

Бертран Гобен

КТО СОЗДАЛ Auchan Atac Leroy Merlin



Секреты
семьи
Мюлье

Bertrand Gobin
avec
Guillaume d'Herblin

LE SECRET DE MULLIEZ
Révélation sur le premier empire familial français

Éditions La Borne Seize
9, rue Madame du Campfranc — 35000 Rennes

Бертран Гобен

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Секреты семьи Мюлье

Перевод с французского



Москва
2008

УДК 339.37;658.87;929.52
ББК 65.422.2;63.2
Г57

Издано при содействии компании
FIT – France Informatique & Technologie

Переводчик О. Чувирова
Редактор Л. Мордвинцева

Гобен Б.

Г57 Кто создал Auchan, Atac, Leroy Merlin? Секреты семьи Мюлье / Бер-
тран Гобен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 264 с.
ISBN 978-5-9614-0723-5

Среди крупных международных розничных операторов по пальцам можно пересчитать частные компании. «Галактика Мюлье» — редкий пример единства и предпринимательского духа семьи, неуклонно наращивавшей свое экономическое могущество на протяжении трех поколений. «Ашан», «Атак», «Леруа Мерлен», «Декатлон», «Фланч»... — эти названия, все более знакомые не только жителям Франции, знаменуют приход семейной «эскадры» и на российский рынок. О том, как строились ее боевые порядки и в чем секрет победоносного движения, рассказывает эта книга.

УДК 339.37;658.87;929.52
ББК 65.422.2;63.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-9614-0723-5
ISBN 978-2-9526668-0-0

© Bertrand Gobin, 2008
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие. Империя семьи Мюлье и ее секреты</i>	<i>7</i>
<i>Предисловие автора к русскому изданию.....</i>	<i>11</i>
<i>Благодарности.....</i>	<i>15</i>
ГЛАВА 1	
<i>Гигантская, но невидимая</i>	<i>17</i>
ГЛАВА 2	
<i>Можно ли приобрести Aishan?</i>	<i>39</i>
ГЛАВА 3	
<i>Молчание — золото</i>	<i>65</i>
ГЛАВА 4	
<i>Все во всех... или почти.....</i>	<i>93</i>
ГЛАВА 5	
<i>Маргарита, Луи и их одиннадцать детей.....</i>	<i>129</i>
ГЛАВА 6	
<i>«Хорошие правила — это порядок в жизни».....</i>	<i>155</i>
ГЛАВА 7	
<i>Поворот к рознице.....</i>	<i>175</i>
ГЛАВА 8	
<i>Флагман под названием «Aishan»</i>	<i>201</i>
ГЛАВА 9	
<i>АСМ на службе семьи Мюлье</i>	<i>217</i>
<i>Приложения</i>	<i>238</i>

ПРЕДИСЛОВИЕ. ИМПЕРИЯ СЕМЬИ МЮЛЬЕ И ЕЕ СЕКРЕТЫ

«Бизнес — это хорошо налаженные 2000 деталей.
Если вы наладите только 1900, то будете нести потери».

Жерар Мюлье, основатель Auchan



«Жил-был царь, и было у него три сына» — так начинаются многие русские сказки. Семейство Мюлье из Франции смогло сделать сказку былью и построить собственную частную империю с оборотами, в несколько раз превышающими ВВП не только таких бывших советских республик, как Грузия, Эстония или Латвия, но и вполне благополучных стран — экспортеров нефти: Кувейта и Омана. Правда, родственников-совладельцев в этой семье куда больше, чем у сказочного царя, — 500 с лишним братьев, сестер, кузенов и их супругов.

Очередная книга библиотеки компании FIT рассказывает о том, как рождалась эта империя, объединяющая розничные сети Auchan, Décathlon, Leroy Merlin и многие другие. Как потомкам одной супружеской пары, заключившим между собой семейный договор («все владеют долями во всех бизнесах в равных пропорциях»), удалось удержать собственность в

своих руках, сохранив статус частной компании. «В Европе, на уровне крупнейших компаний, только братья Альбрехт, основатели Aldi в Германии, швед Ингвар Кампрад, владелец ИКЕА, и голландская семья Бреннинкмейер (C&A) сумели сохранить, подобно Мюлье, свою независимость». Именно в этом они видят свое конкурентное преимущество.

«Долгосрочные стратегии по самой своей природе плохо согласуются с краткосрочными требованиями рентабельности, характерными для биржевых рынков. В компаниях, представленных на бирже, решения часто диктуются желанием сохранить привлекательность акций». Один из Мюлье выразился еще категоричнее: «Биржа — это как проституция предприятий».

Здесь можно провести аналогию с сегодняшним состоянием российского рынка ретейла, где у розничных сетей наблюдается повальное увлечение IPO. Одни компании идут на это, другие пока раздумывают. И эта книга поможет ответить на их вопросы. Она не утверждает, что частные компании всегда лучше публичных, но показывает, что есть и иной путь для развития, и он имеет свои преимущества. Например, Auchan, чтобы выйти на развивающийся, но высокорисковый российский рынок, не нужно было доказывать своим инвесторам, что это правильно. Семейная французская компания была готова работать в убыток ради перспектив. Она была одной из первых и добилась успеха. Тем, кто идет следом, уже значительно труднее.

Книга дает эксклюзивную информацию о развитии бизнеса этой семьи, который происходил на фоне развития розничной торговли во Франции и в мире. Это во многом перекликается с тем, что происходит сегодня у нас в стране. Поэтому здесь можно найти ответы на многие вопросы. У себя на родине Auchan столкнулся с государственной поддержкой среднего и малого бизнеса. Тема как нельзя более актуальна сейчас в России. Какой выход они нашли — вы узнаете на этих страницах.

Еще одна проблема, возникающая в развивающихся компаниях, — дефицит кадров. Как они ее решали? Один из секретов успеха — инвестиции в персонал. В 2006 г. на 170 000 сотрудников Auchan приходилось 3,2 млн часов тренингов. Остальные секреты — в этой книге.

А начиналось все в 1960-х гг. Семья Мюлье в нескольких поколениях занималась прядильным производством, и первым опытом в рознице стала торговля шерстью для вязания. В 1961 г. открытие магазина Auchan ознаменовало радикальный поворот — первый полностью розничный проект, да еще в торговле продовольствием. Толчком к созданию этой новой, современной сети послужили семинары компании NCR. Уже тогда они рассказывали о преимуществах концепции самообслуживания, которые вдохновили Жерара Мюлье. Идея дискаунта поначалу пугала, к ней не были готовы. Но возобладало видение промышленников, индустриальный подход, приложенный к сфере торговли. Так определился главный принцип: продавать как можно больше товаров с маленькой наценкой, но большому количеству покупателей. Снижение цен привело к ошеломительному успеху.

Сегодня почти половину выручки Мюлье приносят магазины за пределами Франции. Книга возвращает нас в 1973 г., когда «благодаря все возрастающей централизации различных направлений своей деятельности (снабжения магазинов, управления персоналом и закупок) Auchan смог наконец начать свою географическую экспансию».

Эта книга не только об Auchan, не только о продуктовых сетях. Мюлье постоянно изучают изменения в структуре потребления. Происходит диверсификация и освоение новых сфер деятельности. Не все попытки удачны. И это тот бесценный опыт, который позволяет учиться на ошибках других.

...Любая крупная корпорация с мировым именем — это все равно живые люди: со своими недостатками и достоинствами. Люди, которые могут ошибаться и все равно одержать победу. Когда в ночь на 6 июля 1961 г. Жерар Мюлье со своими кузена-

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

ми распаковывал коробки и расставлял товар на полках первого Auchan в Рубе площадью всего 600 кв. м, наверно, даже он сам не смог бы предсказать, что спустя 45 лет группа Auchan будет работать в 12 странах мира, где более 1000 ее гипер- и супер-маркетов будут обслуживать 1,3 млрд покупателей в год.

А ведь первый год работы того первого магазина завершился с убытками... Что было потом? Результат известен всем. Сегодня Auchan входит в десятку крупнейших продовольственных ретейлеров мира, в TOP-20 крупнейших розничных сетей и 20 крупнейших семейных компаний планеты. А вот о том, как была создана эта торговая империя, в чем ее секреты и можно ли повторить ее успех, вы узнаете из этой книги.

Елена Кудрина,
исполнительный директор,
компания FIT – France Informatique & Technologie

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

«Продавать все больше товаров все большему количеству клиентов все более дешево». Таков девиз Жерара Мюлье, который в 1961 г. основал группу Auchan, известную в России прежде всего гипермаркетами «Ашан». Этот подход позволил превратить компанию в одного из крупнейших мировых розничных операторов с более чем 1000 магазинами в 12 странах мира. Однако нигде французская сеть не имела столь головокружительного успеха, как в России. Всего через пять лет после того как в Москве в Мытищах открылся в 2002 г. первый гипермаркет, она опоясала столицу кольцом из 16 магазинов. Более того, «Ашан» уже открыл магазины в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и Санкт-Петербурге. Причина столь быстрого развития сети — в приеме, оказанном российскими потребителями тому типу торговли, который предлагает Auchan. Благодаря стратегии дискаунта и огромному размеру гипермаркетов, привлекательность Auchan в России значительно превзошла преимущества одной только системы самообслуживания или крупной розницы. В некоторых магазинах через кассы ежедневно проходит до 20 000 человек, которые превращают эти «храмы торговли» в огромные машины по переработке денег. Доказательство успеха: три гипермаркета Auchan с самым большим товарооборотом в мире находятся сегодня... в Москве!

Но это не все: французский розничный оператор движется во главе целой «эскадры». Если уж клиенты приехали в магазин, нужно постараться проводить их с полным багажником. Накормить семью — хорошо, но одеть и помочь оборудовать дом — еще лучше. Поэтому в непосредственной близости от «Ашана» расположились другие магазины. Жерар Мюлье первым предложил ту концепцию торгового центра, которую мы знаем сегодня. За время работы в рознице он и другие члены семьи Мюлье создали целый ряд специализированных компаний. Первыми из них в Россию пришли Leroy Merlin («Леруа Мерлен», товары для дома, 3 магазина в Москве), Décathlon («Декатлон», спорттовары, 2 магазина), Atac («Атак», 7 супермаркетов «у дома») и Flunch («Фланч», 2 ресторана самообслуживания). Автоцентры Norauto и магазины по продаже одежды Orsay и Brice также не заставят себя ждать. Российский рынок для этих французских предпринимателей — огромное неосвоенное поле. Первыми придя на него, они получили решающее преимущество перед другими крупными операторами международной розницы, такими как Wal-Mart, Tesco или Metro.

Однако торговая стратегия и развитие Auchan и других семейных магазинов — лишь видимая часть айсберга. За два года, которые я посвятил изучению этой семьи, я понял, что интерес представляют не только ее компании и размах экономической деятельности (торговый оборот 56 млрд евро, 300 000 сотрудников). Этот необычный и закрытый клан управляет семейным бизнесом, не имеющим аналогов в современной экономике. В основе этого бизнеса — удивительный договор акционеров, точнее 550 родственников, который не только гарантирует экономическое единство целого, но и обеспечивает его развитие в долгосрочной перспективе независимо от биржевых рынков. Договор, о котором впервые рассказано в этой книге, основан на моральных ценностях и философии, резко выделяющих его на фоне агрессивного и живущего только

Предисловие автора к русскому изданию

сегодняшним днем мира капитализма. Ставший своего рода конституцией «государства Мюлье», этот договор позволил северофранцузской династии за несколько десятилетий превратиться в одну из крупнейших семейных империй в европейской экономике.

Бертран Гобен

Ренн, Франция

8 октября 2007 года

БЛАГОДАРНОСТИ

Хочу поблагодарить всех, кто помогал мне в течение двух лет, которые длилось это долгое и захватывающее расследование.

В первую очередь Гийома д'Эрблена чьи знания и глубокий финансовый анализ всегда были для меня надежной опорой.

Членов семьи Мюлье, которые, вопреки запрету Ассоциации семьи Мюлье, согласились побеседовать со мной, и всех тех из их окружения, кто помог мне лучше понять удивительную историю этой семьи.

Сотрудников предприятий Мюлье, которые поделились со мной своим удачным или непростым опытом. Сознательно ограничившись вопросами семейной организации, я использовал в этой книге лишь часть полученной от них информации о функционировании компаний. Это тема моей следующей книги.

Моих коллег из журнала *Linéaires* за советы и помощь при чтении рукописи: Флорана Вашре, Франсуа Карфантана, Бенуа Мерло, Фредерика Карлюэ-Лосуарна, Бенуа Моро, Жюльена Юге.

Хочу поблагодарить Ольгу Чувирову, терпеливую и старательную переводчицу этой книги, а также моих партнеров в издательстве «Альпина Бизнес Букс» — Ульяну Беднарскую и Людмилу Мордвинцеву. Спасибо также Александру и Наталье.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Наконец и особенно я благодарю членов моей семьи: Аньес, Самюэля, Андре, Мишеля, Мари-Клэр, Жиль и Люс за моральную поддержку и содействие. Я всех вас очень люблю.

С автором можно связаться
по адресам
bertrand.gobin@lempiredesmulliez.com
или
Bertrand Gobin
9, rue Madame du Campfranc
35000 Rennes
France

Глава 1

ГИГАНТСКАЯ, НО НЕВИДИМАЯ

«Год вашего рождения?» Говорят, что это ритуал. Жерар Мюлье неизменно задает этот вопрос гостям, в том числе журналистам, и аккуратно записывает даты на обратной стороне визиток. Может быть собирается отправить в этот день цветы? Вряд ли. Основатель группы Auchan (или «Ашан», как привыкли называть ее российские покупатели), возглавлявший компанию на протяжении 45 лет, — страстный поклонник нумерологии. Несколько секунд на расчеты и испытующий взгляд на удивленное лицо собеседника словно для утверждения вынесенного цифрами приговора. Только выполнив эту формальность, он усаживается в кресло и начинает разговор. Оригинально! «Увидишь, он абсолютно непредсказуем», — предупреждал меня один из знакомых, уже 15 лет работающий в Auchan.

Наша встреча состоялась в рамках серии интервью, которые журнал *Linéaires* организовал с «отцами-основателями» французской розницы. Два журналиста командированы на север Франции — Флоран Вашре, главный редактор журнала, и я, Бертран Гобен. Утром 12 января 2004 г. я был еще далек от мысли, что это интервью станет началом работы, которой я буду заниматься еще много месяцев.

В тот январский день мы прибыли в Круа, около Лилля, примерно в 10 часов. Шел сильный дождь, но настроение было превосходным. Долгое время мы не надеялись добиться этой встречи. Жерар Мюлье известен крайней сдержанностью, он

встречается с журналистами только в редких случаях. К тому же за несколько месяцев до этого *Linéaires* поссорился с дирекцией Auchan из-за репортажа об инвестициях группы в России. Прочитав статью, патриарх рассвирепел: без согласования с ним один из московских менеджеров заявил, что последние несколько лет открытие магазинов в странах Восточной Европы занимает центральное место в стратегии развития группы. По словам менеджера, за этой огромной строительной площадкой президент наблюдательного совета следит лично, создавая все условия для успешного продвижения работ...

Жерар Мюлье не мог забыть об этом инциденте, однако не только никак о нем не напомнил, но и заговорил с неожиданной сердечностью и простотой. Как правило, продолжительность таких интервью ограничена: руководители крупных компаний слишком заняты, чтобы уделять много времени журналистам. Чего же ждать от обычно столь скрытного Мюлье... На всякий случай мы все же приготовили две аудиокассеты по 60 минут и забронировали билеты на поезд в 13.00. Но все произошло совсем не так, как мы предполагали.

Центральный офис группы, где ее руководство принимает посетителей, расположен в кирпичном здании, построенном около 15 лет назад в глубине авеню де Фландр и окруженном небольшим островком зелени. Скромность окружающего пейзажа, по крайней мере того, что виден из окон офиса, полностью соответствует стилю его владельцев. Жерар Мюлье встречает нас в старомодном бежевом шерстяном жилете, голубой рубашке с белым воротничком и галстук в тон. За стеклами очков — удивительно живые глаза редкой голубизны. Ему явно за 70, улыбчивый и благодушный, на первый взгляд он кажется таким дедушкой-балагуром.

Тон первых фраз совсем не соответствует тому, что мы знаем об этом человеке — владелец крупнейшей компании с давно утвердившейся репутацией строгого и рачительного хозяина. Без сомнений, он дорожит этой славой, потому что

убежден, бережливость — лучший способ вести дела. «Когда начинаешь общаться со средствами массовой информации, не остается времени, чтобы заниматься делами, — говорит Жерар Мюлье. — К тому же, представляя вещи такими, какими хотелось бы их видеть, забываешь, каковы они на самом деле». Группа Auchan — частная компания, и ее руководители могут себе позволить не объяснять своей стратегии и не давать никаких цифр журналистам или аналитикам. В отличие от Carrefour или Casino, двух других тяжеловесов французской розницы, обязанных регулярно информировать финансовое сообщество о своей деятельности, Auchan не проводит ни пресс-конференций, ни презентаций. У Жерара Мюлье есть безапелляционное мнение о профессии журналиста: «Сразу скажу, что считаю вас шпионами. Все, что вы напишете, прочитают и сохранят мои конкуренты». И тем не менее добавляет: «Если я согласился на встречу, то только потому, что на меня произвела впечатление актуальность и глубина заданных вами вопросов». Ну вот, теперь мы спокойны хотя бы в этом отношении. «Я даже показал их сыну, который возглавляет Auchan во Франции, и председателю совета директоров Кристофу Дюбрюлю».

Интервью начинается с неожиданных поисков места для нашей беседы. Как утверждает ассистентка, кабинет Жерара Мюлье не готов к приему гостей, и мы заходим к Кристофу Дюбрюлю, который в этот момент проводит совещание в соседнем зале. Двадцатипятиметровая комната... обстановка и оборудование, будь то компьютеры или телефоны, совершенно не соответствует представлению о головном офисе группы, на которую в 11 странах мира работают 175 000 сотрудников, а торговый оборот составляет более 35 млрд евро. Металлические шкафы и мебель 1970-х гг. ясно показывают, насколько мало внимания обращает сегодняшний исполнительный директор Auchan на обустройство своего рабочего места. На стенах несколько геополитических карт, на полках — какие-то награды. Кабинет никак не назовешь загроможденным: ни бумаг,

ни папок. Нет даже пепельницы! Как раз эта последняя деталь смущает Жерара Мюлье.

С особой деликатностью, отличающей ассистенток высшего руководства, Франсина Вандам объясняет, что господина Дюбрюля, когда он вернется, может беспокоить запах дыма. «Верно, — соглашается Мюлье (он заядлый курильщик, курит сигариллы — маленькие сигареты с добавлением ароматизаторов). — Но где же нам тогда сесть?»

Наша маленькая группа вновь оказывается в коридоре, в окружении спующих взад и вперед членов дирекции. Мюлье окликает проходящих и представляет нас. «Все-таки расположимся в моем кабинете», — решает он наконец, поворачиваясь к двустворчатой двери в конце коридора с табличкой «EISN». «Это помещения моего личного холдинга». На самом деле — несколько комнат в торце здания, непосредственно примыкающих к закрытой для посторонних части здания, где находятся личные кабинеты Жерара Мюлье и его ближайших сотрудников.

Комната, куда мы входим, просторнее кабинета Дюбрюля. Что-то вроде приемной, первоначально, по-видимому, предназначенной для обедов в узком кругу. Кажется, что хозяева собираются переезжать или уже начали, и в комнате остались лишь огромный стол, покрытый скатертью словно от пыли, не представляющее никакой ценности бюро, два стула и плетеное кресло. Унылость места не скрашивает даже единственная прикрепленная к стене фотография: 3 альпиниста, похожие на племянников Жерара Мюлье, под флагом Auchan на вершине заснеженной горы. Единственная деталь, полностью гармонирующая с окружением: температура в комнате 13 °C, хорошо еще не как на фотографии... Оказывается обогреватель не включался ни разу за всю зиму! Жерар Мюлье берется за телефон, и через несколько минут появляется дежурный слесарь с набором инструментов. Отопление наконец настроено, можно начинать. И тут, вопреки всем ожиданиям, мы пускаемся в более чем пятичасовую беседу.

Скоро заканчивается пленка. Мюлье надолго исчезает и возвращается со старыми использованными кассетами, явно 1980-х гг. «Вернете, когда будут не нужны», — уточняет он... Проверив содержимое пленок, скрепя сердце, наконец выбирает одну из кассет. Ничего не поделаешь, запись семинара предпринимателей-христиан придется стереть. Поставив кассету, он лично диктует, тщательно артикулируя: «Раз, два, три, четыре, пять... восемь, девять, ноль. Понедельник, 12 января 2004 г., интервью с господами Вашре и Гобеном». Беседа продолжается.

Жерар Мюлье говорит медленно, много курит и часто делает отступления, не жалея времени на детали и примеры. Для тех, кто интересуется ритейлом, его рассказ — кладезь информации. Он рассказывает не только об истории развития своей компании, но и в деталях — о собственном видении современной торговли и о стратегии, которой придерживается уже более 40 лет: «Продавать как можно больше товаров, как можно дешевле, максимальному числу клиентов». В мире ритейла это аксиома, но для Жерара Мюлье — установка, ставшая настоящим кредо.

Среди дорогих ему тем особое место занимает акционирование, введенное для работников компании: в Auchan примерно 100 000 сотрудников владеют 15% капитала. Две другие излюбленные темы — обучение персонала и совершенствование методов управления. Благодаря работе в этих двух направлениях в Auchan создана сильная корпоративная культура, стимулирующая активное участие персонала в проектах дирекции. Обращение на «ты», демократичность и передача значительных полномочий менеджерам среднего звена — вот лишь несколько примеров, прямо отражающих личные ценности создателя компании. «Нужно уметь слушать сотрудников и помогать им», — повторяет Мюлье, способный говорить на эту тему бесконечно. «Мы работаем в сфере торговли. Чтобы сотрудники хорошо относились к клиентам, прежде всего

нужно, чтобы они хорошо чувствовали себя на работе. В жизни нужно прежде всего любить самого себя, а затем своих сотрудников и клиентов. Мы должны сделать все, что в наших силах, чтобы сотрудники научились любить самих себя. Для этого нужно, чтобы каждый мог расти и развивать свои представления о жизни». Звучит как воскресная проповедь, но, провозглашая подобные идеи, владелец Auchan прямо защищает ценности нескольких поколений Мюлье. «Сотрудникам постоянно внушают, что работа в компании поможет им стать лучше. Типичный пример промывания мозгов и идеологической обработки», — все-таки утверждает один из профсоюзных делегатов.

Разговор о современной торговле постоянно перескакивает с макроэкономических проблем на конкретные вопросы. Здесь Жерар Мюлье иногда пускается в рассуждения на самые неожиданные темы, отражающие его личные убеждения и видение потребительского общества. Например: «Нужно проводить рекламные кампании, чтобы убедить людей не давать детям фарша. Мы скоро забудем, что относимся к плотоядным млекопитающим. Движения челюстей при пережевывании кусков мяса укрепляют кости черепа. Если человек делает недостаточно жевательных движений, у него будет болеть голова. Об этом надо обязательно написать в ваших газетах». Мюлье делает вид, что верит, будто пресса может сильнее повлиять на покупательское поведение, чем он сам как крупнейший оператор розничного сектора. А ведь ежедневно пороги тысяч его магазинов переступают более миллиона клиентов.

Другая тема — яблоки. «В природе на одной яблоне вырастают яблоки самых разных размеров и форм. Но покупатели хотят видеть одинаковые по величине фрукты. Поэтому приходится заранее их сортировать и продавать мелкие яблоки дешевле, а крупные дороже. Это полный абсурд, приводящий к огромным издержкам». В этом, безусловно, есть здравый смысл, но уж слишком далеко он отстоит от речей о глобальных фи-

нансовых стратегиях, которыми обычно кормят журналистов крупные предприниматели. К тому же рассуждения патриарха слишком очевидно противоречат выбранной его компанией маркетинговой стратегии: ведь из всех крупных торговых сетей Auchan предлагает самый широкий ассортимент. Больше того, в течение долгого времени разнообразие выбора было одним из основных рекламных аргументов Auchan. Во Франции не найти человека, который не помнил бы знаменитый ролик, где «скромная жизнь» с единственной баночкой варенья сравнивались с жизнью «в стиле Auchan» с дюжиной самых разнообразных баночек и сортов.

Но в этот день, когда настало время обеда, нам не пришлось выбирать между «скромным меню» и меню «в стиле Auchan». Увлеченный рассуждениями, хозяин даже не упомянул о еде. Нам не были предложены ни чашечка кофе, ни стакан воды, ни даже просто перерыв, чтобы сходить в туалет... После пяти часов практически непрерывного монолога Жерар Мюлье наконец посмотрел на часы и закончил беседу. Она была опубликована в *Linéaires* в апреле 2004 г.

Мы покидали Круа ошарашенные (немного), голодные (сильно), но счастливые (прежде всего), и с чувством, что только что записали из ряда вон выходящее интервью, каких немного бывает за всю карьеру. Обстоятельства беседы, открытость хозяина, сама его личность и содержание высказываний — все это очевидно говорило о том, что встреча была особенной. По дороге в Круа мы иронизировали, что менеджеры отделов относятся к директору Auchan как к полубогу. Теперь мы понимали их немного лучше. Хотя иногда у нас возникало впечатление, что «Жерар» все-таки немного морочит нам голову. Целый ряд вопросов, несмотря на упорные попытки задать их в другой формулировке, остались без ответа или, по крайней мере, без по-настоящему удовлетворительного ответа. Особенно вопросов, касающихся капитала компании и ее места в «галактике Мюлье», информация о которой всегда оберегалась

как зеница ока. Несмотря на то что с возрастом большинство владельцев крупных предприятий свободнее общаются с журналистами, нелегко проявлять одинаковую настойчивость с человеком 70 лет или с его коллегой на 20–30 лет моложе. Разница в годах неизбежно вызывает почтение. Несмотря на всю сердечность беседы, мы не раз чувствовали, что та или иная тема вот-вот вызовет раздражение Жерара Мюлье. Само по себе это не имело большого значения, но этот человек был нам симпатичен, и мы говорили с ним без всякой задней мысли, если не считать упорного желания прояснить вопросы, интересующие читателей *Linéaires*. Наш журнал посвящен розничной торговле, но это независимое издание, известное свободой мнений, критичностью и способностью подняться над чисто корпоративными интересами (за что нас иногда упрекают). Мы изучаем розничные компании, их стратегии, методы, работу магазинов и т. д. А для журналиста, занимающегося экономическими расследованиями, нет ничего более интересного, чем столкнуться с компанией, упорно отказывающейся открыть свои двери. Признаюсь, что самое увлекательное в нашей профессии — собирать самую труднодоступную информацию. И с этой точки зрения империя Мюлье, бесспорно, идеальный объект для изучения.

С оборотом в 35 млрд евро Auchan — второй после Carrefour гигант французской розницы. У Leclerc и Intermarché объемы продаж во Франции больше, но они, как и Système U, представляют собой объединения независимых коммерсантов — владельцев собственных магазинов. Auchan же — «интегрированная» группа, консолидирующая результаты гипермаркетов во Франции и за рубежом. За исключением 15%, принадлежащих работникам компании, весь капитал группы находится в руках семьи основателей, а именно Жерара Мюлье, его родных и двоюродных братьев и их многочисленных детей. Среди компаний с таким товарооборотом лишь очень немногие могут похвастаться столь значительной финансовой

автономией. Из крупных французских сетей Auchan — практически единственный, кому удалось ее сохранить. И Michelin, и Danone, и L'Oréal, флагманы французской экономики, в определенный момент для продолжения развития были вынуждены из частных превратиться в публичные компании. Семьи основателей остаются акционерами, но уже не решают судьбу своего детища: они зависят от колебаний биржевых рынков и постоянно испытывают давление инвестиционных фондов, владеющих частью капитала. Степень их уязвимости зависит от доли акций, которую они сумели сохранить. Вынужденные уступить контрольный пакет, они могут в любой момент обнаружить, что компании оказались под контролем третьих лиц, например, в результате IPO. В розничном секторе ни одной из семей основателей крупных компаний, будь то семья Алле (владельцы-основатели Promodès) или Гишар (владельцы-основатели Casino), не удалось сохранить за собой 100% капитала. И это несмотря на соглашения акционеров, которые, впрочем, расторгаются так же легко, как и заключаются. В Европе, на уровне крупнейших компаний, только братья Альбрехт, основатели Aldi в Германии, швед Ингвар Кампрад, владелец IKEA, и голландская семья Бреннинкмейер (C&A) сумели, подобно Мюлье, остаться независимыми. В пищевой промышленности можно по пальцам пересчитать компании международного уровня, полностью остающиеся в руках создателей: французская Lactalis, один из мировых гигантов в производстве молочных продуктов (марки «Président», «Bridel», «B'A»), — собственность семьи Бенье, итальянская Ferrero («Nutella», «Kinder») и американская Masterfoods («Mars», «Uncle Ben's»). Можно также упомянуть еще две крупные американские компании, не представленные на бирже, — Koch Industries (нефть, лес, бумага) и Cargill (семена, химия, биотехнологии).

Долгосрочные стратегии по самой своей природе плохо согласуются с краткосрочными требованиями рентабельности,

которые предъявляют биржевые рынки. В крупных публичных компаниях решения часто диктует желание сохранить привлекательность акций. Это вполне понятно. Ведь повышение рыночной стоимости компании во многих случаях является решающим фактором.

Все владельцы компаний сходятся в одном: независимость лучше всего. Отказ от нее редко является следствием добровольного выбора — почти всегда это происходит под давлением обстоятельств. С тяжелым сердцем садятся основатели за стол переговоров с пенсионными фондами! Конечно, размещение части капитала на бирже или присоединение компании к более крупному партнеру обычно приносит владельцу значительную прибыль. С точки зрения увеличения стоимости компании такая операция небезынтересна. Однако она означает отказ от независимости и рано или поздно влечет за собой отстранение бывших владельцев от управления предприятием. Обрезав таким образом пуповину, основатели оказываются в положении рантье, которым остается заботиться лишь о прибыльности своих акций, не переживая больше о судьбе бизнеса как такового.

Конечно, члены семей-основательниц привязаны к своим компаниям далеко не одинаково. Те, кто находятся у рычагов управления, больше переживают за их судьбу; что же касается рядовых акционеров, то они в любой момент могут поддаться искушению, сравнив сегодняшние доходы с доходами от эквивалентного по стоимости портфеля акций, размещенных на бирже или вложенных в другой, более динамично развивающийся сектор. Сплоченность семейных объединений подтачивают передача имущества по наследству и вступление в деятельный возраст новых поколений. Примеров конфликтов из-за принадлежащих семье компаний — множество. Сестра, поссорившись с братьями, не находит ничего лучшего, как продать свою долю главному конкуренту (Cora/Carrefour). Две семейные ветви насмерть ссорятся на совете директоров

из-за стратегии управления общим бизнесом (Galleries Lafayette, Taittinger). Когда никто не хочет уступить, конфликт выливается в тайную войну и может длиться много лет (Teisseire, Bahlse). Такая борьба неизбежно оборачивается против компании и ее сотрудников, а иногда становится просто-напросто самоубийственной.

Причин для разногласий между тем более чем достаточно: своевременность заключения партнерских соглашений, инвестиции, юридический статус, налоговые стратегии, выбор членов советов директоров, борьба за должности в руководстве и т. д. Распределение дивидендов — также потенциальный источник конфликтов. Не всегда можно согласовать интересы тех, кто непосредственно участвует в оперативном управлении и предпочитает реинвестировать прибыли, и тех, кто ждет от компании лишь увеличения личных доходов. В первом случае приоритеты — это рост товарооборота, финансовая консолидация, расширение доли рынка или диверсификация производства; во втором — ремонт крыши замка, покупка новой модели «Феррари» или просто уплата налога на крупные состояния.

«Не знаю, в чем ваш секрет, — сказал однажды Мюлье президент акционерного общества Peugeot Citroën Тьерри Пежо. — Что до меня, то я, кажется, всю жизнь буду выкупать доли моих братьев и сестер». Чтобы сохранить основу семейного капитала, акционеру, руководящему компанией, не остается иного выбора, как скупать акции тех, кто хочет забрать из нее свою долю.

Семья Мюлье осталась на удивление сплоченной. Просто чудо, если принять во внимание неуклонный рост количества наследников на протяжении последних 50 лет. В поколении Жерара Мюлье почти 60 двоюродных братьев и сестер. У них родилось 220 детей. Таким образом, сегодня семейными акциями владеют примерно 550 человек. Как при подобной численности контролировать акционеров? Как финансировать рост компа-

ний без помощи биржевых рынков? Ответы на эти вопросы до сегодняшнего дня оставались загадкой. Бесспорно, в Auchan отличные менеджеры, и собственники полностью удовлетворены получаемыми доходами. И все равно такое объяснение кажется недостаточным... по всей видимости, вопрос требует более глубокого изучения.

Семья Мюлье родом из Рубе, городка на севере Франции, известного династиями крупных шерстяных фабрикантов. С начала XIX в. экономическое развитие региона Нор-Па-де-Кале определяли семьи Полле, Мотт, Тульмонд, Пруво. В Рубе родились еще два виднейших представителя французского капитализма: Бернар Арно, владелец LVMH, и Поль Дюбрюль, один из основателей гостиничной группы Ассог. Видимо, местные почвы на диво плодородны, «более плодородны, чем в Лилле», как любят подчеркивать жители Рубе. Лилль всегда был административным центром, ориентированным скорее на развитие услуг. Предприниматели из Рубе и Туркуэна приезжали сюда на прием к врачу, адвокату или банкиру, но никогда не нанимали в Лилле рабочих.

Сначала Мюлье занимались исключительно производством тканей. Но где-то с 1950-х гг. начали создавать сеть магазинов по продаже шерсти Au Fil d'Art, позднее преобразованную в Phildar, и укреплять позиции в розничной торговле. Этот поворот полностью оправдал себя со стратегической точки зрения, положив начало исключительно для Франции накоплению капитала. Сегодня огромное состояние семьи Мюлье — крупнейшее во Франции. Совместный капитал семьи оценивается в 22 млрд евро (см. Приложение) и превышает размеры состояний Лилиан Бетанкур (L'Oréal), Сержа Дассо (Dassault Aviation), Бернара Арно (LVMH) или Франсуа Пино (Gucci, Fnac), которые регулярно фигурируют в числе самых богатых французов. Правда, дочери основателя L'Oréal и ее «товарищам по состоянию» не нужно делить свой «пирог» с несколькими сотнями родственников.

Если разделить общее состояние Мюлье на количество совладельцев, то средняя цифра составит «всего лишь» 40 млн евро на человека. Для справки: такого личного состояния недостаточно, даже чтобы попасть в список 500 крупнейших состояний Франции, который ежегодно публикует журнал *Challenges*. В 2007 г. «минимум» составил 50 млн евро. Кроме того, из-за стремительного роста численности Мюлье капитал каждого из компаньонов с каждым годом будет уменьшаться. Чтобы этого не произошло, динамика развития компаний, принадлежащих семье, должна, по меньшей мере, совпадать с динамикой роста ее численности, что невозможно в сегодняшней экономической ситуации и конкурентной среде. В прошлом Мюлье извлекли максимум из возможностей, которые открылись благодаря резкому увеличению доходов французских домохозяйств. Но сегодня большинство рынков товаров массового потребления и оборудования для дома достигли стадии зрелости. Хотя проникновение в новые регионы (Юго-Восточная Азия, Латинская Америка, страны Магриба) и рыночные ниши (здоровье, новые технологии) открывает реальные возможности для роста, их, без сомнения, недостаточно, чтобы гарантировать будущим поколениям Мюлье столь же солидный личный капитал, как у их родителей.

Имена большинства известных семей, занимавшихся производством шерстяных тканей на севере Франции, сохранились только в названиях улиц Рубе и в учебниках истории. В отличие от них Мюлье, благодаря переходу в сектор розничной торговли, сумели удержаться на экономической авансцене. Кроме торговли продовольствием (Auchan и Atac), члены семьи Мюлье в качестве владельцев множества компаний действуют сегодня в самых разнообразных нишах розничного рынка: ковры и паласы (Tapis Saint-Maclou), товары для дома (Leroy Merlin, Weldom и Obi), спортивные товары (Décathlon), электробытовая техника (Boulangier, Electro Dépôt), готовая одежда (Pimkie, Xanaka, Kiabi, Jules, Brice, Canelle, Tape à l'œil, Trafic

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

и т. д.), шерсть (Phildar), товары для творчества (Cultura), канцтовары (Top Office), конный спорт (Horse Wood), телефонная связь (Tel and Com), занавеси и шторы (Cosily), парфюмерия (Isabelle Atkins и Beauty Success), игрушки (Picwic), сборная мебель (Alinéa), автомобили (Norauto, Midas, Maxauto), аренда оборудования (Kiloutou), багет и настенные украшения (Cadréa), товары для кухни (Alice Délice), информатика (Youg's), вина (Vignery) и т. д. У семьи солидные позиции в ресторанном бизнесе — сети Flunch, Pizza Paï, Amarine, Sogood Café и Les 3 Brasseurs. Члены клана Мюлье в качестве партнеров Quick совместно управляют сетью из 30 ресторанов быстрого питания. Через Immochan семья владеет значительной недвижимостью, в том числе 300 торговыми галереями, приносящими приличную арендную плату. В некоторых компаниях клана Мюлье, например, в секторе готовой одежды, многие сотрудники даже не подозревают, что их марка принадлежит Мюлье. Чтобы в этом убедиться, достаточно поговорить с кем-нибудь из продавцов Ханака или Таре à l'œil.

Одним словом, это поразительный конгломерат, не имеющий аналогов в Европе, где большинство ритейлеров специализируются на определенном наборе рыночных ниш. Благодаря исключительному разнообразию предлагаемых товаров, клиенты, каковы бы ни были их потребности, всегда найдут необходимое в магазине кого-нибудь из Мюлье (на сегодняшний день в списке отсутствуют только очки и обувь). Ежегодно французская семья оставляет в кассах магазинов Мюлье от 8 до 10% всех расходов на питание и товары для дома. В продовольственной сфере доля рынка Auchan и Atac составляет примерно 13%. В секторе готовой одежды, автосервиса и товаров для дома позиции Мюлье значительно прочнее — в некоторых случаях их доля рынка приближается к 30%.

В целом по Франции семья в той или иной форме контролирует около 4800 торговых точек, включая франшизы. В со-

вокупности это колоссальная территория, составляющая почти 4 млн кв. м торговой площади.

При таких площадях, а также высокой плотности магазинов на квадратный километр территории во Франции, без сомнения, нет человека, который никогда не побывал бы в каком-нибудь из магазинов Мюлье. Каждый французский департамент, даже периферийный Лозер с двумя магазинами Atas и тремя Phildar, любой более или менее крупный город охвачены паутиной, сотканной предпринимателями из Рубе. Каждая из 100 крупнейших французских городских агломераций насчитывает по крайней мере 3 магазина, принадлежащих империи Мюлье. Естественно, плотнее всего сеть магазинов Мюлье в родном регионе Нор-Па-де-Кале: 18 магазинов Auchan, 17 Décathlon, по 13 Boulanger и Leroy Merlin, 18 Norauto, 10 Flunch, 10 Tapis Saint-Maclou. Здесь их доли рынка в 2–3 раза превышают среднюю цифру по стране. Пригороды Парижа, идеальное место для строительства торговых центров, также не оставлены без внимания. Здесь ни много ни мало — 23 гипермаркета Auchan, 20 Leroy Merlin, 20 Décathlon, 100 Midas, 46 Kiloutou.

В большинстве районов лучшие участки для магазинов уже давно заняты. Чтобы продвинуться дальше, в менее крупные населенные пункты, компании пытаются развиваться в секторах, где еще можно получить разрешение на открытие магазина, и создают промежуточные форматы. При случае они без колебаний прибегают к франшизе, позволяющей обеспечить рост оборота офиса закупок, но обойтись меньшими инвестициями, чем при открытии собственных магазинов. Для некоторых компаний, например Leroy Merlin, Kiabi или Norauto, это является важным направлением дальнейшего развития во Франции. Что касается международной арены (2500 магазинов группы), то компании Мюлье присутствуют в 25 странах мира. Auchan, Décathlon и Pimkie имеют наибольшее число торговых точек за пределами Франции. Особенно выделяются Испания, Италия и Польша: в каждой из этих стран действуют по крайней

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

мере 9 разных компаний, принадлежащих предпринимателям из Рубе.

Еще один пример «вездесущности» Мюлье. Если сложить рекламные бюджеты всех семейных кампаний, можно обнаружить, что Мюлье — крупнейшие французские рекламодатели, с большим отрывом опережающие Carrefour, France Télécom, Nestlé или Renault. В течение 2007 г. их расходы на рекламу в средствах массовой информации превысили 325 млн евро! Эта сумма равна бюджету такого крупного города, как Страсбург. Колоссальные средства вкладываются прежде всего в установку рекламных щитов, объявления в прессе и на радио. Что касается телевидения, то до 2007 г. рекламодателей-ритейлеров можно было упоминать только в качестве спонсоров той или иной передачи. Эти ограничения были сняты в январе 2007 г. во исполнение обязательств, принятых Францией перед Европейским союзом, и привели к увеличению расходов розничных компаний на рекламу в СМИ. Последнее может косвенно затронуть экономическое положение ежедневной региональной прессы. Уже много лет она выживает благодаря финансовым вливаниям крупных розничных операторов: реклама розницы составляет более трети рекламных доходов газет *Ouest-France*, *La voie du Nord*, *Midi Libre* и множества других изданий, стареющая аудитория которых неуклонно сокращается. Если завтра Auchan, Carrefour и Leclerc пересмотрят свои рекламные бюджеты в пользу телевидения, финансовое благополучие этих газет сильно пошатнется.

Кроме уже названных компаний, Мюлье принимают участие в многочисленных проектах, находящихся на разной стадии развития и относящихся к самым разным областям деятельности: информационные технологии, консалтинг, коучинг, точная механика, пищевая промышленность, гостиничное дело, охрана, перевод, портфельный менеджмент и т. д. Семья Жерара Мюлье также присутствует в секторе парамедицины — компании Mauna Kea (оптическое оборудование), MasoPharma (пакеты

для переливания крови, кислородные маски); содержит дома для престарелых (Les Orchidées и Maisons de famille); выпускает несколько еженедельных региональных изданий католического толка. Кроме того, ей принадлежат 45% компании Les 3 Suisses, европейского гиганта в области продаж по каталогу, и 17% компании Sonepar, занимающей второе место в мире по продажам некоторых видов электрооборудования. До самого последнего времени участие Мюлье в Sonepar держалось в тайне и стало известным, лишь когда Национальный совет по телевидению и радиовещанию Франции объявил конкурс на получение права на наземное эфирное телерадиовещание. Один из проектов, «Coriolis TV», представил оператор мобильной связи Coriolis при поддержке компании Colam Entreprendre, холдинга, который контролирует Sonepar. Кроме семей-основательниц, Куанов и Ламберов, владельцами Colam оказались также Мюлье. Проект предусматривал создание нового канала, рассказывающего об открытиях в области науки и техники. Его поддержал известный телеведущий Жером Бональди, но совет отклонил кандидатуру Coriolis.

