, что его водитель в свободное время подрабатывал, возил какого-то человека, который оказался аферистом, а его машина попала в милицейские ориентировки.

Параллельно заканчивали ремонт. Незадолго до открытия приехал консультант Фрэнк Делл – «посмотреть супермаркет», – увидел котлован перед входом и был уверен, что магазин не откроется в срок.

Но оказался неправ: 2 сентября 1995 года первый «Перекресток» открылся.

– Люди летели толпой в сторону овощного отдела. А еще наш поставщик «Баскин Роббинс» как раз устроил дегустацию мороженого. Оно тогда было в новинку, и покупатели выстроились в огромную очередь, чтобы попробовать бесплатно, – вспоминает первый день Татьяна Безрукавая. – К каждой кассе тоже вытянулись очереди человек по двадцать.

– Народу пришло очень много, и они смели все. Причем в первый день магазин проработал всего несколько часов, потому что не выдержала нагрузка электросеть, – рассказывает Андрей Рыбаков. – У нас там окон не было, свет поступал только через стеклянные двери. И сотрудники металась в темноте,

чтобы не дать покупателям вынести товар. Потом электрику починили, и на следующий день открыли магазин снова.

Поначалу в «Перекрестке» ставили по десять охранников на магазин. Готовились к массовому воровству.

– В первый Новый год мне позвонили из Митина: приезжайте срочно. Я приехал и не мог войти в магазин – столько там было народу. Я буквально протискивался между стеллажами и покупателями. Мысль была одна: все, это конец. Тут любой человек может что захочет вынести мимо кассы, – вспоминает Александр Косьяненко.

– Для меня стало шоком, что потери за эти несколько предновогодних дней оказались всего 2,7 %. Оказывается, люди гораздо лучше, чем мы думали.

Некоторые приходили просто посмотреть.

– Я уже успела поработать в торговле, но некоторые товары впервые увидела именно в «Перекрестке». Особенно меня поражали сыры и экзотические фрукты, – признается Ирина Белова.

– С каждой зарплаты я покупала по набору того и другого, чтобы моя родня тоже все это попробовала. После открытия наши пекари приводили в магазин своих родных и знакомых и с гордостью говорили: «Я здесь пеку!».

Люди правда гордились – и товарами, и магазином, и формой.

– У нас она была очень красивая – кримпленовый фартук голубого цвета, закрывающий грудь и спину, по бокам завязки. По краям – кайма, – рассказывает Татьяна Безрукавая. – Под него надо было одеваться строго и в тон. Пестрота не приветствовалась.

– Мы стали делать такие магазины, что работники оттуда уходить не хотели. Там были душ, столовая, чистота – получше, чем у многих в квартирах, – уверен Александр Косьяненко.

## Стиль «Перекрестка»

Постепенно стал складываться особый стиль «Перекрестка».

В те годы даже товары во многом отличались от современных. Взять то же самое охлажденное мясо. Оно, по воспоминаниям Сергея Шведова, вызывало вопросы и у поставщиков, и даже у чиновников: почему, мол, не торгуете замороженным, оно же дешевле. Очень многое поступало в магазин нерасфасованным: мука и крупы, печенье и конфеты. В штате супермаркета обязательно было несколько фасовщиков.

Продукты в каждый магазин ежедневно собирали в распределительном центре на одном поддоне и обматывали снаружи пленкой. Их развозили маленькие машины, в каждую из которых помещался ассортимент двух-трех магазинов. Фрукты, овощи, рыбу, заводской хлеб, алкоголь поставляли напрямую. Всего в «Перекрестке» тогда было около десяти тысяч товарных наименований, или, как говорят работники ретейла, SKU. Для понимания этого термина следует знать, что одно и то же молоко одной и той же фирмы, но в разной таре – это уже два разных наименования. Собственное производство было куда более скудным, чем сейчас. В тех же пекарнях производили всего полтора десятка разных товаров: хлеб, сдоба, пирожки. Как развивать этот ассортимент, определяли нередко интуитивно, методом тыка.

