

## ОТ ИЗДАТЕЛЯ

Мюлье — богатейшая семья Франции. В современном мире созданную ими «Северную империю» чаще всего отождествляют с сетью гипермаркетов «Ашан». Но это лишь часть активов знаменитой семейной предпринимательской группы. А главный парадокс Мюлье заключается в том, что при годовом доходе только от сети «Ашан», составляющем свыше 36 миллиардов евро, ни один из членов семьи не входит в список миллиардеров «Forbes». То есть среди Мюлье нет человека, который лично обладал бы несметным богатством, но семья целом является одной из самых богатых в Европе.

Как же сформировалась эта уникальная предпринимательская структура, и кто на самом деле сыграл в ней роль локомотива, уникального лидера?

Семья солидных промышленников Мюлье из небольшого города Рубе, что у самой границы с Бельгией, была известна на севере Франции с давних времен. К началу XX века они занимали довольно видное место в хлопкопрядильной индустрии, а Рубе в те годы считался «французским Манчестером», крупнейшим центром прядения и ткачества в стране. Однако в XX веке из-за высокой конкуренции Рубе утратил свои позиции, и Мюлье начали искать новые направления, где их деловая активность могла бы принести плоды. Уже в тридцатых годах стало ясно, что успех может прийти только в результате освоения новых

сфер — прибыли от производства мало-помалу сокращались, Великая депрессия затронула и Западную Европу. Старые добротные мехи семейного бизнеса, нуждались, если можно так выразиться, в «новом вине».

Это обновление связано, прежде всего, с именем Жерара Мюлье-младшего, который появился на свет как раз в это время — 13 мая 1931 года. Мюлье-младший, названный, по старой семейной традиции, в честь отца, был первым ребенком в семье Жерара и Мари Мюлье-Кавруа. Как и все Мюлье, он окончил в Рубе школу Нотр-Дам-де-Виктуар, не проявляя, впрочем, особого рвения к учебе. Когда Жерару исполнилось шестнадцать, его отправили в колледж Мэйфилд в Великобритании — там юноша научился неплохо играть в регби и бильярд, а заодно в совершенстве овладел английским.

Тем временем Европу захлестнула Вторая мировая война — время всеобщего упадка, чудовищных человеческих жертв и разрушений. Семья Мюлье пережила это время относительно благополучно, по крайней мере, никто из ее членов не погиб. А в послевоенные годы, когда Европа оправилась от военной разрухи, начался стремительный рост розничной торговли, и Жерар-старший решил сосредоточить свои усилия в этой сфере. На волне экономического подъема семья Мюлье открыла собственный магазин, назвав его «Phildar», — и пережила одно из самых больших разочарований: начинание на первых порах увенчалось полным фиаско.

Жерар-младший в это время учился в Текстильном институте в Рубе, но его жажда начать самостоятельную деятельность была так велика, что он задержался там всего на год. Уже тогда в семье оценили его страсть к непосредственной предпринимательской деятельности и организационный талант.

Но еще до того, как Жерар-младший, поднимаясь со ступеньки на ступеньку в семейном бизнесе, занял пост директора по продажам, произошло знаменательное событие: в 1955 году между членами семьи был заключен договор, согласно которо-

каждый из них получал равную долю во всех компаниях, которые принадлежали в то время или будут принадлежать Мюлье. С тех пор семья мало-помалу рассталась со всеми партнерами со стороны, и такое положение вещей закрепилось навсегда.

В 1960 году Мюлье-старший во время поездки в США познакомился с концепцией магазинов самообслуживания — диковинкой для европейской торговли того времени. Самообслуживание позволяло не только сократить расходы на персонал, но и снизить цены на товары и использовать дисконт. Больше того — в США уже продвигалась идея создания супермаркетов с прилегающей парковкой, где покупатели могли оставлять свои автомобили.

Вдохновившись этими новшествами, Жерар-старший отправил в США сына, и тот моментально стал пылким сторонником новых форм торговли, а по возвращении во Францию: скрыл первый в стране магазин самообслуживания. Если бы не эта поездка — возможно, мы бы до сих пор ничего не слышали о знаменитой торговой сети «Ашан», которая стала сим- н: том деловой Франции и сделала семью Мюлье обладателями миллиардов.

Первый «Ашан» открыл свои двери 6 июля 1961 года. Большинство Мюлье считали эту затею слишком рискованной — и Жерару, вопреки семейному тренду, пришлось искать инвестора и делового партнера, которым оказался Мишель Сегар, вложивший в «Ашан» 600 тысяч франков. Но на первых порах Жерар с Мишелем совершили кучу промахов, и первый год работы «Ашана» принес им 200 тысяч франков убытка — гигантская сумма для небольшого супермаркета!

На семейном совете обсуждалась только одна тема — как с наименьшими потерями избавиться от неудачного предприятия. Но, к счастью, Жерар-старший оказался мудрее остальных. Сыну было сказано: «Даю тебе три года. Действуй! И если за это время ты не начнешь зарабатывать...» При этом было

выдвинуто еще одно жесткое условие: Сегар должен уйти из этого бизнеса, Мюлье не желают иметь дело с партнерами.