Совокупный оборот всех компаний Мюлье вместе взятых превышает 56 млрд евро. В истории французской экономики это крупнейший частный семейный концерн. Нужно, правда, отметить, что в части бухгалтерского учета и уплаты налогов большинство компаний полностью независимы друг от друга, поэтому в экономической прессе не найти упоминаний об их общем обороте или прибыли. Каждая компания следует собственной стратегии, в том числе и в социальной сфере. Профсоюзам так и не удалось добиться создания единого комитета на уровне группы, как это бывает в крупных компаниях. Филиал? У Мюлье это слово — табу. Конечно, фактически Atac — филиал Auchan, а китайский Leroy Merlin контролирует руководство Leroy Merlin во Франции. Но вот уже в течение 50 лет Мюлье старательно избегают объединять свои компании в единую группу.

Правда, весной 2005 г. профсоюзные делегаты нескольких компаний Мюлье впервые встретились с руководителями отделов персонала крупнейших компаний группы (Auchan, Kiabi, Leroy Merlin и Boulanger). Цель профсоюзных лидеров состояла в том, чтобы добиться возможности выдвигать общие требования, поскольку акционеры у компаний общие. Будет ли это первым шагом на пути к признанию различных составляющих империи Мюлье частями единой группы? «До этого еще очень далеко», — сдержанно прокомментировал один из профсоюзных делегатов по окончании встречи. Руководство отделов персонала упомянутых компаний провело встречу без согласования с Мюлье, по собственной инициативе, и она стоила им выговоров, строгость которых соответствовала серьезности совершенного промаха. Нарушение одного из основных принципов семейной организации не могло остаться безнаказанным! Чтобы избежать координации профсоюзных требований на уровне группы, у Мюлье есть безотказный аргумент: «Никто не требует у банков или пенсионных фондов, владеющих контрольными пакетами акций нескольких компаний, чтобы они вели диалог с профсоюзами через головную организацию! Об этом даже речь не идет». Для Мюлье этот вопрос — гарантия социальной стабильности. «У них остались очень плохие воспоминания о периоде, когда ресторанное направление входило в группу Auchan, — вспоминает один из бывших профсоюзных делегатов. — Поскольку отраслевые соглашения с профсоюзами различались, часто возникали серьезные проблемы». Сегодня Мюлье стали специалистами в урегулировании споров с профсоюзами, или по крайней мере с одним из них — Французской конфедерацией христианских работников, пользующейся расположением руководства Auchan. «Во многих магазинах директора устраивают так, чтобы именно этот, далеко не самый активный профсоюз получил большинство на выборах профсоюзных делегатов. Пытаются таким образом ограничить влияние других профсоюзов».

Общая численность персонала, занятого на разных предприятиях Мюлье, составляет впечатляющую цифру — 300 000 человек (население крупного французского города вроде Нанта), 200 000 из которых работают во Франции. В масштабе страны эти цифры снова выводят семью Мюлье в лидеры: только у Carrefour и Sodexho количество сотрудников больше. В регионе Нор-Па-де-Кале социально-экономический вес Мюлье огромен. Auchan предоставляет 14 000 рабочих мест и является крупнейшим работодателем региона. Если прибавить сотрудников других компаний семьи, общая численность достигнет 20 000 (считая не только работников магазинов, но и персонал центральных служб). А если принять во внимание рабочие места, косвенно предоставляемые предприятиями Мюлье, нужно добавить еще 50 000 человек: более 350 мелких и средних предприятий региона отправляют значительную часть своей продукции на полки магазинов Мюлье; на семью также работают многочисленные подрядчики, например, в области логистики. «Если когда-нибудь Мюлье простудятся, кашлять будет весь регион», — резюмирует один из предпринимателей Нор-Па-де-Кале.

Руководство предприятий семьи Мюлье известно крайней закрытостью. Некоторые, вопреки требованиям закона, не предоставляют данных о своих финансовых результатах в канцелярии торговых судов, предпочитая уплатить штраф. Однако эта закрытость — ничто по сравнению с упорным молчанием семьи, как ассоциации собственников, в отношении организации своего капитала. Методы, позволившие сохранить этот капитал, возведены в ранг строго охраняемых секретов. В тех редких случаях, когда кто-то из членов семьи в беседе с журналистами касался вопроса об организации капитала, — как это было на встрече Жерара Мюлье с журналистами *Linéaires* — все ограничивалось ссылкой на Ассоциацию семьи Мюлье (АСМ). Ассоциация была создана, чтобы объединить акции родственников или по крайней мере некоторых из них и контролировать

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

внутреннее движение ценных бумаг. Но нужно сразу сказать, что официально, с точки зрения закона об ассоциациях, Ассоциация семьи Мюлье не более реальна, чем «группа Мюлье».

В течение долгого времени в качестве холдинга семьи Мюлье французская экономическая пресса упоминала некий *Simovam*. Еще недавно такие авторитетные издания как *Canard enchaîné*, *Le Point* или *Challenges* представляли его как головную структуру группы. Однако этому холдингу, созданному в 1976 г., никогда не принадлежало более 15% семейного капитала. Кроме того, в 1997 г. *Simovam* слился с другой компанией и был полностью реорганизован. Мюлье вполне удовлетворяет подобная неопределенность, и они даже не думают что-то разъяснять или уточнять.

Тема очевидно заслуживает серьезной работы, она задела меня за живое. В ней достаточно темных мест, чтобы разбудить любопытство журналиста. За исключением статей в экономической прессе, до сегодняшнего дня о семье ничего не публиковалось. Слишком провинциалы для парижан, слишком лавочники для издателей, Мюлье не вдохновляли пишущую братию. Но для меня интерес этого расследования стал очевидным. Чтобы сделать работу по-настоящему серьезной, я привлек специалиста по финансовому анализу Гийома д'Эрблена. Цель была ясна — снять покров тайны с династии Мюлье. Вдвоем мы быстрее разгадаем их секрет. Игра в преследование начинается. Итак, в путь, навстречу неизвестности!

ИМПЕРИЯ МЮЛЬЕ В ЦИФРАХ*

Общий товарооборот компаний, контролируемых членами семьи Мюлье: **56 млрд евро** (1). В случае консолидации разных направлений деятельности эти компании заняли бы 5-е место во французской экономике (после Total, Carrefour, Аха, Peugeot/Citroën) и 35-е в мире.

Общая чистая прибыль предприятий семьи Мюлье: **1,2 млрд евро**.

Количество сотрудников в компаниях семьи: **300 000 человек** (2). Это делает «созвездие компаний Мюлье» третьим по значимости работодателем Франции после Carrefour и Sodexho.

Доля оборота вне Франции: Auchan — 45%, Leroy Merlin — 44%, Décathlon — 38%, Pimkie/Orsay — 70%.

Количество магазинов: **4800 во Франции** (4 млн кв. м торговой площади) и **2500 за рубежом**.

Инвестиции в рекламу во французских СМИ: **325 млн евро**. Мюлье — крупнейшие французские рекламодатели, значительно опережающие Renault (294 млн евро) и France Télécom (249 млн евро). Источник: TNS Média Intelligence.

* Данные 2006 г.

¹ Включая пропорциональные доли товарооборота предприятий, в которых Мюлье владеют частью капитала (Les 3 Suisses, Sonepar).

² Только персонал предприятий, где Мюлье принадлежит контрольный пакет акций.

Глава 2

МОЖНО ЛИ ПРИОБРЕСТИ AUCHAN?

Поскольку никто из Мюлье не собирался нам помогать, пришлось самим разбираться в тонкостях организации семейной собственности. Прежде всего с помощью «Альманаха семейств Нор-Па-де-Кале» мы решили выявить всех членов семьи, которые теоретически могут иметь отношение к компаниям «галактики Мюлье». Альманах переиздается каждые пять лет и ветвь за ветвью перечисляет всех отпрысков известных династий региона. Созданный в начале XX в., он является авторитетнейшим справочником и настоящим кладом информации для любителей генеалогии и нотариусов. Удивительным образом альманах приоткрывает некоторые из тщательно оберегаемых секретов буржуазии севера Франции. На 2000 страниц огромного тома в кожаном переплете приведены номера телефонов, адреса, мейлы и даже указан характер семейных связей, кровнородственных или супружеских. Поэтому альманах — ценнейший источник информации об узах, связывающих крупные династии Нор-Па-де-Кале, и показывающий стратегии заключения браков, которыми явно руководили не только страсть, но и расчет. Многие пары, в том числе и в семье Мюлье, воспроизводят первобытную систему «предпочтительного обмена супругами», описанную этнографом Клодом Леви-Строссом в «Элементарных структурах родства»: молодые люди из одной семьи выбирают себе супругу или супруга из другой определенной семьи. Так, различные ветви семейств Мюлье, Леклер, Дервиль или Бекар сложным образом переплетаются в результате многочисленных брачных союзов.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Альманах напоминает и о «скромном обаянии» буржуазии. Множество страниц посвящено «искусству жить», правилам поведения и приличия. Книга изобилует описаниями порядка размещения гостей за столом, ведения переписки, формул вежливости и т. п. Есть здесь и реклама с адресами ювелирных магазинов, консультантов по управлению имуществом, оценщиков-аукционистов, специализированных агентств по поиску наследников и т. д.

Второй этап поисков: составить список компаний, принадлежащих членам семьи Мюлье. Во Франции сведения о предприятиях предоставляют канцелярии коммерческих судов, которые есть только в крупных городах. К счастью, нет необходимости объезжать всю страну каждый раз, когда потребуется справка, — сегодня подобные сведения можно получить через Интернет. Сайты наподобие www.societe.com позволяют с помощью нескольких простых манипуляций делать выборки из всех предприятий, зарегистрированных во Франции, например, по фамилии руководителя. Но вот загвоздка, поиск по фамилии Мюлье выдает огромное количество результатов! Несколько сотен, если ввести одну только фамилию. И несколько десятков, если добавить к ней имя и дату рождения. По каждому предприятию поисковая система сообщает, в каком коммерческом суде оно зарегистрировано, его регистрационный номер, размер уставного капитала, список членов совета директоров и всех доступных документов о его деятельности: годовые бухгалтерские отчеты, протоколы собраний акционеров, изменения и дополнения к уставу, информация об увеличении уставного капитала, справки и т. д. Однако информация далеко не обо всех предприятиях обновляется вовремя. Некоторые, уже давно прекратившие свое существование, по-прежнему упоминаются, что, впрочем, помогает выявить факты слияний или поглощений... Другая сложность, с которой приходится мириться, это отсутствие во многих случаях годовых бухгалтерских отчетов — вопреки требованию закона, которое касается всех предприятий, ведущих

коммерческую деятельность. Теоретически любое частное лицо может потребовать от председателя коммерческого суда принудить руководство компании опубликовать свой баланс и отчет о прибылях и убытках. Если же, несмотря на наложенные штрафы, требование не будет выполнено, председатель суда может передать дело прокурору Республики. Но на практике таким делам редко дают ход.

Большинство сайтов предоставляет базовую информацию о компаниях бесплатно. А вот получение всей доступной информации уже платная услуга. Поскольку в нашей выборке сотни компаний, связанных с семьей Мюлье, если заказывать всю их финансовую документацию, то можно разориться. Нужно выбрать наиболее интересное — скучный, но далеко не бесполезный труд. Он позволяет разделить компании на категории. Наиболее известные — те, которым принадлежат популярные марки. Затем следуют их многочисленные филиалы, специализирующиеся на определенном виде деятельности или представляющие собой зарубежное подразделение. За исключением компаний Cultura (зарегистрирована в департаменте Жиронда), Cadréa (головной офис в городе Ле Ман) и Décathlon (часть центральных служб расположена в окрестностях Лиона), руководящие органы почти всех компаний Мюлье находятся на севере Франции, в департаменте Нор-Па-де-Кале, точнее, к востоку от Лилля. Отмечая их на карте, отдаешь себе отчет, до какой степени семейный бизнес остался географически сконцентрированным. Офисы всех компаний Мюлье расположены в круге радиусом менее десяти километров! Вот некоторые адреса:

Круа: Auchan и Les 3 Suisses,
Вильнёв-д'Аск: Décathlon и Agapes (Flunch и пр.),
Лезенн / Лилль: Leroy Merlin,
Лекен / Фретэн: Boulanger и Norauto,
Туркуэн / Муво: MacoPharma,
Нёвилль-ан-Феррен: Pimkie,

Рубе: Phildar и Jules,

Эм: Kiabi,

Ватрело: Tapis Saint-Maclou,

Марк-ан-Барёль: Kiloutou.

Это то, что касается видимой части айсберга. Что же до остальных обнаруженных нами компаний, то они гораздо более загадочны. В общих чертах их можно разделить на две группы. С одной стороны, сотни гражданских товариществ, в том числе занимающихся недвижимостью, которые принадлежат нескольким сотням Мюлье и их родственникам. С другой стороны, несколько очень крупных структур, в том числе акционерных командитных товариществ, которые, по всей видимости, являются чем-то вроде холдингов. Как выясняется, почти все компании, относящиеся ко второй категории, зарегистрированы в Рубе. На этой стадии расследования пора покинуть Интернет и первым же поездом отправиться на место действия.

Городок Рубе расположен к северо-востоку от Лилля, рядом с бельгийской границей. Первые текстильные предприятия появились здесь, как и в соседнем Туркуэне, еще в XV в. Вначале они производили сукно. Затем, начиная с XVIII в., в Рубе стали открываться многочисленные мастерские по обработке шерсти: здесь пряли, расчесывали, крутили, ткали и т. д. Занимались этим по большей части семьи ремесленников, а иногда и бывших крестьян, которые устанавливали машины у себя дома. Индустриализация производства и изобретение паровой машины привели к появлению крупных фабрик. Город стал быстро расти. В 1900 г. в нем было уже более 250 текстильных мануфактур. Чтобы представить себе облик этого «города-фабрики» в начале прошлого века, достаточно посмотреть на старую карту, где указаны чесальные и прядильные производства. Благодаря успеху в делах, удачно заключенным бракам и рекордной рождаемости, некоторые семьи стали превращаться в могущественные промышленные династии. Это был золотой век семей Полле, Пруво, Мотт, Тибергьен и других, чьи деловые успехи достигли

апогея накануне Первой мировой войны. Но XX в. с двумя мировыми войнами, чередой кризисов и, наконец, изобретением акрилового волокна привел к упадку текстильного производства Рубе. Его закат был похож на закат угольных шахт, еще одной опоры региональной экономики, тоже ставших жертвой технического прогресса и глобализации.

Высокие стены из красного кирпича, зигзагообразная черепица крыш, высокие трубы — эти следы индустриального прошлого видны в Рубе повсюду, как в пригородах, так и в самом центре города. До сих пор можно угадать следы нескольких поселков, построенных вокруг заводов, этих трущоб, где теснились семьи рабочих. Особняки богатых горожан, стоящие на главных магистралях, утратили сегодня былой блеск. Очевидно, что далеко не все, кто нажил состояние на обработке текстиля, смогли сменить род занятий. А новые виды бизнеса — продажи по каталогу или розничная торговля — не могли обеспечить процветание стольким же владельцам предприятий, как некогда шерстяная промышленность.

Коммерческий суд Рубе-Туркуэна расположен сразу за вокзалом, на углу улицы Капитана Обера, и имеет более чем скромный и даже неказистый вид. Входя, посетитель оказывается в маленьком холле, где нет ни окошка для справок, ни стойки приемной. Справа вход в зал суда. В канцелярию, как сообщает указатель, наверх, на второй этаж. Лестница очень крутая, ступеньки скрипят под ногами. Наверху две старые потертые скамейки напротив двух окошек. Старая мебель, старомодное убранство. А ведь мы в одном из важнейших коммерческих судов региона. Здесь были зарегистрированы все известные текстильные предприятия, в течение трех веков обеспечивавшие процветание края. Но сегодня здесь так же пустынно, как в магазине, торгующем шерстью для вязания.

Чтобы познакомиться с документами, мы заполняем бланк запроса и вписываем регистрационные номера интересующих нас компаний, найденные в Интернете. Сотрудники канцелярии

довольно быстро устанавливают, есть ли в суде информация, относящаяся к данному запросу, и предлагают вернуться через неделю, когда будут подготовлены нужные нам документы. Спустя положенный срок мы получаем несколько стопок. Вот теперь недостаток удобств в канцелярии становится по-настоящему ощутимым: стола нет и приходится изучать документы, положив их на колени. Но исключительность находок компенсирует временные неудобства. Чтобы не разориться на ксерокопиях, мы тщательно отбираем наиболее важные страницы. И быстро замечаем, что уставы многих компаний дословно повторяют друг друга.

Благодаря материалу, полученному в канцелярии Рубе, разрозненные куски информации, кажется, начинают складываться воедино и финансово-юридическая структура империи Мюлье становится более понятной. Но нужны материалы из других коммерческих судов: хотя большая часть семьи осталась на севере Франции, некоторые зарегистрировали свои предприятия в других уголках страны, там, где поселились сами. Кроме того, многие предприятия Мюлье зарегистрировали за границей, главным образом в Бельгии, а также, в последнее время, — в Нидерландах и Люксембурге, где законодательство и налоговая система более благоприятны. Навести справки о компаниях, расположенных в этих странах, можно при помощи сайтов международных коммерческих судов. Что же до Бельгии, то трудно побороть искушение поехать туда самим. Известно, что многие члены клана перебрались туда, чтобы избежать уплаты налога на крупные состояния. Но это добровольное изгнание весьма относительно с географической точки зрения, поскольку Рубе находится всего в нескольких километрах от бельгийской границы.

В Бельгии зарегистрированы примерно 20 компаний Мюлье, большинство из них — в Мускроне. Все они приписаны к канцелярии коммерческого суда города Турне. Попасть туда из Рубе нетрудно. Если ехать через маленький Туффлер, Турне — всего в нескольких километрах после границы. Здесь же, недалеко от

деревушки Эстемпюи, можно сказать в чистом поле, поселились с семьями около дюжины членов семьи Мюлье, построив роскошные дома у кромки свекольных полей. При всей импозантности особняков и ухоженности участков окружающую местность никак не назовешь приятной. Единственная зелень — посаженные вдоль дороги туи. Ничего общего со столетними лиственницами великолепного парка Барбье в Рубе, вокруг которого продолжают жить многие их родственники... выплачивая каждый год колоссальные суммы налогов. Осенью 2005 г. по инициативе Рено Дютрея, министра по делам мелкого и среднего бизнеса, депутаты приняли поправку к закону, позволяющую значительно снизить налог на имущество для акционеров семейных предприятий. Пока неизвестно, будет ли этого достаточно, чтобы побудить кого-то из изгнанников вернуться на родину...

Ну а пока мы едем в Турне. В здешнем коммерческом суде посетителей приветчают еще меньше, чем в Рубе: нет даже стула, чтобы присесть. Зато для изучения материалов предоставлена полная свобода: можно даже самим искать нужные папки на стеллажах. Персонал не проявляет особой бдительности и позволяет по своему усмотрению рыться в содержимом архивных коробок. Потратив всего несколько евро, мы уходим с целой папкой ксерокопий.

На то, чтобы составить полную картину и проанализировать всю собранную информацию, полученную в коммерческих судах и в Интернете, у нас ушло несколько месяцев. В общей сложности мы проанализировали сведения почти о 700 предприятиях. Во многих случаях это были консолидированные финансовые результаты: только одна группа Auchan насчитывает более 50 филиалов во Франции и около сотни за границей. Список важнейших из них можно найти в годовом отчете группы, где их результаты включены в общие данные. Но как двигаться дальше, имея перед собой множество предприятий всевозможных типов и размеров? Да, мы нашли кусочки пазла, но как собрать их воедино? Как разгадать имущественно-право-

вую схему, обеспечивающую прочность всей созданной Мюлье конструкции?

Одно решение есть. Лучший способ понять, кому принадлежит предприятие, это действовать так, как если бы мы хотели его... купить. И если уж на то пошло, мы останавливаем свой выбор на семейном сокровище — группе Auchan. Так из исследователей мы превращаемся в инвесторов, хотя и потенциальных.

На сегодняшний день известен лишь один человек, всерьез предложивший Жерару Мюлье выкупить его предприятие. Это Роб Уолтон, сын основателя Wal-Mart, мирового лидера розницы и, кстати, крупнейшего частного предприятия на Земле, предоставляющего работу более 1,3 млн человек. Это произошло в конце 1990-х гг., когда американская группа пыталась обосноваться в Европе и приобрести компании в Германии и Великобритании. Ее также привлекала Франция, и Auchan, имевший прочные позиции в стране и постоянно растущее число филиалов за границей, представлялся прекрасной добычей со всех точек зрения. К тому же, в отличие от Casino или Carrefour, которые являются публичными компаниями, Auchan можно было попытаться просто выкупить, не ввязываясь в биржевую схватку. С точки зрения Арканзаса дело казалось довольно простым. Первая встреча состоялась в 1998 г. по инициативе инвестиционного банка Goldman & Sachs и проходила в одном из залов гостиницы Sofitel в Марк-ан-Барёль. На вторую встречу весной 1999 г. Роб Уолтон прибыл в Париж лично. Патрон Wal-Mart предложил владельцам Auchan 100 млрд франков, считая, что от такого куша невозможно отказаться. Это был период, когда бурно росли акции компаний, занимавшихся Интернетом и новыми технологиями: темпы их роста в десять раз опережали рост акций «старой экономики», включая и розничную торговлю. Американский оптовик не сомневался, что Жерар Мюлье и его многочисленные родственники немедленно поймут выгоду, которую можно извлечь, уступив семейные акции по хорошей

цене и вложив деньги в более динамично развивающиеся отрасли. Но думать так значило плохо знать Мюлье: не в обычаях семьи отказываться от своих «орудий труда». Говорят, что Жерар Мюлье заявил компаньонам: «Если учесть, что каждые семь лет стоимость предприятия удваивается, ради лишних 100 миллиардов франков стоит подождать. И потом, в любом случае, что мы будем делать с этими деньгами?» Так считают Мюлье, трудоголики, которые любят преодолевать трудности и как огня боятся неожиданного везения и легких денег. Денег, которые кружат голову и уводят от истинных ценностей.

Итак, семья не готова продавать компании в силу своего мировоззрения. Да и будет ли она когда-нибудь к этому готова? *«Что, по-вашему, они будут делать с такими деньгами? — спрашивает один из бывших менеджеров Мюлье. — Купят Корсику или Сардинию? Поверьте, учитывая нынешнюю рентабельность их бизнеса, самое лучшее для Мюлье — это оставить деньги в семейных предприятиях».*

Но Мюлье отказались продавать Auchan и по другой причине. Роб Уолтон вернулся в США, так до конца и не поняв, что Auchan просто невозможно продать. Совершенно невозможно! Даже если бы американский магнат встретился с каждым из сотен Мюлье, владеющих акциями группы, и убедил большинство из них продать свою долю, маневр все равно был бы обречен на неудачу. Чтобы понять это, Робу Уолтону надо было внимательнее изучить защитные бастионы столь желанной для него крепости.

15% акций Auchan принадлежат сотрудникам...

Группа Auchan — акционерное общество. Как сообщает отдел по связям с общественностью, 85% капитала принадлежат семье Мюлье, а 15% — сотрудникам¹. Миноритарное владение

¹ В разные годы доля акций, принадлежащих сотрудникам Auchan, колебалась от 13,5 до 16%.

акциями осуществляется через единый инвестиционный фонд Valauchan (в Atac он называется Valsuper), куда сотрудники вкладывают суммы, полученные в качестве их доли в прибылях компании (в российском «Ашане» эти премиальные называются «РУР» — «Распределение улучшенных результатов»). Поэтому попытка скупить акции сотрудников сразу же наталкивается на серьезное препятствие. В строгом смысле слова наемные работники не владеют акциями Auchan. Им принадлежат лишь доли в фонде Valauchan, но они не могут ни продать их любому желающему, ни купить по цене, о которой договорятся между собой. Все операции с этими средствами обязательно должны проходить через «выкупную кассу», единственную инстанцию, имеющую право выплачивать суммы, которые владельцы захотят получить на руки.

Решение передать часть акций сотрудникам было принято в Auchan еще в 1977 г., задолго до появления закона, который обязывает компании проводить подобную политику. Тем самым группа подтвердила свое внимание к социальным вопросам, забота о решении которых является в Auchan общепризнанной. Жерар Мюлье никогда не упускает случая напомнить о тех, кто на протяжении всей работы в Auchan накапливал премиальные в Valauchan и при уходе на пенсию получил сумму, равную своей зарплате за несколько лет. Самый известный пример — кассир (или, как говорят в Auchan, «хозяйка касс») Тереза Гудуну, которая после 23 лет работы в Auchan сняла со счета кругленькую сумму в 480 000 евро. Эти деньги позволили ей вернуться в родной Сенегал и построить там роскошный дом.

Учитывая размер вознаграждения, о котором идет речь, единственная проблема — что делать, если все сотрудники одновременно решат снять со своих счетов накопленные средства... Выкупная касса имеет в наличии не более трети необходимой суммы. Когда осенью 2004 г. правительство намеревалось разрешить размораживать средства, принадлежащие сотрудникам как акционерам предприятий, чтобы стимулировать потреб-

ление, Жерар Мюлье пришел в ярость. Говорят, видели, как он кричал, размахивал руками и негодовал в коридорах штаб-квартиры Auchan. Он даже отправил своего сына Арно, президента французского Auchan, на переговоры с политиками из правящего «Союза за народное движение», чтобы попытаться повлиять на стратегию правительства. Наследник произвел хорошее впечатление на премьер-министра Эдуарда Балладюра и нескольких сенаторов, участвовавших в беседе. Размораживать средства было все-таки разрешено, но группа сумела смягчить последствия, сократив количество акций в собственности сотрудников с 16 до 15%. Но даже это не изменило того факта, что ни одна другая компания во Франции не передала работникам большую часть капитала, чем Auchan. Лишь восемь предприятий перешагнули порог 5%. В настоящий момент разрабатывается закон, стимулирующий увеличивать участие сотрудников в капитале. Продвигающие его депутаты «Союза за народное движение» постоянно приводят в пример компании Мюлье. Помимо Auchan такую же политику участия сотрудников в акционировании проводят Leroy Merlin (15,5%), Décathlon (13%), Agapes (8,7%) и Boulanger (6,3%).

Тем не менее у некоторых отношение к акционированию достаточно сдержанное. *«Благодаря нашим сбережениям, которые вложены в принадлежащие компании фонды, Auchan меньше нуждается в кредитах, а значит, может сократить процент заимствований. Акционирование — это способ заставить нас участвовать в финансировании группы»*, — комментирует один из профсоюзных делегатов.

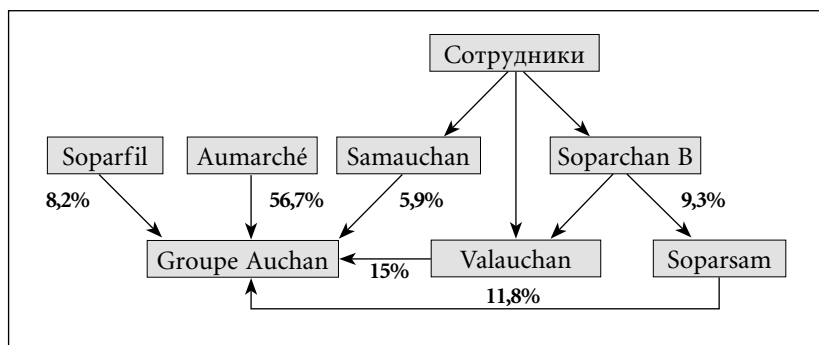
...Еще четыре компании дополняют систему акционирования Auchan

Не имея возможности выкупить акции Auchan у сотрудников компании, потенциальный покупатель естественно обращается к владельцам остальной части капитала. Помимо служащих

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

акциями группы владеют четыре структуры. Крупнейшая из них, Aumarché, контролирует 56,7% капитала Auchan и, как и Samauchan (5,9 %), занимается исключительно делами группы. Еще две структуры, Soparfil и Soparsam, владеют соответственно 8,2% и 11,8% капитала Auchan, но занимаются также и другими предприятиями семьи.

АКЦИОНЕРЫ AUCHAN (1)



Начнем с Soparsam. Это акционерное общество, зарегистрированное в Круа по тому же адресу, что и Auchan: авеню де Фландр, 40. Миноритарными акционерами являются бывшие сотрудники (через Soparchan), а 72% капитала принадлежат Ausspar, или (прежнее название) «Европейской компании по инжинирингу, услугам и переговорам» (Européenne d'Ingénierie, de Services et de Négociation). Звучит как целая программа и неожиданно напоминает некий... EISN. Именно так выглядело название личного холдинга Жерара Мюлье, украшавшее дверь кабинета, где в начале 2004 г. мы брали интервью у основателя Auchan.

После переименования EISN престала существовать с юридической точки зрения, ее название было изъято из реестров и больше нигде не фигурирует. Но есть одно исключение: Люксембург. В великом герцогстве собственный коммерческий реестр, который перечисляет все сделки, совершенные ком-

паниями, зарегистрированными в стране. Благодаря ему мы выясняем, что в марте и июне 2002 г. EISN вложила 1 млн евро наличными в приобретение 34% компании Coupole Finance, холдинга, который, между прочим, контролирует Domespace, небольшое предприятие в Бретани. Последнее проектирует и строит «экологичные» круглые дома (по желанию заказчика — деревянные), призванные обеспечивать благоприятную среду обитания для живущих в них людей. Во Франции уже построено около 50 этих странных конструкций, напоминающих летающие тарелки. О Domespace много писали в прессе, идею поддержали такие известные личности, как телеведущий Николя Юло и Жак Ширак. А также по всей видимости Жерар Мюлье, ощутимо поддерживавший ее деньгами. В масштабе состояния владельца Auchan сумма анекдотична, но сам факт явно говорит о его интересе к архитектурным проектам «эко-дзен». Может быть, создавая компанию Terrain du Dôme, которой принадлежит участок в Раматюэль на Лазурном берегу, он собирался построить там собственный круглый дом? Впрочем, пока в местную мэрию за разрешением на строительные работы никто не обращался. Позже я узнал, что об инвестициях Жерара Мюлье в Domespace не знал никто, даже члены семейного клана. Наверное, одобрили бы их далеко не все. Ведь главным конкурентом Domespace во Франции является компания Maison du cèdre («Кедровый дом»), которой владеет проживающий в департаменте Сомм Николя Бекар — не кто иной, как троюродный брат Жерара Мюлье!

Но вернемся к холдингу Ausspar, контролирующему 72% Soparsam. Холдинг зарегистрирован в Вакри близ Круа. Это обширная территория в стороне от посторонних взглядов. Подъехать сюда можно только через утопающий в зелени сельского вида тупик, выходящий на улицу Эм. Сама улица, застроенная роскошными особняками, — одна из самых престижных в этом районе. На домофонах имена известных семей региона, и, само собой разумеется, нескольких Мюлье. Председатель ассоциации

жителей квартала — Доминика Мюлье-Ваньон, чей муж играет одну из центральных ролей в жизни семейного клана.

Территория Вакри занимает несколько гектаров вдоль не-большой реки, отделяющей Круа от Вильнёв-д'Аск. Достаточно одного взгляда на план в земельном кадастре, чтобы понять, что этот участок непосредственно примыкает к центральному офису Auchan. Жерар Мюлье приобрел его еще в начале 1980-х гг. и позднее построил здесь несколько зданий. Строительство велось в три этапа: сначала был построен офис, затем учебный центр Auchan и, наконец, несколько жилых зданий, примыкающих к улочке Вакри. Чтобы закрепить за собой и подступы к реке, где строительство запрещено, Мюлье обустроил здесь два больших пруда. Не так давно, в 2003 г., к имению была добавлена недостающая деталь — замок де ла Фонтен. Это величественное сооружение начала XVII в. в духе фламандского Возрождения стоит на берегу реки, в глубине леса. Замок известен источником, чьи воды, согласно легенде, обладают чудесной целительной силой. Еще одна достопримечательность — две громадные статуи львов, охраняющих главную аллею. Но Жерар Мюлье в замке не живет. Часть помещений сдается небольшой музыкальной компании и архитектурному бюро, а сам замок находится в процессе реконструкции. В ближайшее время в нем разместится фонд «Фонтен», которому собирает посвятить свободное время бывший глава Auchan. В начале 2006 г. часть этой территории, также прилегающая к реке со стороны авеню де Фландр, неузнаваемо изменилась из-за огромной строительной площадки. Мюлье использовал луг, где паслись лошади и овцы, для строительства Chronodrive, нового типа супермаркета: покупатель сначала заказывает товар через Интернет, а затем забирает его в магазине. Несмотря на то, что ангар Chronodrive находится на определенном законом расстоянии от реки, его появление не вызвало единодушного одобрения у местных жителей.

В парке Вакри располагаются пять жилых зданий, к которым можно пройти через общие ворота. В одном из них в двух

шагах от своего офиса живет Жерар Мюлье. «Поскольку часть домов строилась для сотрудников компании, он получил значительные льготы при уплате налогов», — объясняет один из членов семьи. Известно, что Жерар Мюлье готов на всё, чтобы немного сэкономить, но ситуация не становится от этого менее удивительной. Хотя дома внутри «усадьбы» разбросаны и находятся на достаточном расстоянии друг от друга, их близость выглядит карикатурно. В любом случае это еще один пример нетипичности ситуации внутри компании и вокруг нее.

В Вакри одно время жил Арно Мюлье, сын Жерара Мюлье и президент французского Auchan. Двое других детей Жерара Мюлье, 47-летний Амори и младшая дочь Паскалина, живут отдельно в престижном VI округе Парижа. Ни тот, ни другая не работают в отцовских структурах. Амори — владелец маленькой компании Ch'ti Production, занимающейся производством видео. В ее активе несколько короткометражных фильмов и рекламных роликов для предприятий Мюлье. Что касается Паскалины Мюлье, то она посвятила себя скульптуре и живописи. Кроме того, активно участвует в работе ассоциации «Подсолнух», осуществляющей различные культурные проекты для больных.

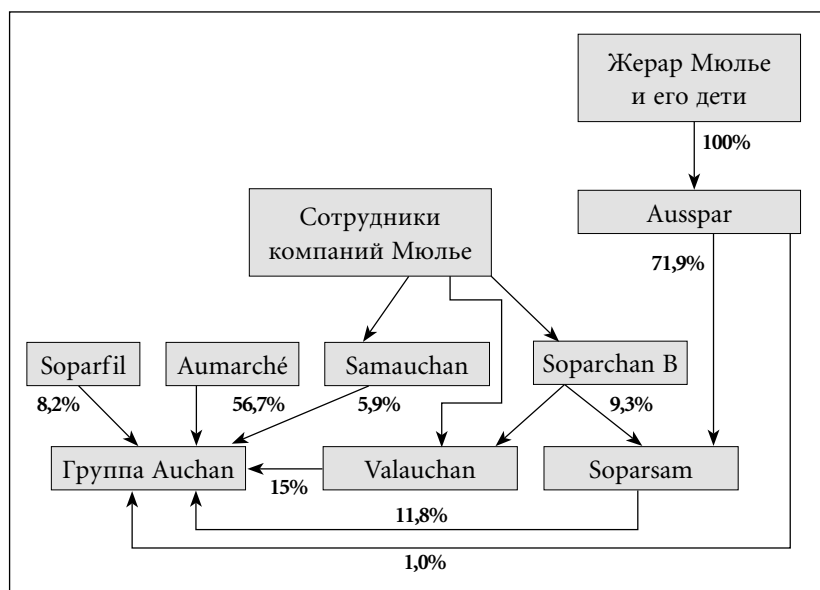
Долгое время неподалеку, на улице Эм, жил также Кристоф Дюбрюль, правая рука Жерара Мюлье и, кстати, один из его дальних родственников. Затем, видимо, из-за налога на крупные состояния, Дюбрюль переехал в Бельгию в город Тамплёв, рядом с французской границей. Недавно он вернулся во Францию и живет в Сайи-ле-Ланнуа.

Через Ausspar Жерар Мюлье контролирует 9,5% акций Auchan. Другими словами, каждый год около 10% общей суммы дивидендов, выплачиваемых Auchan, попадают прямо в его холдинг. Но это не всё. Ausspar также принадлежат по 9,3% акций Leroy Merlin, Boulanger и Agapes Restauration (сюда входят Flunch, Pizza Paï и др.). Само название холдинга, символизируя это сквозное

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

присутствие в нескольких предприятиях семьи Мюлье, состоит из первых букв Auchan, Surfaces Spécialisées (специализированные магазины) и Agapes Restauration.

АКЦИОНЕРЫ AUCHAN (2)



Последнее, что стоит сказать об Ausspar, — это то, что Жерар Мюлье владеет этим холдингом вместе с двумя своими сыновьями.

Информация о Soparsam позволила нам приблизиться, хотя бы географически, к основным акционерам Auchan, но мы явно не знаем всего, что может быть интересно потенциальному покупателю. Чтобы лучше понять структуру акционерного капитала Auchan, нужно изучить три другие обнаруженные нами структуры: Aumarché, Samauchan и Soparfil. Все они зарегистрированы по одному и тому же адресу: Рубе, авеню Шарля де Голля, 50. Добраться туда из офиса Auchan очень просто: достаточно сесть на трамвай, полюбоваться

на дома авеню Жана Жореса и на парк Барбье. И вот мы в Рубе.

Дом 50 находится недалеко от трамвайной остановки, на углу улицы Карла V, перед лицеем Жана Мулена. Знают ли его ученики, что находится в белом четырехэтажном здании, рядом с которым они ждут после уроков трамвая? А тысячи ежедневно проезжающих пассажиров, обращают ли они внимание на этот типовой дом, построенный в 1970-х гг.? Отделенный от тротуара небольшой полоской газона, дом кажется совершенно анонимным, нигде не видно ни логотипа, ни таблички с названием компании. Само собой разумеется, ни малейшего упоминания о холдинге Мюлье. Правда, рядом с кнопками домофона мы обнаруживаем две надписи: «Réseau Entreprendre» и «Mobilis». Первое название хорошо известно в экономических кругах: оно принадлежит фонду, созданному в 1986 г. одним из кузенов Жерара, Андре Мюлье, для поддержки молодых начинающих предпринимателей. За 20 лет Réseau Entreprendre распространила свою деятельность на всю Францию и помогла начать свое дело более 2000 предпринимателей, предоставляя им беспроцентные и беззалоговые займы «под честное слово», частично за счет средств самой семьи Мюлье. Что касается Mobilis, то о нем известно гораздо меньше. Конечно, это название значится в коммерческом реестре. Однако роль компании достаточно необычна. Согласно уставу и другим доступным документам Mobilis оказывает Мюлье услуги по управлению доходами семьи (по-английски это называется «family office»). Может быть, этот анонимный офис, не имеющий ничего общего с фараоновскими штаб-квартирами или роскошными особняками обладателей крупных капиталов, — и есть командный пункт империи Мюлье?

Позвонить по домофону и попросить о встрече с кем-нибудь из руководителей Mobilis? Это явно ничего не даст. Пока никто не знает о нашем расследовании. Никто из Мюлье не в курсе

наших поисков. Незачем выдавать себя раньше срока, тем более, что остается еще выяснить множество деталей.

Чтобы разобраться в лабиринте структур, с помощью которых Мюлье управляют своим капиталом, попробуем подняться на ступеньку выше и понять, кому принадлежат холдинги Soparfil и Aumarché. Оказывается, их контролируют шесть других холдингов — Acanthe, Cimofat, Cimoflu, Valma, Valorest и Soderec. Порывшись в архивах коммерческого суда Рубе, мы обнаруживаем, что пять первых возникли в результате долгого процесса слияний и реструктуризации капитала Мюлье в 1997–2001 гг. Все холдинги зарегистрированы по одному адресу: Круа, улица Ольден, 77. Мы снова садимся на трамвай, на этот раз в обратном направлении, и выходим на той самой остановке, на которой садились. Мы вновь вплотную приближаемся к офису Auchan: улица Ольден выходит на авеню Шарля де Голля с противоположной стороны. Здесь нас ждет большой сюрприз. Дом 77 — обыкновенное пятиэтажное кирпичное здание рядом с парковкой Макдоналдс, первый этаж которого занимает местное агентство недвижимости L'Immobilière du Fer à Cheval. В холле девять почтовых ящиков. Восемь из них принадлежат жильцам, а вот девятый привлекает наше внимание. На нем около 20 названий разных компаний. И если судить по пожелтевшей и набухшей наклейке, меняли ее очень давно. После расспросов выясняется, что квартира, к которой относится почтовый ящик, по всей видимости, пуста. Соседи никогда не слышали оттуда ни звука и не замечали, чтобы кто-нибудь входил или выходил. *«Однажды, — вспоминает соседка, — я услышала шум пылесоса...»* Небогатые сведения!

Значит, дом 77 по улице Ольден — всего лишь почтовый ящик как в прямом, так и в переносном смысле, который Мюлье используют для финансовой отчетности. Правда, соседи не замечали, чтобы почтальон оставлял здесь горы конвертов, а этого следовало бы ожидать, учитывая количество и значимость зарегистрированных по этому адресу компаний. Но бывают

и более экзотические места для налогового рая. Другая деталь: несколько компаний, фигурирующих на почтовом ящике, в результате слияний прекратили свое существование. Но информацию на почтовом ящике кажется, никто не собирается обновлять.

Зачем Мюлье обзавелись этим «фантомным офисом» в двух шагах от штаб-квартиры Auchan, остается загадкой. Финансовые стратеги, у которых в свое время появилась эта удивительная идея, с помощью странного адреса явно стремились ввести в заблуждение налоговые службы... Чтобы жить счастливо, надо жить скромно! Удивительно наивная комбинация! Ни на секунду нельзя себе представить, чтобы налоговых инспекторов можно было обмануть таким образом. *«Да, довольно глупо с их стороны, — смеется чиновник, которому мы рассказали о сделанном открытии. — Думаю, что парень, посоветовавший такой фокус, недолго у них продержался».* Во всяком случае, кажется, Мюлье забыли об этой истории настолько, что никто с тех пор так и не собрался расторгнуть арендный договор¹.

Шестая структура, Soderes, зарегистрирована в Рубе. Как и пять предыдущих, с улицы Ольден, она участвует в управлении холдингами Aumarché и Soparfil. Soderes — самый молодой холдинг, не участвовавший в реструктуризации 2001 г.

Подведем итог. Шесть названных выше холдингов контролируют 100% капитала Aumarché и Soparfil (которые, в свою очередь, контролируют 64,9% капитала Auchan) и представляют собой важнейшую часть финансовой системы, созданной Мюлье. Во главе холдингов стоит одна и та же группа из семи человек,

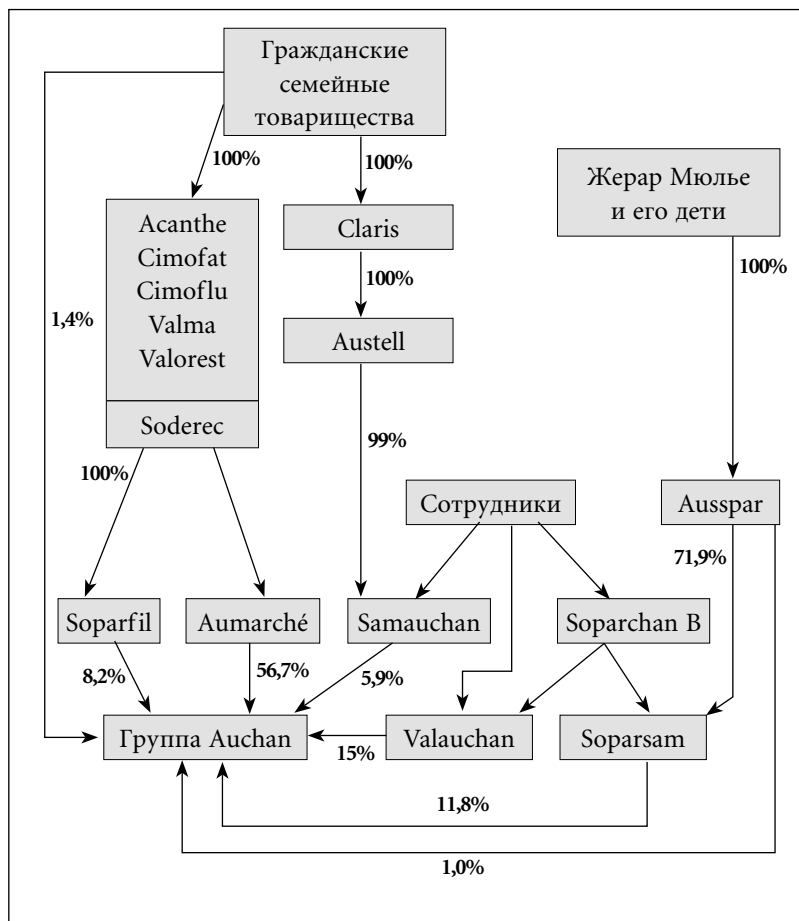
¹ 17 июля 2006 г. Ассоциация семьи Мюлье официально поменяла адрес упомянутых компаний, «вернув» их на авеню Шарля де Голля, 50. За несколько недель до этого, в репортаже на телеканале М6, я рассказал о фантомной штаб-квартире. Этого оказалось достаточно, чтобы руководство ассоциации решило наконец упорядочить адреса своих холдингов и убрать надпись с пресловутого почтового ящика. Фотографию этого почтового ящика я разместил в Интернете в качестве занятой детали (см. сайт www.lempiredesmulliez.com).

