

ВІД ВИДАВЦЯ

Мюльє — найбагатша родина Франції. У сучасному світі створену ними «Північну імперію» найчастіше ототожнюють із мережею гіпермаркетів «Ашан». Але це тільки частина активів відомої сімейної підприємницької групи. А головний парадокс Мюльє полягає в тому, що при річному доході лише від мережі «Ашан», що становить понад 36 мільярдів євро, жоден із членів родини не входить до списку мільярдерів «Forbes». Тобто серед Мюльє немає людини, яка особисто володіла б неймовірним багатством, але родина в цілому є однією з найзаможніших у Європі.

Як же сформувалася ця унікальна підприємницька структура і хто насправді відіграв у ній роль локомотива, унікального лідера?

Родина солідних промисловців Мюльє з містечка Рубе, на кордоні з Бельгією, здавна була відома на Півночі Франції. До початку ХХ століття вони посідали досить значне місце у бавовнопрядильній індустрії, а Рубе в ті роки вважався «французьким Манчестером», найбільшим центром прядіння і ткацтва в країні. Однак у ХХ столітті через високу конкуренцію Рубе втратив свої позиції, і Мюльє почали шукати нові напрямки, де їхня ділова активність могла б дати плоди. Уже в 1930-х роках стало зрозуміло, що успіх може прийти

тільки в результаті опанування нових сфер — прибутки від виробництва потроху скорочувалися, Велика депресія торкнулася і Західної Європи. Старі добрі міхи сімейного бізнесу потребували, якщо можна так сказати, «нового вина».

Це оновлення пов'язано, перш за все, з іменем Жерара Мюльє-молодшого, який з'явився на світ дуже вчасно — 13 травня 1931 року. Мюльє-молодший, названий, за старою сімейною традицією, на честь батька, був першою дитиною в родині Жерара і Марі Мюльє-Кавруа. Як і всі Мюльє, він закінчив у Рубе школу Нотр-Дам-де-Віктуар, не виявляючи, проте, особливого прагнення вчитися. Коли Жерару виповнилося шістнадцять, його відправили до коледжу Мейфілд у Великій Британії — там юнак навчився непогано грати в регбі й більярд, а також досконало вивчив англійську.

Тим часом Європу захлеснула Друга світова війна — час загального занепаду, жахливих людських жертв і руйнувань. Родина Мюльє пережила війну відносно добре, ніхто з її членів не загинув. А в повоєнні роки, коли Європа одужала після розрухи, почалося стрімке зростання роздрібної торгівлі, і Жерар-старший вирішив зосередити зусилля в цій сфері. На хвилі економічного успіху родина Мюльє відкрила власний магазин, назвавши його «Phidar»,— і пережила одне з найбільших розчарувань: ініціатива спочатку зазнала фіаско.

Жерар-молодший у ті часи навчався у Текстильному інституті в Рубе, та його жага самостійної діяльності була така велика, що він затримався там лише на рік. Уже тоді в родині оцінили його пристрасть до безпосередньої підприємницької діяльності й організаційний талант.

Але ще до того, як Жерар-молодший, піднімаючись по сходах сімейного бізнесу* обійняв посаду директора з продажів, сталася знаменна подія: у 1955 році між членами ро-

дини було укладено угоду, відповідно до якої кожен з них отримував однакову частку в усіх компаніях, що належали або належатимуть Мюльє. Відтоді родина потроху розпрощалася з усіма зовнішніми партнерами, і так залишилося назавжди.

У 1960 році Мюльє-старший під час поїздки до США наломився з концепцією магазинів самообслуговування: — дивиною для тогочасної європейської торгівлі. Самообслуговування дозволяло не тільки скоротити витрати на персонал, а й знизити ціни на товари та використовувати дисконт. Більше того — у США уже просували ідею створення супермаркетів з прилеглою парковкою, де покупці могли залишати свої автомобілі.

Надихнувшись цими нововведеннями, Жерар-старший відправив до США сина, і той моментально став палким прихильником нових форм торгівлі, а повернувшись до Франції, відкрив перший у країні магазин самообслуговування. Якби не ця поїздка — можливо, ми досі не чули б нічого про знамениту торговельну мережу «Ашан», яка стала символом ділової Франції та зробила родину Мюльє власниками мільярдів.

Перший «Ашан» відчинив свої двері 6 липня 1961 року. Більшість Мюльє вважали цю справу надто ризикованою — і Жерару, всупереч сімейному тренду, довелося шукати інвестора і ділового партнера, яким став Мішель Сегар, що вклав в «Ашан» 600 тисяч франків. Та спочатку Жерар і Мішель припустилися купи помилок, і перший рік роботи «Ашана» приніс їм 200 тисяч франків збитків — гігантська сума для невеликого супермаркета!

На сімейній раді обговорювали тільки одну тему — як з найменшими втратами позбавитися невдалого підприємства. Та, на щастя, Жерар-старший виявився мудрішим за

інших. Синові було сказано: «Даю тобі три роки. Дій! І якщо за цей час ти не почнеш заробляти...» Висунули і ще одну жорстку умову: Сегар повинен піти з цього бізнесу, Мюльє не хочуть мати справу з партнерами.