Три года пронеслись в вихре почти круглосуточной работы. Избавившись от партнера и став полноправным владельцем «Ашана», Мюлье-младший словно обрел второе дыхание. Он по крупицам суммировал опыт умудренных продавцов, изучал американский способ выкладки товаров и системы формирования скидок, приводившие к росту продаж. А главное — в это время к нему пришло ясное осознание того факта, который сегодня кажется расхожей истиной: продать 100 пачек печенья с наценкой в один сантиметр куда выгоднее, чем 10 пачек с наценкой в 10 сантиметров.

«Ашан» начал постепенно снижать цены, превращаясь в континентальный аналог американских «Уолмартов», лидеров мирового ритейла. Покупатель повернулся лицом к «Ашану», прибыли поползли вверх. В 1967 году во французском городке Ронк близ Лилля открылся громадный гипермаркет, занимавший площадь в 12 тысяч квадратных метров. И только тогда семья Мюлье окончательно осознала, что отныне «Ашан» и его клоны станут ядром их бизнеса, центром приложения сил и средств.

В 1981 году появился первый магазин Мюлье за пределами Франции — это был гипермаркет. «Алькампо», распахнувший свои двери в Испании. За Испанией последовал целый ряд стран — Италия, Португалия, Польша, Венгрия, Марокко, Китай, Тайвань, Люксембург, Россия, Мальта, Румыния, ОАЭ, Таджикистан. В Украине сегодня насчитывается 11 гипермаркетов «Ашан», а в общей сложности в мире сегодня открыты 620 гипермаркетов и 2462 супермаркета «Ашан», половина которых полностью принадлежит семье Мюлье, а половина работает по франшизе. В торговых точках семьи занято свыше полумиллиона работников.

Бизнес продолжает неуклонно развиваться: Мюлье ныне принадлежат такие прославленные и престижные торговые марки,

как «D cathlon», «Leroy Merlin», «Kiloutou», «Obi», «Norauto», - Saint-Maclou», «Kiabi», «Phildar», «Sonepar» и «Pimkie» — но это далеко не полный перечень «семейных» брендов. Кроме того, во Франции, Люксембурге и Польше функционирует сеть интернет-магазинов «Auchandirect».

И при этом «Ашан» умудряется оставаться семейной компанией, не заинтересованной в IPO!

История блестящего успеха? Несомненно. Но было ли это восхождение к вершине столь стремительным и беспрепятственным? Жизнь семьи, подобной семье Мюлье, члены которой всегда отличались сильными и противоречивыми характерами и во все времена старались избежать внимания медиа и широкой публики, — это полная драматизма сага. И надо отдать должное блестящему французскому публицисту Бертрану Гобэну, который взял на себя труд исследовать эту семейную эпопею и даже заставил разговориться некоторых из членов укутанного ореолом таинственности клана — вопреки действовавшему до самого последнего времени запрету.

Пристальный аналитический взгляд, свободное владение материалом и живая повествовательная манера превратили книгу, которую вы сейчас держите в руках, в полновесный документальный роман, который с полным правом удостоился иной из самых престижных наград для европейских журналистов-расследователей — «Prix Gondécourt».

## ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Значит, вы еще не все рассказали?» — порой спрашивают меня.

Уже около десяти лет в рамках моей журналистской и издательской деятельности, я пишу о розничном секторе торговли, и, в частности, о развитии бизнеса семьи Мюлье. По отношению к моим прежним публикациям о «Северной империи», а том числе, и на сайте Mulliez.com, эта книга представляет собой новый этап. И вот почему. Прежде всего, 2014 год открыл для «клана из Рубе» новую эпоху в плане управления их бизнесом. Затем мне представилась возможность получить доступ к внутрисемейным документам, с которыми читатель познакомится в этой книге впервые. И, наконец, эта книга, ставшая результатом обстоятельного журналистского расследования, включает в себя никогда прежде не публиковавшиеся мнения тех членов семьи, которые до последнего времени: сказывались вступать в контакт с журналистами. Нарушающие семейный запрет, эти свидетельства приподнимают завесу таинственности над реальной жизнью и деятельностью семьи и ее интимной историей, полной скрытого драматизма. А она, так это ни удивительно, неотделима от головокружительного экономического успеха принадлежащих Мюлье компаний.

В семье Мюлье грань между семейными делами и бизнесом чрезвычайно тонка. Их достижения в предпринимательстве, относящиеся к профессиональной сфере, а также процесс накоп-

ления активов тесно связаны с их личной жизнью. «Сагу» семьи Мюлье невозможно понять, не зная перипетий отдельных судеб членов семьи, связанных строго соблюдаемыми принципами христианского гуманизма. Что только прибавляет интереса уже без того достойной пера романиста семейной эпопее.

*Бертран Гобэн*