– Сейчас нам все определяет маркетинг, а тогда мы сами экспериментировали, – вспоминает Ирина Белова. – Например, первыми в России начали продавать хлеб с жареным луком. Думали, пойдет не пойдет, а получился хит продаж. К первой Пасхе попробовали печь куличи. В результате люди выстроились в очередь и считали, сколько сейчас выйдет из печи куличей и на сколько человек их хватит.

А вот тяжелые ржаные хлеба, вроде дарницкого, продавались плохо. И в какой-то момент пекарни от них отказались, решив, что у хлебозаводов конкуренцию не выиграть. В магазинах тоже всячески экспериментировали.

– Я первая сделала открытую выкладку – это когда к Пасхе, например, рядом с отделом хлеба выносили стол, уставленный куличами. Я сама все украшала, даже из дома какие-то подносы приносила. Сейчас-то это привычно, а тогда было в новинку, – рассказывает Елена Пальшиц.

Она же приехала из дома диски Шаде и Джорджа Майкла, чтобы в магазине играла музыка. А голосовые объявления придумала делать уже знакомая нам Татьяна Безрукавая, которая перешла в этот магазин с повышением – на должность начальника кассового узла. На новом посту у нее имелся постоянный доступ к радиоточке. И она по собственной инициативе начала рассказывать по громкой связи о сегодняшних акционных товарах. Сами сотрудники узнавали об этих акциях на ежеутренних собраниях, которые директор проводила всегда лично, в отделе овощей, то есть в самом центре торгового зала.

Технология ежедневного открытия и закрытия магазина была прописана досконально. Мясники, например, приезжали к семи утра, чтобы все подготовить и выложить к приходу покупателей. Каждую неделю приезжали супервайзеры и оценивали магазин по стобалльной шкале.

– Если что-то не поставили в срок, у директора должен был быть готовый ответ: что случилось, в чем причина, – приводит пример Пальшиц. – Если директор не знал ответов на важные вопросы, его могли уволить. Было несколько случаев, когда людей увольняли даже за ошибки в ценниках.

Каждый вторник директора всех магазинов собирались в центральном офисе, где общались с отделом торговли и коммерческим департаментом. Еще долго люди первого менеджерского состава пользовались особой привилегией – они могли напрямую разговаривать с директорами сети.

Штат каждого магазина был по сегодняшним меркам непривычно большой. Во всем мире к тому моменту уже экономили. Но в России пошли по другому пути.

– Персонал должен был почувствовать, что о нем заботятся. И нам удавалось достичь этого эффекта. И мы сами, и наши коллеги искренне считали, что нам очень повезло, что мы тут работаем, – констатирует Елена Пальшиц.

Зарплаты были вне конкуренции. Та же Татьяна Безрукавая, например, получала в 1996 году 300 долларов в месяц. В те времена это были очень хорошие деньги.

– Почему бывшие советские универсамы перешли на торговлю через прилавок? – рассуждает Александр Косьяненко. – Из-за воровства. Но как показывает практика, воруют в основном не покупатели, а сотрудники. И лучшее средство борьбы с этим злом – человеческое к ним отношение. У нас люди гордились своей работой, и эта проблема никогда не стояла остро.

## Бандиты и охранники

– Мы открывали магазины в Солнцево и Люберцах. Вы же понимаете, какие это были районы в то время? И вот представляете, утром у меня встреча с финансовыми консультантами, а вечером – с люберецкими братками. И надо, чтобы первые не посчитали меня кретином, а вторые не решили, что я поц. Да, а днем между ними у меня еще встреча с креативщиками. Но я был немного отмороженным, ничего не боялся, – вспоминает Косьяненко. – В первой половине 1990-х ты должен был от всего защищаться сам. Мог написать заявление в милицию, но они отвечали только: «Мы можем прийти на помощь по факту совершения преступления». Так что мы действовали по обстоятельствам. Но если ты реально в белом рынке и платишь все налоги, тебе ничего не страшно.