что подтверждает коллективный характер контроля, который осуществляют эти структуры. Не все семь руководителей носят фамилию Мюлье, но все они члены этой семьи. Это легко обнаружить, сопоставляя данные коммерческого реестра с данными «Альманаха семей Нор-Па-де-Кале». Неожиданно мы не обнаруживаем в их числе Жерара Мюлье. Для потенциальных покупателей, стремящихся приобрести Auchan, проверка солидарности членов семьи Мюлье может оказаться очень деликатной задачей. Ведь неизвестно, кто из них кому подотчетен. Чей голос является решающим? Кто может принять решение о начале переговоров по поводу продажи принадлежащих им акций?

Остается компания Samauchan, которая на 99% принадлежит холдингу Austell Financière, зарегистрированному в Люксембурге и принадлежащему нидерландской компании Claris NV. До 2004 г. эта компания занималась преимущественно продажей текстиля и только благодаря значительному росту дивидендов в течение последних двух лет сумела пополнить свой портфель акциями Auchan. Причины, по которым Austell и Claris зарегистрированы за пределами Франции, очевидны и явно связаны с минимизацией налогообложения: чтобы наилучшим образом разместить структуры, в которые вложены их капиталы, Мюлье без колебаний пересекают границы. Заметим также, что Claris руководит та же семерка.

Наконец, последняя попытка добраться до контрольного пакета акций Auchan — это раскрыть держателей капитала обнаруженных нами холдингов. Финансовое расследование требует скрупулезности. Нельзя упустить ни одной детали. Только тщательно изучив «экранные» фирмы, встречающиеся в созданной Мюлье системе на каждом шагу, можно двигаться дальше к вершине пирамиды. Как мы и предчувствовали, знакомясь с документами, собранными в канцеляриях коммерческих судов, ответ таится в стопке бумаг по компаниям, которые с юридической точки зрения являются гражданскими семейными товариществами. По нашим последним данным,

АКЦИОНЕРЫ AUCHAN (3)

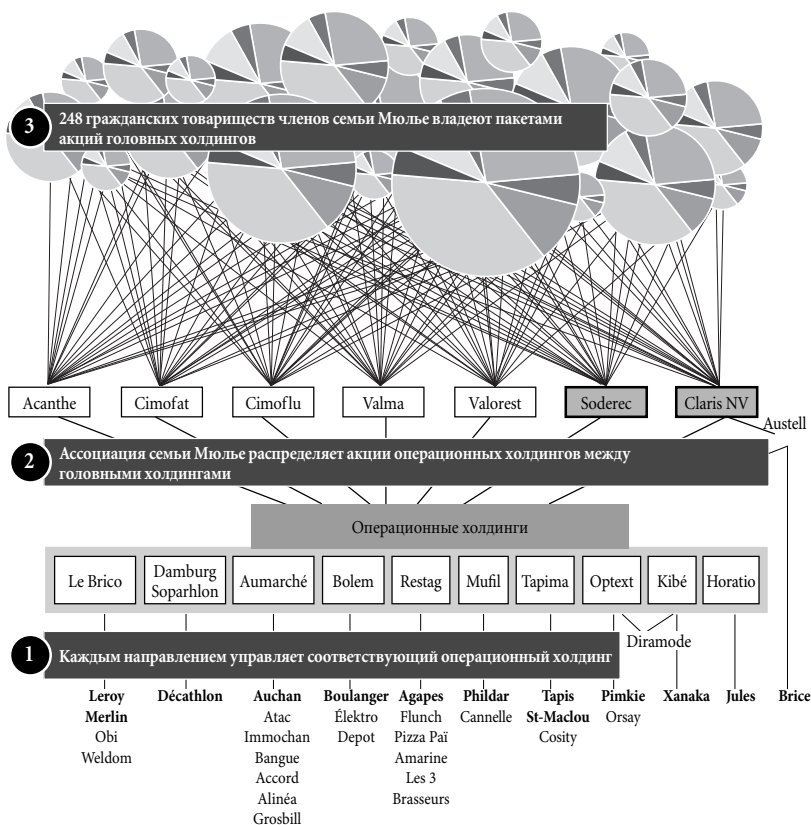


таких компаний 248. Именно они владеют акциями головных холдингов, в которые стекаются богатства, созданные компаниями Мюлье. Во Франции существуют разные типы гражданских товариществ. Товарищества, принадлежащие Мюлье, преимущественно двух типов: управляющие недвижимостью (в том числе и домами, где проживают члены семьи

Мюлье), и финансовые, управляющие портфелями акций, или семейным капиталом, вложенным в Acanthe, Cimofat, Cimoflu, Valma, Valorest (коммандитные акционерные товарищества) и две приравненные к ним структуры (Soderes и Claris). Выражаясь фигурально, организация семейного капитала Мюлье напоминает песочные часы. В нижней части — компании семьи. Над ними — два уровня холдингов, еще выше — семь головных структур (узкое горлышко между двумя частями песочных часов). В верхней части часов — гражданские товарищества 550 членов семьи Мюлье, владеющие акциями семи головных структур.

Но в этой системе есть и еще одна особенность, которая в еще большей степени, чем распыление капитала семи головных структур между множеством гражданских товариществ, заставляет отказаться от попыток завладеть Auchan. Акции этих холдингов не обыкновенные: порядок владения ими определяется строгими правилами, черным по белому записанными в уставах, которые представляют собой точные копии одного и того же коллективного семейного договора. В них говорится, что акции могут принадлежать только потомкам Луи Мюлье-Летьена, родившегося в 1877 г., деда Жерара Мюлье. Параграф 6 статьи 8 гласит: *«В случае, если действительным держателем акций семейного товарищества окажется лицо, не происходящее по прямой линии от 2-на и 2-жи Луи Мюлье-Летьен, управляющий совет холдинга, контролирующего соответствующие акции, вправе потребовать от такого держателя отказаться от акций и уступить их назначенному советом лицу»*. Трудно выразиться яснее. Если акции предприятия выйдут за пределы семьи, они должны быть попросту выкуплены. Это условие, совершенно законное с точки зрения свободы договора по гражданскому законодательству, — основа соглашения, связывающего членов семьи Мюлье. Немаловажно и то, что помимо родственных уз упоминается и управляющий совет, облеченный настоящей юридической и финансовой властью.

«АКЦИОНЕРНЫЙ КОММУНИЗМ» СЕМЬИ МЮЛЬЕ



Таким образом, организация капитала носит клановый характер, что позволяет одновременно не допустить продажи акций в «чужие руки» и блокировать все операции по их передаче в наследство от поколения к поколению. Поскольку любая передача акций должна проходить через один из управляющих холдингов, контроль за их движением значительно упрощается. В этом главная особенность системы Мюлье, которая делает семейную крепость совершенно неприступной.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Если большую часть капитала Auchan контролирует Aumarché, то другими компаниями Мюлье также управляют специально созданные для этого структуры, чьи акции поделены между семью головными холдингами. Так, Boulanger управляет Bolem, Leroy Merlin — Lebrico, Agapes — Restag, Phildar — Mufil, Tapis Saint-Maclou — Tapima, а группой Pimkie/Xanaka/Orsay — Optext, которая в свою очередь зависит от холдинга Kibé, зарегистрированного в Бельгии. Обнаруженная нами система совместного владения акциями и присутствие одних и тех же лиц во главе разных холдингов — неопровержимое доказательство коллективного управления сетью компаний Мюлье. Но это не все: есть и еще одна дополнительная особенность.

Распределение капитала компаний Мюлье, которым управляют финансовые холдинги, далеко от случайного. Напротив, оно строго контролируется. Семейный совет распределяет акции в виде готовых пакетов, совершенно одинаковых для всех гражданских товариществ. Поэтому члены семьи Мюлье владеют портфелями хотя и не одинаковой стоимости (ветви семьи, где рождается меньше детей, очевидно оказываются богаче), но совершенно эквивалентными с точки зрения соотношения акций различных холдингов (X% акций Acanthe, Y% акций Cimofat и т. д.).

Естественно, эти пропорции могут уточняться, так как отражают изменяющийся в разные периоды вклад компаний в капитал промежуточных холдингов. Однако акционеры не могут определять состав своих пакетов. Член семьи, считающий, что та ли иная компания имеет больший потенциал или что тот или иной холдинг более перспективен, не может повлиять на распределение долей. Если бы акционеры могли выбирать акции, это вызвало бы быстрое расхождение в стоимости портфелей и, следовательно, сильно увеличило бы риск конфликтов между владельцами акций. Благодаря распределению акций «комплектами» семье Мюлье удастся избежать расхождений, способных разрушить единство клана. Кроме того, все члены

Глава 2. Можно ли приобрести Auchan?

семьи находятся в равном положении с точки зрения рентабельности своих вложений. Созданная Мюлье система своего рода наследственного «акционерного коммунизма» гарантирует независимость семейных компаний, обеспечивает сбалансированное обогащение членов семьи и, что еще важнее, способствует самой широкой и неизменно возобновляющейся поддержке семейного договора. Очевидно, что Мюлье заключили между собой совершенно уникальное семейное соглашение, которое цементирует единство клана и является ключом к его процветанию. Волшебная формула, секрет которой они ревниво оберегают и о значении которой мы пока можем только догадываться.

В свете сделанных нами открытий становится ясно, что Ассоциация семьи Мюлье, пресловутая АСМ, о которой иногда упоминают члены семьи, — это прежде всего ассоциация собственников, действующая на основе договора семейного частного права. Мы также можем предположить, что Жерар Мюлье вопреки его собственным намекам, никогда не был главой этой семейной организации. Разумеется, ему напрямую принадлежит значительная часть Auchan, так же как и некоторых других компаний, и его влияние на ход семейных дел весьма значительно. Однако его имени нет среди руководителей финансовых холдингов, обеспечивающих коллективный контроль над предприятиями семьи. Очевидно, что наши открытия только начинаются.

Читатели, которые хотят познакомиться со списком потомков супругов Мюлье-Летьен, найдут в Приложении их родословное древо. У Луи и Маргариты было одиннадцать детей. Они и стали первыми участниками этого необычного семейного договора. Дальше мы еще вернемся к генеалогии и удивительной судьбе этих одиннадцати детей, родившихся в 1901–1922 гг.

Глава 3

МОЛЧАНИЕ — ЗОЛОТО

Гордый сделанными открытиями и особенно раскрытием тайны семейного договора, я решил приступить к следующей фазе расследования. Благодаря финансовому и юридическому анализу Гийома д'Эрблена у меня появилось достаточно информации, чтобы открыто обратиться к членам семьи Мюлье. Это правило любого расследования: чтобы получить информацию, показать собеседникам, что уже знаешь больше, чем они думают. Так можно сразу вызвать доверие к себе и задавать конкретные вопросы, на которые собеседникам будет не просто ответить.

Узнавая о результатах моих поисков и о готовящейся книге, кое-кто из компаньонов склоняется к сотрудничеству: *«Раз уж вы сами сумели понять механизм нашей организации, мы согласны рассказать о некоторых деталях, дополняющих общую картину»*.

Кое-кто из членов семьи считает, что пришло время нарушить молчание. *«Зачем так упорно скрывать формулу нашего успеха?»* — восклицает один из Мюлье. — *Нельзя прятать такую гениальную идею. Наш метод без сомнения может быть полезен другим*». Некоторые из них, в индивидуальном порядке и при условии полной анонимности, соглашаются приоткрыть для нас свои двери. Уже это — огромный шаг вперед, возможность получить ценные дополнительные сведения и проверить уже полученные.

Но большинство Мюлье бережно хранят свой секрет и, узнав об информации, которой я располагаю, опасаются, как бы гото-

вящаяся книга не обернулась против семьи. *«Во Франции успех в делах не очень приветствуется. Как только человек заработает немного денег, все ополчаются против него, — объясняет один из них. — Хочу сразу сказать, что если ваша цель — определить общую многомиллиардную стоимость наших компаний, вы на ложном пути. — И очевидно задетый за живое, добавляет: — Вы как все журналисты. Их интересуют только наши активы и они подсчитывают их рыночную стоимость, тогда как для нас это “орудие труда”. Подход журналистов — это подход биржевого маклера, а биржа — это как проституция предприятий. Меня пытаются убедить, что то, что сегодня стоит 100 евро, завтра будет стоить 120 и возможно 90 послезавтра! Играть на бирже — все равно, что просить свою дочь нарисовать губы, обрезать юбку и ежедневно выставлать ее на тротуар по разной цене. Если вы собираетесь таким образом оценивать наше состояние, на меня не рассчитывайте. В семье Мюлье владение компаниями измеряется не неделями, не месяцами и не годами, как на бирже или в инвестиционных фондах, а количеством поколений. Мы создаем предприятия не для перепродажи, а для того, чтобы передать их в управление детям. Создать предприятие — это как родить ребенка. Хозяин не может не дорожить им, ведь это его творение! Представьте себе, что, передавая состояние в наследство, я бы испортил детям жизнь. Это невозможно! Ценности нашей семьи — это смелость, предприимчивость, чувство ответственности и открытость миру. Мы воспитываем их в наших детях. “Быть” для них важнее, чем “иметь”».*

Другой Мюлье, с которым нам удалось поговорить по телефону, ограничился загадочным комментарием: *«Знайте, что в жизни и в предпринимательстве мы руководствуемся принципом: служить делу важнее, чем себе. Но это наш личный выбор и мы не собираемся говорить об этом публично».*

В целом большинство Мюлье предпочитают придерживаться традиции молчания, и перспектива выхода книги, по-

священной семье, вызывает у них неодобрение и даже враждебность. *«Это линия поведения, о которой нам никогда не приходилось жалеть»*, — подчеркивает один из старейшин клана. Снова *«чтобы жить счастливо, надо жить скромно...»* Несколько членов семьи, которых я просил о встрече, ответили цитатой из святого Франциска Сальского: *«Огласка не приносит добра, а добро не нуждается в огласке»*. Это изречение, широко известное на севере Франции, стало для большинства Мюлье настоящим кредо. Однако чувствуется, что в недрах клана назревают разногласия между двумя лагерями: с одной стороны, консерваторы и сторонники полного молчания, с другой — несколько «прогрессистов», убежденных, что семья должна идти в ногу со временем и приподнять покров окружающей ее тайны.

Все специалисты по отношениям с общественностью сходятся в том, что полное молчание и отсутствие информации — питательная среда для слухов и пересудов. Из надежного источника мне было известно, что некоторые члены семейного совета небезразличны к этой опасности, но в силу своего статуса, как представители всей семьи, не могут позволить себе ни малейшей личной инициативы в отношении этой глубоко укоренившейся многолетней традиции. В семье царит настоящий «культ секретности», который Мюлье поддерживают без каких бы то ни было усилий или принуждения, можно сказать генетически.

Ясно одно: напрямую связавшись с Мюлье, я раскрыл свои карты. Теперь остается только играть в открытую. И я впервые решаюсь подступить к самой вершине пирамиды. Как я уже догадывался, там — не Жерар Мюлье. Знакомство с этим человеком состоялось 25 апреля 2005 г., когда действующий председатель семейного совета узнал от одного из близких к нему людей о готовящейся книге. Во второй половине дня у Тьерри Мюлье было совещание в офисе на авеню Шарля де Голля, в уже упоминавшемся белом здании напротив лица

Жана Мулена. Вместе со своим штабом и аудиторами он заканчивает работу над презентацией финансовых результатов группы, которые через несколько дней собирался огласить партнерам. Несмотря на неожиданность визита, Тьерри Мюлье согласился принять меня в 18.45. Это здание — командный пункт семейной империи. Именно здесь находятся офисы операционных холдингов, обеспечивающих связь между компаниями Мюлье и финансовыми холдингами, а также компания Mobilis, занимающаяся исключительно управлением капиталом Мюлье. Юристы, налоговики, финансовые эксперты и их помощники, в общей сложности Mobilis насчитывает около 50 сотрудников. Приемная стойка на третьем этаже офиса наводит на мысль о маленькой провинциальной компании. Однако профессионализм и такт секретаря безупречны. На стенах, как в школе, развешены плакаты, напоминающие о «совместных делах». Отличаются только темы: вместо походов и субботников — партисипативный менеджмент, акционирование для сотрудников, тренинги и другие дорогие для Мюлье темы...

Мы беседуем с Тьерри Мюлье в маленькой застекленной комнатке, смежной с приемной. Благородные седины, черный костюм с золотистым галстуком, этот цветущий пятидесятилетний мужчина выглядит очень импозантно. Для меня же, после долгих месяцев расследования в абсолютной тени, оказаться лицом к лицу с «большим боссом» кажется нереальным. Сам по себе Тьерри Мюлье воплощает одну из загадок организации семейного клана. Кто он? Какова его роль? Какова его власть над владельцами семейных компаний? Сказать, что Тьерри Мюлье абсолютно засекречен, — ничего не сказать. Он может смело появляться на публике: его никто не узнает. В прессе, даже экономической, не увидеть ни его фотографий, ни высказываний; справочник «Who's who» не посвящает ему ни строчки. Невероятно для руководителя подобного ранга, вершащего судьбы объединения акционеров, которые вла-

деют компаниями с суммарным торговым оборотом более 50 млрд евро. В Интернете, помимо сайтов канцелярий коммерческих судов и семейных компаний (где Тьерри Мюлье упоминается как член советов директоров), его имя встречается лишь трижды. Выясняется, что Тьерри Мюлье — член административного совета Института сельского хозяйства города Лилля и что в 2004 г. он выступал на двух коллоквиумах. Первый проходил в Испании и был организован британской группой Campden, которая издает журнал *Families in Business*, предназначенный для руководителей семейных предприятий. Второй коллоквиум проходил в Париже в рамках ежегодного съезда Французского института управления. Было предусмотрено, что текст выступления Тьерри Мюлье будет опубликован на сайте института, так же как и тексты других ораторов. Однако, ссылаясь на конфиденциальный характер выступления, он попросил организаторов не публиковать его доклад. В апреле 2006 г. Тьерри Мюлье должен был участвовать в третьих Днях создания новых предприятий в Лиможе. Однако отказался от этой идеи, ограничившись отправкой видеокассеты посланием участника. В июне 2006 г. он все же лично выступил в Париже перед студентами, обучающимися по специальности «политические науки», на тему «Стратегия и финансы: управление семейными компаниями».

В Интернете я обнаружил, что имя Тьерри Мюлье носит не только глава Ассоциации семьи Мюлье: у нашего героя по крайней мере три тезки. Первый — практикующий в Лилле врач, второй — заместитель директора Института донна Боско в бельгийском городе Турне, и, наконец, третий — киноактер или, скорее, статист.

Тьерри Мюлье, внук Луи Мюлье-Кавруа, старшего из детей Мюлье-Летьен, так сказать, «исчез» из общественной жизни в мае 1998 г., когда он оставил семейный бизнес, чтобы посвятить себя Ассоциации семьи Мюлье. До этого он, как и все его родственники, которые хотели работать в семейных ком-

паниях, прошел обучение «на практике», в частности в 1978 г. открывал два первых ресторана Pizza Paï. В ресторанном бизнесе Тьерри Мюлье проработал 12 лет. В 1990 г., полагая, что для развития компании выделяется недостаточно средств, он оставляет группу Agapes ради Alcampo, испанского филиала Auchan, где без колебаний вновь начинает карьеру с низших ступеней. *«Он уважает семейные традиции и не хотел незаслуженно быстрого карьерного взлета»*, — вспоминает один из бывших коллег. Тьерри начал работу шефом сектора свежих продуктов в одном из гипермаркетов в пригороде Мадрида. Магазин был небольшим, но показывал хорошие результаты. Достаточно быстро Тьерри предложили пост директора гипермаркета. В 1994 г. он переходит в другой магазин, тоже недалеко от Мадрида. Проработав там два года, возглавляет офис закупок Auchan в Испании. Это стало его последней должностью до того, как он принял на себя управление семейным «кораблем». Назначение Тьерри Мюлье председателем семейного совета в 1998 г. ознаменовало настоящий поворот в жизни Ассоциации: в 43 года Тьерри стал самым молодым президентом АСМ и первым из внуков основателей, которому был доверен этот важный пост. Однако выбор пал на него не случайно. За несколько месяцев до этого группа Мюлье организовала семинар в США. Несколько членов семейного совета из поколения Тьерри, которых поддерживали старшие лидеры, в том числе и уходящий на покой председатель — дядя Тьерри Андре Леклер, — осознают необходимость «впрыснуть» немного свежей крови в руководство кланом. Если молодежь добивается такого успеха в семейных компаниях, почему бы ассоциации не воспользоваться их менеджерскими талантами? Тьерри Мюлье дает себя убедить. Он был избран председателем АСМ, а затем переизбран в 2002 и 2006 гг.

Сейчас Тьерри Мюлье, как я и ожидал, раздосадован проектом, о котором только что узнал и детали которого я излагаю. *«Наша семья не привыкла хвастаться своими заслугами или за-*

ниматься саморекламой. Наши компании говорят сами за себя. Этого правила мы строго придерживаемся», — говорит он убежденно. Трудно этого не заметить! *«Кроме того, причина нашей сдержанности — в желании уберечь детей и обеспечить им нормальные условия жизни».* Он приводит в пример свою дочь-студентку, которая после статьи об империи Мюлье в журнале *Capital* стала объектом насмешек для однокурсников... Получается, что предание огласке секретов семейной организации беспокоит Тьерри Мюлье прежде всего с точки зрения уважения к частной жизни членов его семьи.

Заинтригованный причинами, побудившими меня начать расследование, а также информацией, уже собранной мною о жизни семейного клана (возможно, Тьерри Мюлье впервые принимает журналиста в качестве президента АСМ), он настроен вполне благожелательно. Мое впечатление подтвердилось несколько недель спустя. *«В конце концов, —* скажет он своим родственникам, *— если уж нашим семейным рецептам суждено стать достоянием широкой публики, пусть лучшие о них расскажет журналист экономической прессы, хорошо знакомый с миром бизнеса».* Однако во время встречи глава АСМ настаивает, чтобы я не надеялся на какую бы то ни было поддержку с его стороны. Как потом выяснилось, он также ответил «нет» на вопросы членов семьи, стоит ли им встречаться со мной. Сами вопросы, заданные Тьерри, ясно показывают, как прочна в семье дисциплина. В том числе среди старейшин клана, которых можно было бы счесть достаточно мудрыми и независимыми, чтобы самостоятельно принять решение. *«Мы избрали Тьерри председателем, так как он лучше чем кто бы то ни было способен защитить наши интересы, —* объясняет мне 80-летний Мюлье, располагающий, по моим сведениям, массой интересной информации. *— Если Тьерри посоветует мне не встречаться с вами, я безусловно последую его совету».* Та же позиция отражена в отпечатанном на машинке письме другой исторической фигуры семьи. Вот копия этого послания.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

«Рубе, 22 сентября 2005 года

Господину Бертрану Гобену

Уважаемый господин Гобен,

после Вашего звонка 22 августа мне потребовалось время, чтобы обдумать наш разговор и посоветоваться с некоторыми из моих компаньонов.

Насколько я понимаю, вы искали и нашли достаточно информации, чтобы начать работу над книгой, которую хотели бы дополнить несколькими интервью. Однако мои принципы и опыт заставляют меня воздержаться от передачи Вам каких-либо сведений конфиденциального или сенсационного характера, которые прибавили бы интереса Вашей книге.

Я мог бы принять Вас только по формальной рекомендации председателя нашей Ассоциации. Но вы несомненно почувствовали мое сдержанное отношение к подобной перспективе.

В подтверждение того, что я сказал по телефону, добавлю, что Ваш подход представляется мне одновременно и слишком подробным и недостаточным...

Кроме того, Вы ссылаетесь на свои интервью и статьи об Auchan, а также на публикации его руководителей. Но руководство наших компаний само уполномочено решать, какие формы связи с общественностью ему необходимы. Что же касается нас, семьи Мюлье как ассоциации собственников, то мы оставляем за собой право принимать подобные решения в отношении той информации, которая касается нашей стратегии и семейного капитала.

Надеюсь, что я выразил свою мысль достаточно ясно.

Уверен, что при воспроизведении текста данного письма вы сохраните полную анонимность его автора.

С уважением...»

Нужно сказать, что проект моей книги — не первый, с которым сталкивается Тьерри Мюлье. Несколькоими годами раньше у АСМ возникли разногласия с одним из ее бывших топ-менеджеров. Раздраженный увольнением по дисциплинарным мотивам, он якобы хотел продать свое молчание о секретных финансовых операциях семьи и, после решительного отказа АСМ, пустился на поиски издателя. Но тщетно.

Были и другие попытки. Но в подобных случаях сами издатели чаще всего предпочитают держаться в стороне. Перспектива судебного процесса — не из самых приятных. *«Или нужно быть уверенным в очень большом тираже, который покроет расходы на адвокатов»*, — замечает один из знакомых. Кроме того, издателей останавливает возможность конфликта с группой, которая сама торгует книгами. Не случайно большинство авторов, собиравших материалы о Франсуа Пино, владельце Fnac, крупнейшей книготорговой компании Франции, столкнулись с серьезными проблемами при поиске издателя. Ситуация еще более усложняется, когда речь идет об издательствах, входящих в крупные холдинги, занимающиеся выпуском газет и журналов. Компании группы Мюлье вкладывают колоссальные средства в рекламу и входят в число рекламодателей, с которыми прессе лучше не ссориться...

С другой стороны, Мюлье уже задумывались о том, чтобы заказать семейную биографию. Например, семья Вендель, из которой происходит бывший патрон «Движения французских предприятий» Эрнест-Антуан Сейер, по случаю своего 300-летия заказала внушительный том. В данном случае речь, безусловно, идет скорее о самовосхвалении, чем об объективном исследовании, и возможность получить доступ к семейным архивам не компенсирует недостаток объективности в анализе. *«Действительно был момент, когда кое-кто из Мюлье поддался соблазну, но большинство членов семейного совета как всегда сочли идею неуместной и вынудили остальных от нее отказаться»*, — вспоминает один из потенциальных кандидатов в редакторы произведения о Мюлье.

Вне всякого сомнения, в семье хранятся значительные архивы. Массой важнейших исторических документов владеет сама ассоциация: протоколы собраний, личные записки ее членов, переписка и т. д. Несколько лет назад семейный совет высказал мысль рассказать историю семьи и ассоциации в виде «романа с продолжением», основанного на воспоминаниях старейших Мюлье, и опубликовать ее в маленькой газетке, ежеквартально

рассылаемой членам ассоциации. Но и этот проект пал жертвой сильнейшей внутренней оппозиции.

Географически больше половины Мюлье проживают к северо-востоку от Лилля, в престижных кварталах Муво, Круа, Марк-ан-Барель, Вакеаль и Бондю. Вообще у Мюлье развито чувство коллективизма. Я уже упоминал об их особняках на улице Эм в Круа. Согласно данным налоговой инспекции во всех этих районах наибольший по Франции удельный вес лиц, выплачивающих так называемый «налог солидарности», или налог на крупные состояния, которым облагаются лица, чье состояние в недвижимости или ценных бумагах превышает 650 000 евро. Увеличение доли лиц, выплачивающих «налог солидарности», без сомнения способствуют многочисленные Мюлье, тесной группой поселившиеся в регионе. Характерно, что карта, составленная налоговой инспекцией, полностью совпадает с картой их проживания.

Чтобы ускользнуть от уплаты этого налога, некоторые Мюлье, как мы говорили, переехали в Бельгию. Это примерно 40 семей, 14 из которых поселилось в одном городке прямо у французской границы и даже на одной улице. *«Их дома похожи на монастыри или крепости, укрывающие Мюлье от внешнего мира, — говорит банкир с севера Франции. — Для мужчин ситуация еще более или менее терпима: каждое утро они пересекают границу, чтобы участвовать в жизни своих компаний в Рубе. Для женщин психологически это гораздо тяжелее».*

Все больше Мюлье поселяются также в Парижском регионе: 25 семей проживают к западу от города, в престижных пригородах Нейи, Булонь, Версаль и т. д. Чаще всего это представители молодого поколения. Другой центр притяжения — Верхняя Савойя, где проживают 8 семейных пар. Первый Мюлье приехал в этот регион после Второй мировой войны для лечения на термальном курорте Тонон-ле-Бэн. Лечение продлилось дольше, чем предполагалось, — достаточно долго, чтобы сюда переехала вся семья пациента. Не в правилах Мюлье оставлять родственников в беде, и муж одной из сестер больного был командирован

в Верхнюю Савойю, чтобы позаботиться о своих и в случае необходимости оказать финансовую поддержку. А поскольку настоящий Мюлье не может жить без собственного бизнеса, приехавший сразу же запустил небольшую компанию по продаже белья. Несколько семей Мюлье проживают также около Лиона и в окрестностях Бордо, и среди них не только рантье. Хотя штаб-квартиры большинства компаний семьи находятся на севере Франции, муж дочери Андре Мюлье и основатель Cultura Филипп Ван дер Вее зарегистрировал свою компанию в департаменте Жиронда. В целом члены семьи Мюлье рассеяны по 40 департаментам Франции. Помимо Бельгии за границей живут еще около 15 семей: в Швейцарии, Испании, Польше, США и даже в Бразилии и Сингапуре.

Что касается дач, то вкусы большинства Мюлье сошлись на Верхних Альпах, Верхней Савойе и Кот-д'Армор, причем больше всего их привлекают районы альпийского города Амбрён, озера Леман и в Бретани между городами Трегастель и Динар. Виллы Мюлье можно также найти на Лазурном берегу и в районах, прилегающих к пляжам Ардело и Туке в двух часах езды от Рубе. Что касается Жерара Мюлье, то он располагает собственностью на Лазурном берегу в Раматюэль и на мысе Бена, а также домом в альпийском городе Межев, где занимает целиком верхний этаж, отдав другие в распоряжение своих братьев и сестер. Франки Мюлье, создатель компании Kiloutou, — один из немногих Мюлье, владеющих замком, который находится в городе Бан, департамент Дордонь. Это величественное сооружение в стиле Ренессанс стоит на выступе скалы, возвышающейся над долиной Куз. Местные жители называют его «замком спящей красавицы», и это название резко контрастирует с энергичным владельцем, который увлекается вертолетным спортом и автогонками. Кроме того, Франки Мюлье принадлежит участок в Канаде, в центре обширного лесного массива, который он обустроивает, сидя за рулем собственного бульдозера.

Частная жизнь Мюлье скрыта от глаз публики настолько же, насколько заметны огромные ангары их магазинов в пригородах крупных городов. В масштабах средств, которыми они располагают, Мюлье живут достаточно просто. *«Это честные буржуа. В отличие от других известных семей с их великосветскими замашками, Мюлье не причисляют себя к аристократии»*, — замечает один из сотрудников торговой палаты Рубе-Туркуэна. *«Они не кичатся своими богатствами и не хотят, чтобы их причисляли к хозяевам, которые нажили состояние за счет нещадной эксплуатации рабочих»*, — объясняет Морис Декруа, бывший журналист *Nord-Éclair*. *«Как бы там ни было, — подытоживает один из знатоков истории Рубе, — ясно, что Мюлье никогда не принадлежали к этой среде. Экономическое становление этого клана произошло гораздо позднее, чем у большинства крупных текстильных династий»*. Представители последних долгое время наперебой насмехались над мещанскими привычками владельцев Auchan и их неспособностью говорить о чем бы то ни было, кроме выручки и консервов. Даже сегодня, вопреки уважению, которое вызывают успехи семейных компаний, кое-кто продолжает считать Мюлье неотесанной деревенщиной. Кажется, что старшие Мюлье специально поддерживают этот образ, не стесняясь носить потертые костюмы и говорить в обществе о приземленных сюжетах, связанных с бизнесом. Молодое поколение, возможно когда-то страдавшее от насмешек над семьей, кажется, сумело порвать с подобным самоуничижением. Они активно общаются со своими соседями и уже в силу этого не кажутся белыми воронами среди сливок местного общества.

Но все же Мюлье предпочитают семейные собрания вдали от посторонних глаз, избегают светских развлечений и авантюр. О них никогда не пишут глянцевого журналы: история лавочников, даже рассказанная престижными изданиями, не интересует широкую публику. Миллиарды, накопленные благодаря торговым центрам на окраинах городов, возбуждают читателя гораздо меньше, чем миллиарды многонациональных компаний,

работающих в индустрии роскоши и красоты или производящих стратегические вооружения типа «Мираж 2000». Вот лишь одна деталь, показывающая насколько спокойно живут Мюлье: большинство из них даже не позаботились убрать из телефонных справочников свои личные номера. До самого недавнего времени любой желающий мог позвонить домой президенту АСМ или новому руководителю Auchan Вьяннею Мюлье.

Мюлье не ведут жизнь миллионеров. Они никогда не бросают деньги на ветер, если не сказать, что они попросту скупы. Все лица из их окружения единодушно говорят об их желании оставаться в тени и вести «нормальный» образ жизни. Особенно у себя на севере Франции. Может быть в отпуске, подалее от «что-то скажут об этом в Рубе», некоторые из них и дают себе немного воли. *«Я встречал Мюлье, на широкую ногу живущих летом на Лазурном берегу»*, — улыбается один из лилльских знакомых. Но к Жерару Мюлье это, кажется, не относится. К себе на дачу в альпийский департамент Вар он, конечно, отправляется за рулем «Мерседеса 500 V12», одной из самых дорогих моделей, с которой, кстати, снял задние номера. Однако по прибытии на место мощный лимузин ставится в гараж, и создатель Auchan перемещается исключительно на стареньком «гольфе» жены.

Символическая фигура семьи, Жерар Мюлье, несомненно больше всех выделяется своей скупостью. О нем ходит масса анекдотов, один пикантнее другого: во время застолья в буржуазных домах на севере Франции кто-нибудь из приглашенных обязательно расскажет очередную байку на эту тему. Самая известная — о том, что Жерар любит проводить деловые обеды в ресторанах быстрого питания Flunch. *«Благодаря этому гости знакомятся с моими ресторанами, а компания немного экономит»*, — неоднократно объяснял он.

Совершенно не смущаясь закрепившейся за ним репутацией, Жерар Мюлье, наоборот, пользуется каждым удобным случаем, чтобы поставить свою скупость в пример: *«Когда я прошу со-*

трудников следить за расходами компаний, они прислушиваются к моим словам, потому что я сам не бросаю деньги на ветер». В 1967 г., когда открылся первый гипермаркет группы в городе Ронк, для отопления магазина жгли упаковочные коробки. Если сотрудники Auchan едут в командировку на поезде, то всегда только во втором классе. Кажется удивительным, что Жерар Мюлье не пригласил на работу Ги Ру: бывший тренер футбольной команды «AJ Auxerre», хорошо известный во Франции своей скупостью, просто предназначен для рекламы «удара по ценам» в Auchan.

Близкие друзья, приглашенные в гости к основателю Auchan, иногда с трудом сдерживают улыбку. *«У них только что сломалась стиральная машина, — рассказывает один из них, — и жена Жерара Бернадетта битый час расспрашивала нас, где лучшие купить новую, в Boulanger или в Auchan. Какой срок гарантии? Можно ли в случае чего обменять?»* Чего стоит пресловутый обед, который чуть не спровоцировал дипломатический инцидент. Бывший префект и его супруга, наверное, вспоминают о нем до сих пор. *«Представляете, что нам подали? — сказал высокопоставленный чиновник ожидавшему в машине шоферу. — Куриные котлеты!»* Стремление к экономии Жерар впитал с молоком матери. *«Его родители, — рассказывает один из бывших соседей, — зимой ели жареное мясо, а летом — гуляши с овощами, потому что он был дешевле».* По всей видимости, в этой семье скупость — традиция, передающаяся из поколения в поколение. Вот свидетельство одного из родственников: *«Меня с женой и двумя детьми пригласили на две недели погостить у Мюлье в Альпах. А когда мы уезжали, предложили поучаствовать в расходах! При этом никто ни словом не обмолвился о полном баке горючего для моторной лодки, за который я заплатил во время поездки на озеро. В Бельгии, где они живут большую часть года, Мюлье иногда пускают в свой дом журналистов, которые делают снимки для журналов типа Maison du Nord («Дом Севера»). Они богаты, но постоянно говорят о найденных возможностях эконо-*

номить, например, о поездке на выходные в Нью-Йорк, билеты для которой нашли в последнюю минуту по сниженной цене в Интернете. Они из тех, кто идет ужинать в отличный ресторан, а затем удивляется величине счета. Сколько раз, когда мы делали ремонт, они советовали нам съездить в свой магазин *Alinéa*, где мы обязательно найдем то, что нам нужно, и по самой низкой цене».

По своей скупости Жерар Мюлье прочно держится во главе семейного рейтинга. Но кузен Гонзаг отстает от него совсем не намного. 70-летний основатель компании *Tapis Saint-Maclou* лично проверяет авансовые отчеты сотрудников. Чтобы сократить расходы на проживание профсоюзных делегатов, когда они приезжают в Нор-Па-де-Кале, сам выбирает для них гостиницу. *«Чаще всего мы оказываемся в достаточно жалких условиях»,* — сетует один из них.

В семье не любят выставлять деньги напоказ. Однажды дивиденды оказались особенно большими, и один из молодых Мюлье, увидев сумму более 100 000 евро, не мог поверить своим глазам: *«Мы в этом году столько заработали?»* *«Не беспокойся, — ответил отец, чуть более посвященный в семейные дела. — Я не знаю подробностей, но уверен, что все правильно.»* На следующий день очень довольный молодой человек заказал у дилера BMW роскошный внедорожник. Однако поездил он на нем недолго. Несколько дней спустя, увидев сына за рулем новой машины, отец был ужасно разгневан: *«Так не пойдет, ты немедленно вернешь его туда, откуда взял!»* Пришлось подчиниться. Этот случай — характерный пример стремления Мюлье ограничить легкомысленные траты получаемых дивидендов. Представитель другой ветви семьи, видя скромный образ жизни своей дочери, спросил ее, что она делает с деньгами, которые он ей регулярно перечисляет. Большую часть доходов от ценных бумаг он ежегодно переводил на счета детей, чтобы уменьшить размер наследства, которое они получают, и сэкономить на налогах. *«Папа, — ответила острая на язык дочь, — если ты хочешь*

знать, как я трачу твои деньги, то лучшие держи их при себе». Еще пример: поведение Жерара, собственника великолепной резиденции на Кот-дю-Грани-Роз в Бретани. Каждое лето, не боясь нарушить собственное спокойствие, он сдает маленький двухкомнатный домик у входа в парк за несколько сотен евро. «Когда мы пришли, чтобы осмотреть дом, то нос к носу столкнулись с 60-летним стариком в каком-то старье и в помятой шляпе. — рассказывает бывший жилец. — Мы попросили его предупредить о нашем приходе господина Мюлье, но оказалось, что ему не нужно этого делать, поскольку это он и был собственной персоной».

«Мюлье умеют оставаться совершенно незаметными, жить как все, — замечает сосед по улице Эм в Круа. — Они как все ходят за продуктами, естественно, выбирая семейные магазины. У врача Жерар Мюлье сидит в очереди вместе с остальными пациентами». По словам одного из депутатов, в день выборов основатель Auchan не гнушается помочь на своем избирательном участке при подсчете голосов. На отдыхе Мюлье также обычно ведут себя крайне скромно. «Мы вообще мало их видим, — говорит сосед в Альпах, — знаю только, что в прошлом году именно Мюлье заплатили за ремонт крыши на нашей церкви».

Скромность поведения Мюлье явно связана и с желанием не возбуждать зависти окружающих. Некоторые опасаются похищения и требований выкупа. Самых юных членов семьи постоянно предупреждают о риске, которому они подвергаются, афишируя свою принадлежность к такому богатому роду. *«Моя подружка долго избегала вопросов о ее семье, — рассказывает студент, встречавшийся с одной из наследниц. — Несколько месяцев спустя она объяснила мне, что лучше не говорить о ее семье с однокурсниками».*

На вопрос, не являются ли они акционерами компаний Мюлье, младшие члены клана часто отвечают отрицательно или пытаются отделаться с помощью фразы: *«Знаете, на севере Франции так много Мюлье... это не значит, что все они при-*

надлежат к одной ветви». Действительно, множество Мюлье, упомянутых в телефонных справочниках, не имеют никакого отношения к АСМ. Они могут быть просто внучатыми кузенами по боковой линии, не участвующими в договоре, который связывает только прямых потомков Луи Мюлье-Летьена. К таким побочным ветвям принадлежат Кристиан Мюлье, вице-президент L'Oréal; Жан-Франсуа Мюлье, заместитель директора информационного канала LCI; Венсан Мюлье, бывший сотрудник банка JP Morgan, который приобрел замок в Верхнем Медоке и занялся виноделием; Доминик Мюлье, директор французской школы в Афинах; Марко Мюлье, бывший владелец текстильного предприятия Linvosges, в 2003 г. выкупивший компанию по производству мороженого Van den Castelee; Лаура и Сильвен Мюлье, торгующие кожаными изделиями в департаменте Дром. То же самое можно сказать и о других: ни Бенуа Мюлье, директор «Эглон», трехзвездочного отеля в XIV округе Парижа, ни Дени Мюлье, владелец шале «Таги» недалеко от горы Монблан, также не участвуют в общем капитале семьи Мюлье. Несколько Мюлье, происходящие из боковых ветвей, даже работают на семейных предприятиях: например, Фредерик Мюлье, директор по развитию Kiabi, и Фабиан Мюлье, начальник отдела персонала французского Décathlon. В отношении некоторых из них ошибиться совсем нетрудно, тем более, что при внимательном изучении генеалогического древа мы обнаруживаем две пары Мюлье-Летьен: первая, положившая начало договору, это Луи Мюлье и Маргарита Летьен, вступившие в брак в 1900 г., вторая — кузен Луи Марсель и сестра Маргариты Мария-Луиза, связавшие свои судьбы двумя годами позже. «Симпатичная у тебя жена, я тоже хочу жениться на одной из Летьен», — якобы заявил Марсель на свадьбе своего кузена. Так и вышло, что многочисленные Мюлье, также происходящие от Мюлье-Летьенов, не пользуются привилегиями, связанными с родословной. С исторической точки зрения две ветви легко различить, поскольку они занимались разным бизнесом: Луи — производством

шерсти, за что получил прозвище «Мюлье-шерсть», в то время как Марсель — хлопком, за что соответственно получил прозвище «Мюлье-хлопок». Именно потомки Марселя основали предприятие Mulliez Frères по производству текстиля для дома и спецодежды, которое находится в департаменте Мен-и-Луара и было выкуплено в 1998 г. компанией HDM Finance. Они не имеют ничего общего с интересующими нас Мюлье.