Три роки промчали у вихорі майже цілодобової праці. Позбавившись партнера і ставши повноправним власником «Ашана», Мюльє-молодший ніби отримав друге дихання. Він по крихті підсумовував досвід найкращих продавців, вивчав американську систему викладання товарів і формування знижок, що призводили до зростання продажів. А головне — у цей час він ясно усвідомив факт, який сьогодні здається незаперечною істиною: продати сто пачок печива з націнкою в один сантиметр набагато вигідніше, ніж десять пачок з націнкою в десять сантиметрів.

«Ашан» почав поступово знижувати ціни, перетворюючись на континентальний аналог американських «Волмартів», лідерів світового рітейлу. Покупець повернувся обличчям до «Ашану», прибутки поповзли вгору. 1967 року у французькому містечку Ронк поблизу Лілля відкрився величезний гіпермаркет, площею 12 тисяч квадратних метрів. І тільки тоді родина Мюльє остаточно усвідомила, що відтепер «Ашан» і його клони стануть ядром їхнього бізнесу, центром докладання сил і коштів.

У 1981 році з'явився перший магазин Мюльє за межами Франції — це був гіпермаркет «Алькампо», що відчинив свої двері в Іспанії. За Іспанією гіпермаркети відкрилися у цілій низці країн — Італії, Португалії, Польщі, Угорщині, Марокко, Китаї, Тайвані, Люксембурзі, Росії, Мальті, Румунії, ОАЕ, Таджикистані. В Україні сьогодні налічується 11 гіпермаркетів «Ашан», а загалом у світі відкрито 620 гіпермаркетів і 2462 супермаркети «Ашан», половина з яких повністю належить родині Мюльє, а половина — працює за франшизою.

У торговельних точках родини — понад півмільйона працівників.

Бізнес неуклінно розвивається: Мюльє належать такі уславлені і престижні торговельні марки, як «Décatlon», «Ieroy Merlin», «Kiloutou», «Obi», «Norauto», «Saint-Maclou», «Lebi», «Phildar», «Sonepar» і «Pimkie» — та це далеко не повний перелік «родинних» брендів. Окрім того, у Франції, Люксембурзі і Польщі функціонує мережа інтернет-магазинів «Auchandirect».

І при цьому «Ашан» примудряється залишатися родинною компанією, не зацікавленою в IPO!

Історія блискучого успіху? Безсумнівно. Та чи було це сходження на вершину таким стрімким і безперешкодним? Життя родини, подібної до родини Мюльє, члени якої завжди вирізнялися сильними і суперечливими характерами та в усі часи намагалися уникнути уваги медіа й широкої публіки,— це сповнена драматизму сага. І слід віддати належне чудовому французькому публіцисту Бертрану Гобену, який взявся дослідити цю сімейну епопею і навіть змусив розговоритися деяких членів оповитого ореолом таємничості клану — всупереч забороні, що діяла донедавна.

Пильний аналітичний погляд, вільне володіння матеріалом і жива манера оповіді перетворили книжку, яку ви тримаєте в руках, на повноцінний документальний роман, що заслужено отримав одну з найпрестижніших нагород для європейських журналістів-дослідників — «Prix Gondecourt».

ПЕРЕДМОВА АВТОРА

«Отже, ви ще не все розповіли?» — часом запитують мене.

Уже близько 10 років у рамках своєї журналістської та видавничої діяльності я пишу про роздрібний сектор і, зокрема про розвиток бізнесу родини Мюльє. Стосовно моїх попередніх публікацій про «Північну імперію», зокрема на сайті Mulliez.com, ця книжка являє собою новий етап. І от чому. Насамперед, 2014 рік відкрив для «клана з Рубе» нову епоху в плані керування бізнесом. Потім мені випала можливість отримати доступ до внутрісімейних документів, які читач побачить у цій книжці вперше. І нарешті, ця книжка, що стала результатом тривалого журналістського розслідування, містить думки тих членів родини, які до останнього часу відмовлялися розмовляти з журналістами. Ці свідчення, і досі не публікувалися, порушують сімейну заборону, піднімають завісу таємничості над реальним життям і діяльністю родини та її інтимною історією, сповненою прихованого драматизму. А її, хоч як дивно, неможливо відокремити від карколомного економічного успіху компаній, що належать Мюльє.

У родині Мюльє межа між сімейними справами і бізнесом дуже тонка. Їхні підприємницькі досягнення, що належать до професійної сфери, а також процес накопичення активів

тісно пов'язані з перипетіями особистого життя. «Сагу» родини Мюльє неможливо зрозуміти, не знаючи перипетій окремих доль членів родини, пов'язаних принципами християнського гуманізму, яких суворо дотримуються. Що тільки додає інтересу вже й без того гідній пера романіста сімейній епопеї...

Бертран Гобен