Косьяненко вспоминает рапорт охранника люберецкого магазина. Жалует, что не сохранил текст, но был он примерно такой: «Я стоял на дежурстве с такого-то часа. В четыре часа дня ко мне подошли два человека, один из которых отрекомендовался вором в законе таким-то, а другой – авторитетом таким-то. И потребовали отвести их к директору супермаркета для беседы. Я зафиксировал ближе стоящего ко мне авторитета на полу. Пока я фиксировал авторитета на полу, вор в законе выбежал из магазина и попытался скрыться. Тогда я оставил авторитета и зафиксировал вора в законе на улице. Мои коллеги вызвали милицию, и мы передали вора и авторитета приехавшему наряду».

– Вот что значит человек на службе! Он сильнее всякого бандита. Он на работе, он просто выполняет свои обязанности. В те годы главное было не бояться. А многие боялись больше, чем нужно, – уверен Косьяненко.

В самой торговле, особой сфере человеческой деятельности, скрываются огромные возможности для коррупции. А коррупция плоха даже не тем, что наносит ущерб, а тем, что разлагает команду. И этому тоже надо было как-то противостоять.

– Никакими административными методами, никакими угрозами это не искоренить. Поэтому если ты управляешь бизнесом, ты должен быть просто святым. Не только никогда не воровать, но и следить, не пользуешься ли ты возможностями компании в личных целях, – считает Косьяненко. – И, соответственно, не позволять воровать другим.

– С точки зрения поставщика, «Перекресток» выгодно отличался от других магазинов. Они, например, всегда вовремя платили деньги. Большая редкость по тем временам, – вспоминает независимый розничный эксперт Кирилл Терещенко.

Все это задавало совершенно новую планку в торговле.

– Наши соотечественники как раз начали ездить за границу, видели тамошние супермаркеты и магазины у дома. Возвращаясь, они заходили в наш «Перекресток» и понимали, что он не хуже. Он чище, он новый, нарядный, комфортный, с хорошими тележками, паркингом, вежливыми кассирами, – говорит Кирилл Терещенко. – Общая эстетика покупки в «Перекрестке» была на очень высоком уровне. Многие люди с гордостью говорили: «Я за границей»

был, там полки полупустые, а у нас придешь в «Перекресток» – просто все классно».

Уже все магазины сети могли похвастаться элегантностью, но самый первый, в Ангеловом переулке, долго был лицом фирмы. В него привозили инвесторов и представителей кредитных организаций. Присылали на стажировку будущих менеджеров. А однажды Ангелов переулок посетил вице-президент Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) Рональд Фримэн, и это сыграло в развитии сети важную роль.

### **Как знакомиться с девушками и банками**

Александр Косьяненко хорошо учился в институте, занимался карате, зарабатывал деньги, но стеснялся девушек и не умел с ними общаться. Так что до двадцати лет девушки у него так и не было. К решению этого вопроса молодой человек подошел как бизнесмен.

– Я решил поехать в лагерь МГУ «Буревестник» и оплатил путевки двум товарищам, которые мне казались профессионалами в этом вопросе, – вспоминает он. – Пришли на дискотеку. «Ну, знакомьтесь», – говорю я им. «Не, Сань, – отвечают они, – мы не пьяные».

На следующий день будущий глава «Перекрестка» принес ящик слабенького абхазского вина и заставил товарищей выпить перед дискотекой по паре бутылок.

– Но и этот вечер тоже окончился фиаско. Я понял, что зря понадеялся на этих недостойных подрядчиков, – рассказывает Косьяненко. – И принял решение действовать самостоятельно и максимально эффективно. Там в лагере были домики, в которых жили девушки. И мы пошли вдоль домиков, а когда видели девушек, пьющих на веранде чай, знакомились и предлагали провести с нами ночь. Шли от домика к домику. В двух первых нас отшили, зато в третьем позвали пить чай, а там видно будет. Этот же опыт я повторил и с банками.

Дело в том, что уже через несколько месяцев после начала проекта стало понятно, что никакие 50 миллионов долларов на развитие сети «Альфа» дать не может. При этом около 10 миллионов на тот момент уже потратили в соответствии с программой инвестиций. Купили незавершенное строительство. И выходить из игры было поздно. Поэтому пока открывались первые магазины, руководство «Перекрестка» судорожно искало, где взять деньги на дальнейшее развитие.