Тем из членов семьи, кто не носит фамилию Мюлье, гораздо проще скрыть свою принадлежность к династии. *«Те, кто не работает в наших компаниях, могут более спокойно вести дела, никто не напоминает им все время об остальных Мюлье»*, — замечает один из компаньонов, наследник Мюлье-Летьенов по материнской линии. Вследствие замужества дочерей основателей династии последняя пополнилась еще тремя фамилиями: Байар, Леклер и Мэйо. Начиная со следующего поколения, в генеалогическом древе семьи появляется уже более 50 разных фамилий.

Мюлье, как и представители других промышленных династий севера Франции, долгое время заключали браки внутри своей среды. Это гарантировало сохранение капитала обеих династий. Однако оборотной стороной стремления не допустить распыления наследства был риск кровосмешения. Первым, кто заговорил об этой проблеме, был старший сын Мюлье-Летьенов Луи Мюлье-Кавруа. *«Не будет ли лучше, если жители севера будут жениться на девушках из Марселя или американках? — пишет он своим кузенам в апреле 1971 г. — Это скорее приведет к укреплению расы (!)»*. Сегодня ситуация значительно изменилась. Молодые Мюлье легко покидают свой регион, едут учиться, гораздо больше путешествуют, и их браки значительно разнообразнее, чем всего два поколения назад.

Ревностные католики, члены семьи Мюлье активно поддерживают образование и деятельность различных ассоциаций, прежде всего в силу своих корней — религиозные школы и множество приходских структур на севере Франции. Свидетельство тому почетная епархиальная медаль, врученная Иньясу Мюлье. В Нор-Па-

де-Кале широко известно, что Мюлье финансируют крупнейший католический частный университет Франции в Лилле, где обучаются 18 000 студентов. Поддержкой семьи пользуются также многочисленные частные учебные заведения в окрестностях Рубе.

В сферу меценатской деятельности попадают не только приходы, но и различные благотворительные и гуманитарные организации. *«Это далеко не всегда становится известно, поскольку чаще всего дарители настаивают на анонимности»*, — объясняет руководитель Фонда Франции. *«Это люди огромной щедрости, диаметрально противоположной их скупости в повседневной жизни»*, — подчеркивает один из французских предпринимателей, также участвующий в благотворительной деятельности, — *«перечисляемые ими суммы достигают огромных размеров. Когда они поддерживают дорогие их сердцу дела, их чеки редко бывают меньше 150 000 евро»*. Хотя цифры трудно проверить, по приблизительным подсчетам общая сумма индивидуальных пожертвований разных Мюлье достигает 50 млн евро в год.

Помимо различных фондов, финансируемых семейными предприятиями, некоторые члены семьи создали собственные благотворительные структуры и лично занимаются распределением пожертвований. Эти организации признаны государством и действуют под эгидой «Фонда Франции», одним из руководителей которого является Ксавье Мюлье. Например, Франсис Мюлье и его жена создали ассоциацию «Миллезимы» (Les Millésimes), которая не только является акционером домов для престарелых Les Orchidées, но и помогает больницам Рубе. Двое из его племянников (сын и зять Луи Мюлье), активно помогают странам третьего мира. Первый через «Фонд Бенуа Мюлье» финансирует проекты в центральной Африке. Недавно этот фонд вместе с ассоциацией «Африканские встречи», оказал финансовую помощь туарегам, беженцам из Мали. Вот текст письма относительно этой помощи, в котором даритель, очевидно полностью доверяя своим адресатам, оставляет определение необходимой суммы пожертвований «на их усмотрение».

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

«Маги Вотье от Бенуа Мюлье

Дорогая Маги,

Я прошу, чтобы приоритет был отдан в первую очередь возвращению туарегов, бежавших из Мали в Нигер, особенно выходцам из Нимея. Я считаю это дело главным и особенно настаиваю на том, чтобы оно было доверено именно тебе. Размер суммы, необходимой для осуществления этой акции, я оставляю на твое усмотрение, в зависимости от количества беженцев, которых тебе удастся вернуть в Мали.

Часть моего следующего пожертвования также можно будет направить туарегам, нуждающимся, по твоему мнению, в медицинской помощи: оплата административных формальностей, дорога, расходы на пребывание в больнице и лечение. И в этом случае я также оставляю определение необходимой суммы на твое усмотрение.

*С выражением искренней дружбы
Бенуа Мюлье»*

Другой племянник Франсиса Мюлье, Андре Леклер, через Фонд «Анбер» поддерживает различные благотворительные инициативы на Мадагаскаре, в Камеруне и Бангладеш. В уставе фонда цель его деятельности определена как «структурирование общества и семьи с помощью работы, систем здравоохранения и образования». Их кузен, Филипп Дюпре, не создал собственной благотворительной организации. Но он возглавляет и финансирует региональную ассоциацию по защите культурного наследия. Кроме того, ему, его жене и пятерым детям принадлежит семейное гражданское товарищество Filudu, которое спонсирует различные благотворительные акции, последняя из которых была связана с помощью заключенным в тюрьме города Лоос. Другие организации, пользующиеся поддержкой Мюлье: «Действия в поддержку Камбоджи» и «Инициативы в поддержку развития». Интересно, что Мюлье очень активны в гуманитарной, образовательной и здравоохранительной сферах и достаточно равнодушны к культурным и художественным проектам.

Щедрее всего старшие поколения семьи, располагающие большими средствами, а также в силу своего мировоззрения. *«Я говорил с ними на эту тему и знаю, что их волнует, продолжит ли эту семейную традицию молодежь, — говорит близкий друг семьи. — Чтобы привить детям вкус к благотворительности, они поощряют их к участию в уже действующих структурах. Это для них способ передать эстафету».*

Мюлье участвуют в общественных и благотворительных организациях с давних пор. Это действительно можно назвать семейной традицией. Как свидетельствуют семейные архивы, еще в 1930-х гг. Луи, старший из 11 детей Мюлье-Летьен, вступил в движение «Католическое действие» и принимал участие в работе объединения владельцев предприятий. Во время забастовок 1936 г. он, в отличие от большинства своих коллег, предпочитал лично разговаривать с рабочими. В конце войны его брат Жерар, отец создателя Auchan, также участвовал в католических социальных организациях, выступал за принятие мер, обеспечивающих обучение без отрыва от производства, и, в частности, вместе с Андре Сегаром основал специальную паритетную структуру для финансирования образовательных программ. В 1950 г. в компаниях Мюлье была введена система специальных отчислений на финансирование школ Рубе-Туркуэна. Предвосхищая создание первых «Центров по обеспечению жильем», Иньяс Мюлье создал после войны «Ассоциацию по сохранению и улучшению жилищных условий». В то время спрос на жилье был огромный, старые бараки Рубе не отвечали современным требованиям комфорта и гигиены. В дальнейшем «Ассоциация по сохранению и улучшению жилищных условий» распространила свою деятельность на всю Францию и в 1960 г. была переименована в «Центр по благоустройству старого жилья».

Но самым активным участником общественной деятельности в семье Мюлье безусловно является Андре Мюлье, один из дядей Тьерри. Вынужденный в разгар экономического кризиса

уволить 600 работников Phildar, в 1986 г. он создает благотворительный фонд для поддержки начинающих предпринимателей Réseau Entreprendre. Он также возглавляет попечительский совет «Духовного центра Омон» (Centre spiritual du Hautmont), созданного иезуитами «места для молитвы и духовного общения». Кроме того, Андре Мюлье поддержал создание двух организаций, о которых необходимо рассказать подробнее: это «Звено» (Le Maillon) и «Путь человечности» (Chemins d'humanité). Первая является чем-то вроде посредника, при помощи которого около 20 членов семьи Мюлье вкладывают средства в благотворительность. Принцип прост. Даритель в присутствии нотариуса на пять лет передает право пользования частью своего состояния (узуфрукт) предварительно отобранной ассоциацией: «Фонду Нотр-Дам» (Fondation Notre-Dame), «Местному Союзу Епархиальных ассоциаций» (Union locale des associations diocésaines), «Фонду монастырей Франции» (Fondation des monastères de France), «Ассоциации по развитию обучения на производстве» (Association pour la promotion de l'apprentissage), «Католическому Институту Лилля» (Institut catholique de Lille), «Миссионерам Африки» (Missionnaires d'Afrique) и т. д. Узуфрукт позволяет дарителю снизить размер облагаемой части своих доходов. *«В итоге они теряют столько же, — комментирует налоговый инспектор. — Фактически они передают благотворительным организациям те суммы, которые должны были бы уплатить государству в качестве налога солидарности на крупные состояния».* В 2002 г. французское Министерство бюджета пыталось положить конец этой практике, но «Фонд Франции» горячо воспротивился этой идее и министерский проект так и остался без последствий.

Другая ассоциация, созданная Андре Мюлье, — «Путь человечности». Ее создатель посчитал, что в воскресных проповедях недостаточно затрагиваются экономические темы и, чтобы приобщить священнослужителей к миру бизнеса, организует и финансирует проведение специальных обучающих семинаров.

Ежегодно в них принимают участие около 15 кюре, прошедших тщательный отбор.

Андре Мюлье принял также активное участие в покупке нескольких региональных католических еженедельников (*La Croix du Nord, La Croix du Midi*) и поддерживает тесные связи с верхушкой католической церкви. В 1999 г. вместе с другими владельцами предприятий он посетил Рим и принял участие в круглом столе, посвященном проблемам глобализации. Мероприятие было организовано швейцарским «Фондом Гиле» (*Fondation Guilé*), близким к движению «Легионеры Христа» (*Legionnaires du Christ*), которое, как говорят, с помощью Ватикана борется с растущим влиянием «Опус Деи». Опубликованный в Интернете текст выступления Андре Мюлье говорит об определенном нонконформизме. Приведем отрывок из него: *«Меня часто раздражает и глубоко огорчает значение, которое придает наше образование таким смертным грехам, как похоть и алчность, при полном забвении других, таких как зависть и лень»*. Далее он развивает свою мысль более детально: *«Вот уже много веков Церковь внушает нам, что самый страшный грех — сексуальная несдержанность. Я же думаю, что самая большая ошибка, которая подстерегает человека, — это не использовать в полной мере интеллектуальные и другие таланты, которые даны ему Богом. Это и есть смертный грех!»* Еще одно путешествие Андре Мюлье совершил в 2002 г. в Мексику. Еще больше, чем речь, произнесенная в Риме, эта поездка наталкивает на мысль о его тесной связи с «Легионерами Христа». Андре Мюлье с супругой были с почетом приняты в городе Анауак руководителями местного университета, основанного именно «Легионерами». Трудно поверить, что такое дальнейшее путешествие было предпринято только ради того, чтобы посетить одно учебное заведение... Вместе с тем имени Андре Мюлье нет среди предпринимателей (Буиг, Беbear, барон Бик, Лагардер, Пино), стоявших у истоков Парижского института управления, элитной коммерческой школы, созданной в 2004 г. и открыто

заявляющей о приверженности основополагающим принципам «Легионеров Христа», прежде всего христианской этике и ценностям гуманизма.

У Андре Мюлье следование принципам этой организации основано на глубокой убежденности. По его мнению, западные государства в целом стараются придерживаться принципов социальной справедливости и поддерживать беднейшие слои населения, однако они недостаточно заботятся об укреплении своей элиты, а это — одна из основных идей «Легиона». *«Но если “Легионеры Христа” хотят, чтобы их идеи получили более широкое распространение во Франции, — объясняет Андре Мюлье, — они должны адаптироваться к нашему менталитету, значительно отличающемуся от образа мыслей испанцев или мексиканцев. В частности, в большей мере открыть свое движение для женщин. Представьте себе, что даже на самых незначительных семинарах у них нет ни одной монахини: мужчины сами занимаются уборкой и едой».* Нельзя не признать некоторую относительность подобного представления о равенстве полов...

Из всей семьи Андре Мюлье ведет наиболее активную деятельность за пределами клана, его высказывания и действия наиболее известны. Он руководил «Кассой социальной помощи», больше 15 лет был председателем «Общества развития региона Нор-Па-де-Кале». Он даже попробовал себя в политике в качестве советника и был избран по списку центристской партии, предшественницы современного «Союза за французскую демократию». Позже правительство Раффарена поручило ему разработку концепции развития мелких предприятий.

Однако политической деятельностью Мюлье занимаются очень мало. Только один из них с 2001 г. является мэром небольшого местечка в окрестностях Лиона. Это Ив Блен, муж одной из кузин. Его политическая принадлежность удивительным образом не совпадает с доминирующими в семье взглядами: Ив Блен — член Социалистической партии. Известный своей близостью к Пьеру Моруа, бывшему мэру Лилля (что

не может не раздражать его свояков), Ив Блен также занимает пост генерального секретаря национальной федерации «Лео-Лагранж» (Léo-Lagrange), движения за развитие всеобщего, светского и республиканского образования. В ноябре 2005 г. Ив Блен был под следствием¹ по обвинению в сокрытии и незаконном присвоении государственного имущества в связи с делом о ложных накладных, возбужденном против мэрии города Сэн-Фон. События относились к 1998–1999 гг., когда Ив Блен был представителем федерации «Лео-Лагранж» в регионе Рона-Альпы. Его заподозрили в завышении счетов за услуги, оказанные городу, и в передачи части субсидий, предназначенных федерации, лионскому отделению Социалистической партии.

Другой представитель клана, Ги Мюлье, старший сын Жака, в 1989 г. возглавил список оппозиции на муниципальных выборах в Вильнёв-д'Аск. Он выступал под знаменем Республиканской партии. С тех пор Ги Мюлье переселился в Бельгию, что, однако, не мешает ему руководить сетью домов для престарелых Les Orchidées, созданной его дядей Франсисом.

Мюлье, неуютно чувствующие себя в роскоши дворцов, пренебрегающие связями с общественностью и отказывающиеся создавать собственную сеть контактов, так и не смогли утвердиться в политике на том же уровне, что и в экономике. За редким исключением они не способны даже на эффективное лоббирование своих интересов. Единственная сфера, где Мюлье оказывают реальное влияние, — департаментские комиссии по торговому обеспечению, выдающие разрешения на открытие новых магазинов. Здесь депутаты постоянно подвергаются давлению в пользу того или иного проекта, находящегося на стадии рассмотрения. Особенно сильно это ощущается на севере Франции, где Мюлье обладают сильнейшими экономическими рычагами. Один из депутатов рассказывает: *«Помню, как однажды председатель*

¹ До оглашения решения суда Ив Блен считается невиновным в совершении действий, в которых подозревается.

Торговой палаты, бывший одновременно членом департаментской комиссии, проголосовал против открытия гипермаркета. Ответ последовал незамедлительно. Компания Laboratoires Sarbec, принадлежавшая главе Торговой палаты и являвшаяся крупнейшим поставщиком парфюмерии Auchan, сразу же зафиксировала значительное снижение заказов». Герой этой истории, Патрик ван дер Шрик, — бывший менеджер Auchan. В течение нескольких лет он руководил сектором «Товары широкого потребления» в Офисе закупок города Вильнёв-д'Аск.

Хотя Мюлье участвуют в работе региональных организаций руководителей предприятий, и прежде всего в «Движении французских предприятий» (Medef), они крайне редко входят в их руководящие органы. Причина в том, что на севере Франции в составе последних преобладают франкмасоны, а Мюлье всегда предпочитали держаться от них на расстоянии. Зато семья Мюлье — одна из основных опор организации «Город встреч», которая устраивает мероприятия для крупных фигур экономического сектора. Обширный офис этой организации в Марк-ан-Барель, между Лиллем и Рубе, семья, кроме того, регулярно использует для проведения общих собраний своей ассоциации. Наконец, наибольшую активность Мюлье проявляют в организациях христианских руководителей предприятий. Они регулярно участвуют в различных комитетах и собраниях, цель которых привести свои действия в качестве руководителей в соответствие с Библией.

Есть еще две темы, без которых эта глава, посвященная общественной жизни Мюлье, будет неполной: возможные связи семьи с сектами и ее отношения с прессой.

Средства массовой информации несколько раз намекали на принадлежность Мюлье к фундаменталистским духовным движениям. Мое двухлетнее расследование не подтверждает подобного заключения. Конечно, трудно не поддаваться искушению провести параллель между религиозными убеждениями семьи, царящим в ней культом секретности, интересом некоторых

Мюлье к альтернативным наукам и эзотеризму и вывести отсюда, что среда для этого вполне благоприятна. В определенной мере на эту мысль наталкивает и значительное влияние, которое оказывают на предприятиях Мюлье, в частности через тренинги, несколько приглашенных извне духовных руководителей. Однако, вопреки «общинному» характеру юридической и имущественной организации и солидному философскому обоснованию своей деятельности, Ассоциация семьи Мюлье не находится под влиянием ни одной секты. Это не означает, что в индивидуальном порядке кто-то из ее членов в результате духовных исканий не установил с сектантами каких-то особых отношений. Но в масштабе всей ассоциации говорить о влиянии на нее могущественной оккультной организации было бы ошибочно. Хотя у Мюлье есть тенденция к наставничеству, она не выходит за рамки принципов и действий, которые вытекают из правил семьи. Правил, к которым мы еще вернемся.

Осталось рассмотреть отношения семьи с журналистами. В 2002 г. Жерар Мюлье был приглашен на colloquium в честь 40-летия специализированного еженедельника *LSA* (новости магазинов самообслуживания), и здесь он проронил фразу, прекрасно характеризующую его восприятие прессы: *«Так странно оказаться в помещениях КГБ»*. Основатель Auchan считает журналистов шпионами, а средства массовой информации — охотниками за ценными сведениями, и придерживается очень своеобразного представления о свободе слова. За 45 лет привыкший контролировать все, что говорится и пишется о его группе, Жерар Мюлье плохо переносит мысль, что нечто, касающееся его самого или его предприятий, может быть опубликовано без его одобрения. Весной 2006 г. мне самому представился случай получить этому неоспоримое подтверждение.

Как свидетельствуют большинство журналистов, работающих для экономических рубрик газет северной Франции, писать о последних новостях компаний семьи Мюлье — непростая задача. *«Я вспоминаю о забастовке, вспыхнувшей в магазине*

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Auchan города Ронк в 1970-х гг., — рассказывает Морис Декруа, бывший редактор Nord-Éclair. — Увидев меня с фотоаппаратом, директор магазина сразу же заявил: “Предупреждаю, если вы напишете об этом статью, мы перестанем размещать рекламу в вашей газете”. Я был начинающим журналистом, представьте себе мое замешательство. Я тут же позвонил главному редактору, который сказал: “Пиши статью, мы ее все-таки опубликуем”. На самом деле это были только угрозы; статья вышла, а Auchan все равно продолжал размещать у нас рекламу». Но подобные приключения способствовали установлению в редакциях особой атмосферы. «Очевидно,— продолжает журналист, — громадные рекламные бюджеты компаний Мюлье всегда преследовали двойную цель: конечно же привлечь клиентов, но также помешать появлению нежелательных публикаций».

Глава 4

ВСЕ ВО ВСЕХ... ИЛИ ПОЧТИ

Медленно, но верно регулярные контакты с членами семьи Мюлье приносят свои плоды. Постепенно языки развязываются, и я начинаю лучше понимать, как формировался капитал семьи. Вот уже более полувека сохранение акций в руках одной ветви семьи Мюлье обеспечивает договор, основанный на фундаментальном принципе: **«Все члены клана владеют долями во всех компаниях в равной пропорции»**. Эта внешне простая формула неотделима от созданной Мюлье гигантской империи, о финансовых и юридических особенностях которой рассказывается впервые. Благодаря статье 8.6 упомянутого выше устава холдингов Мюлье этот принцип остается опорным камнем семейной организации.

В 1952 г. после смерти отца сыновья Луи Мюлье-Летьена оказались перед выбором: поделить несколько доставшихся им в наследство небольших компаний (1800 рабочих мест) или управлять ими совместно. Они предпочли последнее решение. Вместо того чтобы разбить на части производственный процесс, как это часто делалось: тебе — чесальный цех, мне — крутильная фабрика, ему — прядильная и т. д., они создали уникальную систему, позволяющую оставаться вместе и гарантировать коллективный характер владения предприятиями. Что-то вроде общего котла, куда вместе с унаследованным имуществом попало и то, что уже работавшие в компании сыновья успели вложить в дело. При этом в отличие от других семейных договоров, Мюлье оговорили один дополнительный пункт: каждая из компаний остается независимой.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Иными словами, хотя собственностью владеет единая группа акционеров, собственность как таковая не объединяется. *«Это означало бы объединить риски. Мы до сих пор стараемся этого избегать»*, — объясняет один из старших акционеров. Это правило позволяло, в случае неудачной деятельности одного из предприятий, предотвратить распространение «болезни» на здоровые отрасли семейного бизнеса. Каждое из предприятий имеет собственный баланс, покрывает свои расходы, и ни о какой консолидации капитала не может быть и речи. Благодаря этому договору семья предстает не как ассоциация компаний, а как ассоциация собственников, совместно владеющих долями в одних и тех же предприятиях.

В 1955 г. в момент составления договора «все во всех» он распространялся только на сыновей, работавших в семейном бизнесе. Но позднее двери были открыты для всех братьев и сестер, и пирог был поделен на 11 частей, по одной на каждого из детей супругов Мюлье-Летьен. В следующем поколении естественным образом возникло неравенство, вызванное разным числом наследников в разных ветвях семьи. Например, у старшего сына, Луи, было 13 детей, в то время как наследство младшего, Франсиса, досталось всего двум его детям. Таким образом, математически доля каждого из членов Ассоциации семьи Мюлье в сегодняшнем семейном капитале далеко не одинакова и с появлением новых поколений эти различия будут только усугубляться. Тем более, что помимо унаследованных акций участники договора имеют право покупать и продавать ценные бумаги на специально созданном внутреннем рынке.

С помощью Гийома д'Эрблена мне удалось воспроизвести структуру распределения капитала различных семейных компаний, подобно тому, как это было сделано в отношении Auchan. В частности, определить для каждой из них долю капитала, которая принадлежит в них «коллективным» холдингам. Выяснилось, что доля АСМ сильно колеблется в разных компаниях, что показывает следующая таблица.

**Доли участников договора «все во всех» (АСМ)
в основных компаниях Мюлье**

Компании	АСМ	Сотрудники компаний	Другие акционеры	
Auchan / Atac	75,5 %	15,0 %	Жерар Мюлье	9,5 %
Décathlon	44,0%	13,0%	Мишель Леклер	43,0%
Leroy Merlin / Obi / Weldom	75,2%	15,5%	Жерар Мюлье	9,3%
Boulangier / Électro Dépôt	84,4 %	6,3 %	Жерар Мюлье	9,3 %
Agapes Restauration	82,0 %	8,7 %	Жерар Мюлье	9,3 %
(Flunch. Pizza Paï. Amarine. Les 3 Brasseurs. Sogood Café)				
Tapis Saint-Maclou / Cosily	83,0 %	2,0 %	Гонзаг Мюлье	15,0 %
Phildar / Cannelle	99,1 %	0,9 %		
Pimkie / Orsay / Xanaka	99,3 %	0,7 %		
Jules / Brice / Bizzbee	97,2 %	2,8 %		
Kiabi	33,1 %	1,9 %		
Tape à l'œil	35,0%	–	Патрик Мюлье	32,5%
Top Office	35,0 %	–	Жерар Мюлье	32,5 %
Isabelle Atkins	35,0 %	–		
Norauto / Midas / Maxauto	4,0 %	5,0 %	Эрик Дервиль	70,0 %
Tel and Com	–	–	Семья Дервиль	100,0 %
Cultura	–	–	Филипп Ван дер Вее	70,0 %
Kiloutou	–	2,3 %	Франки Мюлье/ Sagard	34,0 % 51,0%
Horse Wood	–	–	Франки Мюлье	100,0 %
Picwic	–	–	Стефан Мюлье	100,0%
Les 3 Suisses	45,0 %	4,0 %	Отто Версанд	51,0 %
Sonepar	17,0%	–	Семьи Куан и Ламбер	83,0%
MacoPharma	–	5,0 %	Жерар Мюлье и его братья	95,0 %

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Доли, принадлежащие АСМ, указывают на степень зависимости каждой компании от системы коллективного управления. Некоторые компании, хотя и принадлежат прямым потомкам Луи Мюлье-Летьена, являются их личной собственностью и находятся вне сферы влияния ассоциации и семейного договора. В других, как например в Auchan, их создатели и руководители лично владеют значительной долей капитала. Значит, империя Мюлье гораздо менее однородна, чем можно было предположить. Кроме того, представительство разных групп семьи в ассоциации показывает, что не все ветви участвуют в ее работе в равной степени. Или, по крайней мере, не всем открыт доступ к коллективным органам управления.

Семейные бароны и их личные холдинги

Рассказ о капитале семьи Мюлье невозможен без указания на особое место, которое занимает Жерар Мюлье и его личный холдинг **Ausspar**. Прежде всего Ausspar принадлежат 9,5% акций Auchan, Flunch, Boulanger и Leroy Merlin. Кроме того, холдинг располагает отделениями в Бельгии и в Нидерландах (через Burdogam NV). Первым Жерар Мюлье владеет совместно со своим братом Патриком (холдинг Singita), вторым — с детьми другого брата Филиппа, скончавшегося в 2004 г. (холдинг Hainaut Management Consulting). Нидерландское и бельгийское отделения контролируют три направления деятельности. Во-первых, компанию MascoPharma, северофранцузского производителя пакетов для переливания крови. MascoPharma была приобретена в 1999 г. у семьи Маршан-Вандепют, и сегодня Жерару Мюлье, его брату и племянникам принадлежат 100% ее капитала. Два других направления, в которых 35% капитала принадлежат также АСМ, — это Bunsha (владелец компании Kiabi) и Acadie (головная структура компаний Top Office, Trafic, Tape à l'œil и Isabelle Atkins).

Говоря о своем личном холдинге Ausspar, Жерар Мюлье никогда не забывает добавить, что это «ведущий холдинг» группы Auchan. Этот речевой оборот не случаен. Дело в том, что собственность в структурах подобного типа, не учитывается при расчете налогооблагаемой базы по налогу солидарности на крупные состояния. Тот факт, что Жерар Мюлье покинул наблюдательный совет Auchan в июне 2005 г., не ставит под сомнение эту налоговую льготу. Предусмотрительный предприниматель принял меры к тому, чтобы с этого момента выступать в качестве председателя стратегического комитета Auchan, созданного, по-видимому, специально для этого случая. Этот тонкий ход позволяет Жерару Мюлье представлять Ausspar в налоговых органах как свой рабочий инструмент. А значит не включать свои капиталы в нем в налогооблагаемую базу при расчете налога на крупные состояния.

Особое место на семейной шахматной доске занимает также Мишель Леклер, основавший в 1976 г. компанию Décathlon. Сын Ксавье Леклера и Жанны Мюлье (седьмого ребенка Мюлье-Летьенов), он создал собственную компанию. В 1980 г., столкнувшись с серьезными финансовыми трудностями, Мишель Леклер был вынужден призвать на помощь АСМ и уступить ей значительную часть капитала, однако и сегодня ему принадлежат 43% Décathlon. Не добившись от родственников согласия признать его личный холдинг **Afir** «ведущей структурой» Décathlon, Мишель Леклер предпочел перенести его в Люксембург. Интересно, что при знакомстве с регистрационными документами в торговом суде великого герцогства мы обнаружили, что приобретение акций Afir регулируется правилами, абсолютно идентичным правилам договора «все во всех». Иными словами, Мишель Леклер воспроизвел схему, созданную братьями его матери в 1955 г., в масштабах собственного потомства и в отношении той части своего имущества, которую не контролирует АСМ. Сам Мишель Леклер проживает в Бельгии, точнее в городе Тамплёв, всего в нескольких километрах

от Гонзага Мюлье. Последнему также не удалось исключить 15% акций Tapis Saint-Maclou, которыми он лично владеет, из налогооблагаемой базы по налогу на крупные состояния, и он сделал аналогичный выбор, обосновавшись по другую сторону франко-бельгийской границы.

Еще один вариант: самостоятельные компании, совершенно не зависящие от семейной ассоциации. С этой точки зрения «линия Франсиса», последнего из детей Луи и Маргариты Мюлье-Летьен, проявляет наибольшую независимость. Несмотря на то, что Франсис долгое время был одной из опор семейной ассоциации и даже в течение семи лет ее председателем, в 1991 г. он единолично основал сеть домов для престарелых Les Orchidées. Аналогично поступил и его сын Франки, запустив в 1980 г. компанию Kiloutou (аренда оборудования). В 2005 г. Франки Мюлье передал 51% компании фонду Sagard, однако его личный холдинг **Yaka** продолжает владеть 34% Kiloutou. Брат Франки Стефан, владелец компании Picwic, также не участвует в договоре «все во всех». Независимы и две молодые компании Youg's и La Vignery, основанные его сыновьями Югом и Романом.

Владельцы некоторых компаний, оставаясь за рамками семейного договора, все же привлекают к участию в них своих братьев, шуринов или кузенов. Например, Эрик Дервиль, создатель компании Norauto (1970), вошел в семью Мюлье в результате брака с одной из дочерей Иньяса Мюлье. Личный холдинг Эрика Дервиля **Hofider** владеет 70% его компании, однако остальное принадлежит бывшим собственникам. Несмотря на развод, владелец Norauto сохранил с ними прочные деловые отношения: характерно, что в 2003 г. он позволил АСМ использовать 4% акций Norauto для финансирования инвестиций ассоциации в Испании.

Создатель компании Cultura (1998) Филипп Ван дер Бее, бывший сотрудник Kiabi, также вошел в семью Мюлье, женившись на одной из дочерей Андре Мюлье. Эта семейная пара контро-

лирует 70% капитала Cultura, в то время как 30% находятся в собственности нескольких других родственников Мюлье.

Компании Norauto и Cultura показывают, что очень влиятельные в АСМ лидеры параллельно развивают собственный бизнес, тем самым негласно поддерживая деятельность за пределами семейной ассоциации. При желании и если бы представилась такая возможность, они могли бы «ввести» свои компании в АСМ, обменяв свои доли в них на акции «все во всех», и таким образом значительно увеличить свой вес в ассоциации. Поскольку целый ряд Мюлье одновременно являются акционерами как внутри, так и за пределами АСМ, в некоторых случаях их личные интересы вполне могут разойтись с «коллективными». Ситуация может оказаться особенно затруднительной для тех, кто избран в совет АСМ. Например, Тьерри Мюлье — акционер и член совета директоров Cultura. Как председатель совета АСМ он должен тщательно следить за тем, чтобы эти дополнительные обязанности не вступали в противоречие с решениями, которые он должен принимать от имени ассоциации. Если в какой-то момент АСМ должна будет высказаться за или против участия в капитале Cultura, он, по-видимому, окажется в трудноразрешимой ситуации.

Ничто в положениях семейного договора не запрещает компаньонам развивать собственный бизнес за пределами семейного объединения. Как мы видели, некоторые Мюлье единолично создали свои компании без поддержки АСМ: либо потому, что семейный совет не захотел принять участие в проектах, либо в силу личного выбора основателей, пожелавших сохранить за собой поле для маневра. В любом случае дивиденды, получаемые членами ассоциации как акционерами, участвующими в договоре «все во всех», являются для них ценным подспорьем, помогающим финансировать собственные начинания или приобретать дополнительные акции.

Руководители, действующие за рамками договора, реагируют не без раздражения, когда в прессе или где-либо еще их компа-

нии присоединяют к АСМ. Хотя Эрик Дервиль, Филипп Ван дер Вее и Стефан Мюлье, положа руку на сердце, клянутся, что они независимы, Norauto, Cultura и Picwic продолжают связываться с «группой Мюлье». Путаница существует даже в умах топ-менеджеров: один из сотрудников Boulanger, составляя список компаний, которые контролирует АСМ, включил в него Cultura и Kiloutou. *«Этого и следует ожидать, когда руководство упорно отказывается от любых разъяснений»*, — недовольно замечает один из компаньонов, считающий, что АСМ должна приподнять покров секретности вокруг своего участия в капитале семейных компаний.

В декабре 2004 г. на зимнем собрании ассоциации в жизни клана произошло важное событие. Вот уже несколько лет семейный совет пытался убедить Гонзага Мюлье отойти от дел в Tapis Saint-Maclou. В частности, его упрекали в том, что он не сумел найти в своем окружении достойного преемника. А это упущение граничит в семье Мюлье с профессиональной ошибкой.

Но Гонзаг Мюлье не спешил уходить в отставку. Напротив, чтобы развязать себе руки, он попытался освободиться от семейной опеки и увеличить свою долю в Tapis Saint-Maclou, как это сделал, например, в 1980-х гг. Стефан Мюлье, создатель Picwic, выкупив долю АСМ (50%) и став единоличным владельцем компании. В тот же период семейный совет разрешил Жерару Мюлье обменять акции «все во всех» на прямое участие в капитале Auchan. Однако со временем многие члены семьи пожалели об этом решении, так как в результате руководитель Auchan стал гораздо менее «управляемым». Хотя прямое участие в капитале должно было стимулировать Жерара Мюлье более активно развивать свое детище, на этот раз АСМ не хотела уступать свою долю в Tapis Saint-Maclou. *«Тем более в пользу 70-летнего старика»*, — с раздражением заметил один из молодых компаньонов. По правилам, предложение Гонзага Мюлье может принять или отклонить совет ассоциации. Но энергичный 70-летний предприниматель настоял на общем голосовании,

и Тьерри Мюлье, а также Антуан Мэйо, отвечающий в совете за отношения с компаньонами, в конце концов согласились. Голосованию предшествовала оживленная дискуссия. Ставка была высока, поскольку удовлетворить просьбу Гонзага означало пробить брешь в договоре «все во всех». Компаньоны быстро это осознали, когда в поддержку владельца Tapis Saint-Maclou выступили Жерар Мюлье и Мишель Леклер, вынашивавшие возможно, аналогичные планы.

Мобилизация была беспрецедентной. В голосовании, которое происходило с помощью карточек со штрих-кодами (чтобы идентифицировать голосующих), приняло участие 99,9% акционеров. Подавляющее большинство (83%) отклонило просьбу Гонзага и нескольких поддержавших его «реформистов». *«Мы с удовлетворением отметили, что молодое поколение семьи в массовом порядке высказалось за верность первоначальной схеме»*, — с радостью заметил один из старших компаньонов. Одна деталь, ярко характеризующая атмосферу, царящую в АСМ. Непосредственно перед голосованием слово взяла супруга Гонзага Мюлье. *«Вы все знаете, что через четыре дня выходит замуж наша дочь, и многие будут в этот день рядом с нами. Только что состоялась оживленная дискуссия. Я на стороне мужа, но очень надеюсь, что через 15 минут, после окончания голосования, мы забудем о его результате и обстановка в зале снова станет семейной»*.

Категорический отказ удовлетворить просьбу одного из «крестных отцов» клана все-таки не стоит воспринимать, как знак непреклонности и догматизма. Если основополагающий договор и строится на принципе «все во всех», «конфигурация» участия в прибылях во многих отношениях является гибкой и может изменяться: «почти все почти во всех...»

Ассоциация и споры, которые разворачиваются внутри нее, напоминают огромный клейдоскоп, где во времени и пространстве сходятся и расходятся интересы и капиталы различных представителей семьи. Тот факт, что некоторые из них

являются акционерами одновременно внутри и за рамками договора, представляет собой неисчерпаемый источник конфликтов.

На фоне тонкой игры интересов, АСМ без колебаний доверяет руководящие посты тем, кто основал собственный бизнес и преуспел за пределами ассоциации. С одной стороны, это обогащает ассоциацию профессиональным опытом. С другой — эта тактика вопреки всему позволяет вовлечь родственников в семейный коллектив. Два примера такой политики: Эрик Дервиль, который дважды избирался главой семейного совета и выполнял эти обязанности в 1982–1990 гг., и Филипп Ван дер Вее, назначенный в 2004 г. председателем наблюдательного совета Хапака. Подобные ситуации, кажется, не вызывают у Мюлье, привыкших к частому совмещению функций в семейных компаниях, личных холдингах и в ассоциациях, особых вопросов.

Нужно подчеркнуть, что независимыми являются не только отдельные компании Мюлье, но и их функционирование. Акционеры не могут оказывать на них давление или навязывать те или иные партнерские отношения. *«Наши компании эффективны именно потому, что они независимы»*, — резюмирует один из компаньонов. Если два предприятия хотят сотрудничать, они могут сделать это только по решению руководителей, но ни в коем случае не по распоряжению собственников. Каждая компания должна сама выбрать для себя оптимальную стратегию развития. Дух независимости никогда не подвергался сомнению и всегда присутствует в деловых проектах семьи. Несколько раз, когда Мюлье приходилось закрывать какой-то магазин, сотрудникам предлагали перейти в другие компании семьи. *«Однако это никогда не воспринималось как должное»*, — объясняет один из менеджеров по персоналу, — *но лишь как добровольный акт добрососедства»*.

Сегодня, когда много говорят об «эффекте масштаба» и «критическом размере», принципиальный отказ Мюлье от консоли-

дации компаний может показаться удивительным. Когда речь идет о закупках, будь то товаров или рекламных площадей, объединение заказов позволило бы получить значительные скидки. Но этого не происходит. Auchan и Décathlon по отдельности закупают велосипеды, Pimkie и Kiabi самостоятельно заказывают коллекции одежды. Правда, в 2004 г. впервые в истории ACM появился маленький зародыш кооперации. Речь идет о SRS, структуре, название которой расшифровывается как Société de recherche de synergies («Компания по поиску синергий»). Для предприятий семьи она выполняет функции офиса закупок, но работает с товарами, не предназначенными для продажи в магазинах. SRS занимается печатью буклетов, оказанием услуг в области информатики и логистики и т. п. Но даже это — крупные статьи расходов, снижение которых способно принести экономию в миллионы евро. Время от времени SRS проводит совещания менеджеров различных семейных компаний. Какое-то время этой структурой руководил директор по логистике Leroy Merlin Патрик Грегуар. Затем он был переведен в ACM и, развивая ту же идею кооперации между предприятиями Мюлье, работает сегодня над широкой программой по привлечению клиентов, результатом которой в ближайшее время станет запуск подарочной карты.

Помимо SRS еще две компании уже давно оказывают услуги всем предприятиям семьи: банк Accord и Immochan. Однако сама их деятельность — выдача потребительских кредитов и управление торговой недвижимостью — осуществляется в структуре семейных предприятий, как бы по горизонтали. Их связь с другими компаниями «галактики Мюлье» очень относительна, поскольку и банк Accord и Immochan на все 100% являются филиалами Auchan. Работая в высокорентабельных секторах, они вносят стратегический вклад в результаты группы. Именно поэтому Жерар Мюлье всегда возражал против их передачи в непосредственное управление семейной ассоциации, хотя это было бы вполне логично...

Что касается банка Accord, то большинство компаний Мюлье всегда предлагают клиентам воспользоваться именно его финансовыми услугами. В случае Immochan его статус как «привилегированного партнера» гораздо менее очевиден. Будучи оператором по недвижимости, компания сдает в аренду площади в своих торговых центрах и ищет наиболее выгодные предложения, и здесь понятия «добрососедства» и даже «семейственности» отходят на второй план. Бизнес всегда остается бизнесом, независимо от семейных связей, и особое отношение к родственникам у Мюлье не принято. Свидетельство тому — неприятность, которая произошла со Стефаном Мюлье, владельцем компании Picwic, в 1992 г. Один из его магазинов в торговом центре города Англо столкнулся с прямой конкуренцией магазина Toys'R'Us, который открылся в 100 метрах от него. Почему это произошло? Immochan, владелец торгового центра, получил от американской компании, мирового лидера по продаже игрушек, привлекательное предложение по размеру арендной платы. И Жерар Мюлье не захотел от него отказаться. Несколько лет спустя в репортаже, показанном по французскому телевидению, отвечая на вопросы об этом «нетоварищеском» поступке, владелец Auchan не растерялся: *«Когда компания работает одна в своем секторе, руководство не может проверить эффективность своей коммерческой политики. Появление конкурента заставляет ежедневно совершенствовать работу, и клиенты получают лучшее предложение. Если конкурент находится за десять километров, вы лишь знаете о его существовании, но не ощущаете его непосредственно»*. Проглотив обиду, Стефан Мюлье объясняет произошедшее так: *«Для Auchan было важно, чтобы новый магазин открылся в непосредственной близости от гипермаркета. Это позволило увеличить привлекательность торгового центра»*. Достойный игрок этот кузен Стефан!

Но поведение Жерара Мюлье как владельца неодинаково в отношении разных компаний. Привилегиями пользуются те, чьими акциями он владеет через свой личный холдинг. Иными

словами, трудно себе представить, чтобы Immochan отклонил заявку Leroy Merlin или Flunch в пользу Castorama (товары для дома) или Buffalo Grill (рестораны быстрого питания). С другой стороны, не стоит удивляться, увидев в непосредственной близости от Auchan магазины Intersport (спортивные товары) или Feu Vert (ремонт машин), а не Décathlon или Norauto.

Сегодня большинство крупных розничных операторов стремятся избавиться от своей недвижимости. Продав «стены», они получают ликвидные средства, позволяющие сократить размер заимствований и улучшить структуру баланса. Однако в Auchan вопрос о продаже недвижимости никогда не стоял. *«Они правы, — объясняет профессионал розничного сектора. — Отделить управление недвижимостью от эксплуатации магазинов — все равно, что плавать на корабле без дна. Хорошо известно, что розничная торговля — это сфера, не требующая значительных собственных активов, поскольку товары клиенты оплачивают до того, как компания платит поставщикам. Однако не иметь достаточных собственных средств опасно: как известно, предприятия развиваются благодаря торговому обороту, а разоряются чаще всего из-за плохой структуры баланса. В рознице единственный способ заставить активы работать на себя — это вложить средства в недвижимость. К тому же, вместо того чтобы платить арендную плату, вы постепенно списываете средства на амортизацию. В трудные времена преимущество подобной политики в том, что можно уменьшить размер амортизационных отчислений, тогда как арендную плату нужно платить при любых обстоятельствах».*

Подтверждая тот факт, что каждая компания семьи Мюлье свободна в выборе стратегии, Pimkie работает с недвижимостью противоположным Auchan образом. Так как то, что эффективно в секторе продовольственной розницы, где оборачиваемость товарных запасов очень высока, оказывается менее выгодным в сфере специализированной торговли.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Хотя круг акционеров, участвующих в семейном договоре, строго ограничен, внутри АСМ соблюдаются все принципы демократии. Правила ассоциации предполагают, что количество голосов, которыми располагает каждый из компаньонов, соответствует его доле в рамках договора «все во всех». Все собственники находятся в равных условиях независимо от того, работают ли они в семейных компаниях или нет. Каждые четыре года они принимают участие в выборах и избирают тех членов семьи, которые будут заседать в семейном совете. Выборы носят важный стратегический характер, так как именно совет ассоциации определяет политику выплаты дивидендов в рамках договора «все во всех». Иначе говоря, именно совет через специально созданную для этого комиссию устанавливает размер дивидендов, которые будут ежегодно выплачиваться акционерам, а значит и размер сумм, которые останутся в активе компаний и пойдут в том числе на финансирование их развития. Правда, для того, чтобы решение совета вступило в силу, за него должны проголосовать большинство участников договора.