– Надо понимать, что в начале 1990-х в стране была гиперинфляция. И кредит на шесть месяцев уже считался долгосрочным. Обычно деньги давали на один-три месяца, – объясняет Александр Косьяненко. – Мы хватались за любые возможности. В одном бывшем советском банке смогли получить пять миллионов. Даже съездили с какими-то банкирами в Болгарию, но те денег все равно не дали. Тогда я вспомнил ту поездку в «Буревестник».

Александр Косьяненко попросил секретаршу составить список всех заграничных кредитных организаций в Москве. И послал сотрудников ходить по адресам с предложением. Фокус на иностранных деньгах был обусловлен тем, что ими управляют люди, которые обладали более долгосрочным видением по сравнению с новоявленными российскими банкирами. Те были слишком увлечены переделом госсобственности и игрой с ГКО (государственными кредитными облигациями). О кредитовании реального сектора экономики они думали в последнюю очередь.

– «Звоните в дверь, рассказывайте про Ernst&Young и просите денег», – сказал я им. Повезло в итоге Льву Сафронову. Он шел по улице Гашека и зашел в ЕБРР. Так мы встретили Алексея Алексева и Стефана Дюшарма, – вспоминает Александр Косьяненко.

Дюшарму предстояло впоследствии сыграть большую роль в развитии X5 Retail Group. В 2012 году он даже встанет на какое-то время во главе компании. Сейчас он входит в ее наблюдательный совет. А тогда был просто одним из когорты молодых европейских банкиров, которых обучили в Лондоне и разослали по странам бывшего соцлагеря искать интересные для инвестиций проекты частного сектора.

– Я был заместителем главы представительства. Мне сообщили, что появились интересные ребята, и принесли проект сети из десяти супермаркетов, – рассказывает Стефан Дюшарм. – А сеть современных супермаркетов – это как раз бизнес такого рода, на инвестиции в который нам и был выдан мандат. Ведь нормальные продукты и хороший сервис – очень важные элементы цивилизованного рынка. При этом у «Перекрестка» были большие амбиции. Они говорили, что если Россия будет нормально развиваться экономически, то появятся такие компании, как Walmart. И они хотели создать свой русский Walmart, говорили о сотне супермаркетов в будущем. На тот момент казалось: это очень много, и в ЕБРР, честно говоря, не все верили в такие перспективы. Для крупного иностранного банка вера в международный бизнес, условную «Кока-колу» – это одно, а вера в местный локальный бизнес – все-таки совсем другое. Но тем не менее мы сильно погрузились в этот проект.

Переговоры шли на смеси языков через переводчиков. Александр Косьяненко говорил на русском, представители банка были иностранцами и отвечали на английском. Одним из главных аргументов для них стало feasibility study, разработанное Ernst&Young.

– Да, это всегда важно, потому что это цифры. Сначала нужны цифры, – объясняет банковскую логику Стефан Дюшарм.

– Я вообще не большой любитель изучать feasibility study. Считаю, что это не для меня, – в том смысле, что я цифрам доверяю очень мало, – признается Михаил Фридман. – Я этих feasibility study много в своей жизни перевидал. И еще не встречал ни одного сбывшегося. Они все либо намного лучше того, что в действительности, либо намного хуже. Понимаете, любая feasibility study построена на разных допущениях. Что вот так-то рынок будет развиваться, такой-то будет курс доллара, такие-то будут доходы населения. Но это все угадать невозможно. Если бы люди знали, какой будет курс доллара или цена на нефть, то зачем бизнесом заниматься? Можно было бы на бирже покупать фьючерсы и жить припеваючи. А так не происходит. Почему? Потому что все эти прогнозные прямые, которые рисуют сотни разных аналитиков, они никакого отношения к жизни не имеют. Особенно к жизни в России, где все зависит от массы факторов, в том числе политических. Где экономика нестабильная, так скажем, и валюта нестабильная. Но когда мы получали кредит, feasibility study нам действительно понадобилось.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.