Как правило, в системе, созданной Мюлье, компании передают семейной ассоциации примерно треть своей чистой прибыли. Остальная прибыль остается в распоряжении руководства, которое может либо использовать ее для увеличения собственных активов, либо для увеличения активов своих филиалов. Однако эти пропорции соблюдаются не всегда. Например, в последние годы АСМ была относительно менее требовательна к Auchan. Сеть гипермаркетов нуждалась в резервах, чтобы противостоять падению маржи в результате снижения цен в магазинах Auchan во Франции, а также чтобы продолжить развитие в России, на стратегическом направлении деятельности группы. Décathlon и Leroy Merlin, которые находились в тот момент в относительно более благоприятных условиях, наоборот, перечислили АСМ большие суммы.

Но не стоит думать, что вся сумма дивидендов, которую перечисляют предприятия, попадает в карманы акционеров.

Им выплачивается лишь треть этих средств, то есть 10–12% (треть трети) общей чистой прибыли семейных компаний. Остальные поступают в специальный фонд, который Мюлье между собой называют «выкупной кассой» и который предназначен для регулирования возможных колебаний на внутреннем рынке ценных бумаг ассоциации. Если в какой-то момент число продавцов акций превысит число покупателей, ассоциация сможет выкупить образовавшийся «излишек». Подобная система позволяет избежать «шантажа» при продаже акций и вместе с тем решить проблемы тех членов семьи, кто хочет или вынужден прекратить свое финансовое участие в ассоциации. В реальности нужда в выкупной кассе (которая по сути функционирует как товарищество с переменным капиталом) появляется крайне редко, поскольку акции, выставленные на продажу, обычно находят покупателей. В таком случае остаток сумм, переданных АСМ компаниями семьи, переходит в распоряжение центрального совета и чаще всего возвращается обратно, увеличивая активы этих компаний. Если Auchan в 1996 г. смог с такой легкостью выкупить Docks de France, то только потому, что функционирование капитала семьи позволило ему накопить активы, необходимые для подобной операции.

Проблемы, связанные с перечислением дивидендов, не могут не влиять на отношения между семейным советом и руководством компаний, входящих в договор «все во всех». Однако это не единственное, что определяет соотношение сил между ними. По внутренним правилам, семейный совет — единственная инстанция, уполномоченная назначать или смещать председателей наблюдательных советов этих компаний. На практике «субординация» относительна, особенно если речь идет о собственниках, основавших компании и руководящих ими в течение десятилетий. Например, в отношении руководства Auchan подойдет скорее термин «сосуществование». Вопреки широко распространенному мнению, Жерар Мюлье никогда

не был самопровозглашенным президентом ассоциации. Или хозяином всей семейной «галактики», как его часто представляют французские газеты. Конечно, он вел самый крупный корабль, позволивший обогатиться сотням Мюлье. Но несмотря на репутацию «звезды» семьи, «Зидана» династии, он всегда должен был подчиняться правилам семейной организации. Говоря о «нашем великом Жераре», Мюлье делают одинаковый акцент как на слове «наш», подчеркивая его принадлежность к ассоциации, так и на слове «великий», признавая его заслуги. Развивая футбольную метафору, можно назвать Жерара Мюлье капитаном команды, ее незаменимым ведущим игроком и надежным форвардом, проделавшим всю карьеру в одном клубе. Тем не менее и он должен был регулярно продлевать свой мандат. Закулисная сторона борьбы за «наследство» Жерара Мюлье после его ухода с поста руководителя Auchan весной 2006 г. (о ней будет подробно рассказано ниже) прекрасно показала всю неоднозначность этих отношений.

А пока вернемся к структуре распределения акций различных семейных компаний. Когда речь идет о молодых компаниях на стадии становления, организация капитала в них отличается чрезвычайным разнообразием. Если инициатором нового проекта выступает компания, входящая в семейный договор, то отношение к ее филиалу такое же, как к материнской компании, они рассматриваются вместе. Как только компания достигает экономической зрелости, АСМ принимает необходимые меры для «превращения дочери в сестру» и начинает работать с ней напрямую. С этого момента молодая компания становится самостоятельной, получает собственный наблюдательный совет и разрабатывает собственную стратегию. Таким образом реализуется фундаментальный принцип договора: «избегать объединения компаний, чтобы уменьшить возможные риски». Превращая филиалы в компании, самостоятельно представленные в системе «все во всех», семья также получает возможность лучше их контролировать.

Ликвидация промежуточного звена позволяет АСМ получить более ясное представление об их деятельности. В результате любой из многочисленных проектов, если он окажется интересным и его показатели подтвердят правильность выбранной стратегии, может претендовать на самостоятельность и вхождение в АСМ в качестве равноправного «сестринского» предприятия. Среди начинаний только одного Auchan можно назвать компании Alinéa (сборная мебель), Chronodrive (покупка товара через Интернет и получение в магазине), Au Marché Vrac (продовольственные минимаркеты-дискаунтеры), Oria (недорогие предметы интерьера) и Little Extra (дешевые товары «made in China»). Однако изменить статус филиала можно только с согласия руководства материнской компании, которое, естественно, не всегда готово «уступить» свою дочернюю структуру по любой цене. Именно это, в частности, объясняет, почему Alinéa входит в группу Auchan, в то время как направление и размах деятельности компании (10 магазинов, торговый оборот 150 млн евро) давно позволяют ей войти в АСМ напрямую. Остается только ждать, согласится ли на это Вянней Мюлье, новый руководитель Auchan, занявший этот пост в 2006 г. Его предшественник Жерар Мюлье обычно так объяснял свой отказ: *«Я передам Alinéa только тогда, когда ассоциация будет готова заплатить за нее справедливую цену»*.

Если же предприятие создается членами АСМ самостоятельно, то владельцы пользуются полной свободой в отношении того, будет ли новая компания развиваться за пределами ассоциации; войдет ли в систему договора «все во всех» (при условии, что АСМ одобрит проект) или получит промежуточный статус. Раньше «переходного» решения не существовало: новая компания должна была либо войти в договор, либо остаться вне его. *«С этой точки зрения наша политика стала более гибкой, чем в прошлом, — признает бывший член центрального совета АСМ. — Мы отлично понимаем, что, когда рождается*

идея и запускается новая компания, для основателей очень важна самостоятельность. Никто не хочет, чтобы вся семья собралась вокруг него и следила за каждым его шагом!»

Доля АСМ в капитале десятка новых компаний, которые ассоциация финансирует в настоящий момент, варьирует в разных случаях от 14 до 67%. Эти средства сосредоточены в инвестиционном фонде CréAdev, специально созданном для этого в 2002 г. и зарегистрированном в Бельгии. Возглавляет фонд Брюно Донвиль. Как ни странно, учитывая стратегический характер должности, он не является членом семьи Мюлье. Хотя целый ряд Мюлье могли бы претендовать на этот пост, выбор пал на постороннего для семьи человека. *«Важно не раздавать по должности каждому родственнику, а назначить людей, наиболее подготовленных для выполнения доверенной задачи»*, — говорит один из компаньонов. 43-летний Брюно Донвиль имеет дипломы двух престижных парижских вузов: Института политических наук и Высшей коммерческой школы. Поработав на различных должностях в области недвижимости и финансов, он выкупил парфюмерную компанию Édouard Pinaud. Два года спустя компания обанкротилась, однако этот провал не помешал Мюлье взять его на работу. Другая находка CréAdev, Кристиана Массиа, хорошо известна среди венчурных капиталистов, вкладывающих средства в развитие и поддержку небольших компаний с высоким научно-техническим потенциалом. До прихода в команду Брюно Донвиля в сентябре 2004 г., Кристиана Массиа возглавляла отдел промышленности в национальном агентстве по поддержке инновационных предприятий Anvar.

Не все новые компании, с которыми работает CréAdev, созданы членами семьи Мюлье. *«Здесь мы тоже обращаем больше внимания на характер представленного проекта, чем на родственные связи его создателя»*. Списка всех новых компаний, в которых АСМ имеет свою долю, насколько известно, не существует. В некоторых случаях об этом участии знает лишь руководство, предпочитающее, отвечая на вопросы о владельцах, либо отри-

цать его, либо сослаться на «долгосрочное партнерство с крупным семейным инвестором». Да и сами Мюлье стараются не упоминать об этом участии. Когда я сообщил Тьерри Мюлье о намерении опубликовать список обитателей «питомника» АСМ, вот что он мне ответил: *«Вы окажете этим молодым компаниям медвежью услугу. Раскрывая наше присутствие в капитале этих предприятий, вы можете помешать их развитию. Если административные органы или экономическое окружение узнают о том, что мы оказываем им поддержку, это может привести к дискриминации и обернуться против них. Во Франции все большое и могущественное воспринимается как подозрительное. Мы достаточно страдаем от этого по отношению к нашим крупным компаниям. Позвольте же мелким и средним жить спокойно»*. Действительно, для получения субсидий или разрешений иногда лучше не афишировать свои связи. Как бы то ни было, сдержанность Мюлье в этом отношении значительно отличается от поведения крупных инвестиционных фондов, чаще всего с гордостью демонстрирующих список своих «подопечных».

Вопреки рекомендациям Тьерри Мюлье, я все же приведу перечень молодых компаний, пользующихся поддержкой семейной ассоциации (в скобках указана доля капитала, принадлежащая АСМ).

— **Группа Maisons de famille** (64%). Создана в 2003 г. Югом Армелем и Ги Шовелем. Сеть домов для престарелых, предназначенная для лиц, нуждающихся в медицинском обслуживании. На сегодняшний день насчитывает около десятка учреждений (в общей сложности около 700 коек) в центре, на юге Франции и в Парижском регионе. Цель компании — к 2008 г. расширить сеть до 30 точек, рассчитанных на 2500–3000 человек. Лозунг: «У нас вы как дома». Направление деятельности: специализированные дорогие услуги, с ориентацией на постоянное повышение квалификации персонала, расширение спектра услуг и создание специальных условий для лиц, страдающих болезнью Альцгеймера. Отметим, что

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Maisons de famille работает в том же секторе, что и сеть домов для престарелых Les Orchidées, созданная единолично Франсисом Мюлье.

— **Adistar** (48%) — одна из компаний «новой экономики», возникших на волне бурного развития Интернета. Работает в пяти направлениях: «Emailing Solutions» — организация рекламных кампаний с помощью e-mail-рассылки и SMS-сообщений; «Adistar L'agence» и «Adistar Hébergement» — разработка, хостинг и поддержка интернет-сайтов; «AD Référencement» — продвижение сайтов в поисковых системах; «Adistar Édition» — поддержка двух интернет-порталов: Cuisine AZ.com (кухонные рецепты) и MétéoCity.fr. Общество с ограниченной ответственностью, зарегистрировано в Рубе и создано двумя членами семьи Мюлье — Вьяннеем Пуасонье (внук Жака Мюлье) и Дидье Коломбье (внук Иньяса Мюлье). www.adistar.com

— **Alice Délice** (33%) — сеть магазинов, специализирующихся на кухонной утвари и кулинарии. Создана Вилфридом Андре, бывшим сотрудником Décathlon и мужем одной из внучек Иньяса Мюлье. Первый магазин открылся в декабре 2002 г. в центре Лилля. Затем добавились еще четыре магазина в городах Нуайель-Годо, Валансьен, Реймс и Амьен. Кроме оборудования для кухни, магазины предлагают разнообразные приправы и специи, книги рецептов, а также регулярно организуют кулинарные курсы. В коммерческом суде компания зарегистрирована под названием «Kitchen Academy SAS».

— **EurActiv** (20%). Создана в 1999 г. Кристофом Леклером, одним из племянников Мишеля Леклера (основателя Décathlon) и бывшим функционером Европейской комиссии. EurActiv принадлежит информационный интернет-портал с бесплатным доступом, независимый от официальных структур. Он предназначен для всех, кто участвует в выработке политики Европейского союза: отдельных компаний и про-

мышленных объединений, неправительственных организаций, средств массовой информации и т. д. Сайт стремится к «документальному» подходу в духе «гласности и эффективности». Спонсорами EurActiv являются крупные транснациональные компании, и некоторые журналисты обвиняют сайт в «неолиберальном» уклоне. Несмотря на то, что компания работает в Брюсселе, зарегистрирована она в Англии. Кроме АСМ акциями EurActiv владеют Кристоф Леклер и несколько членов его команды. www.euractiv.com

— **ART International** (61%) специализируется на переводческих услугах для предприятий. CréAdev приобрел пакет акций ART International весной 2004 г. Два основателя компании, Седрик Луазон и Давид Потрцеба, продолжают руководить компанией, несмотря на то, что генеральным директором головной структуры Tradholding теперь является Бенуа Вернье, по совместительству директор по персоналу Leroy Merlin. Офис компании находится в Парижском регионе. ART International развивается по большей части за счет внешних приобретений: группа выкупила несколько региональных переводческих агентств, работавших по схеме «business to business». Среди клиентов компании такие крупные предприятия, как SEB, Air Liquide, Nike и L'Oréal. Торговый оборот около 12 млн евро. www.art-international.com

— **Agregator** (14%). Одна из множества компаний, созданных Марком Рибом, активнейшим игроком интернет-экономики и одним из основателей широко известного во Франции портала Caramail (конец 1990-х гг.). Agregator помогает налаживать деловые контакты, будь то поиск финансовых партнеров, поставщиков или сотрудников. Созданная по образцу популярной американской сети LinkedIn, компания Agregator принимала участие в разработке популярного во Франции портала www.viaduc.com, об успехе которого свидетельствуют около 250 000 зарегистрированных на нем

резюме. Для топ-менеджеров предприятий Agregator — это клуб, помогающий наладить деловые контакты, организующий фуршеты, деловые ужины и встречи.

— **Mauna Kea Technologies** (25%). Создана в 2000 г. Саша Луазо и Бенжаменом Абра и насчитывает около 50 сотрудников. Производит биомедицинское оптическое оборудование, позволяющее видеть на экране живые ткани (томография). С помощью такого «биофотонного» оборудования можно обойтись без традиционного взятия тканей на анализ, в частности биопсии, и в перспективе выявлять раковые клетки на самых ранних стадиях развития. Компания пользуется поддержкой фонда Anvar, который относит ее к числу наиболее инновационных. В 2006 г. система «Cellvizio-GI», созданная Mauna Kea Technologies и предназначенная для исследования желудочно-кишечного тракта, получила первую премию на Конкурсе инновационных медицинских технологий. www.maunakeatech.com

— **Vigie-Villages** (58%). Базируется на севере Франции (город Вакеаль). Охранная компания: сотрудники, в том числе проводники служебных собак, обеспечивают безопасность как частных объектов, так и зданий и территорий, принадлежащих органам местного самоуправления и коллективам жителей. Машины Vigie-Villages патрулируют престижные кварталы Бондю, Муво и Круа и, в частности, район улицы Эм. Кроме того, у компании есть подразделение в городе Туке. Через дополнительную структуру Alarma, Vigie-Villages оказывает услуги по установлению сигнализации систем и камер видеонаблюдения, гарантируя клиентам прибытие на место через пять минут после получения вызова. Управляет компанией Франсуа Денуле, 36 лет. В 2004 г. торговый оборот Vigie-Villages составил 2,8 млн евро. www.vigie-villages.com

— **Socopar** (21%). Компания зарегистрирована в Верхней Савойе, на альпийской курортной станции Тонон-ле-Бэн

и развивает по франшизе около десятка парфюмерных магазинов марки Beauty Success. Магазины находятся в регионе Рона-Альпы и на юго-востоке Франции. Управляют бизнесом Нам Кья-Чанг-Хуонг и его супруга Кристина, одна из дочерей Анри Мюлье, восьмого ребенка Мюлье-Летьен. Наличие мини-сети обеспечивает Сосораг один голос в административном совете холдинга, управляющего компанией Beauty Success (180 магазинов во Франции). Если когда-нибудь семья Жорж, владеющая Beauty Success, захочет продать свою долю, благодаря Нам Кья Мюлье будут первыми кандидатами на их покупку. Нужно отметить, что Сосораг совершенно независима от компании Isabelle Atkins, которая развивается как сеть филиалов Kiabi.

— **Epi-Breads** (34%). Компания — производитель заводского свежего и замороженного хлеба, находится в США. Создана в 1985 г. Николя Мюлье, бывшим финансовым директором американского отделения Phildar и братом нынешнего руководителя АСМ, и Луи Мальта-Бей, однокурсником Николя. Первоначально представляла собой маленькую пекарню. В 1991 г. активы Epi-Breads значительно выросли благодаря инвестициям АСМ и нескольких членов семьи Мюлье (в том числе Тьерри) и ее деятельность приняла промышленные масштабы. Сегодня компания располагает тремя заводами (в Атланте, Далласе и Фениксе) и производит широкий ассортимент хлебобулочных изделий, которые продают по всей территории Северной Америки как крупные магазины, так и сети общественного питания. www.epibreads.com

— **Ceprodi** (34%) — последние инвестиции CréAdev (июнь 2006 г.). Компания создана в 1998 г. врачом-диабетологом Реджинальдом Аллушем. Под маркой «Kot» производит и продает в аптеках и по каталогу пищевые добавки для лиц, страдающих ожирением и диабетом 2-го типа. В 2005 г. торговый оборот составил 7 млн евро, в 2008 г. ожидается рост до 30 млн. Только во Франции

количество потенциальных клиентов Ceprodi оценивается более чем в 3 млн человек. После того как CréAdev приобрел часть капитала Ceprodi, во главе компании остались доктор Аллуш и Жан-Жерар Гальве (ранее возглавлял компанию ActivCard, специализирующуюся на подтверждении подлинности электронных документов). Но теперь этот тандем находится в подчинении у члена семьи Мюлье Люка Байара, назначенного председателем наблюдательного совета компании. www.kot.fr

Нельзя не заметить, что большинство перечисленных выше молодых компаний не только работают в инновационных секторах экономики, но и представляют для семьи Мюлье реальную возможность диверсификации и освоения новых сфер деятельности.

Перенимая опыт Мюлье, владелец Décathlon Мишель Леклер также создал, в рамках своего личного холдинга Afir, инвестиционную структуру, которая сначала называлась La Forme, а затем была переименована в Охунвест. Как и ее «родственник», инвестиционный фонд CréAdev, Охунвест располагается в Бельгии, точнее в городе Турне. Руководство Охунвест также доверено финансисту, не связанному с кланом Мюлье, Александру Эбену. Последний лишь однажды выступил публично на форуме «Семейные компании и частные инвестиции», который был организован компанией Léonardo Finances в феврале 2005 г. Приглашенный на трибуну вместе с представителями семей Пежо и Дассо, Александр Эбен рассказал об инвестиционной политике Охунвест. *«Мы ориентированы на такую долгосрочную перспективу, что у нас даже нет специальной стратегии выхода из бизнеса. Где-то в отчетности есть “сценарии отступления”, но они разрабатывались для определения стоимости компаний при их ликвидации, а не для получения прибыли от перепродажи. Наша цель — привлечь прежде всего тех создателей предприятий, которые хотят получить поддержку “на постоянной основе”, или тех, кто собирается передать свой бизнес в другие руки. Тем,*

кто приближается к пенсионному возрасту, тоже может быть интересен наш подход, гарантирующий, что предприятие продолжит функционировать в том виде, в каком оно было создано. В этом наше существенное отличие от финансовых инвесторов в классическом смысле слова». Очевидно, подразумеваются фонды и банковские структуры, работающие в краткосрочной и среднесрочной перспективе и стремящиеся быстро вернуть свои инвестиции. Такая стратегия часто предполагает реструктуризацию бизнеса для скорейшего улучшения показателей и перепродажи по высокой цене.

Охунвест располагает двумя фондами: один, Oхydev, специализируется на инвестициях в спортивные товары и индустрию здоровья и красоты (подобно Décathlon); второй, Охураг, работает в секторе досуга в широком смысле слова, включая, например, садоводство. *«Мы работаем с компаниями, используя свое знание сектора, и поэтому даем им больше, чем финансирование в узком смысле слова, — объясняет Александр Эбен. — Выбирает ли Охунвест проекты для инвестирования, учитывая возможность кооперации с Décathlon? Да, такая стратегия действительно существует, но ее правила нигде не прописаны. Например, Décathlon приобрел земельные участки вокруг нескольких своих магазинов. Вполне логично разместить здесь предприятия, как-то связанные с Décathlon. Поэтому недавно мы приобрели небольшую компанию What's up, владеющую несколькими тренировочными залами для скалолазания. Сегодня эти залы можно пересчитать по пальцам, но мы надеемся, что через несколько лет их станет 25».*

Осенью 2005 г. Мишель Леклер вел переговоры с семьей Борде, которой принадлежит офис закупок Jardiland. Операция должна была принести основателю Décathlon контрольный пакет акций этого предприятия, обслуживающего 200 магазинов «все для сада». Но соглашение не было достигнуто. Зато спустя несколько месяцев Охунвест приобрел в Тулузе издательский дом Sofimav. Эта компания с оборотом 7 млн евро выпус-

кает специализированные журналы, посвященные подводному плаванию (*Apnée*), пешим прогулкам и походам (*Balades en France, Déserts*), охоте (*Bécasse Passion, Sanglier Passion*) и рыбалке (*La Pêche des carnassiers*). Ранее, также в издательском секторе, Охунвест приобрел овернскую компанию Avenir Plus, публикующую туристические гиды «Отдых на природе» (*Évasion Nature*). Еще одна компания в «питомнике» Охунвест, Сорампа, организует спортивный отдых. Получается, что созданный в 2004 г. Охунвест располагает инвестиционными возможностями, составляющими около 70 млн евро.

Основатель Norauto Эрик Дервиль также стремится расширить сферу своей деятельности. В 1998 г., учитывая бурное развитие рынка мобильной связи, он создал компанию Tel and Com, которая сначала была филиалом Norauto. Но с тех пор структура ее капитала изменилась. Нового обладателя контрольного пакета акций Грегори Сарториуса, одного из зятьев Дервиля, в административном совете окружает целая команда в лице Оливье Мелиса, директора Norauto, Юга Данеля, директора Phildar, а также Эмманюэля Тульмонда, руководителя Cyrillus (сеть по продаже одежды в составе группы La Redoute). Помимо мобильных телефонов и аксессуаров, компания предлагает оформление абонементов разных операторов. Сеть имеет 100 торговых точек и занимает во Франции третье место после The Phone House и Vidélec. В качестве анекдота можно добавить, что Грегори Сарториус — страстный любитель мотоциклов. В 2004 г. он участвовал в ралли Париж–Дакар, но сумел прийти лишь последним в своей категории.

Множество Мюлье и их свойственников попробовали себя в бизнесе независимо от семейной ассоциации, хотя очевидно, что эти проекты по большей части финансировались из дивидендов, получаемых ими в рамках договора «все во всех». Наиболее известные примеры уже упоминались: Norauto, Cultura, Kiloutou и Picwic. Однако список личных компаний членов семьи Мюлье гораздо длиннее, и их деятельность выходит далеко

за рамки розничной торговли. Вот еще несколько примеров, иллюстрирующих это разнообразие. Мы сгруппировали их по ветвям семьи.

Братья Тьерри Мюлье, главы АСМ, входят в число наиболее активных предпринимателей: они создали по крайней мере 5 компаний. Кроме Eri-Breads, принадлежащего Николя Мюлье в США, можно назвать:

— **Dimo Gestion** — разработчик программного обеспечения административного и финансового назначения. Компания основана Гийомом Мюлье в 1995 г. и находится около Лиона. Торговый оборот 10 млн евро, количество сотрудников 120 человек. www.dimogestion.com

— **La Ferme de Beaumont.** Основана Бенуа Мюлье и расположена в департаменте Сен-Маритим. Специализируется на разведении и продаже декоративных птиц. Одна из главных ферм такого типа в Европе. Весной 2006 г. из-за мер против распространения птичьего гриппа зафиксировала значительное падение оборота. www.lafermedebeaumont.com

— **Projex ingénierie.** Основана Марком Гроленом, мужем Франс Мюлье, и расположена в городе Вильнёв-д'Аск. Специализируется на строительстве промышленных зданий. Располагает отделениями в департаменте Сомм и Парижском регионе. Торговый оборот 4,5 млн евро. Количество сотрудников 40 человек. www.projex.fr

— **Efféa Amiens** — центр похудения и ухода за телом. Открыт Изабель Мюлье в 2004 г. <http://www.amincissement.net>. Она психотерапевт по образованию и жена Эрика Мюлье, который, со своей стороны, занимается лошадьми и организацией конных прогулок. <http://www.cheval-vacances.com>.

Их троюродные родственники (ветвь Луи Мюлье-Кавруа) также создали свои компании:

— **Autovale bleu.** Компания Люка-Альберика Мюлье (недавно продана), имеет четыре магазина по продаже автомо-

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

билей (марки «Форд» и «Мазда»). Насчитывает 40 сотрудников, торговый оборот 12 млн евро;

— **Diffusion Agennaise de Presse (DAP)** принадлежит Доминику Бийару, зятю Андре Мюлье. В качестве официального поставщика крупнейшего французского дистрибьютора NMPP обеспечивает доставку газет в киоски департамента Ло-и-Гаронна. Торговый оборот 4,2 млн евро. Штат 30 человек;

— **Le relais de la Herserie** — усадьба начала XIX в., окруженная прекрасным парком на 13 га. Расположена в долине Луары недалеко от знаменитых замков Амбуаз и Шенонсо. Лоран Дюжарден и его супруга сдают здесь комнаты стоимостью от 30 евро за ночь;

— **Eurocash Leers** — комиссионный магазин. Открыт в мае 2005 г. по франшизе Арно Тульмондом и расположен в городе Лирс по соседству с гипермаркетом Auchan. Ранее Арно работал в Immochan директором торговой галереи в городе Англо.

Другая ветвь семьи, проявившая себя в бизнесе, — ветвь Байар. Ей принадлежат компании:

— **Quick.** Сеть из 8 ресторанов быстрого питания в окрестностях Лилля, которую Жан Байар развивает по франшизе. Совершенно самостоятельный бизнес, никак не связанный с Agaquick, филиалом Agarès, который владеет 23 ресторанами того же названия.

— **Developfood.** Компания создана Люком Байаром и специализируется на охлажденных и замороженных продуктах. Люк Байар является также акционером Epi-Breads и Délices et Saveurs d'Orient, а с июня 2006 г. — генеральным директором Ceprodi-Kot, часть акций которой приобрел инвестиционный фонд CréAdev.

— **Cadréa.** Специализируется на багете, рамах для картин и настенных украшениях. Имеет 16 магазинов, десять из кото-

рых принадлежат Патрику Байару, через холдинг Artediem, а шесть работают по франшизе. www.cadrea.fr

Ветвь Мэйо создала три компании:

— **Sombi** — занимается продажей и ремонтом портативных электроинструментов и крепежа. Уже 30 лет работает в районе Лилля и принадлежит Мишелю Мэйо. www.sombi.fr

— **Reliance Partenaires** — небольшое агентство, занимается консалтингом и обучением. Создано в 2000 г. Филиппом Мэйо и находится около города Макон. www.reliance-partenaires.net

— **Alternative Branding**. Через виртуальный онлайн-рынок связывает между собой марки и лицензии в секторе товаров широкого потребления. Создатель компании — Александр Мэйо, бывший директор по продажам Sara-Lee France и племянник двух вышеназванных Мэйо. www.alternative-branding.com

Представители ветви Леклер самостоятельно создали компании:

— **La résidence Olivarius**. Апартаменты, или дом-гостиница с квартирами от студии до многокомнатной. Отличается очень смелым современным дизайном. Первая такая гостиница была построена в 2002 г. в научном парке «От-Борн» в Вильнёв-д'Аск одним из четырех сыновей Мишеля Леклера (создателя Décathlon) Оливье. Вторая «Резиденция Оливариус» в настоящий момент строится в Парижском регионе. www.olivarius.com

— **La Ferme du Sart**. Ферма, расположенная в Вильнёв-д'Аск. Сельскохозяйственное предприятие, ориентированное на город и городских жителей. Организует обучающие экскурсии, распродажи выращенных на ферме продуктов, праздники в интерьере фермы и т. д. Управляет фермой Матье Леклер, брат Оливье, который собирается также открыть

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

здесь небольшой супермаркет. В январе 2006 г. аэрофотоснимок «Тракто-лабиринта» (лабиринта, созданного на участке кукурузного поля в 5 га для проведения различных игр и соревнований) был опубликован на обложке журнала *GEO*. Маленький анекдот: у фермы есть интернет-сайт с книгой отзывов, тексты которой не отличаются особой грамотностью. Среди них можно обнаружить и короткое послание отца Матье Мишеля Леклера: *«Я очень горжусь тобой, сын, но ты до сих пор не выучил французскую грамматику!»* www.lafermedusart.com

Линия Франсиса Мюлье уже давно проявляет значительную независимость по отношению к АСМ. Ей принадлежат компании:

— **Youg's.** Основана в 2000 г. одним из сыновей Стефана Мюлье (владельца Picwic) Югом, работает в области микро-электроники. Первый магазин сети (товарооборот 8 млн евро) находится напротив гипермаркета Сога в пригороде Вильнёв-д'Аск. Два других магазина вскоре откроются в самом Вильнёв-д'Аск (торговый центр V2) и в Нуайель-Годо. www.yougs.com

— **La Vignery.** Сеть винных магазинов. Первый магазин открылся в сентябре 2005 г. около гипермаркета Carrefour в Рамбуйе, неподалеку от винного магазина Auchan (Cave Auchan), который закрылся несколькими месяцами раньше. Руководит компанией брат Юга Мюлье Роман, уже работавший ранее в секторе виноторговли в компании *Sépages du monde* (импортирует во Францию зарубежные вина). www.lavignery.fr

— **Aktuel Evénements.** Располагается в Парижском регионе и предоставляет напрокат все необходимое (мебель, посуду и т. д.) для организации приемов и профессиональных мероприятий. Принадлежит Франки Мюлье, основателю Kiloutou. Количество сотрудников 120 человек, торговый оборот 10 млн евро;

— **Horse Wood.** Сеть примерно из 20 магазинов, специализируется на товарах для верховой езды. Головной офис находится в городе Шассеней-дю-Пуату (юго-запад Франции). Входит в холдинг Happy Horse Distribution, контрольный пакет акций которого принадлежит Франки Мюлье. www.horsewood.com

Внуки Иньяса Мюлье также создали свои компании:

— **Mécatechnic.** Продает по каталогу автозапчасти для коллекционеров редких машин и любителей тюнинга. Основана в 1983 г. в городе Туркуэн Гаэтаном Мюлье. Штат 15 человек, торговый оборот 2 млн евро. www.mecatechnic.com

— **La ferme du Pont-de-Sains.** Центр интеграции инвалидов с помощью работы. Ферма расположена в Фероне, на севере Франции. Использует часть молока собственного производства для изготовления продуктов, которыми славится регион, таких как сыр «мароль», луковые пироги и т. п. В проекте — другая «терапевтическая» ферма, где будут разводить коз.

Нужно наконец отметить две компании, созданные племянниками Жерара Мюлье:

— **Altya** находится в Рувиньи и основана Жаном-Люком Мюлье. Филиалы этой компании работают в таких секторах, как профессиональная подготовка (Sofip), а также менеджмент и консалтинг в области организации производства (робототехника, автоматика, информатика). Общий торговый оборот 12 млн евро. www.altya.fr

— **Dynamique créative.** Консалтинговая компания в области управления персоналом, находится в Бельгии. Создана Оливье Мюлье, братом Жана-Люка, вместе с женой Мануэлой, психотерапевтом. Примеры предлагаемых тренингов: «Как выявлять таланты», «Решиться на абсурд», «Структурирование мышления команды» и т. д. www.dynamique-creative.com

Члены семьи Мюлье также участвуют в целом ряде других компаний. Привлечь кого-нибудь из Мюлье в качестве акционера или предоставить ему место в совете директоров — значит не просто доказать серьезность начинания, но обеспечить себе партнера, располагающего значительными финансовыми средствами, а также обширными связями благодаря разветвленной семейной и «внесемейной» сети Мюлье. Неудивительно, что бывший менеджер Décathlon Ксавье Шарлет для развития своей компании Oxybul (2 магазина, специализируются на обучающих играх) пригласил в качестве партнера Фабьена Дервиля, сына основателя Norauto. В 2002 г. Мишель Мюлье и Филипп Мэйо вложили средства в швейцарскую компанию New Scarph Technology, разрабатывающую оборудование для водных видов спорта и отдыха (позднее, правда, компания была ликвидирована). Бывший член центрального совета АСМ, резидент Швейцарии Мишель Мюлье¹ является также членом административного совета лионской компании MCE-5 Development, разрабатывающей экономичные моторы с переменным коэффициентом сжатия.

Другой характерный пример — кабельный и спутниковый канал «Télé Mélody», посвященный музыке 1970-х гг. В 2004 г. его запустил Брюно Леклюз, дьякон и создатель еще одного, католического, канала «КТО». «Télé Mélody» владеет группа акционеров, среди которых несколько Мюлье и их родственников. Один из них, Жером Саки, занимается разработкой программ канала. В июле 2006 г. газета *Figaro* рассказала, что та же группа акционеров, вдохновленная успехом «Télé Mélody», предполагает запустить новый канал «Mélody Zen», посвященный музыке хорошего самочувствия и внутреннего комфорта.

¹ Мишель Мюлье, один из сыновей Анри Мюлье, восьмого ребенка Мюлье-Летьенов, родился на альпийской курортной станции Тонон-ле-Бэн. Окончил Высшую коммерческую школу, работал в банковской сфере и располагает широкими связями в Лионе и Женеве. Не путать с другим Мишелем Мюлье, его дядей, десятым ребенком основателей династии, который проживает в департаменте Жиронда.

Необходимо упомянуть и о компаниях, принадлежащих собственникам Мюлье. Иногда параллельно с участием в делах клана, в который они вошли благодаря брачным союзам, они являются акционерами предприятий, принадлежащих их собственным семьям. Например, Виктор Депатюр из семьи владельцев Damart (текстиль) и Somfy (рольставни, рулонные ворота и жалюзи), через свой холдинг Devin VD владеет значительными долями в обеих этих компаниях, а также и в ряде других. Одна из них, Méro Méca, зарегистрированная в департаменте Шер, заявила о себе, выкупив одну за другой компании Sirem (высокоточная гидравлика для авиационной промышленности), Celerc Microtechniques и ADC (производство электрического и оптического оборудования). Бывший член совета АСМ, Виктор Депатюр является партнером трех братьев жены, Патрика, Люка и Жана Байаров в компании Cadréa и (что менее известно) в бретонской риботорговой сети La Mouette.

Грегори Маршан также сидит на нескольких креслах. Он руководит одной из многочисленных компаний семьи Маршан Union textile de Tourcoing (производство пряжи для носков). Кроме того, будучи мужем Сибиль Мюлье, является членом АСМ, которая доверила ему ряд руководящих постов, в частности в наблюдательном совете компании Les 3 Suisses.

Обзор экономической деятельности семьи был бы неполным без рассказа о предприятиях, приобретенных Мюлье. Хотя члены семьи предпочитают создавать собственные компании, вид идущей в руки добычи не оставляет их равнодушными. Следует различать приобретения, сделанные непосредственно АСМ, и приобретения, осуществленные компаниями семьи. Как было сказано выше, компании, участвующие в договоре «все во всех», чтобы инвестировать средства, должны заручиться согласием совета ассоциации, так как последняя должна оставить на их счету достаточные резервы, необходимые для подобной операции.

В последние десятилетия, если не считать инвестиций в упомянутые выше проекты, семья Мюлье выкупила не так много

предприятий. Были приобретены всего четыре компании: Leroy Merlin в 1980 г., Boulanger в 1986 г., Camaïeu Homme, переименованная в Jules, в 1996 г., и Brice в 2002 г. В двух случаях была приобретена доля в капитале: 45% группы Les 3 Suisses в 1982 г. и 17% Sonepar в 1988 г. Семья также вела переговоры о приобретении производителя обуви André (принадлежит сегодня группе Vivarte) и компании Géodis (транспорт и логистика), но отказалась от этих операций. Кроме того, Жерар Мюлье упоминал, что в начале 1990-х гг. вел переговоры с семьей Дюбуа, владельцами сети Castorama. *«Они искали нескольких инвесторов, но когда мы узнали, что переговоры ведутся также с Carrefour, мы, как можно догадаться, сразу же вышли из игры. Разве можно было вкладывать средства в общий проект с нашим главным конкурентом!»* Что же касается приобретения части капитала Kiloutou, то, если верить Франки Мюлье, лично владеющему 34% акций, сумма, предложенная ему АСМ, было гораздо более скромной, чем предложение фонда Sagard. А поскольку отношения Франки с родственниками по всей видимости достаточно натянутые, он без колебаний принял более щедрое предложение. Снова, в который уже раз, Мюлье доказывают, что умеют считать деньги и предпочитают скорее вложить их в естественное развитие собственного бизнеса, чем в дорогостоящие выкупные операции. *«Не в наших привычках срывать выращенные другими плоды, — подчеркивает один из Мюлье. — Мы предпочитаем растить их сами».*

Однако подобные высказывания не помешали компаниям Мюлье напрямую осуществить несколько крупных сделок, в частности, на международном уровне. Хотя чаще всего за рубежом предприятия Мюлье развиваются самостоятельно, открывая магазин за магазином, иногда они приобретают местные розничные сети. Так было в Португалии, где в 1996 г. Auchan выкупил сеть Pao De Açucar, а также в Италии, где в два этапа (в 1996 и 2004 гг.) были приобретены магазины марки Rinascente, принадлежавшие семье Аньелли. Компания Tapis Saint-Maclou также приобрела две компании: британскую Allied

Carpets и немецкую Essers. Рост за счет внешних ресурсов позволяет сразу же получить в интересующей стране сеть магазинов, работающих с учетом специфики и требований местного рынка. Но подобная стратегия имеет и свои трудности, главная из которых — добиться, чтобы местная команда начала работать в соответствии с культурой и методами нового владельца.

Крупнейшее из всех осуществленных Мюлье приобретений было все же сделано во Франции. Речь идет об участии Auchan в публичных торгах акций группы Docks de France (владелец марок Mammouth и Atac). Поглощение было осуществлено Auchan менее чем за 2 месяца, в начале лета 1996 г.

Можно также упомянуть, что компания Leroy Merlin выкупила Obi и Weldom, а группа Agapes (сеть ресторанов быстрого питания) — компанию Les 3 Brasseurs. В 2005 г. Auchan осуществил еще две громкие операции: приобрел онлайн-банк Egg, который был переименован в Oney и присоединен к банку Accord; и выкупил одну из наиболее известных сетей супермаркетов электроники Grosbill.

Среди поглощений, осуществленных компаниями, не принадлежащими к семейной ассоциации, самой крупной была покупка Midas Europe — Norauto приобрела эту компанию в 2004 г. Компания MascoPharma (пакеты для переливания крови) была также приобретена в 1999 г. Жераром Мюлье и его братьями, как было сказано выше, за рамками семейного договора. Еще один пример — приобретение контрольного пакета акций нескольких католических газет (*La croix du Nord*, *La Croix du Midi* и т. д.). Но это было личной инициативой Андре Мюлье, смысл которой, как пояснил он сам, «*заключался скорее в помощи церкви, чем в размещении капитала*».

Учитывая финансовые ресурсы, которыми располагают Мюлье, очевидно, что они могут позволить себе финансовые операции грандиозного масштаба. Это доказывает та легкость, с которой Auchan в конце 2004 г. приобрел контрольный пакет акций итальянской Rinascente. Однако, как только речь захо-

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

дит о финансовых тратах, семья становится очень разборчивой. В 2005 г., когда владельцы парфюмерной сети Marionnaud объявили о намерении продать компанию, многие ожидали, что Мюлье примут участие в торгах. Но этого не произошло: семья не захотела тягаться с уже заявившим о себе претендентом, китайской компанией A.S. Watson, что неизбежно привело бы к вздуванию цен.

Активизация биржевых рынков, которая происходит в последнее время, рост числа слияний и поглощений, открывают новые возможности для публичных компаний. Аппетиты международных инвестиционных фондов также ведут к увеличению стоимости предприятий. Когда Арно Мюлье, директор Auchan во Франции, заявляет, что *«неразумно платить за компанию цену, превышающую 30% ее торгового оборота»*, скорее всего он хорошо знает, что эта цифра не соответствует сегодняшним оценкам. Судя по последним сделкам, чаще всего эта стоимость превышает 50% торгового оборота. Как же понимать слова Арно Мюлье? Ответ мы получим в тот день, когда Жан-Шарль Наури, владелец контрольного пакета акций Casino, решит продать свою долю в капитале группы. Тогда мы увидим, какую сумму готовы выложить Мюлье, чтобы реализовать операцию, способную вывести их в ряды крупнейших в мире операторов розницы.

Глава 5

МАРГАРИТА, ЛУИ И ИХ ОДИННАДЦАТЬ ДЕТЕЙ

Рубе, 21 мая 2005 г., суббота. На улице Маршала Фоша, 56, перед конторой мэтра Пруво непривычно многолюдно. Серый трехэтажный особняк, суровый и унылый, оживляют белоснежные перчатки швейцара, встречающего в дверях нарядных гостей: семьи с детьми, компании молодежи, пары пенсионеров... Но это не обычный праздник, а «день наследия», и вход сюда открыт не всем. Приглашены только прямые потомки Луи и Маргариты Мюлье-Летьен, которые жили в этом особняке и основали династию, о которой идет речь. Позднее дом выкупил нотариус, сохранивший тесные связи с семьей. «Надо бы», как прозвали его Мюлье за привычку начинать с этой фразы разговор, и сегодня продолжает консультировать многих из них.

Нотариус сразу же согласился на день открыть двери своей конторы, чтобы наследники могли посетить «родовое гнездо». Как ни странно, здесь мало что изменилось. Старики узнают плитку на полу, перила на лестнице, дверные ручки... Но сотни Мюлье собрались в этот день не просто на какую-то семейную годовщину. Поводом стало 50-летие договора, объединившего их для совместного управления семейным бизнесом. Этот договор было бы неверно рассматривать как чисто экономический, настолько велико его гуманитарное измерение. Хотя Мюлье не любят упоминать о нем публично, они им очень гордятся. Празднование готовилось несколько месяцев и включает не только посещение родительского дома. Это гигантское «собра-

ние кузенов», или «кузинада», как говорят на севере Франции, — ведь приглашено почти 1000 человек! После торжественного обеда гости поедут по местам, где работали первые шерстяные цеха Мюлье, а затем в Бельгию, в Остенде, где 50 лет назад старшие сыновья Луи и Маргариты заложили основы скрепившего семью договора.

Чтобы разместить приглашенных в одном месте, организационный комитет выбрал курортный городок Де Хаан, где арендовал несколько сотен бунгало. А поскольку в семье знают счет деньгам, все приглашенные участвуют в расходах: по 60 евро со взрослого. Гостям раздают DVD с записями выступлений старейшин семьи, а вечером предстоит торжественный ужин.

Благодаря умению Мюлье держать язык за зубами ни слова о празднике не просочилось в прессу, и он прошел абсолютно незамеченным. *«Все-таки жаль, — сказал потом один из кузенов, — что нельзя было объявить во всеуслышание об этом исключительном семейном событии. Ведь в этот день мы не только отпраздновали 50-летие нашего союза, но и заложили основы следующих 50 лет его существования».* Тьерри Мюлье, президент АСМ, не преминул воспользоваться случаем, чтобы напомнить компаньонам о необходимости сохранять конфиденциальность. Скрытый намек на проект этой книги, о которой он узнал незадолго перед этим, но не счел нужным упомянуть. Недвусмысленный призыв к порядку для тех членов ассоциации, которые не устояли перед соблазном со мной поговорить.

Чтобы лучше понять, что было поставлено на карту в 1955 г., и обстоятельства, которые привели к заключению договора, стоит обратиться к истории семьи Мюлье. Вопреки тому, что можно иногда прочесть, буква «z» на конце фамилии Мюлье (Mulliez) вовсе не указывает на ее испанское происхождение. Это лишь результат орфографической фантазии безымянного викария, который в XVIII в. в свидетельстве о рождении на конце фамилии «Mullier» написал «z» вместо «r». Поэтому в разных ветвях семьи у одних детей фамилия заканчивается на «r»,

а у других на «z». В местном справочнике обе орфографии соседствуют, и существует даже третья — «Mullié». С этимологической точки зрения фамилия происходит от слова «mulier». Так называли человека, который пас или держал мулов. Аналогично фамилия «Бувье» (bouvier) означает того, кто занимался разведением быков. Первый Мюлье, о котором сохранилось письменное упоминание, родился около 1575 г. и был крестьянином в деревушке, недалеко от Рубе. За ним последовало пять поколений землепашцев, пока наконец Луи-Жозеф Мюлье, родившийся в 1777 г., не покинул деревню, чтобы заняться в Рубе выделкой льна. Его сын Луи-Дезире, также ремесленник, в 1843 г. женился на Эмме-Элоизе Элуа. У них родилось 13 детей, причем старшего сына по традиции называли именем отца. В 1874 г. он сочетается браком с Матильдой Делатр. От этого брака родилось 8 детей. Старшего также окрестили Луи. 24 сентября 1900 г., в возрасте 23 лет, этот последний Луи женился на Маргарите Летъен, которой не исполнилось еще и 20. Так появляется пара Мюлье-Летъен, стоящая у истоков династии. Летъены в то время были хорошо известны на севере Франции и обладали состоянием и авторитетом, которых еще не было у Мюлье. Эта семья фабрикантов активно участвовала в идейных движениях местных промышленников. Один из братьев Маргариты, Пьер Летъен, написал целый манифест в поддержку многодетных семей. В книге «Хозяева Севера» (Les Maîtres du Nord), вышедшей в 1998 г. в издательстве Perrin, Пьер Пушен цитирует отрывок из этого манифеста: *«Мы рассчитываем на объединение больших французских семей — тех, что выделяются не только количеством детей, но и своим моральным и общественным авторитетом».*

Самое беглое изучение генеалогии «больших семей» северной Франции позволяет увидеть их общие черты и традиции, глубоко укоренившиеся в среде местной буржуазии.

— Регулярное рождение детей, почти каждый год. Не только из-за отсутствия в то время противозачаточных средств,

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

но и потому, что иметь многочисленную семью считалось престижным.

- Первый ребенок почти всегда рождался до окончания первого года брака, но, в строгом соответствии с христианской моралью, практически никогда раньше девяти месяцев после свадьбы.
- Браки чаще всего заключались между молодыми людьми, которые происходили из семей промышленной буржуазии. Эти союзы представляли собой нечто вроде взаимовыгодной матримониальной сделки, позволявшей избежать «распыления» наследства и сохранить накопленное состояние.
- В этой среде ревностных католиков один или два ребенка многодетных семей нередко становились священнослужителями. Правда, процент детей, посвятивших себя церкви, упал с 3% в 1935 г. до 1% в 1980.
- Старшему сыну почти всегда давали имя отца, а старшей дочери — имя матери. Если ребенок умирал, его имя давали следующему за ним сыну или дочери. (Психологи называют этот феномен «замещением».)
- Мужчина, вступив в брак, обычно прибавлял к своей фамилии фамилию жены. Эта традиция сохраняется по сей день, так как позволяет избежать путаницы, когда, например, сын носит то же имя, что и отец, или в одной ветви семьи несколько раз встречается одно и то же имя. Так, создатель Auchan — Жерар Мюлье-Матиа, в то время как его отец — Жерар Мюлье-Кавруа.

Документы из семейного архива¹ позволяют лучше понять характер и жизненный путь Луи Мюлье-Летьена, или «ЛМЛ», как его иногда называют в документах. Из них мы узнаем, что *«он был очень упорным. Упорство, то есть настойчивые усилия,*

¹ Я имел возможность познакомиться с брошюрой «Жерар Мюлье-Кавруа», подготовленной Патриком Кале по просьбе АСМ и выпущенной в 1990 г. Издание распространялось только среди членов семьи, но несколько экземпляров все же оказались за ее пределами.

пока не добьешься успеха, — характерная черта северян. Но он не был среди самых преуспевающих. Скорее занимал неопределенное положение между ремесленниками и фабрикантами, между перспективами на успех и постоянным риском провала».

Потомки представляют Луи как «неутомимого работника и глубоко верующего христианина, что было не редкостью в ту эпоху». Ему также приписывают деловое чутье, и, что особенно его отличало, властность и строгую мораль. Супруга Луи Маргарита осталась в воспоминаниях современников как умная, образованная и мягкосердечная женщина.

В 1900 г., в год заключения брака, благодаря приданому жены Луи Мюлье-Летьен открывает на улице Альма маленький цех по изготовлению шерстяной пряжи. Он скупает на ткацких фабриках уцененные остатки, перекручивает их, окрашивает и продает оптовикам трикотажного производства. В 1904 г., чтобы развить свое предприятие, Луи берет в партнеры некоего Эме Жасана. Но десять лет спустя, незадолго до Первой мировой войны партнерство распадается из-за каких-то сомнительных поставок. К счастью, параллельно Луи организовал прядильное производство с использованием труда надомников. Он покупал камвольную шерсть у французских оптовиков, выделял из нее пряжу и продавал через одного торгового агента английским производителям трикотажа.

После начала войны семья Мюлье-Летьен, в которой было уже семеро детей от трех до 13 лет, была вынуждена уехать из Рубе и оставить дом на улице Дез Ар. За четыре года скитаний она сменила шесть адресов, кочуя из Таллуара в Ла Боль, оттуда в Версаль и Шартр, пока наконец не переедет в Париж, где, кстати, родится их восьмой ребенок. Чтобы прокормить семью, Луи решает восстановить торговые контакты с британскими партнерами, но уже в противоположном направлении: теперь через того же торгового агента, некоего мистера Бриджера, он закупает пряжу в Англии и продает ее французским оптовикам, с которыми сотрудничал до войны. Некоторое время

в качестве склада используется один из подвалов на улице Мон-мартр в Париже.

Сразу после подписания мирного договора 11 ноября 1918 г., семья возвращается в Рубе. Цех на улице Альма возобновляет работу. Но производство здесь самое примитивное, а оборудование минимальное: моталка и несколько прядильных машин. Для окраски шерсти есть еще три красильных чана. *«Наш отец был прежде всего торговцем шерстью, — скажет позже один из сыновей, — промышленное производство было для него “необходимым злом”, позволяющим занять свое место в цепочке обработки шерсти».*

Теперь семья поселилась на улице Нёв, которая позднее была переименована в улицу Маршала Фоша, в доме 56, где теперь живет нотариус. Дом огромный. В нем родятся еще трое детей. Самые старшие, уже подростки, пойдут учиться в коллеж Нотр-Дам-де-Виктуар, где подготовка к экзамену на аттестат зрелости занимала тогда два года. По вечерам вся семья собирается дома. Отец читает *La Revue des deux Mondes*, делая пометки на полях заинтересовавших его статей. Мать, Маргарита, проверяет уроки. Перед тем, как идти спать, вся семья хором читает молитву.

Мюлье-Летьены вырастили одиннадцать детей. Точнее, их было двенадцать, но второй ребенок умер через несколько часов после рождения. Вот их полный список:

- Луи Антуан Марк Мишель Жерар (родился в 1901 г.);
- Жерар первый (родился в июле 1902 г. через 10 месяцев после Луи, умер);
- Маргарита Мария Жерард Анриетта Матильда (родилась в июле 1903 г., монахиня);
- Клэр Морис Анна Мария Жерар (родилась в марте 1905 г.);
- Жерар Анри Антуан Мари (июнь 1906 г., отец создателя Auchan);
- Жак Анри Жозеф Мари (апрель 1908 г.);

- Иньяс Жан Мари Жозеф (апрель 1910 г.);
- Жанна Мария Антуанетта Мишель, прозванная Жаннеттой (сентябрь 1911 г.);
- Анри Луи Жозеф (родился в январе 1917 г. в период скитаний);
- Мари Рафаэль Соланж, прозванная Мирой (апрель 1920 г.);
- Мишель Жерар Жозеф (апрель 1921 г. Станет священником, однако в 50 лет получит разрешение папы на то, чтобы сложить с себя сан и жениться);
- Франсис Жан Жак (родился в апреле 1922 г.).

За исключением Анри, родившегося в Париже, все дети появились на свет в Рубе. Анри выделяется также значительной разницей в возрасте (6 лет) со своей старшей сестрой Жанной, промежутки между рождением других детей гораздо короче. В момент появления Франсиса старшему Луи уже как-никак 20 лет, и он подумывает о женитьбе. Родителям 44 и 41 год. В профессиональном плане Луи чувствует необходимость придать новый импульс своему делу, так как сыновья растут и им может стать тесно в отцовском цеху. Однажды в воскресный полдень 1923 г., после мессы, ЛМЛ встречает на церковной паперти своего кузена Жюля Тульмонда, хозяина текстильной фабрики Toulemonde-Destombes в Ватрело. И делает ему предложение: *«У тебя есть деньги, но нет сыновей. У меня есть сыновья, но нет денег. Давай объединимся и вместе построим прядильную фабрику»*. В следующее воскресенье, опять после мессы, они отправляются к директору местного отделения Banque de France. В шляпах и с тростями в руках, кузены излагают свой проект банкиру и спрашивают, не согласится ли он принять фиктивные векселя, которые они выпишут друг другу. *«Вы честные люди, и я согласен сотрудничать»*, — отвечает банкир. Так создаются Filatures Saint-Liévin: сначала капитал делится 40/60, затем 50/50, иначе говоря, это настоящее совместное предприятие,

как мы сказали бы сегодня. Роль каждого из партнеров четко определена: фабрика в Ватрело производит пряжу, а цех в Рубе выделывает из нее нить для ручного вязания. Отметим, кстати, что Луи Мюлье-Летьен сразу же берет на себя заключительную часть процесса. Словно уже тогда он предчувствовал, что стратегически правильнее работать с уже готовой продукцией, ближе к конечному потребителю...

Старшего сына, тоже Луи, направили на прядильную фабрику в Ватрело. В это время ему уже 22 года, и всего несколько месяцев назад, 24 мая, он женился на подруге сестры Полине Кавруа. Младшая сестра Полины, 12-летняя Франсуаза, которую все зовут Франсеттой, учится в одном классе с другой сестрой Луи — Жаннеттой. Семьи хорошо знают друг друга. Кавруа живут в прекрасной усадьбе. *«Зимой молодежь катается на коньках по замерзшему пруду и доезжает до самого парка Барбье»*, — повествуют архивы семьи. Но для Луи и его брата Жерара все это уже воспоминания детства. После окончания школы Жерар поступает в Текстильный институт Рубе, в двух шагах от здания, где позднее расположится Phildar.

Из одиннадцати детей Мюлье-Летьен Жерар на протяжении всей своей жизни несомненно оказывал наибольшее влияние на судьбу семьи. Уже в институте, он четко представляет себе, чем хотел бы заниматься в дальнейшем. *«Я хотел бы найти свое место в бизнесе, но где-то на стыке экономического и социального. Меня интересует не только экономика, но ведь в экономике есть все: люди, философия, действие. Именно это меня и увлекает»*, — читаем мы в воспоминаниях сестры Жерара Жаннетты. В них она также упоминает о книге некоего Ривета, посвященной правам рабочих и якобы оказавшей огромное влияние на брата. *«Одной зарплаты недостаточно, — говорил он в то время. — Нужно разговаривать с рабочими»*.

В это же время, пользуясь дружескими отношениями отца с мистером Бриджером, Жерар несколько раз посещает Великобританию. Там он изучает английский, а также новейшие технологии

производства шерсти. Как и север Франции, Йоркшир — передовой регион в текстильной промышленности, а Брэдфорд — конкурент Рубе на шерстяных рынках. Благодаря коммерческим связям между двумя регионами Жерар открывает для себя англосаксонскую цивилизацию, к которой окажется чрезвычайно восприимчив. Ирония судьбы: его второе имя, Анри, написано в свидетельстве о рождении на английский манер с «у» (Henry), а не с «i» на конце, как это принято во Франции.

Во время последней поездки в Бредфорд Жерар начал курить. Недовольный отец пообещал: *«Если бросишь, в день свадьбы я подарю тебе машину»*. Жерар выиграет пари. Пока же отец «подарил» ему всего лишь место старшего мастера на своей фабрике. Теперь работники называют его «Мсье Жерар». Наступает 1926 г. Бизнес процветает. Рубе сумел восстановить довоенное благосостояние. Цеха работают на полную мощность, их продукция все больше завоевывает рынок. Но для промышленного городка это также период первых социальных конфликтов. С одной стороны, организуются рабочие профсоюзы, католического и марксистского толка, с другой — объединения владельцев предприятий, в частности Текстильный консорциум Рубе-Туркуэна.

В 1928 г. наследство, полученное от бабушки Летъен, позволяет Луи открыть новую фабрику в Рубе, на улице Коллеж. Здесь располагаются прядильное производство, перемотка шерсти в мотки, а также маленький цех, где разрабатываются новинки. Мюлье начинают заниматься анализом технических, финансовых и коммерческих результатов своих компаний. 1930-е гг. — период мирового экономического кризиса, и это отражается на количестве заказов. Но у Жерара есть повод и для хорошего настроения: 22 мая 1930 г. он женится на Франсете Кавруа. Семь лет прошло после свадьбы его брата Луи, и Жерар тоже женится на представительнице семьи Кавруа. В день свадьбы старшая сестра невесты Полина отсутствует: она только что родила своего пятого ребенка, Андре. Когда молодые выходят из церкви, край вуали невесты несет пятилетний Жан Байар,

старший сын Клэр, сестры Луи и Жерара. Молодая пара поселяется на улице Анри-Боссю, 8, через два дома от Луи и Полины, которые живут на той же улице в доме 2. Следующие десять лет в обеих семьях Мюлье-Кавруа будут отмечены регулярным рождением детей. У Жерара и Франсетты 13 мая 1931 г. появится первенец Жерар, за которым последуют 5 братьев и сестер. У Луи и Полины детей будет гораздо больше — 13.

Луи и Жерар, поселившиеся на одной улице и женившиеся на двух сестрах, были очень близки и по-настоящему привязаны друг к другу. *«Они были романтиками, наделенными богатым воображением, и обладали обостренным чувством семейной солидарности и ответственности»*, — читаем мы в семейных архивах. Но в то же время братья были совсем не похожи. *«Это были разные, но взаимодополняющие натуры, несходные и соперничающие, каждый сам по себе, но одновременно вместе»*. Луи и Жерар определили то, что позже было воспринято и продолжено детьми как характерный тип поведения «Луи» и «Жераров». *«Между ними все время происходило что-то вроде химической реакции»*, — скажет однажды Жерар-сын, основатель Auchan. Луи — непосредственный, импульсивный, даже резкий, Жерар — вежливый, уравновешенный и вдумчивый. В первом преобладают эмоции, второго всегда отличает ясность и трезвость ума. Когда Луи хочет мчаться на велосипеде, Жерар предпочитает идти пешком. И самое главное: Луи — производитель, а Жерар — финансист и коммерсант.

В течение 1930-х гг. компания Louis Mulliez-Lestienne («Луи Мюлье-Летьен») постепенно превращается во Frères Mulliez («Братья Мюлье»). Сначала к Луи и Жерару примыкает Иньяс, которому в 1930 г. исполняется 20. Он использует пристройку цеха на улице Коллеж, чтобы организовать там красильню. Затем подходит очередь Жана Байара, мужа Клэр (он также из известной семьи текстильных фабрикантов) — тесть доверяет ему управление магазином La Pastourelle. Магазин открылся в 1931 г. в бельгийском городке Доттиньи и торгует пряжей для

вязания. Что касается Жака Мюлье, то он не проявляет склонности к бизнесу. «Это более артистическая натура», — сдержанно отмечают в семье. То же самое будут говорить и о его брате Анри. Что же до тех, кто занимает ответственные позиции в семейном бизнесе, то независимо от личных качеств, в делах и за стенами фабрик, в их действиях начинает проследиваться нечто вроде «стиля Мюлье».

«Начиная с 1932 года, благодаря разнопрофильности своих предприятий, Мюлье удастся объединить в одних руках весь производственный цикл, от чесания шерсти до перемотки пряжи в мотки», — пишет Пьер Пушен в книге «Хозяева Севера». Тут же автор замечает, что семейный бизнес по всей видимости почти не был затронут экономическим кризисом, который свирепствовал в то время в текстильной промышленности, *«поскольку завод в Рубе продолжал инвестировать средства даже в самом неопределенном 1936 году».* Секрет этого благополучия — специализация на смесовых волокнах и расширение ассортимента за счет фантазийной пряжи, позволяющей получить большую маржу. В добавление к уже существующим цехам вводятся в строй две новые прядильные фабрики: одна для Жерара (Art Laine на авеню Мотт в Рубе), другая — в бельгийском городе Зюльт для его брата Иньяса. Все эти различные предприятия сгруппированы в одно целое, которое получает название Les Fils de Louis Mulliez («Сыновья Луи Мюлье»).

По мере развития компании Жерар Мюлье все чаще начинает рассматривать оптовиков, которым перепродается товар (в 1936 г. это более 750 т), как ненужных посредников. *«Нам достаётся работа, но не маржа», — напишет он позже в «Наброске правил Phildar».* У него появляется замысел по-иному построить свою коммерческую политику — обходиться без оптовиков и заняться розничной торговлей. Жерар внимательно наблюдает, как идет дело в магазине, которым управляет в Бельгии его зять, Жан Байар. Но отец, Луи Мюлье-Летьен-старший более чем сдержанно относится к идее развития торговой сети.

Для него все достоинство профессии заключается в обработке шерсти. *«Продавать самим, да еще и смесовую пряжу — все равно что торговать на рынке!»* Однако Жерар убежден, что бессмысленно выделять даже самую красивую в мире шерсть, если ее невозможно продать и найти для нее покупателей. В 1937 г. Жерару 31 год, а отцу — 60, и спор разрешится в пользу сына, поскольку Луи Мюлье-Летьен в конце концов решает отойти от дел.

В 1938 г. Мюлье приглашают консультанта из США, чтобы кардинальным образом пересмотреть организацию труда и бухгалтерский учет на своих предприятиях. Консультант указывает на потери, связанные с сезонностью продаж шерстяной пряжи. Жерар вводит в цехах летнее и зимнее расписание работы, а также премии за повышение производительности труда.

Стремление хозяев к рационализации производства в конце 1930-х гг. приводит к активизации забастовочного движения, в том числе и в компаниях Мюлье. Это был звездный час Народного фронта. Старшие дети регулярно собираются в большом доме на улице Маршала Фоша, где продолжают жить родители, чтобы обсудить эти события. Их точка зрения определяется католической верой и участием детей, прежде всего Луи, в движении христианской буржуазии. Движение было основано иезуитом отцом Рансоном, который, обращаясь к фабрикантам, говорил: *«Превращение в буржуа и привязанность к мирским благам — язвы, от которых надо лечить нашу среду. Богатство — не всегда благословение, это прежде всего ответственность, а если человек попадает под власть материального, даже проклять»*. Конец этим спорам положила война.

В мае 1940 г. немецкие солдаты вошли в Рубе, и меньше чем за месяц город покинули десятки тысяч жителей. Мюлье не хотели уезжать далеко и сначала перебрались в Булонь-сюр-Мер. Но это оказалось лишь временной передышкой. Несколько недель спустя продвижение немецких войск вынуждает их снова собираться в дорогу. Они выбирают Редон, городок на юге Бретани, в том числе и по финансовым соображениям.

Именно сюда перевели из Рубе местное отделение Banque de France, где Луи Мюлье-Летьен был советником. В то время основная часть оборотных средств Мюлье, как и большинства промышленников, хранилась в виде векселей в Banque de France. Поэтому семья старалась держаться ближе к своему отделению банка, на всякий случай... Но войска противника продолжают продвигаться вперед, и Мюлье вынуждены покинуть Редон и вновь отправиться в путь. Группа почти из 30 человек наконец устраивается в Монтобана, на юге Франции. Место было выбрано не случайно: его посоветовала настоятельница религиозной общины «Монахини Сен-Мора», к которой одно время принадлежала сестра Луи Маргарита. Чтобы обеспечить себя жильем и всем необходимым Мюлье покупают четыре фермы. Но эта вынужденная пауза никак не влияет на семейные планы. В семье продолжают рождаться дети: у Жака, женившегося на бельгийке Маргарите де Тьер, и у Анри, который в августе 1939 г. заключил брак с Женевьевой Руссель, дочерью одного из фабрикантов Рубе. Мишель, предпоследний ребенок семьи Мюлье-Летьен, которому тогда только что исполнилось 20, сохранил несколько фотографий этого периода. На них его 35-летний брат Жерар помогает младшим детям собирать модель самолета.

Семья не оставляет свои цеха на произвол судьбы. По мере возможности Жерар пересекает демаркационную линию и возвращается на север Франции. Его братья также время от времени посещают Рубе. Производство работает еле-еле. Не хватает сырья и рабочих: многих отправили на принудительные работы в Германию. Остальные почти не получают зарплаты и с нетерпением ждут, когда цеха заработают на полную мощность.

Жерар не забывает о довоенных планах и все более настойчиво пытается создать собственную сеть магазинов. *«У нас перед глазами был пример коллег, и мы не хотели рисковать. Ведь существовала реальная опасность, что в эти тяжелые времена оптовики вдруг бросят нас, и мы в одночасье потеряем всех клиентов»*, — напишет он в своих мемуарах. В самый разгар

оккупации Жерар вместе со своим зятем Жаном Байаром начинает поиск помещений для магазинов. Первая торговая точка «Les Textiles d'Art» открылась в 1943 г. в Пуатье. Управлял ей Жан Байар, уже имевший подобный опыт. Позднее «Les Textiles d'Art» будет переименована в «Au Fil d'Art», а затем на их основе будет создана компания Phildar. Организовать снабжение магазинов было очень непросто. В книге Жака Бонта «Хозяева текстильной промышленности» (Patrons textiles, 2002) Жан Байар-сын вспоминает, как ездил на велосипеде с прицепом почти за сто километров, чтобы забрать 40 кг ангорской шерсти.

Во время войны, столкнувшись с нехваткой сырья, фабриканты Рубе разработали новые технологии производства, в частности связанные с добавлением искусственных волокон. Жерар Мюлье-Кавруа был первооткрывателем в этой области: *«Благодаря нашим полуремесленным, но эффективным методам окраски и смешивания шерсти с вискозным волокном пряжа “Quiétude 349” стала нашим основным продуктом в годы войны. Внешне ее невозможно было отличить от чистошерстяной, для которой мы не могли найти рынка сбыта из-за цены. Качество “Quiétude” обеспечило нам практически мировую монополию».* Безусловно, этот товар был проще, ниже качеством, но, учитывая условия того времени, продавался значительно лучше. *«В любом случае, — продолжает бывший фабрикант, — идеального сырья не бывает. Настоящее искусство и состоит в том, чтобы, правильно дозируя составляющие, придать конечной смеси свойства, которыми не обладает ни один из первоначальных компонентов».* С этой точки зрения роль смесовых волокон в текстильной промышленности, которые в силу универсальности могут применяться для самых разных целей, можно сравнить разве что с ролью картошки в кулинарии.

Сразу по окончании войны семья вернулась в родные места.

Что можно сказать о поведении Мюлье в период оккупации? Как все промышленники севера Франции, Мюлье всегда ува-

жали порядок и распоряжения властей. Как крупные фигуры экономики, они безусловно больше ориентировались на правительство Виши, чем на движение Сопротивления. *«Однако, когда мы увидели непристойное поведение немцев, мы быстро сменили окраску»*, — говорит один из старших членов семьи. Лозунги Виши полностью соответствовали ценностям буржуазии того времени. *«Труд, семья, родина: очень жаль, что эти лозунги выдвигал Петен, потому что они полностью отвечали нашим убеждениям»*. В 1940 г. Франсис, младший сын Луи Мюлье-Летьен, попал в списки тех, кто должен был отправиться на принудительные работы в Германию. У отца были огромные связи и реальная возможность спрятать его в Арденнах. Однако отец принимает другое решение: *«Уклоняться нет причин. наших рабочих отправляют на принудительные работы в Германию. Ты не можешь не ехать только потому, что ты мой сын — сын богатых родителей»*. Так юноша не только отправляется в Германию, но, хуже того, оказывается в Кёнингсбергском мешке (около нынешнего Калининграда), где шли тяжелые бои между войсками СС и Красной армией. В итоге Франсис провел там более трех лет. *«Мы уже думали, что никогда его не увидим»*, — говорит один из племянников. Но в конце 1945 г., через несколько месяцев после Освобождения, в доме на улице Маршала Фоша, 56 зазвонил телефон. Говорит Франсис! Он в Париже. *«Я жив и первым же поездом еду в Лилль»*. Новость распространяется с быстрой молнией. В тот же вечер более 30 членов семьи, родители, братья, сестры, племянники и племянницы, спешат встретить пропавшего родственника на вокзальной платформе.

Война закончилась, и бизнес вновь набирает обороты. Но большинство каналов, по которым поступало сырье, бездействует. В цехах отчаянно не хватает материалов. Именно это заставляет Les Fils de Louis Mulliez изменить стратегию. Вместо того, чтобы продавать пряжу и шерсть оптовикам, хозяева предлагают работницам самим приняться за вязание. Таким образом,

тот же объем сырья позволяет создать бóльшую прибавочную стоимость. Параллельно, развивая идею обходиться без посредников и самостоятельно доводить товар до конечного потребителя, Жерар Мюлье-Кавруа приобретает франшизу и начинает создавать то, что станет впоследствии сетью магазинов Phildar. Постепенно Les Fils de Louis Mulliez превращаются из простых производителей в производителей-дистрибьюторов, поскольку сами производят большинство товаров, которые предлагают в своих магазинах. Эта модель не была их изобретением: так же с 1924 г. развивался бизнес и другой семьи с севера Франции — семьи Пруво, основателей сети магазинов Pingouin. Но для Мюлье эта диверсификация и переход в розничный сектор стали первым стратегическим поворотом. Хотя создатель Phildar не потерял интереса к управлению производством. Особенно большое значение он придает найму и обучению молодежи, стараясь найти и вырастить в компании ее будущих руководителей. Кандидаты даже проходят графологические тесты. Принятым дают в наставники опытного сотрудника, чаще всего рабочего, если новый человек будет «белым воротничком». На фабрике каждому предоставляется возможность попробовать себя в другой профессии или виде деятельности. Работает театральная труппа. Она называется «ЛМЛ» — очевидный намек на хозяина (Луи Мюлье-Летьен), хотя на самом деле эта аббревиатура означает «наилучший досуг» (les meilleurs loisirs). Пьесы играют в залах благотворительных обществ Рубе. Основная идея этого социально-культурного начинания — способствовать развитию устной речи работников.

Жерар — «жаворонок». На заводе он появляется в 7 утра, чаще всего пешком. Его нельзя не заметить. *«При первой же встрече чувствовалось, что он хотел одновременно обаять и убедить, — вспоминает бывшая сотрудница. — Его рост, манеры производили неизгладимое впечатление. Он был очень требовательным, но открытым и интересовался всеми нашими замечаниями. Как только лед был сломан, устанавливались отношения доверия и сотрудничества».* Кристиан Леруа, позже ставший директором по

продажам, разделяет это мнение: *«Пока я не начал работать в компании и знал только то, что говорилось в Рубе, я думал, что он не допускает никакой критики. Но когда мы начали работать вместе, я увидел его совсем в другом свете»*. В первой половине дня хозяин Phildar обходит цеха, замечая малейшие детали и беседуя с сотрудниками. После обеда, не снимая рабочего халата, занимается делами в огромном кабинете, из которого видны работающие станки, а стены увешаны схемами и графиками.

Послевоенный период — период прогресса и различных начинаний. Жерар проходит обучение в Швейцарии у Альфреда Каррара, эксперта по промышленной психологии. Он также обращается к услугам различных консультантов: Бедо в области методов работы, Грина — специалиста по обучению на производстве. Создает «Центр совершенствования руководителей и повышения культурного уровня рабочих» и сам записывается на его тренинги. Принимает участие в ознакомительных поездках, организованных ассоциациями хозяев предприятий, в частности едет в Скандинавию. Позже он также посетит Югославию, чтобы лучше понять суть самоуправления на предприятиях, о котором говорит Тито. В эту поездку он отправится с одной из племянниц, социологом Жаннеттой Леклер. Жерар пользуется каждой возможностью, чтобы учиться, быть в курсе происходящего и размышлять. Книги остаются для него главным средством обучения. Когда нет времени читать самому, он поручает какому-нибудь сотруднику отмечать для него отрывки, заслуживающие особого внимания. Сам он тоже любит делать пометки, а затем рассказывать прочитанное членам семьи и окружению. Лучшие места на полках его библиотеки на улице Боссю занимают Алексис Каррель, Альбер дю Мун, Леон Армель и несколько других авторов гуманитарной и экономической направленности.

Жерар был близок к христианским демократам и спорил с идеями социального католицизма, упрекая это течение в недооценке предприятия как истинного объекта, на который должны быть направлены социальные проекты. Он считал, что прежде

всего необходимо решать проблемы в области занятости и условий труда. Англосаксонские пристрастия определили также его благожелательное отношение к плану Маршалла, основанному на вере в технический прогресс, превознесении американской производственной мощи и стремлении к сотрудничеству между социальными слоями.

Как и целый ряд промышленников Рубе, Луи и Жерар заинтересовались христианским движением «Моральное перевооружение», которое также пришло из США и накануне холодной войны проповедовало «духовное преобразование Запада». У организации был центр в Швейцарии около города Монтрё. Луи и Жерар вместе с ближайшими сотрудниками приняли участие в нескольких его семинарах. Луи, более вовлеченный в движение, пережил что-то вроде «обращения». Гуру «Морального перевооружения» Дмитрий Папаригопулос, человек возможно не столь бескорыстный, как хотел бы казаться, периодически жил у него в доме. *«Время от времени старший сын Мюлье-Летъен выступает с “признаниями”. Это что-то вроде публичной исповеди в том, что он считает своими недостатками. Однажды “признание” происходило в Большом зале Колизея Рубе перед целым залом рабочих, профсоюзных делегатов и хозяев предприятий, удивленно смотревших на него»,* — читаем мы в документах семейного архива. По иронии судьбы в кабинете брата Луи Жерара на улице Боссю, 8, позже будут сниматься некоторые сцены фильма Коста-Гавра «Признание». Но Жерар считает такие «признания» неприличными и держится от «Морального перевооружения» на расстоянии. Движение подверглось резкой критике Ватикана и быстро «выдохлось». Это не помешало ему сыграть заметную роль в развитии социальной политики, которую проводили вовлеченные в него руководители предприятий.

В 1945–1950 гг. бизнес Мюлье получает беспрецедентное развитие. В этот период не только отменены продуктовые карточки, но и восстановилось нормальное соотношение спроса и предложения на рынке, где снова появилось все необходимое.

Все больше членов семьи Мюлье занимают ответственные посты на семейных предприятиях. В компанию Phildar, которая становится основным направлением деятельности Les Fils de Louis Mulliez, помимо Жана Байара Жерар привлекает своего младшего брата Франсиса и двух племянников Бенуа и Андре Мюлье. Другое направление — Les Filatures Saint-Liévin, созданное в партнерстве с семьей Тульмонд — также переходит от чесания шерсти к производству синтетического волокна, прежде всего фантазийной пряжи для ткацкой промышленности. Бизнес преуспевает. В 1950 г. в компании работают уже более 1400 человек. Луи, старший сын Луи Мюлье-Летьена, уже работает с собственным сыном — Луи Мюлье-Моттом, старшим из 13 детей, родившимся в 1924 г. Со стороны Тульмондов руководящие посты занимают внуки основателя компании, братья Скальбер.

Что же касается Луи и Маргариты, то они начинают чувствовать груз прожитых лет. Супруги скончаются с интервалом в несколько месяцев: Маргарита в мае 1951 г., Луи в январе 1952 г. На кладбище Рубе на их надгробном камне высечена надпись по-латыни «*O crux ave spes unica*» («Крест — ты наша единственная надежда»), первые слова молитвы, которую верующие читают в страстную пятницу. Кроме того на обоих надгробиях еще одна надпись: «Член Третьего ордена францисканцев». Членами Третьего ордена, или терциариями, называют последователей Франциска Ассизского, которые руководствуются в своей жизни религиозными правилами, но остаются в миру. Рядом с родителями покоится маленький Жерар, умерший при рождении. Его надгробная плита гласит: «*Маленький ангел, молись за нас*».

В больших семьях дети, как правило, бывают очень сплоченными. Старшие привыкают ухаживать за младшими. Все внимательны друг к другу. Складываются определенные привычки, стиль поведения. Тем не менее на вопрос о том, какую роль сыграли родители Мюлье-Летьен в неординарном решении, приня-

том детьми через несколько месяцев после их кончины, не так просто ответить. Чему такому особенному научили они своих детей, что те приняли решение соединиться в придуманном ими коллективном проекте? Любви и правильного воспитания здесь недостаточно. Обязательных семейных праздников по воскресеньям каждые две недели тоже. Что за бессознательный коллективизм посеяли они в детских душах? Эта загадка, видимо, так и останется неразгаданной. Не стоит рассчитывать на откровения еще живых детей — Анри, Миры, Мишель (им сейчас под 90) или жен Луи и Жерара, Полины (104 года) и Франсетты (96 лет). Единственное, что мы знаем наверняка: Луи Мюлье-Летьен не захотел при жизни решить вопрос о наследстве, доверив детям самостоятельно принять решение о его судьбе...

В 1952 г., несколько месяцев спустя после смерти родителей, дети Мюлье-Летьен собираются, чтобы решить вопрос о наследстве. На основе семейных капиталов было создано несколько предприятий. Хотя Луи и Жерар, самые старшие и наиболее вовлеченные в семейный бизнес, явно внесли наибольший личный вклад в его развитие, вполне закономерно поднять вопрос о разделе компании. Но в 1931 г. братья уже показали, что солидарность семьи в финансовых вопросах для них не пустой звук: после кончины их общей тещи, бабушки Кавруа, все полученное наследство они внесли в капитал только что созданного объединения *Frères Mulliez*. Смерть родителей придаст этому союзу новое значение. Сначала в плане ведения дел, а затем в том, что касается организации капитала семейных компаний.

По субботам в офисе Phildar на улице Коллеж собираются 6 руководителей ассоциации: двое Луи (отец и сын), Жерар, Иньяс, Франсис и Жан Байар (муж сестры Клэр). Официально председатель не избирался, но фактически его роль играет Жерар, как наиболее активный. *«Его личность и его роль “второго старшего сына” позволили ему занять особое положение, — читаем мы в семейных архивах. — Он был одновременно и отцом, стремящимся установить близкие отношения с детьми, как это*

было принято у родителей; и старшим братом, старающимся поддержать младших, когда они в этом нуждаются; и дядей, к которому племянники и племянницы охотно обращаются за советом. Жерар был центром притяжения, который незаметно организовывал все это разрастающееся сообщество».

На еженедельных собраниях рассматриваются только самые важные вопросы, напрямую затрагивающие общие семейные интересы. Однажды Луи поднимет вопрос о будущем своих 13 детей: «Мне нужна ваша помощь. Если семейные компании не смогут дать им работу, мне не останется другого выбора, как продать свою долю и покинуть ассоциацию». Солидарность обязывает, семейный совет не может остаться равнодушным. Братья дают согласие, и это формальное обязательство, но не более, чем «попробовать» юношей в семейных компаниях. Иначе говоря, никаких обещаний предоставить им работу в долгосрочной перспективе.

Через три года, в феврале 1955 г., состоится знаменитая встреча в Остенде. Во фламандском курортном городке будет заключен семейный договор, который установит правила владения семейными компаниями. В гостинице «Термы» забронировано несколько комнат, неподалеку — зал. Место спокойное, в феврале на побережье Северного моря не так много туристов. К тому же уже несколько дней свирепствуют холода, и за окнами видны покачивающиеся на волнах глыбы льда...

Собравшиеся на встречу отцы-основатели семейного договора, никогда не рассказывали о том, что произошло за закрытыми дверями. Единственное упоминание об этом можно найти в книге Жака Бонта «Хозяева текстильной промышленности». Автор, выходец из семьи крупных текстильных фабрикантов Рубе, пишет, что «*среди семейных договоров и правил, самым образцовым без сомнения является договор семьи Мюлье, как по духу, так и по точности формулировок, позволивших адаптировать его в течение последующих 50 лет к фантастическому росту семейной ассоциации*».

В принципе в Остенде приглашены все компаньоны первого поколения, а также их дети, достигшие 25 лет. На практике все несколько иначе.

- Луи и Жерар конечно же здесь.
- Маргарита, монахиня, отсутствует.
- Жан Байар, муж Клэр, в прохладных отношениях с зятьями. Он упрекает их в частом вмешательстве в свои дела и игнорирует встречу.
- Жака и Анри также нет: проблемы со здоровьем не позволяют им полноценно участвовать в семейном бизнесе.
- Жаннетта одна растит семерых детей (муж, Ксавье Леклер, погиб в 1944 г. в автокатастрофе). Ее нет, но она уверена, что может положиться на братьев.
- Жан Мэйо, муж Миры, живет на другом конце Франции; к тому же ему часто приходится ездить в Тонон, чтобы помочь Анри и его детям. Он также не может приехать в Остенде.
- Мишель, в то время священник, тоже отсутствует.
- Братья Иньяс и Франсис здесь.

Таким образом из одиннадцати детей первого поколения на семинаре присутствуют только четверо сыновей. Из второго поколения лишь трое достигли требуемого возраста: Луи и Бенуа, два старших сына Луи, и Жан Байар-сын, который, в отличие от отца, сохранил хорошие отношения с дядьями.

Кроме них к подготовке договора допущены четверо непричастных к семье лиц. Прежде всего в качестве экспертов, но также из предосторожности. Все Мюлье обладают сильным характером и напрямик говорят все, что думают. К тому же внутрисемейные отношения осложняются множественными взаимных симпатий и антипатий. Мужчины знают, что если они останутся наедине, каждый захочет быть правым и обсуждение может быстро перейти на повышенные тона. *«Наличие посторонних, но близких по своим моральным принципам людей, поможет более конструктивному обмену мнениями»*, — решают Луи и Жерар, выступившие инициаторами встречи. *«Когда речь*

идет о спорных вопросах, очень важно мнение специалистов, которые помогут сформировать объективную точку зрения», — уточняет один из их потомков. Вот четверо советников, которые были приглашены в Остенде.

- Стефан Камбьен, бельгийский философ и экономист. Регулярно выступал в Центре изучения проблем промышленности в Марк-ан-Барёль и был замечен Мюлье. Камбьен умел делать обсуждение более интересным и решать экономические вопросы в свете их социальной значимости. Кроме того, он написал очерк об управлении компаниями, где настаивал на строгом разграничении полномочий акционеров и менеджеров. «Директор компании, — объяснял он свою точку зрения, — не должен путать свои задачи с задачами владельца предприятия».
- Нотариус Клод Пруво, консультирующий членов семьи Мюлье. Его сын, Клод-Ален, или, для самых близких, «Надо бы», унаследует контору отца и заодно купит семейный дом Мюлье-Летьенов на улице Маршала Фоша.
- Жан Норман, консультант Компании по рациональной организации труда. Эта консалтинговая компания была основана в 1943 г. несколькими инженерами и помогала крупным текстильным предприятиям оптимизировать методы работы: снижать себестоимость и управленческие расходы, анализировать затраты и т. д.
- Роберт Хиллебрант, финансовый консультант. В тот период работал в компании *Fiduciaire de France*, которая специализируется на бухгалтерских услугах и сегодня входит в международную аудиторскую сеть KPMG.

В книге «Хозяева текстильной промышленности» Жак Бонт так комментирует причины, побуждающие владельцев компаний окружить себя консультантами. *«Совсем не просто спокойно решать конфликты, связанные с расхождением интересов; еще труднее — когда они возникают на фоне сложных семейных от-*

ношений и ярко выраженных эмоций. Руководителям часто приходится прибегать к услугам сторонних консультантов, чтобы найти решения, способные одновременно и укрепить предприятие, и поддержать согласие в семье».

Собравшиеся в Остенде принимают за работу. Встреча продлится два дня: субботу и воскресенье. В стане Мюлье два течения, которые упрощенно можно назвать «производственниками» (Луи и Иньяс) и «коммерсантами» (Жерар и Франсис). В повседневной жизни направление развития бизнеса — объект постоянных споров. Но в Остенде эти споры отойдут на второй план. Участники встречи сосредоточат усилия на главном — как распорядиться наследством. Достаточно быстро становится ясным общее убеждение — сила в солидарности и союзе, — которое станет основой для всех последующих решений. Члены семьи сразу же признают, что некоторые из них преуспевают больше, чем другие. Но самые хваткие готовы работать на менее изворотливых, а самые сильные — помогать слабым. Например, Жак и Анри, двое из сыновей Мюлье-Летьенов, не могут заниматься профессиональной деятельностью, но получают постоянную поддержку от остальных членов семьи. Так же как и сестра Жанна, оставшаяся вдовой. Идея создания «общего котла» на основе различных семейных предприятий — закономерная реализация этого принципа солидарности. Вкратце он звучит так: *«Конечно, я работал на эти предприятия и вложил в них свой труд и опыт, но я хочу, чтобы мои братья и сестры, даже не работающие, также могли стать собственниками и пользоваться получаемыми доходами».*

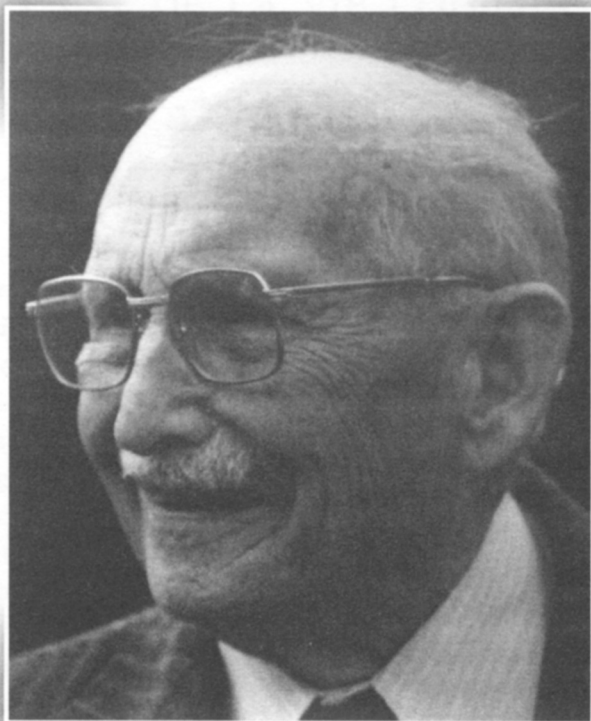
Перед войной Луи и Маргарита Мюлье-Летьен выделили неработающим детям часть капитала в ценных бумагах, котирующихся на бирже, — что-то вроде частичной предварительной передачи наследства. Но после войны акции полностью обесценились. Луи, Жерар, Иньяс и Франсис сочли ситуацию несправедливой. Это и побудило их заложить основы ассоциации, которая со временем позволила бы вернуть братьям и сестрам часть утраченного состояния.

Вместо того, чтобы поделить наследство и предоставить каждому распоряжаться своей долей по собственному усмотрению, они решают укреплять объединение, которое начало складываться еще в 1931 г., и создавать систему, которая позволила бы всем членам семьи стать коллективными собственниками всех семейных предприятий. Можно рассматривать это решение как обязательство, которое добровольно принимают на себя наиболее активные члены семьи (поскольку именно они собрались в Остенде) — быть щедрыми по отношению к остальным. Можно увидеть здесь и стремление избежать необходимости срочно выкупать доли тех братьев и сестер, которые пожелают обналичить причитающуюся им часть наследства. Как бы то ни было, решив, что вместе можно сделать больше, чем в одиночку, Мюлье создают объединение не только членов семьи, но и капиталов. Дать каждому поровну — хорошо, но еще лучше — сделать так, чтобы каждый оставил полученный капитал в семейных предприятиях. Объединить творческие способности, направить все знания и навыки на достижение общей цели, чтобы улучшить результаты своих компаний. Вместе с тем инициаторы договора, контуры которого начинают постепенно намечаться, сознают, что берут на себя серьезные обязательства: те, кто стоит у рычагов ассоциации, должны доказать, что капиталы принесут больший доход, если останутся в совместном владении, чем в том случае, если каждый вложит свою часть наследства по собственному усмотрению. Наконец, благодаря максимальному объединению семейных капиталов, предприятия Мюлье смогут также уменьшить свою зависимость от внешних источников финансирования.

«Сохраняя контроль над деятельностью семейных предприятий и постоянно стимулируя ту энергию, благодаря которой они и были созданы», — пишет дальше Жак Бонт, участники встречи в Остенде хотели «преодолеть неопределенность будущего семейных компаний, создать крупное объединение капитала и гарантировать его сохранность». Так был отвергнут традиционный

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

путь раздела наследства, состоящий в передаче предприятий отдельным ветвям семьи, и, напротив, сделана ставка на укрепление семейной солидарности.



Жерар Мюлье-Кавруа (1906–1989)

Создатель Phildar и инициатор поворота в сторону розничной торговли, вместе с братом Луи был одним из отцов-основателей Ассоциации семьи Мюлье. Отец Жерара Мюлье-Матиаса, владельца Auchan.

Глава 6

«ХОРОШИЕ ПРАВИЛА — ЭТО ПОРЯДОК В ЖИЗНИ»

Так появился на свет договор «все во всех»: *«Каждый из акционеров получает одинаковую долю в каждом из предприятий ассоциации»*. В Остенде договор был заключен на 10 лет, позже он будет продлен. Составлен первый итоговый документ, зачаток того, что позже станет настоящей «конституцией». В нем содержатся правила, призванные регулировать функционирование семейного объединения, известной нам АСМ. Эти правила не имеют никакого официального статуса, но для Мюлье они — необходимая часть семейного договора. С самого начала компаньоны договариваются о способе оценки ценных бумаг и поручают двум братьям, Луи и Жерару, по очереди осуществлять руководство ассоциацией, которая с этого момента фактически превращается в настоящую организацию.

«Раздел 3.2» — краеугольный камень составленного в Остенде текста. В нем описывается распределение полномочий в недрах ассоциации и, в частности, функции семейного совета, который называется также «управляющим советом». Этот текст стал основой для всех последующих регламентов, поскольку, как резюмировал тогда Жерар Мюлье-Кавруа, *«хорошие правила — это порядок в жизни»*. Компаньоны постараются, чтобы документ предусматривал все, вплоть до деталей. Всегда проще принять решение, исходя из всем известных установлений, чем всякий раз пытаться учесть различные точки зрения. На практике, когда возникала какая-то новая ситуация, совет

должен был находить решение и, если предлагаемый вариант удовлетворял компаньонов, решение становилось прецедентом и вносилось в регламент в качестве дополнения. В течение последующих десятилетий семья неустанно уточняет, развивает и дополняет правила, регламентирующие функционирование ассоциации, что было совершенно необходимо, хотя бы с учетом эволюции нравов, имеющей первостепенное значение для договора, основанного на родстве по крови. Разводы, повторные браки, сожительства, внебрачные дети, ассоциация должна будет занять определенную позицию по отношению ко всем этим разнообразным ситуациям и разработать надежный порядок, который позволит предотвратить конфликты по малейшему поводу.

В 1964 г., через 9 лет после встречи в Остенде, проводится первое «официальное» собрание АСМ. Ассоциация принимает важное решение о включении женщин в договор «все во всех». По традиции в буржуазных семьях севера Франции лишь сыновья могли наследовать доли в семейном бизнесе. Сестры получали землю или ценные бумаги, если семья таковыми располагала. Иными словами, женщины отстранялись от семейного дела и не могли участвовать в прибылях в случае его процветания. Мюлье решили порвать с этой дискриминационной традицией и, в продолжение задуманного в Остенде, устроили так, чтобы сыновья и дочери получали одинаковое наследство. Поскольку основной капитал семьи составляли работающие предприятия, подобное решение избавляло братьев от необходимости обналичивать часть вложенного в дело капитала, чтобы финансировать приданое сестер.

В том же 1964 г. был введен другой важный принцип. Глубоко уважая институт брака и связанные с ним взаимные обязательства, Мюлье принимают решение открыть возможность членства в ассоциации для своих мужей и жен. Однако в том случае, если за своего супруга или супругу ходатайствует потомок линии Мюлье-Летьен. Получение супругом/супругой ста-

туса компаньонов позволяет им покупать акции «все во всех» и участвовать в общем голосовании на семейных собраниях.

Распространив статус акционеров на всех потомков Мюлье-Летьен, как на мужчин, так и на женщин, а также на их супругов, семья значительно «растворила» принадлежащий ей капитал. Эта мера, на первый взгляд, должна была уменьшить относительный вес тех, кто стоял у руля семейного бизнеса, и создавала риск ослабления их влияния на судьбу ассоциации. Однако теперь, по прошествии времени видно, что эти два решения сыграли важнейшую роль в поддержании семейной солидарности. Без них семье вряд ли удалось бы преодолеть конфликты и столкновения интересов, которые неоднократно противопоставляли руководителей и остальных членов ассоциации. Те, кто стоял за включение в договор «все во всех» сестер и супругов, показали свою дальновидность, которая в дальнейшем оказалась поистине спасительной. Это доказывает недавнее голосование в декабре 2004 г., когда Гонзаг, Жерар и некоторые другие компаньоны хотели освободиться от ограничений, связанных с договором. Затея провалилась, поскольку против них сплотились «мелкие держатели». А что было бы, если бы ассоциация включала только акционеров-руководителей? Понятно, что сегодня лучшим гарантом стабильности договора является «эффект количества», созданный исключительной плодovitостью каждого из поколений семьи. Без этой широкой базы каждый из семейных лидеров («тяжеловесов») несомненно стал бы богаче, например, Жерар Мюлье извлек бы большую личную прибыль из успехов Auchan. Но можно смело утверждать, что они вряд ли сумели бы сохранить независимость своих компаний в долгосрочной перспективе.

В 1965 г. ассоциация решает продлить договор «все во всех» и принимает новый текст, «голубой регламент», заменивший «раздел 3.2». В 1978 г. ему на смену пришел «розовый регламент», а в 1982 г. — «желтая хартия». Эти цвета — всего лишь напоминание о цвете бумаге, на которой печатались размножен-

ные копии текстов. В 1997 г. был разработан новый документ, принимающий во внимание последние решения общего собрания семьи. Действующий по настоящее время, он состоит из двух частей. Первая, ратифицированная общим собранием, по существу представляет собой внутренний регламент. Он в деталях определяет порядок работы ассоциации и контролируемых ею структур. Вторая часть, которая не ставилась на голосование, представляет собой интересный исторический и философский обзор семейных достижений. Он прямо подсказан другим текстом, под названием «Основные ценности и принципы АСМ», который в 1991 г. написал Франсис Мюлье. После возвращения из Остенде в 1952 г. младший из детей Мюлье-Летьен показал себя как один из активных участников договора «все во всех», много сделавший для его воплощения в жизнь. Поэтому 40 лет спустя он пользуется в семье заслуженным авторитетом.

Вот, что он писал:

«Члены семьи Мюлье убеждены, что Частная Собственность — необходимое условие человеческой свободы. Это источник личной инициативы, стимул к труду, прогрессу, накоплению и сохранению имущества для потомков.

Частная Собственность — необходимое условие для успеха экономики и отдельного человека, но при одном условии: она должна быть доступна максимальному числу людей и должна быть распространена среди всех социальных слоев.

P.S. Эти соображения в основе своей взяты из энциклики Иоанна XXIII 1961 г.».

Напомним, что папская энциклика, на которую ссылается здесь Франсис, Mater et Magistra («Мать и наставница»), была написана в разгар холодной войны. В тот период Европа была поделена на два лагеря. И если западные правительства прежде всего были озабочены военной угрозой со стороны советского блока, то Ватикан прикладывал все усилия, чтобы представить главным врагом коммунистическую систему как таковую. Этим и объясняется пози-

ция папы, стремящегося еще раз утвердить превосходство частной собственности для дискредитации коллективистской экономики к востоку от «железного занавеса». Надо сказать, что этот документ подвергся критике некоторых католиков, усмотревших в нем прежде всего уклон в сторону протестантизма.

Анализируя действия Мюлье, нельзя не заметить в созданной ими модели распределения капиталов черты «коммунизма». Социалисты выступали за национализацию стратегических орудий производства, за то, чтобы они принадлежали всей нации. Мюлье сделали орудия производства в определенном смысле достоянием всей семьи. Кроме того, считая действующее общее право недостаточным с точки зрения обеспечения и стимулирования прав и обязанностей собственников, они решили дополнить его. В этом отношении текст Франсиса Мюлье также недвусмысленен:

«У собственника есть права и обязанности. Он несет ответственность за свое имущество, за его использование; за ту роль в экономике, которую он благодаря этому имуществу играет; и за последствия, которые вытекают отсюда для него самого и для общества. Он не может отстраниться и должен помнить об активной роли акционера.

Собственник может доверить управление своим имуществом третьим лицам, но продолжает нести ответственность за его использование этими представителями и за последствия, негативные или позитивные, которые из этого вытекают.

Таким образом, он имеет право и обязан:

- тщательно выбирать своих представителей и всячески стимулировать их деятельность;*
- контролировать их действия и упущения;*
- получать информацию и высказывать свое мнение в отношении важных решений (конечно, в пределах необходимого для дела благоразумия);*
- отзываться представителей, не справляющихся со своими обязанностями, и заменять их другими;*

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

- *учиться, чтобы получить знания и навыки, необходимые для успешного осуществления своих обязанностей».*

В том же документе мы находим и интересное изложение философии семейной ассоциации.

«Оригинальность Ассоциации состоит в удачном сочетании этических и экономических требований.

Наша философия основана на традиционных для семьи принципах поведения:

- *лучше снова вложить полученные доходы в дело, чем направить их на потребление;*
- *важна экономическая, социальная и общественная ответственность;*
- *уважение к мнению меньшинства;*
- *верность акционеров своей компании и отказ от спекуляций в удобно представившийся момент;*
- *разумное накопление капитала на основе реальной и достоверной прибавочной стоимости;*
- *распространение частной собственности, в частности введение акционирования для руководителей и сотрудников предприятий;*
- *выполнение взятых на себя обязательств;*
- *грамотность в управлении;*
- *простота и скромность».*

Ассоциация определяет себя как «группу акционеров-инвесторов (в данном конкретном случае — прямых потомков Луи Мюлье-Летьена), которые добровольно принимают решение сохранить в общей собственности все или часть своего личного имущества, чтобы обеспечить эффективное управление им благодаря развитию предприятий, в соответствии с “Видением АСМ”, и добиться вместе большего успеха, чем добился бы каждый по отдельности».

«Видение АСМ», о котором здесь упоминается, подробно изложено в приложении к регламенту. Вот его полный текст:

«Смысл предпринимательской деятельности и капиталов.

Развитие Человека через создание и развитие Предприятия.

Мы хотим сохранить, развивать и передать потомкам наше оригинальное семейное устройство, ориентированное на предпринимательскую деятельность и открытое для других семей, разделяющих те же ценности. Мы стремимся улучшить наше окружение, дать Человеку возможность самореализации, в соответствии с его стремлениями “быть” и “иметь”, через социальные и экономические достижения наших предприятий.

Мы стремимся сделать наши внутрисемейные отношения образцом для других и ставим своей целью:

- посредством укрепления частной собственности помогать формированию ответственных и готовых к сотрудничеству личностей, свободных и самостоятельно строящих свое будущее;
- посредством надежных и долговременных инвестиций участвовать в создании ценностей, стимулировать прогресс и эффективность наших предприятий, которые являются одними из лучших;
- поддерживать накопление и развитие знаний, чтобы стать пионерами в области профессий и технологий будущего и таким образом закрепить экономический успех нашей Ассоциации и входящих в нее компаний;

Независимо от степени нашей вовлеченности в экономический и социальный контекст, в котором действует то или иное наше предприятие, мы твердо намерены воплощать в жизнь и/или поддерживать эти устремления и располагаем для этого следующими средствами:

- остаемся вместе в долгосрочной перспективе;
- опираемся на организацию и правила, основанные на справедливом распределении прав и обязанностей каждого;
- добровольно объединяем значительную часть нашего имущества;

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

- действуем в духе доверия, смелости, удовольствия, честности, энтузиазма и щедрости;
- через профессиональное совершенствование и накопление разнообразных идей и навыков обеспечиваем мобильность работников и выполняемых ими функций для постоянного создания максимальной прибавочной стоимости.

Благодаря этому мы увековечим и разовьем первоначальный созидательный порыв основателей Ассоциации».

Уточнение относительно открытости «другим семьям, разделяющим те же ценности», достаточно удивительно. Или, точнее, в действительности эта открытость никак не проявилась. За исключением редких бесед с некоторыми хозяевами компаний, Мюлье всегда были далеки от какой бы то ни было пропаганды и не прикладывали никаких усилий, чтобы подтолкнуть других заключить между собой договор по образцу «все во всех». Но оба раза, когда семья решилась открыть свои секреты, ассоциация приобрела доли в других компаниях. Сначала в *Les 3 Suisses* — 45% капитала, затем в *Sonepar* — 17%. С последней компанией, которая специализируется на продаже электрооборудования, сотрудничество оказалось очень тесным. «Эти люди, так же как и мы, поняли, что для развития предприятия в долгосрочной перспективе, важным условием является стабильное семейное владение капиталом», — объясняет один из руководителей клана Мюлье. Куанов и Ламберов, владеющих контрольным пакетом акций *Sonepar*, регулярно приглашают на собрания АСМ.

За пределами ассоциации каждый сохраняет свободу действовать в соответствии с собственным опытом и призванием. «Верность компаньонов Ассоциации должна быть основана на признании эффективности последней в достижении поставленных целей и на личной удовлетворенности, которую она приносит своим членам. Ассоциация действует так, чтобы они не чувствовали себя связанными различными требованиями, необос-

нованно ограничивающими их свободу». Но сказать проще, чем сделать...

В остальном внутренний регламент представляет собой длинный перечень правил, касающихся как статуса семейного акционера, так и структуры руководящих инстанций. Чтобы получить статус акционера, путем наследования или через прямое приобретение акций на внутреннем рынке ассоциации, кандидат должен иметь полных 22 года. Вплоть до 1975 г. требуемый возраст составлял 25 лет. Сначала совет консультируется с родителями будущего компаньона: считают ли они своего ребенка достаточно зрелым для членства в ассоциации. Если ответ положительный, начинается процедура вступления — трех- или четырехдневный интенсивный тренинг, который заканчивается подписанием «обязательства»: *«С настоящим договором ознакомился и обязуюсь соблюдать как его общие принципы, так и правила вступления и выхода из него»*. Только тогда совет выдает ему «мандат», или «ключ от всех дверей», благодаря которому молодой человек становится членом АСМ и получает право участвовать в семейных собраниях.

Учитывая эволюции нравов и изменения в составе семей некоторых компаньонов, руководители ассоциации предусмотрели в договоре, как мы уже упоминали, очень развитую систему правил и положений, достойную попасть в учебники правоведения. Например, в случае развода член семьи, не являющийся потомком Мюлье-Летьен, автоматически теряет статус компаньона и обязан вернуть свои акции «все во всех» АСМ. На практике компаньоны все же предварительно спрашивают супруга(у), желает ли он (она), чтобы бывший муж или жена могли сохранить членство в ассоциации. До сих пор в соответствующей ситуации ответ всегда был отрицательным. Если же когда-нибудь один из разведенных компаньонов выразит желание, чтобы его (ее) бывший муж (жена) остались в ассоциации, вопрос будет передан на рассмотрение совета, который должен публично подтвердить это решение. Единственный случай,

когда не-Мюлье-Летьен может вернуть себе статус компаньона после развода, — если после смерти бывшего супруга (супруги) он по закону становится опекуном совместных детей. В этом случае бывший супруг представляет детей перед лицом своих бывших свойственников вплоть до их совершеннолетия. Все это может показаться слишком сложным, но, учитывая суммы, поставленные на кон, стремление АСМ предусмотреть все возможные обстоятельства вполне логично.

Отношение Мюлье к внебрачным детям и к детям, рожденным от брака, следующего за разводом с членом семьи Мюлье, — менее оригинально. Французское законодательство лишь в 1967 г. признало права этих детей, в том числе на наследование имущества. В последующие годы Мюлье просто-напросто поступили в соответствии с изменениями в законодательстве и предоставили возможность всем детям потомков Мюлье-Летьен стать членами ассоциации, включая и тех, кто родился вне брака. В отношении гражданских браков, прежде чем изменить внутренний регламент, семейный совет колебался гораздо дольше. Сегодня около 20 членов ассоциации сожительствуют со своими супругами. По действовавшим правилам получить статус члена ассоциации можно было лишь в результате брака. *«У нас были пары, которые жили вместе по 10 и даже 15 лет и иногда имели несколько детей. Становилось все сложнее отказывать сожителям в членстве в ассоциации»*, — объясняет один из Мюлье. С недавнего времени семейный совет допускает вступление в ассоциацию гражданского супруга потомка Мюлье-Летьен после 10 лет совместной жизни.

Есть ситуации, которые разрешить значительно сложнее. Например, случаи, когда во втором браке воспитываются дети, рожденные и от настоящего, и от предыдущего союзов, родные и не родные. По достижении требуемого возраста претендовать на членство в ассоциации могут лишь потомки Мюлье-Летьен. Чтобы к ним могли присоединиться их сводные братья и сестры, приемный отец или мать, имеющие статус члена ассоциации,

должны предварительно их усыновить. В этом случае приемные дети рассматриваются как потомки Луи Мюлье-Летьена и получают те же права, что и их сводные братья и сестры. В семье Мюлье усыновления или удочерения не считаются табу, так как на севере Франции, как и везде, есть и многодетные, и бездетные пары. Другая ситуация — смерть потомка Мюлье-Летьен, состоящего в браке. В этом случае решение о сохранении за оставшимся супругом статуса члена ассоциации принимает ее руководство.

В ныне действующем 40-страничном регламенте ассоциации, главы, относящиеся к назначению ее руководителей, разработаны особенно тщательно. Все семь членов управляющего совета избираются на общем собрании ассоциации, которое проводится каждые четыре года. Кандидаты должны иметь стаж работы по крайней мере четыре года в качестве руководителя или шесть лет в качестве сотрудника любой компании, не обязательно находящейся под контролем АСМ. Кроме того, их должны рекомендовать четыре члена ассоциации, имеющие как минимум четырехлетний опыт руководства предприятиями клана. Процедура представляет собой своего рода кооптацию и предохраняет совет от случайных людей. Она гарантирует, что к руководству ассоциацией будут допущены только кандидаты, которых поддерживают члены семьи, уже находящиеся у рычагов управления семейными предприятиями. Так, на пост руководителей не могут претендовать те, кто никогда не работал в компаниях, а значит, ассоциация никогда не попадет в руки простых рантье. Вместе с тем, чтобы обеспечить четкое «разделение властей», регламент предусматривает, что на пост руководителя ассоциации не могут избираться генеральные директора предприятий, в которых АСМ принадлежит контрольный пакет акций. Это правило, почерпнутое из уроков Стефана Камбьена, — одно из ключевых в функционировании ассоциации. Оно гарантирует четкое определение полномочий и ответственности каждого и позволяет разделить функции руководителя предприятия

и представителя акционеров. Именно по этой причине в совет АСМ никогда не избирались ни Жерар Мюлье (Auchan), ни Гонзаг Мюлье (Tapis Saint-Maclou), ни Мишель Леклер (Décathlon). И если Тьерри Мюлье, действующий председатель совета, и в 2003 г. возглавил Boulanger, то это было лишь временной мерой, призванной помочь предприятию преодолеть трудный период. В силу запрета на совмещение мандатов семья расширяет круг лиц, которые могут претендовать на получение ответственных постов, и одновременно создает серьезный противовес действующим руководителям предприятий. Вот еще один пример следования этому фундаментальному принципу: управляющий совет, в свою очередь, подконтролен специальному комитету «старейшин», который также избирают на общем собрании. Этот комитет состоит из пяти человек, которые получают информацию о повестке дня заседаний семейного совета и полные протоколы этих заседаний. Комитет практически никогда не вмешивается в работу совета, но сам факт его существования показывает, до какой степени Мюлье озабочены возможностью контролировать руководство ассоциации. *«В нашей семье власть всегда носила коллективный, а не индивидуальный характер, — объясняет один из членов ассоциации. — Мы создаем противовес всякой власти не для того, чтобы уменьшить ее эффективность, а для того, чтобы заставить руководителя обосновывать свое решение, и таким образом помочь ему выбрать наилучшее из возможных».*

Последнее условие, чтобы стать кандидатом в управляющий совет ассоциации, — открытость информации об имуществе. Каждый из претендентов должен объявить, какой процент его личного имущества вложен в акции «все во всех». В случае избрания члены совета ежегодно сообщают эту информацию, и она оглашается на общем собрании АСМ.

Избрание управляющего совета является ключевым моментом в жизни клана. В первые десятилетия существования ассоциации выдвижение кандидатов происходило достаточно

спонтанно. Все компаньоны знали друг друга, и избирательной компании как таковой не проводилось. Но за последние 20 лет количество потомков Мюлье-Летьен значительно возросло и ситуация изменилась. Несмотря на многочисленные собрания, которые организует ассоциация, семейные связи уже не так тесны, как это было, когда АСМ насчитывала около сотни членов. Сегодня претенденты должны предварительно представиться основным акционерам АСМ. При отборе присутствуют около 20 членов ассоциации, каждому из которых принадлежит более 1% акций «все во всех». Первое подобное собрание состоялось более 20 лет назад в Маркетт, последние проходили в Марк-ан-Барёль (это не мешает Мюлье все так же называть этот предвыборный раунд «Маркетт»). Для кандидатов эта встреча, примерно за два месяца до общего собрания, — настоящий предварительный экзамен. Чтобы надеяться в день выборов получить достаточное количество голосов, произвести на лидеров ассоциации хорошее впечатление просто необходимо. Ведь именно они, опираясь на вес своих капиталов и статус «старейшин», в течение последующих недель будут влиять на намерения голосующих.

Принимая во внимание ответственность, которая возлагается на членов совета и вытекающую из этого рабочую нагрузку, кандидатов никогда не бывает очень много, редко более десятка. Личные данные и профессиональные навыки претендента — не единственные критерии, на основе которых принимают решение голосующие. Каждый стремится поддержать кандидатов, с которыми больше общается и имеет более тесные родственные связи, начиная с ближайших родственников. Избрать в совет одного из них — значит получить доступ к информации и дополнительные возможности обратиться к руководству ассоциации. *«Когда в совете заседал мой зять, — замечает один из компаньонов, — я был гораздо больше в курсе того, что готовилось за его кулисами. Теперь у меня нет этого особого канала, и я довольствуюсь тем, что говорится на собраниях».*

Членов совета избирают в ходе тайного голосования в один тур. Каждый член ассоциации может голосовать за любое количество кандидатов, но не более семи. Членами совета избираются получившие наибольшее число голосов, но результаты каждого не обнародуются, чтобы эти данные не повлияли на выборы председателя совета, которые проводятся сразу же вслед за первыми. «Первого среди равных» избирают не общим голосованием, но лишь голосованием семи членов совета.

Заседания совета проходят за закрытыми дверьми и носят конфиденциальный характер. При голосовании каждый член совета, включая председателя, имеет один голос; можно проголосовать только «за» или «против» (воздерживаться запрещено), решения принимаются простым большинством голосов (нужно набрать четыре голоса из семи). Чрезвычайные решения должны получить пять голосов из семи. Лишь в одном случае требуется единогласие: чтобы исключить кого-то из акционеров, причем для вступления в силу этого решения за него должно проголосовать также общее собрание АСМ. До настоящего момента ассоциация ни разу не прибегала к этой крайней мере.

Управляющий совет действует в двух направлениях: по отношению к акционерам и по отношению к компаниям. Совет — это прежде всего представитель акционеров. Его задача состоит в том, чтобы формировать собственную политику АСМ, которая не сводилась бы к простой сумме политик контролируемых ею предприятий. Кроме того, совет наделен финансовыми полномочиями: он управляет финансовыми резервами ассоциации, инвестициями в новые проекты, определяет размер дивидендов (последние утверждает общее собрание). Наконец, совет располагает структурой — холдингом Mobilis, — которая наделена очень широкими полномочиями. В частности, в случае чрезвычайных обстоятельств через Mobilis он может непосредственно вмешиваться в деятельность предприятий, подконтрольных ассоциации.

Совет АСМ также организует обмен акциями на внутреннем рынке и отвечает за определение стоимости их пакетов, в частности путем назначения экспертов-оценщиков для каждого предприятия. Один раз в год акционеры могут продать или купить определенное количество акций АСМ, в день, который назначается советом ассоциации. Акция АСМ определяется в уставе как *«совокупность акций контролирующих холдингов и относящихся к ним счетов, набор и количество которых определяют управляющим советом в соответствии с правилами “все во всех”»*. Сделки с акциями осуществляются без торга, поскольку их стоимость определяется на основе оценки компаний независимыми экспертами. Вполне логично, что те же эксперты оценивают и акции, принадлежащие сотрудникам и находящиеся в специальных фондах. При оценке компаний учитываются не только их активы, но и перспективы роста товарооборота и финансовых показателей, а также конкурентоспособность. Некоторые компаньоны борются за введение критерия «человеческой ценности», призванного повлиять, в сторону повышения или понижения, на экономическую оценку бизнеса. Например, компания, руководители которой хорошо подготовили своих преемников, должна получить более высокую оценку. Напротив, плохой социальный климат или отсутствие акционирования для сотрудников — понизить эту оценку. Окончательная стоимость акции АСМ определяется двумя дополнительными критериями: размер свободных средств в распоряжении ассоциации и общие изменения на рынке капиталов.

Что касается второго направления деятельности совета — по отношению к предприятиям — то именно совету АСМ принадлежит право назначать председателей наблюдательных советов компаний. До настоящего момента этот пост всегда сохранялся за создателями компаний, которые, как правило, хорошо справлялись со своими задачами. Но проблемы с Жераром и Гонзагом Мюлье, которые далеко перешагнули на посту руководителей своих компаний 65-летний рубеж, показывает всю неоднознач-

ность такой ситуации. Основатель Auchan всегда и не без оснований считал себя наиболее могущественным членом клана с экономической точки зрения, и семейная опека, с которой он мирился на протяжении более 40 лет, всегда его коробила. Это объясняет характер его отношений с управляющим советом, иногда довольно натянутых. Интересно, что после ухода на пенсию его отца и дяди какое-то время Жерар Мюлье выступал за то, чтобы главу совета называли не «председателем», а «генеральным секретарем», что, по-видимому, казалось ему менее подчеркивающим его особое положение. Нет сомнения, что в будущем, когда окончательно отойдут от дел все основатели семейных компаний, у совета будет больше свободы при назначении руководства своих предприятий.

Кроме того, семейный совет отвечает за определение обязательных для всех предприятий финансовых критериев. К ним относятся коэффициент финансовой независимости (в частности, доля собственных средств), размер заимствований, а также ряд показателей, отражающих предпочтение, которое отдается «сестринским» структурам в отличие от «дочерних». Кроме того, совет стремится работать в долгосрочной перспективе и стимулирует диверсификацию (выход в новые сектора деятельности, страны, заключение новых партнерских соглашений). Он также контролирует процесс передачи руководства в компаниях и помогает созданию в рамках ассоциации новых предприятий.

Основываясь на правилах, сформулированных в семейном регламенте, Мюлье выделили четыре своих обязанности в качестве акционеров. *«Это фундаментальные обязанности каждого собственника: если он их не выполняет, он не заслуживает статуса акционера»*, — резко заявляет один из старших членов ассоциации.

Первая из этих обязанностей, как уже было сказано, — назначать руководителей компаний, контролировать их деятельность, передавать им корпоративную культуру, а также следить за тем, чтобы они были довольны, соблюдали сформулирован-

ные семей правила и занимались подготовкой преемников. Уточнение, непосредственно почерпнутое из заповедей Стефана Камбьена: позиции акционера и руководителя обе по-своему интересны, но у каждой из них свои задачи.

Вторая обязанность акционера — контролировать использование оборотных средств. Это означает, что собственник должен быть в курсе стратегии предприятия, его финансовых планов на три и пять лет, программ инвестиций и заимствований. Нужно также определить сумму дивидендов, причитающихся держателям акций, и, возможно, оставить часть средств на финансирование других проектов. Наконец, не забыть о резерве для выкупной кассы, чтобы финансировать приобретение выставленных на продажу акций, не находящих покупателя на внутреннем рынке ассоциации.

Третья обязанность акционера — контролировать юридическую структуру «галактики Мюлье». В истории клана были примеры, когда руководители, получившие слишком большую свободу действий, лишали собственников их имущества. И Мюлье извлекли из этого урок. С этой точки зрения лабиринт созданных ими структур представляет собой неприступную крепость, призванную не только удержать топ-менеджеров в рамках четко определенных полномочий, но и защитить предприятия от внешних атак. С самого момента создания ассоциации в различных холдингах, обеспечивающих связь между собственниками и компаниями, всегда заседали избранные члены ее управляющего совета. При этом список руководителей каждого из головных холдингов в точности соответствует списку членов совета АСМ.

Четвертая обязанность акционера — поддержание позитивной атмосферы и чувства сопричастности к коллективу родственников и акционеров, ощущения включенности каждого в этот коллектив. В этой области Мюлье славятся профессионалами. Поддержание первоначального порыва создателей ассоциации они сделали одной из ее стратегических целей. Подобное

отношение стараются воспитывать не только родители в своих детях, но и ассоциация, которая уделяет много сил и средств на приобщение все более многочисленных членов клана к своим первоначальным ценностям. АСМ организует множество тренингов. Каждый год предлагается около 20 различных курсов: анализ бухгалтерской отчетности, аудит счетов хозяйственной деятельности, маркетинг, управление предприятием и т. д. Для подростков 15–17 лет ассоциация создала клуб верховой езды. Другой клуб каждое лето организует занятия парусным спортом на бретонском острове Гленан.

Еще одна цель ассоциации — стимулировать непосредственное участие акционеров в деятельности семейных компаний и, в частности, стремиться, чтобы как можно большее их число имело желание и навыки для руководства предприятиями клана. Специальные усилия направляются на то, чтобы приобщить к этой деятельности молодых компаньонов. На сегодняшний день 70 из них занимают одну или несколько должностей в семейных компаниях. Конечно, большинство (50 из 70) являются сотрудниками; около 20 входят в наблюдательные советы. При этом молодые компаньоны никогда не получают назначения в наблюдательные советы тех компаний, где работают, в рамках того же стремления строго разграничить функции акционера и руководителя. Большинство из них проявило себя в управлении собственным бизнесом за рамками компаний Мюлье.

До середины 1970-х гг. руководители компаний, относящихся к договору «все во всех», отвечали лишь за оперативную деятельность предприятий, в то время как совет АСМ контролировал структуру балансов всех предприятий и регулировал поступление средств. Таким образом, руководители различных компаний не только не могли самостоятельно определять свою инвестиционную политику, но и даже взять заем в банке. Лишь один человек, Андре Мюлье, выполнявший функции настоящего министра финансов ассоциации, решал вопросы, связанные с отношениями семейных предприятий с банковскими органи-

зациями. В первое время Мюлье пользовались услугами банка Scalbert-Dupont, наиболее уважаемого среди буржуазии севера Франции. Но после одного случая, когда не был принят их чек, Мюлье приняли решение сменить банк. С этого момента они работают исключительно с Société Générale. Для своих банков Мюлье никогда не были безупречными клиентами. И дело совсем не в их сомнительной платежеспособности. Просто они всегда берут минимальные кредиты. *«Нужно всегда брать сумму меньшую, чем та, которую готов дать вам банкир, — говорил обычно Жерар Мюлье-Кавруа. — Это создает более выгодное для вас соотношение сил. В банке можно брать только деньги, которых вы заслуживаете, и никогда не брать денег, которых вы не заслуживаете. Иначе постепенно власть на предприятии перейдет к банкиру».*

Начиная с 1975 г. руководителям предприятий начали доверять управление активами. Они стали самостоятельно проводить инвестиционную политику и политику в области товарооборота. Однако пассивы остались под контролем управляющего совета, включая использование прибылей (собственный капитал предприятия или дивиденды) и кредиторскую задолженность. Лишь начиная со второй половины 1980-х гг. предприятия стало полностью отвечать за свой баланс. Таким образом в течение нескольких десятилетий они находились под непосредственным контролем управляющего совета. Это делает понятными те колкости, которые руководители предприятий время от времени отпускали в адрес семейного совета. Например, в интервью, которое Жерар Мюлье дал в начале 2004 г. журналу *Linéaires*, он недвусмысленно выразил сожаление, что АСМ не позволила ему развить, как он того хотел, компании Miniper и PicPain. *«Лишь из-за чрезмерной осторожности семейной ассоциации Auchan не смог занять нишу хард-дискаунта, а затем Agapes — выкупить сеть ресторанов быстрого питания».* Учитывая сегодняшний успех Aldi и других магазинов группы Lidl, а также сети MacDonald's, кажется, что ему действительно есть о чем сожалеть.

Глава 7

ПОВОРОТ К РОЗНИЦЕ

После встречи в Остенде оформление ассоциации шло параллельно с дальнейшим развитием семейных предприятий. Благодаря системе франшизы активно развивается Phildar. Его успех подтвердил правильность стратегического поворота, сделанного в конце войны и позволившего Мюлье получить первый опыт в розничной торговле. Чтобы обеспечить снабжение магазинов, семья вкладывает значительные средства в развитие производства. *«Под руководством Жана Байара-Сиона, директора по производству, производительность фабрик увеличилась в четыре раза, — пишет Жак Бонт в «Хозяевах текстильной промышленности». — Были открыты новые цеха по производству пряжи для вязания: два в Рубе, один в Нормандии в городе Больбек и один в немецком Хельмштадте. К ассортименту добавилось производство трикотажного белья. В Амьене построен завод по производству носков. Магазины Phildar стали предлагать своим клиенткам вязальные машины».* Очень быстро сеть начинает расширяться за пределами Франции. Магазины Phildar открываются в Германии, Нидерландах, Италии и Испании. В 1968 г. немецкие магазины начинают торговать бельевым трикотажем. Через несколько лет развитие этого нового направления приведет к созданию специализированной компании Orsay.

Собственную торговую сеть развивает и компания Filatures Saint-Liévin. Производить уже недостаточно, необходимо искать новые рынки сбыта. И компания ищет потребителей не только среди текстильных фабрикантов, но и среди производителей

бельевого трикотажа, отправляет торговых агентов за границу в поисках возможностей для экспорта своей продукции и т. д. Чтобы удовлетворить спрос, делаются значительные инвестиции в развитие средств производства. *«На заводе в Ватрело увеличены производственные мощности чесального, прядильного и красильного цехов, — сообщает Жак Бонт. — Площади производственных помещений выросли в шесть раз, а количество работников удвоилось. В Рубе и в бельгийских городах Винье, Зюльт и Вербье создаются или выкупаются новые чесальные и прядильные цеха»*. В 1963 г. один из сыновей Луи Мюлье-Кавруа, Гонзак, создает компанию Textile Saint-Maclou, специализирующуюся на торговле ковровыми покрытиями. Два года спустя Гонзак Мюлье пойдет еще дальше и создаст при поддержке АСМ, но независимо от Filatures Saint-Liévin, компанию Tapis Saint-Maclou. Особенность компании в том, что она одновременно занимается и производством ковров, и их продажей по каталогу «напрямую с завода и без посредников».

Розничная торговля в компаниях Fils de Louis Mulliez (Phildar) и Filatures Saint-Liévin все больше набирает обороты, и постепенно она приобретает для них большее значение, чем производство. Однако самые важные перемены или, по крайней мере, перемены, оказавшие наибольшее влияние на последующую деятельность Мюлье, произошли вне текстильного сектора. Речь идет о создании Auchan. Обычно в статьях посвященных компании, датой создания Auchan считается 1961 г., когда Жерар Мюлье-сын открыл свой первый магазин. Но чтобы лучше понять обстановку, в которой возникла компания, стоит углубиться немного в прошлое и еще раз вспомнить об отце его основателя Жераре Мюлье-Кавруа.

Итак, вернемся в Рубе на улицу Анри Боссю, 8, где «второй старший сын» Луи Мюлье-Летьена и его жена Франсетта воспитывают шестерых детей, родившихся между 1931 и 1940 гг.: Жерара, Жана, Филиппа, Франсетту, Мариетту и Патрика. Владелец Phildar — человек со смелым и предприимчивым характером,

и это проявляется и в его делах, и в семье. В начале 1950-х гг. он с братом Луи заложит основы семейной ассоциации. Дома это современный отец, безусловно требовательный и строгий, но открытый и уделяющий детям много внимания. В саду им отдана часть огорода, где они выращивают редиску, помидоры и цветы. Дети также постоянно заботятся о кроликах и курах. Во время каникул мальчики обучаются столярному делу, участвуют в мероприятиях скаутов и осваивают азы парусного спорта.

Безоговорочно предпочитающий ходить пешком, Жерар Мюлье-Кавруа все-таки очень любит машины. Но загвоздка в том, что на владельца мощного автомобиля смотрят как на богача. А ему совсем не хочется создавать у клиентов впечатление, что он жирует за их счет. В течение многих лет он будет передвигаться на небольшом грузовичке, на котором каждое лето во время каникул вся семья отправляется путешествовать по дорогам Франции, останавливаясь в кемпингах в разных уголках страны. На задних сидениях среди багажа теснятся дети и собака Папуф. Благодаря поездкам к брату Анри, поселившемуся с семьей в Альпах, Жерар и Франсетта откроют все очарование побережья озера Леман. *«В первые приезды они останавливались в гостинице, но мальчишки, уже достигшие подросткового возраста, постоянно проказничали»*, — читаем мы в документах семейного архива. В этом регионе, быстро ставшем второй родиной Мюлье, Жерар решает приобрести участок земли для постройки дома. *«Вы будете нашими желанными гостями, — говорит он сестре Жаннетте, вдове, воспитывающей семерых детей. — Это шале предназначено, чтобы можно было приезжать в гости, собираться вместе, это место для сплочения всей семьи»*. Мальчики, каждый из которых получил свою комнату, в восторге. Дети Анри тоже довольны, что заботливый дядя построил шале совсем рядом с их домом. *«Он был для нас настоящим крестным»*, — вспоминает Мишель.

В 1954 г., развивая ту же идею о необходимости инвестировать в розничный сектор, Жерар Мюлье-Кавруа пытается

открыть в Азбруке многопрофильный магазин под маркой Prisunic. Это была по-настоящему новаторская инициатива, поскольку в отличие от других магазинов в текстильном секторе, этот проект был на 100% розничным, то есть не связан с каким-либо собственным производством. Однако магазин так и не заработал. *«Руководство Printemps, от которых зависела выдача концессии на открытие Prisunic, испугалось, как бы возможный успех моего отца не повредил их собственной деятельности»*, — рассказывает Жерар-сын. В тот момент будущему хозяину Auchan исполнилось 23 года. По семейной традиции сначала он учился в Рубе в школе Нотр-Дам-де-Виктуар. Но оценки были не блестящими, и родители перевели его в пансион в Дюнкерке, где директором был Пьер Летъен, один из братьев бабушки Жерара. Мальчик провел там три года, один раз оставшись на второй год. Когда Жерару исполнилось 16, отец отправляет его в Мэйфилд-колледж в Великобритании. Там он научится играть в регби, бильярд и говорить по-английски, но этим все и ограничится, поскольку Жерар проваливается на выпускном экзамене на аттестат зрелости. Но на следующий год ему все-таки удастся поступить в Текстильный институт Рубе, где училось большинство детей текстильных промышленников. Здесь он пройдет всего один курс, стремясь скорее начать профессиональную карьеру. С 18 лет Жерар начинает работать в Phildar, а в 1954 г. его назначают старшим мастером. Молодой человек полон энергии и замыслов. *«Если усовершенствовать станки можно значительно повысить темп производства»*, — думает он. И, когда у станка отрывается приводной ремень, Жерар сам принимается в нем что-то перделывать. Из-за этого станка он потеряет два пальца правой руки, большой и безымянный, хотя дядя Франсис со всех ног бросится с ним к хирургу. В 1955 г. отец доверит ему руководство производством вязальных машин, а в 1958 г. — пост директора по продажам. Между этими двумя датами Жерар женится. С этого момента он присоединяет к своей фамилии

фамилию жены, Бернадетты Матиас, и становится Жераром Мюлье-Матиас, ЖММ, как его называют в документах ассоциации. Между 1955 и 1960 гг. в семье Мюлье-Матиас рождаются трое детей: Арно, Амори и Паскалина.

В 1960 г. к Жерару Мюлье-старшему обращается американская компания NCR, которая ищет покупателей для своих контрольно-кассовых машин среди французских розничных сетей. Компания регулярно приглашает потенциальных клиентов в свой офис в Дейтоне (Огайо). Жерар Мюлье-Кавруа с радостью принимает приглашение: путешествие бесплатно, а те, кто уже побывал в Дейтоне, рассказывают о нем с энтузиазмом. Семинары проводит некий Бернардо Трурийо, колумбиец по происхождению. Директор по продвижению товаров NCR, Трурийо не просто расхваливает оборудование, которое изготавливает его компания, но прежде всего продвигает концепцию магазина самообслуживания. Если удастся убедить слушателей, что будущее за этой формой торговли, продать им затем оборудование NCR будет проще простого. В самих США самообслуживание пользуется огромным успехом, который не оставляет равнодушными европейских операторов. По другую сторону Атлантики эта форма торговли только-только начинает свое развитие. Большинство магазинов торгуют с помощью продавцов, к которым должны обращаться покупатели. Трурийо призывает не только сократить расходы на персонал, но и снизить цены в соответствии с размером реализованной экономии. Рекомендации того, кто вскоре будет назван «дейтонским гуру», не ограничиваются реорганизацией торговли и ценовой политикой. Кроме самообслуживания и дискаунта, он продвигает идею супермаркета с прилегающей парковкой, благодаря которой клиенты смогут приезжать за покупками на машине. Эти передовые формулы сохраняют актуальность по сей день, по прошествии нескольких десятилетий: «Нет парковки, нет бизнеса», «Островки убытков в океане прибыли», «Огромные запасы и маленькие цены». Жерар Мюлье-Кавруа

был покорен. И он будет далеко не единственным. Большинство основателей крупных розничных компаний, которые в течение последующих десятилетий создадут репутацию французской торговли, посетили семинары в Дейтоне и познакомились с Бернардо Трурийо.

Вернувшись во Францию, Жерар Мюлье-Кавруа рассказывает о сделанных в Америке открытиях сыну, и Жерар-младший тут же записывается на ближайший семинар. В феврале 1961 г. он едет в США вместе со своим дядей Франсисом, и оба становятся горячими сторонниками новой формы торговли. Вернувшись во Францию, Жерар-сын вместе с семьей и несколькими друзьями едет на горнолыжный курорт в Альпы. *«Он не переставая рассказывал о том, что увидел, и о том, какие идеи пришли ему в голову в связи с этим, — вспоминает один из друзей. — Семинар стал для него настоящим откровением».* Жерар сразу же решает перейти от теории к практике и очень скоро открывает свой первый продуктовый магазин самообслуживания. Для Мюлье, имевших прочные позиции в текстильном секторе, это был прыжок в неизвестность. Вклад семьи в проект ограничился предоставлением помещения: здания бывшего завода Phildar в Рубе на авеню Мотт, которое опустело после постройки новой прядильни в Ватрело. Чтобы обеспечить финансирование проекта, Жерар объединяется с Мишелем Сегаром из семьи шерстяных промышленников. Сегар вносит 600 000 франков и получает 50% компании, названной SAMU (Société Anonyme des Marchés-Usines, или «Акционерное общество магазинов-заводов»). Торговая площадь в 600 кв. м (формат минимаркета) оборудуется на основе строжайшей экономии. Штат, около 30 человек, рассчитан по минимуму. Накануне открытия все свободные члены семьи Мюлье участвуют в распаковывании коробок и выкладке товаров на полки, работа продолжается до поздней ночи. Один из кузенов вспоминает, что около полуночи один из стеллажей буквально рухнул под весом поставленных на него коробок. Пришлось в срочном порядке поднимать его

и скреплять заново. Магазин, расположенный в рабочем квартале Hauts Champs (Верхние поля), был так и назван Auchan. Он открылся в четверг 6 июля 1961 г. *«Несмотря ни на что, дата была выбрана прекрасно, — говорит Жерар Мюлье, уже тогда страстный поклонник нумерологии. Но журнал *Nouvel Economiste* в 1993 г. напишет: «Предательство звезд: хозяйки шахтерских семей бойкотируют магазин, а буржуа богатых кварталов Буа д'Ашель, Бондю и Муво обходят стороной “эту убогую лавочку”». Парковка была засыпана пустой горной породой, и, когда не было дождя, все покрывалось пылью. Несмотря на рекламу и скидки, финансовый год заканчивается полным провалом — убытки составили 200 000 франков. Через три года, отчаявшись ждать, когда сын сведет концы с концами, Жерар Мюлье-Кавруа вызывает его в свой кабинет: «Ты все еще ничего не зарабатываешь. Знай, что из этого можно сделать определенные выводы: либо ты не справляешься, либо этот бизнес не прибылен». «Это было для меня ударом, — рассказывал позже Жерар-сын. — В первый момент я хотел все бросить, но отец был хорошим педагогом. Спустя пару минут он добавил: “Даю тебе еще три года, чтобы себя проявить”». Но для рекапитализации бизнеса он выдвинул одно условие: Сегары должны продать свою долю. Упрашивать их особенно не пришлось.*

Став полновластным хозяином SAMU и получив поддержку, буквально вырванную отцом у остальных членов семьи, Жерар Мюлье организует две важные встречи, о которых он рассказал в интервью *Linéaires* в апреле 2004 г. *«Сначала я встретился с Эдуардом Леклером. Он принял меня в небольшом кабинете. Уже в то время у него были огромные связи: во время беседы он позвонил самому де Голлю! Он сказал мне слова, которые я запомнил: “Мюлье, твои голубые глаза внушают доверие, ты добьешься успеха”. Это меня подбодрило, потому что я был еще молод, ничего не знал о рознице и чувствовал себя не очень уверенно. Кроме того, Леклер позволил мне скопировать целую стопку своих счетов-фактур, чтобы меня не облапошили поставщики».* Пред-

приниматель с севера Франции был теперь вооружен, чтобы добиваться от производителей лучших отпускных цен. *«В первые годы я также еще общался с Carrefour. Владелец компании Марсель Фурнье уже понял, что если во Франции он останется один в своем секторе, его быстро раздавят. Поэтому он охотно делился опытом с новичками. Помимо предупреждения отца, на меня сильное впечатление произвел еще один случай на встрече, которую Фурнье организовал, чтобы объяснить нам свои методы. Встреча проходила в Сен-Женьвьев-де-Буа под Парижем, где только что открылся первый гипермаркет Carrefour. Фурнье наглядно продемонстрировал нам у доски, что лучше продать 100 коробок печенья с наценкой в 1 сантим, чем 10 коробок с наценкой в 10 сантимов. Это и есть дискант».* Вернувшись в свой магазин, Мюлье немедленно применил этот принцип по отношению к напиткам и алкоголю. Отныне он будет делать одну и ту же наценку на виски и на минеральную воду. Результат сказался немедленно: *«Вечером мы увидели, как буржуа из Рубе и Туркуэна делают крюк, чтобы заехать после работы в Auchan и купить свой любимый Black & White».* Мужья советуют женам делать покупки в магазине в районе Верхних полей, потому что некоторые товары продаются там действительно дешево. Новость быстро распространяется. *«Чем больше мы снижали цены, тем быстрее становилась оборачиваемость наших запасов».* Несколько месяцев спустя количество клиентов магазина еще возросло благодаря открытию автозаправочной станции, также с очень низкими ценами.

Благодаря росту объемов продаж Auchan получает от поставщиков лучшие цены. Товары широкого потребления Жерар Мюлье начинает приобретать через «Закупочное объединение независимых супермаркетов», основанное в Нанте Мишелем Декре. Два предпринимателя встретились на одном из собраний Французского центра христианских предпринимателей, в работе которого активно участвовал бретонский коммерсант и куда входили также несколько Мюлье. С «Закупочным объединени-

ем» сотрудничал также и Мишель Фурнье. Так что создатель Auchan чувствует себя в хорошей компании.

Формула успеха была найдена, но первые шаги давались нелегко. Сегодня Жерар Мюлье с улыбкой вспоминает первые годы работы Auchan и то, как он учился ремеслу розничного оператора: *«Мы хотели сбить масло из воды, а иногда у нас не было даже воды...»* В Рубе первыми соратниками Жерара были Мишель Леклер, шеф мясного отдела, Жан-Пьер Торк и Марк Лепутр. *«Они были одновременно закупщиками и шефами секторов»*. Никто из них не мог себе и представить, до какой степени этот первый опыт окажется решающим в их карьере. Когда Жерар обратился к своему кузену Мишелю Леклеру, тому было всего 23 года. Мы знаем, что 15 лет спустя он создаст компанию Décathlon. Жан-Пьер Торк, который не был членом семьи Мюлье, начал работать с Жераром в 26 лет. В 1984 г. он создаст собственную компанию, Сатайец, совершенно независимую от империи Мюлье. Третий помощник Жерара, Марк Лепутр, делает всю карьеру в Auchan: сначала он возглавит Auchan на юге Франции, а затем примет участие его в развитии на итальянском рынке.

При помощи этих трех человек Жерар Мюлье сформулирует свой коммерческий девиз: *«Продавать как можно больше качественных товаров по самым низким ценам самому большому числу покупателей»*. Этот лозунг и сегодня лежит в основе позиционирования Auchan.

Эдуард Леклер утверждал: *«Наши клиенты хотят прежде всего низких цен, затем низких цен и еще раз низких цен»*. Если розница добилась известного нам успеха, то прежде всего благодаря эффективности формулы: низкая наценка на единицу товара, следовательно низкие цены, следовательно больше клиентов и следовательно больший общий объем маржи. Компании, которые в тот или иной момент пытались уклониться от снижения цен, всегда в конце концов дорого за это расплачивались. Конечно, очень соблазнительно установить высокие продажные цены,

чтобы получить больше прибыли. Но клиенты всегда в конце концов это замечают и начинают пользоваться другими магазинами. Крах сети Euromarché в 1990-х гг. служит классическим примером. Поднимая цены, финансисты, руководившие компанией, надеялись таким образом повысить ее рентабельность в краткосрочной перспективе, а значит и удовлетворить ее акционеров. Реакция не заставила себя ждать: клиенты не захотели, чтобы их обманывали, и тут же перестали посещать магазины сети. Результаты рухнули, и два года спустя Euromarché была выставлена на продажу и в итоге выкуплена Carrefour.

Шесть лет спустя после открытия магазина в Рубе, в 1967 г., Жерар Мюлье ставит перед собой новую задачу: открыть гипермаркет. В Ронке, к северу от Лилля, совсем рядом с бельгийской границей, он начинает непосильный на первый взгляд проект — строительство магазина площадью 6000 кв. м. Мюлье не забыл увиденное в 1961 г. в США. Он понимает, что образ жизни французов, так же как и американцев, меняется: становится все больше работающих женщин, а продажи автомобилей стремительно растут. Эти два социальных феномена в самое ближайшее время значительно изменят поведение потребителей. Жерар Мюлье едет в Вениссье, неподалеку от Лиона, чтобы посмотреть на открытый там Мишелем Фурнье третий магазин Carrefour площадью 9500 кв. м. *«Его сын Бернар, который руководил магазином, даже дал мне планы: электричество, отопление, холодильные камеры и т. д. В то время все были щедрыми...»* Жерар доверяет управление магазином в Ронке одному из своих друзей, Филиппу Дюпре, бывшему владельцу прядильной фабрики LDVR, который благодаря женитьбе на Люси Мюлье, дочери Иньяса, стал родственником Жерара и, следовательно, одним из акционеров «все во всех». Огромный магазин открывается в августе. Его успех был настолько оглушителен, что на следующей неделе после открытия принимается решение увеличить его площадь до 13 000 кв. м. Именно таких размеров достигнет магазин после нескольких месяцев строительных

работ. Какое-то время он будет самым крупным гипермаркетом во Франции. Но если покупатели приветствуют открытие нового гипермаркета, то у коммерсантов, расположившихся в центре Туркуэна, оно, напротив, вызывает серьезное недовольство. Глядя на низкие цены, систему самообслуживания и бесплатную парковку, они, как и другие коммерсанты в разных уголках Франции, понимают, что это революция, которая рано или поздно приведет к упадку их бизнеса. Мелкие коммерсанты объединяются под знаменами «Конфедерации профсоюзов независимых тружеников», принявшей эстафету от крайне правого «Союза по защите владельцев магазинов и ремесленников». Отстаивая интересы мелких предпринимателей, некоторые из них не отступают и перед насильственными действиями. *«Чего только мы не натерпелись, — расскажет Филипп Дюпре, — звонки на парковке, сообщения о том, что в здание заложена бомба, анонимные звонки, требования выкупа и угрозы убийства. Я хорошо помню, что в тот момент эти проблемы мешали мне спать гораздо больше, чем собственно работа магазина. Поскольку в этом отношении у нас были превосходные сотрудники».* Однако, по сравнению с магазином в Рубе, организация работы нового гипермаркета была совершенно иной. Из-за огромного размера гипермаркета возникли специфические проблемы. *«Было больше 40 касс, — продолжает бывший директор магазина, — и кроме того, вначале у нас воровали массу товаров».* Во всех сферах деятельности нужны были уточнения и усовершенствования. Чтобы увеличить свою привлекательность, магазин начал проводить крупные рекламные акции. Осенью 1967 г. гипермаркет в Ронке становится первым магазином во Франции, который организует «месяц бордоских вин». Клиенты, особенно бельгийцы, буквально опустошают полки. Акция, конечно повторяется на следующий год, но тут же встречает конкуренцию других розничных сетей. Распродажи вин начинают проводиться во Франции повсюду. Эта акция становится одной из самых значительных в календаре розничных операторов и позволяет реа-

лизовать 15% годовых продаж вин в гипермаркетах. В Ронке Auchan также обнаруживает все влияние на продажи массивной выкладки товара на видном месте. Выкладка на торцах стеллажей, специальные акции в центральной аллее — эти формулы станут азбукой торговли, но Auchan сумеет применить их с большей эффективностью, чем все остальные.

В 1968 г. из-за проблем со здоровьем Жерар Мюлье берет небольшой отпуск. Это вынужденное отсутствие заставляет его расширить полномочия сотрудников и возложить на них большую ответственность, что в дальнейшем отразится на его методах руководства. *«В этот период он понял, до какой степени может доверять своим сотрудникам, — скажет Филипп Дюпре. — Если сегодня Auchan — это компания, где сотрудники чувствуют свою ответственность и где им передаются серьезные полномочия, то безусловно потому, что Жерар очень быстро увидел, что это является источником прогресса и полезно для предприятия в целом».*

Поправив здоровье, Мюлье думает об открытии третьего магазина. Он выбирает район Англо, к западу от Лилля, где находит прекрасно расположенный участок земли рядом с оживленной автострадой. Для строительства магазина нужно около 10 га, но фермер согласен продать участок только целиком, что составляет 100 га... Семья выступает против таких непропорциональных инвестиций. Но хозяин Auchan уверен, что возможностью нужно воспользоваться. На собрании совета ассоциации он получает поддержку отца. Тоном патриарха Мюлье-старший объясняет братьям и племянникам, что семья сделает ошибку, упустив такой случай. *«Земля, — говорит он, — единственная в мире вещь, которую нельзя создать».* Семья никогда не пожалеет об этом принудительном приобретении. Жерар-сын воспользуется дополнительными гектарами, чтобы создать первую во Франции торговую галерею. Очень быстро эта концепция магазина распространится по всей стране, а Жерар Мюлье благодаря ей определит один из своих стратегических принципов: иметь в

собственности коммерческую недвижимость. Закрепив за собой участки, прилегающие к гипермаркетам, розничный оператор может создавать настоящие торговые центры. Впоследствии Мюлье всегда будут приобретать участки не менее 30 га. Прежде всего, чтобы строить огромные гипермаркеты. Что бы ни говорили о гигантомании создателей этих «храмов торговли», размер магазина до сих пор остается неоспоримым фактором рентабельности и привлекательности для покупателя. Кроме того, большие участки позволяют открывать рядом с лидером, Auchan, другие семейные компании, обеспечивая тем самым «движение эскадры», как говорят Мюлье. Наконец, с учетом подорожания торговой недвижимости, это значительный вклад в увеличение семейного имущества.

Гипермаркет в Англо площадью 13 000 кв. м откроется в 1969 г. Площадь торговой галереи составит почти 25 000 кв. м. Руководить третьим магазином поручено Жан-Пьеру Лангеню, переведенному из магазина в Рубе. А эстафету на авеню Мотт принимает у него Патрик Мюлье, самый младший из братьев Жерара.

«Несомненно, открытие магазинов в Рубе, Ронке и Англо были нашими самыми тяжелыми битвами», — говорит основатель Auchan, рассказывая о первых годах своей компании. Но эти битвы носили очень разный характер. При открытии первого магазина самым трудным было найти эффективную формулу для привлечения клиентов. Во втором магазине, в Ронке, — преодолеть враждебность коммерсантов из центра города. Что же касается третьего Auchan в Англо, то самым серьезным препятствием стали первоначальные колебания членов семьи. Впоследствии открытие новых магазинов будет происходить гораздо легче. В 1970 г. Жерар Мюлье выйдет за пределы лилльского региона и откроет свой четвертый гипермаркет в Булонь-сюр-Мер, в соседнем департаменте Па-де-Кале. В 1972 г. он уже будет владеть на севере Франции семью магазинами.

Несмотря на бесспорный коммерческий успех, обеспечить финансирование развития Auchan совсем не просто. В первые

годы компания в значительной степени развивалась за счет доходов от деятельности семейных компаний по производству пряжи. *«В Phildar, — пишет Жак Бонт в “Хозяевах текстильной промышленности”, — это очень беспокоило некоторых сотрудников. Страхи были небезосновательны, поскольку Мюлье очевидно сделали выбор в пользу развития розничной составляющей в ущерб производственной, хотя сам Phildar первым начал этот поворот, выйдя в розничный сектор».* Отражением происходящих перемен стал тот факт, что в 1973 г. количество сотрудников Auchan достигло 3000 человек, сравнявшись со штатом Phildar.

В семье развитие гипермаркетов вызвало настоящий «культурный шок». *«Phildar была компанией, позволявшей нам зарабатывать, дорого продавая оригинальные товары в маленьких магазинчиках, — объясняет один из старших членов ассоциации, — с Auchan все было наоборот: мы стали продавать в огромных количествах самые простые товары в громадных магазинах, расположенных в стороне от городских центров».*

Означает ли это, что, переходя в сектор дискаунта, семья порывала с методами, которыми пользовалась до этого? *«Нет, я предпочитаю говорить, что наш подход был подходом производителей, приложенным к сфере торговли, — уточняет один из членов семьи. — Мы знали, что малейший прогресс в процессе производства способен уменьшить себестоимость. Что же касается коммерсантов, то они чаще всего думали лишь о возможной разнице между ценой покупки и продажи. Мы пришли в розничный сектор с противоположной установкой, считая, что разница между этими двумя ценами должна быть минимальной, чтобы покупатели захотели вновь вернуться в магазин. Иначе говоря, мы старались организовать дело так, чтобы снизить маржу для наших покупателей».*

«Отец и его братья, мои дяди, согласились продолжать финансирование Auchan, поскольку, будучи производственниками, хорошо знали, что любой бизнес начинается с инвестиций, —

пояснил Жерар Мюлье в интервью журналу *Linéaires*. — Бизнес — это хорошо налаженные 2000 деталей. Если вы наладите только 1900, то будете терять деньги. В Рубе мне понадобилось шесть лет, чтобы найти эффективную формулу. Позже я убедился, что период становления для нового бизнеса может длиться от четырех до 13 лет». Впрочем, Мюлье проходят это период легче, чем публичные компании, так как меньше подвержены давлению, которое заставляет эти компании стремиться к быстрой окупаемости.

Жерар Мюлье-Кавруа сыграл решающую роль в том, что семья Мюлье приняла эту новую экономическую модель. «У него было необыкновенное чутье в этой новой для всех нас области, — вспоминает один из племянников. — Но самое главное, когда Жерар-сын был на грани ссоры с дядями, его отец умел их спокойно убедить. Он пользовался бесспорным авторитетом и умел проявлять твердость, сохраняя отношения. Без поддержки отца Жерару никогда не удалось бы обеспечить такое развитие Auchan, как мы это видим сегодня».

В начале 1970-х гг., в то время как Жерар-сын полностью посвятил себя Auchan, его родственники также развивают разнообразную деятельность в розничном секторе. Сеть Philдар превращается в компанию европейского масштаба и благодаря Orsay развивается, в том числе в Германии. Гонзаг Мюлье, создавший компанию Tapis Saint-Maclou и сначала торговавший по каталогу, в 1968 г. открывает первые магазины. Клиенты приходят, чтобы выбрать покрытие по образцам. Им предлагают также бесплатную укладку коврового покрытия, кредиты и новую услугу: покрытие можно отрезать точно в соответствии с формой и размером полов покупателя.

Семья Мюлье прекрасно отдает себе отчет в глубоких изменениях, которые происходят в образе жизни французов и их потребительском поведении, в частности в том, что в общем семейном бюджете значительно снижается доля расходов на питание. Если в 1949 г. расходы на питание составляли 44%, то

в 1970 г. они снизились до 26%. Как пишут в своей книге «Сага о французской торговле» (La saga du commerce français) Оливье Довер и Фредерик Карлюе-Лосуар, *«значительно больше денег стало тратиться на досуг, культуру, покупку одежды, домашние принадлежности и самое главное — приобретение автомобиля»*. Учитывая эти данные, Мюлье запускают новые проекты.

- В 1970 г. Эрик Дервиль откроет на парковке Auchan Англо первый автоцентр Norauto, созданный без поддержки АСМ. Два года спустя, из-за осложнений, связанных с продажей подержанных машин, он будет вынужден провести рекапитализацию компании. Его тесть Иньяс Мюлье, чтобы помочь ему, примет решение передать детям часть своих акций «все во всех». Дервиль тут же продаст их АСМ, чтобы получить необходимую наличность. Его также поддержат некоторые другие родственники, среди которых Жосси Леметр, муж другой дочери Иньяса Мюлье, который также решит продать недавно полученные семейные акции, чтобы увеличить капитал Norauto.
- В 1971 г. товарищ Жерара Мюлье, Даньель Лепутр, открывает все на той же территории Auchan Англо ресторан самообслуживания под маркой Flunch (сокращение от fast-lunch). Развитие еще одного нового направления деятельности полностью соответствует видению хозяина Auchan, стремящегося объединить в торговых центрах широкий круг товаров и услуг, чтобы увеличить их привлекательность для клиентов.
- В следующем году Кристиан Леруа, один из менеджеров Phildar, убеждает АСМ вложить средства в новую компанию Pimkie (с 1983 г. Pimkie). Ее рыночная ниша, женские брюки, находилась в то время на стадии интенсивного становления. Постепенно ассортимент магазинов расширился до полной гаммы готовой женской одежды с ориентацией на молодых женщин, заинтересованных в модной одежде по доступным ценам.

- В том же 1972 г. Жан Мюлье, один из братьев Жерара, открывает по договору франшизы неподалеку от аэропорта Лилль-Лекэн первый отель «Холидей Инн», концепцию которого он также открыл в США во время поездки в Дейтон. Два других отеля вскоре откроются в Марк-ан-Барель и в Лилле, на площади Республики. Но Жану не удастся повторить успех брата. Все три отеля будут позднее проданы группе Accord, которая благодаря отелям «Формула 1», «Ибис», «Меркюр», «Софитель» и другим стала сегодня одним из мировых лидеров гостиничного бизнеса.

Что же касается семейной ассоциации, то ее основатели начинают отходить от дел. Молодое поколение, создавая новые компании и осваивая новые сферы деятельности, постепенно доказало свой динамизм и способность смотреть в будущее. Первым ушел на покой Луи Мюлье-Кавруа. Брат Жерар последовал примеру в 1971 г., в возрасте 65 лет, который был определен как пенсионный в уставе компании. На посту руководителя ассоциации его сменил младший брат Франсис. Ассоциация насчитывала в тот момент около 60 членов. Постепенно совет АСМ стал обрастать различными службами. В то время еще не было понятия *family office*, речь шла лишь о «вспомогательных рабочих подразделениях», помогающих работе председателя ассоциации. Советники по юридическим вопросам, финансовые эксперты, специалисты по управлению имуществом — для обслуживания АСМ создается целая команда с собственным офисом на авеню Шарля де Голля в Рубе. Вспомогательные службы АСМ начинают оказывать ее членам неоценимую помощь в выполнении различных административных процедур.

В 1973 г., опираясь на возросшую централизацию различных направлений своей деятельности (в частности, снабжения магазинов, управления персоналом и закупками), Auchan начинает географическую экспансию. Два магазина строятся в Гавре и в Фонтеней-су-Буа под Парижем. В следующем году компания берет курс на юг и открывает магазин в Авиньоне.

В 1975 г. распахивают свои двери два гипермаркета в Парижском регионе, и сеть насчитывает уже 15 магазинов. Развитие Auchan определяют скорее интересные возможности, чем какая-либо географическая логика. Но какое это имеет значение, если Жерару Мюлье ни разу не пришлось пожалеть о принятых решениях. Чтобы подкрепить свою политику в области недвижимости и оптимизировать управление торговыми центрами, в Auchan создается отдел недвижимости, Immochan. В то время офис Auchan находился на авеню де Фландр, 18, практически напротив нынешней штаб-квартиры. Адрес был выбран далеко не случайно: именно здесь находился загородный дом основателя династии Луи Мюлье-Летьена. В теплое время года он приезжал сюда из Рубе, находящегося всего в трех километрах.

Чтобы активизировать развитие компании, Жерар Мюлье укрепляет свою команду. У него появляется директор по развитию, Марк Дельпланк, и финансовый директор, Роже Брауэрс. Он также берет себе ассистентку, Франсину Вандам, женщину с характером, которая с течением времени будет играть в Auchan все более важную роль. Не ограничиваясь только секретарскими обязанностями, она сопровождает шефа во время посещения магазинов и сама ведет машину. *«Первый раз это произошло потому, что Жерара временно лишили водительских прав, — вспоминает Франсина. — Но возможность садиться на заднее сиденье и работать показалась ему очень удобной».* В течении 35 лет эта удивительная пара будет бороздить таким образом дороги Франции, от гипермаркета к гипермаркету, вызывая улыбки тех, кто ожидал их по приезде. *«В любом случае, когда господин Мюлье ведет машину, пассажиры не могут сидеть спокойно, — добавляет Франсина Вандам, — когда мы подъезжаем к какому-нибудь городу, он всегда начинает вертеть головой в поисках участков, выставленных на продажу».*

Между тем в Германии 30 магазинов Orsay, первоначально развивавшихся при поддержке Phildar, объединяются в новую структуру, которая постепенно превратится в международное

подразделение Pimkie. В 1976 г. Мишель Леклер открывает в Англо первый магазин Décathlon. Так же как и Эрик Дервиль, он делает ставку на самостоятельное развитие, без участия АСМ. На следующий год 28-летний Стефан Мюлье, сын Франсиса, в свою очередь, начнет освоение рынка игрушек и создает, все в том же Англо, компанию Píswíc, заимствуя имя героя Чарльза Диккенса. Доля АСМ в ней составит 50%, которые позже будут выкуплены Стефаном Мюлье, который станет единоличным владельцем компании.

В 1977 г., спустя три года после кончины Луи Мюлье-Кавруа, действующий президент семейной ассоциации Франсис Мюлье инициирует проведение всестороннего стратегического анализа ее деятельности. За десять последних лет, с 1967 по 1977 г., сфера деятельности и экономическое могущество клана значительно выросли. АСМ участвует в капитале компаний, работающих в самых разных областях бизнеса (13 компаний, более 14 000 сотрудников, торговый оборот удваивается каждые 3–4 года). Кроме того, ассоциации необходимо интегрировать в свои ряды значительно возросшее количество компаньонов. Чтобы справиться с изменениями, с одной стороны, нужно адаптировать юридическую основу деятельности ассоциации, с другой — структуру управления и контроля над руководством компаний. В 1955 г., в момент своего создания, ассоциация объединяла семерых братьев и мужа сестры, причем шестеро акционеров занимали различные посты в семейных компаниях. Иными словами, власть в АСМ находилась в руках руководителей и создателей предприятий. 10 лет спустя на долю неработающих компаньонов приходилось уже 34% капитала. В 1977 г. акционеров стало 80, и соотношение сил между теми, кто работал в семейных компаниях, и остальными изменилось в пользу последних. Доля работающих компаньонов значительно уменьшилась: теперь они владели лишь 39% капитала, 22 из которых принадлежали шести руководителям крупнейших компаний. Оказавшиеся в большинстве неработающие акционеры

не только владели преобладающей частью капитала. Согласно уставу их становится все больше и в составе наблюдательных советов. Неработающие компаньоны, занимающие посты в наблюдательных советах, владеют уже 18% акций «все во всех». Кроме того, неизбежное ослабление родственных уз ведет к тому, что члены ассоциации уже гораздо хуже знают друг друга. Вопреки усилиям, направленным на создание благоприятного внутреннего климата, единство ассоциации уже не достигается «само собой».

Был проведен широкий опрос членов ассоциации. Вот некоторые отрывки из сделанных записей: *«...если ассоциация примет чисто финансовый характер, у нее будет большая голова и маленькое сердце», «...разделение законодательной и исполнительной властей — в основе нашего доверия ассоциации»*. В семье ясно осознают опасность, которую представляет в долгосрочной перспективе бесконечное расширение рядов ассоциации, которое может сделать ее участников совершенно «анонимными». Рассматриваются самые разные сценарии развития, вплоть до ликвидации договора «все во всех» и создания обособленных объединений акционеров. Однако подавляющее большинство как работающих, так и не работающих в семейных компаниях высказывается за сохранение первоначального договора. Еще один из обсуждавшихся вопросов: *«Должен ли совет, избранный общим собранием, заниматься исключительно проблемами рентабельности капитала или, как и раньше, проводить общие мероприятия ассоциации и определять правила развития ее различных подразделений?»* И в этом вопросе большинство компаньонов выступило против того, чтобы АСМ замыкалась исключительно на управлении капиталами, и выразило пожелание, чтобы ассоциация занималась и «законодательными» аспектами. В целом семейный «мозговой штурм» подтвердил и укрепил фундаментальные принципы договора. Однако для повышения их эффективности руководителям предприятий предоставляется большая

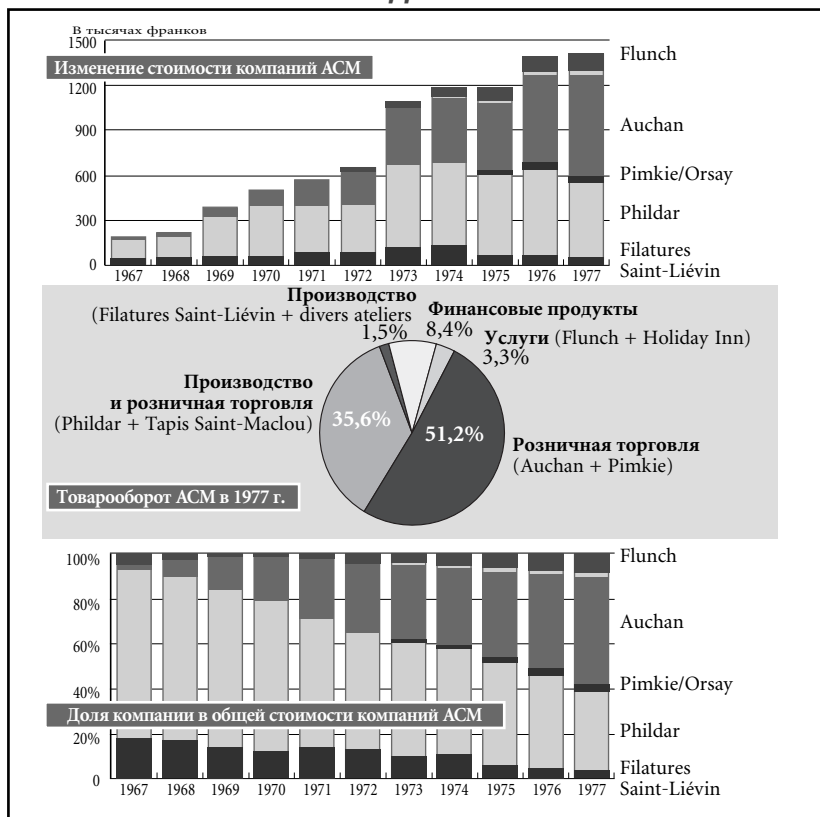
свобода действий. Совет передает в их ведение осуществление инвестиционной политики, которая до этого находилась исключительно в его компетенции. При этом руководителей компаний продолжают контролировать наблюдательные советы, а их, в свою очередь, назначает управляющий совет ассоциации. Мы снова сталкиваемся с наставлениями Стефана Камбьена, с идеей строгого разделения функций и полномочий руководителя и собственника: первый должен действовать, второй — контролировать.

Относительно направления деятельности ассоциации выводы опроса оказались достаточно однозначными. Чтобы обеспечить развитие семейного объединения, приоритет отдается диверсификации, выходу в новые сектора, преимущественно в сфере розничной деятельности. Выбрав торговлю (конечный этап), а не производство (начальный этап), семья подтвердила тот факт, что в сегодняшней экономике, находящейся в процессе коренных изменений, влияние и прибыли достаются тому, кто находится ближе к конечному потребителю. Другая рекомендация, определившаяся в ходе опроса 1977 г.: необходимость эволюции ассоциации в сторону децентрализованных управленческих структур. Стало также ясно, что единственным реальным препятствием для достижения поставленных целей, роста и развития компаний является для Мюлье нехватка подготовленных кадров.

Естественно, что острее всего проблема кадров встала в группе Auchan, которая развивалась самыми быстрыми темпами. Открытие новых магазинов, назначение новых менеджеров предполагает наличие на предприятии резерва опытных и подготовленных сотрудников. Именно они должны передавать новичкам методы работы и корпоративную культуру в целом. Однако темпы развития компании были так высоки, что внутренних ресурсов оказалось недостаточно. Чтобы покрыть эту нехватку, у Жерара Мюлье есть решение: мотивировать персонал. Здесь он снова воспользуется своим важнейшим

принципом в области менеджмента: *«Делиться знаниями, властью и имуществом»*. Делиться знаниями значит обучать и развивать персонал; делиться властью значит делегировать полномочия и доверять; наконец, делиться имуществом значит предоставить сотрудникам возможность стать акционерами компании. Акционирование для сотрудников, ставшее сегодня неотъемлемой частью Auchan, пробивало себе дорогу не без труда. В 1974 г. Жерару Мюлье и Филиппу Дюпре (бывшему директору магазина Auchan в Ронке, а затем директору по персоналу всей компании) пришлось по-настоящему сражаться, чтобы убедить АСМ. С точки зрения кровных уз, на основе которых создавался договор «все во всех», передача части капитала персоналу была настоящей революцией. Чтобы убедить совет поддержать проект, двое новаторов даже угрожали подать в отставку. На первом этапе акционирование распространялось лишь на менеджеров. Но с 1976 г. оно было расширено на все категории персонала, который отныне получил возможность участвовать в прибылях компании и накапливать заработанные таким образом суммы в специально созданном общем инвестиционном фонде. Когда в 1977 г. в ассоциации проводился стратегический опрос, тема еще не потеряла своей актуальности. *«Учитывая положительное влияние, которое акционирование оказало на поведение менеджеров»*, в частности на их преданность компаниям, оно уже не выглядело так пугающе. Но участие сотрудников в акционировании должно было ограничиться исключительно рамками тех компаний, где они работают. Иными словами, не могло быть и речи об объединении сотрудников компаний в структуру типа «все во всех», которая остается исключительно для Мюлье-Летьенов. Этот принцип «герметичности» никогда и не подвергался сомнению. Если бы он был нарушен, хотя бы в отношении топ-менеджеров семейных компаний, Мюлье, несомненно, было бы гораздо труднее отрицать совместный характер своей экономической деятельности.

1967–1977: ДЕСЯТЬ СЛАВНЫХ ЛЕТ



В 1977 г. возник еще один вопрос: преемственность председателя АСМ. Франсису Мюлье было в тот момент лишь 55 лет, но он уже задумывался о смене. До того момента голосование лишь утверждало естественных кандидатов на пост председателя ассоциации, которыми последовательно были три наиболее вовлеченных в ее деятельность брата: Луи, Жерар и Франсис Мюлье. Перспектива ухода младшего из них открывала новую эру. На этот раз компаньонам действительно нужно было сделать выбор. Голосование было назначено на май 1978 г. По предварительным данным, лидировали два кандидата:

Жерар, благодаря успеху Auchan ставший «звездой» семьи, и его двоюродный брат Андре, который всегда помогал дядям и более 20 лет занимался финансово-юридической стороной деятельности АСМ. Кандидаты дважды кузены: их отцы, Луи и Жерар, — родные братья, а матери, Полина и Франсетта Кавруа, — родные сестры. Однако по характеру они совершенно разные. Преимущество Жерара — его бесспорный динамизм. Он лидер и стратег, умеет окружать себя преданными профессионалами и делегировать полномочия. Андре обладает огромным опытом координации семейных компаний, умеет вести диалог с компаньонами и знает все тонкости семейной организации. Для Жерара предоставить себя в распоряжение ассоциации фактически означает оставить пост руководителя Auchan. *«Но может быть именно в качестве лидера наиболее прибыльного из семейных предприятий он принесет наибольшую пользу ассоциации и самому себе?»* — размышляют авторы отчета от 1977 г. Несколько месяцев спустя основатель Auchan откажется от участия в выборах и освободит таким образом дорогу Андре Мюлье.

Вместе со своим дядей Франсисом Андре Мюлье был одной из главных опор договора «все во всех». В некотором смысле он также является семейным нотариусом. Юрист по образованию, Андре прежде всего умеет слушать и обладает моральным авторитетом, благодаря которому к нему регулярно обращаются за советом. То он помогает отцу помириться с сыном, то соединяет пару, собирающуюся подать на развод, то мирит зятьев, то дает совет юноше, выбирающему учебное заведение... Короче говоря, он обладает реальным влиянием в семейном сообществе.

Кроме того, Андре Мюлье всегда был очень близок с другим своим дядей Жераром Мюлье-Кавруа, который научил его эффективному управлению семейными финансами. Эта близость учителя и ученика вызывала ревность сыновей ЖМК, в том числе старшего из них, Жерара, владельца Auchan. Отношения двух мужчин с сильными характерами часто были непростыми.

Фразы типа «*Андре мне осточертел*» и «*Жерар — настоящий тупица*» показывают их крайние проявления.

Одним из важнейших вопросов стратегического анализа 1977 г. было развитие юридической базы и организация акционерного капитала, находящегося в коллективной собственности семьи. С момента создания ассоциации акции «все во всех» были ценными бумагами «на предъявителя», не именными, и просто хранились в сейфе ассоциации. На общих собраниях каждому сообщалось о стоимости его пакета. В декабре 1976 г., чтобы обеспечить выдачу акций тем, кто мог бы этого пожелать, и в то же время гарантировать полную прозрачность операций с акциями АСМ, ассоциация создает «Гражданское товарищество по управлению акциями Ассоциации семьи Мюлье», или *Cimovam* (*Civile mobilière des valeurs de l'Association familiale Mulliez*).

Учитывая размер налога на вклад (1%), *Cimovam* объединил лишь 15% акций, принадлежащих ассоциации в разных компаниях. Точнее, в него вошли все пакеты акций мелких акционеров и лишь часть акций крупных, поскольку последние включают также акции «на предъявителя» и акции, вложенные в их личные структуры. Несколько месяцев спустя АСМ задумает пересмотреть это решение и поставит цель увеличить капитал своего холдинга, доведя его либо до 35% (порог, позволяющий меньшинству блокировать общие решения), либо до 51% (большинство). Таким образом семья могла бы укрепить акционерную основу договора «все во всех», одновременно получив возможность выдавать акции единого типа самому широкому кругу акционеров. Но руководители семейной ассоциации наталкиваются на подводный камень: подобный пересмотр устава может привести к официальному признанию компаний «группой». Для Мюлье, которые крайне настороженно относятся к этому вопросу, подобное решение представляется слишком рискованным. Поэтому они отказываются от идеи развития *Cimovam* и предпочитают распределить остаток акций по дополнительным

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

холдингам, также с переменным капиталом, но специализированных по сферам деятельности: Cimoschan для Auchan, Cimoflu для Flunch, Cimofat для Phildar и т.д. Этот маневр позволит убить двух зайцев: снизить степень «распыленности» акций и пресечь на корню всякое объединение в «группу». Так же как Cimovam, эти холдинги освобождены от налога на прибыль. *«Для Мюлье это очень благоприятный режим, — объясняет специалист по налогообложению. — Поскольку ни один из членов семьи не владеет, прямо или косвенно, более чем 25% акций какой-либо компании, прибыль от продажи акций не облагается налогом».* Французское законодательство изменится только осенью 1990 г. До этого момента акционеры Мюлье будут жить в настоящем налоговом раю. Через 22 года после создания договора «все во всех» развитие сети холдингов станет решающим элементом укрепления семейной ассоциации. С одной стороны, оно укрепит коллективный характер владения пакетами акций; с другой — позволит укрыть их от налогов и нескромных взглядов. Заметим, что в тот период внесение подобных структур в реестр торгового суда не было обязательным. Поэтому семья ограничилась лишь их регистрацией, как говорится, для «удостоверения даты».

Глава 8

ФЛАГМАН ПОД НАЗВАНИЕМ «AUCHAN»

В 1970-х гг. Мюлье были не единственными, кто интенсивно развивал сеть магазинов самообслуживания. Повсюду во Франции как грибы стали появляться гипермаркеты, супермаркеты и торговые галереи, которые произвели радикальный переворот в розничной торговле. В 1973 г. под давлением ассоциаций мелких коммерсантов государство решает отреагировать на ситуацию. Конечно, в ней были и плюсы: в период, когда из-за нефтяного кризиса инфляция во Франции достигла 12%, розничная торговля стала мощным союзником властей в борьбе с подорожанием. Однако эта новая форма торговли опиралась на централизованные офисы закупок, которые вызывали крайне негативное отношение: их обвиняли в том, что они уничтожают большое число рабочих мест. Стремясь положить конец бесконтрольному развитию розничных компаний, правительство принимает закон Руайе. Отныне на открытие магазина или развитие сети необходимо получить разрешение администрации. Решив, в отличие от семей Фурнье, Аллей и Леклер (владельцев сетей Carrefour и Leclerc), не ограничиваться только торговлей продуктами питания, Мюлье проявили тонкое чутье. Специализированные компании дали им возможность для развития в секторах, на тот момент еще не регламентированных государством. Вместе с тем для Auchan и его конкурентов новое законодательство стало мощным стимулом для выхода за пределы своих первоначальных территорий. До того момента развитие торговых компаний носило прежде всего региональ-

ный характер: Auchan — на севере Франции, Casino — на юго-востоке, Promodès — в Нормандии, Leclerc — в Бретани и т. д. После принятия закона Руайе каждый устремился в наиболее перспективные регионы, туда, где была возможность получить драгоценные разрешения. Парадоксально, но, сам того не желая, законодатель дал старт настоящей гонке во всех направлениях, призом в которой становится возможность развития в национальном масштабе. В этом соревновании Auchan одерживает победу. Концепция огромного гипермаркета с ярко выраженной индивидуальностью дает ему реальное преимущество в глазах местных властей, которые ищут динамичные компании, способные стимулировать развитие их областей. Благодаря выбранной политике в области недвижимости, Жерар Мюлье предлагает готовые к эксплуатации торговые центры с продуманной структурой. Между 1977 и 1981 гг. Auchan развивается особенно быстрыми темпами, удваивая свои торговые площади. В течение этих пяти лет по всей Франции открываются около 15 новых магазинов, которые сделают Auchan одним из лидеров французской розницы, позволят создать настоящую торговую сеть и достичь критического размера, необходимого, чтобы твердо закрепиться на рынке.

Помимо гипермаркетов и специализированных компаний, в семье Мюлье осуществляются и другие проекты. 1978 г. отмечен двумя событиями: брат Жерара Патрик Мюлье открывает в Ронке первый магазин Kiabi (недорогая одежда для всей семьи) площадью 1000 кв. м, а Auchan приобретает 50% пакет акций компании Leroy Merlin. В 1979 г. АСМ конкретизирует свой интерес к ресторанной деятельности, открыв два первых ресторана Pizza Raï, которыми руководит Тьерри Мюлье, будущий председатель совета ассоциации, которому едва исполнилось в то время 25 лет. В следующем году Франки, старший из сыновей Франсиса Мюлье, создает компанию Kiloutou, полностью независимую от АСМ.

Избранный в 1978 г. председателем управляющего совета, Андре Мюлье становится первым представителем второго по-

колени семьи, который занимает этот пост. Однако он пробудет на нем всего год. В 1979 г. он будет назначен временно исполняющим обязанности генерального директора Phildar. Компания переживала в этот момент тяжелейший кризис из-за полной стагнации рынка пряжи для вязания. Назначение очень непростое: придется закрыть две из трех производственных площадок и уволить 600 из 3500 работников. Для Андре Мюлье это испытание становится настоящим шоком, он переживает тяжелую депрессию, из которой выйдет лишь через несколько лет, создав, словно для искупления своей вины, организацию для поддержки начинающих предпринимателей Réseau Entreprendre, которую семья будет финансировать сначала только из собственных средств. А в ассоциации, на авеню Шарля де Голля, 92, после поспешного ухода Андре пост председателя центрального совета займет его дядя Франсис. Последний из детей Луи и Маргариты Мюлье-Летьен, он всегда был в семье на особом положении. В отличие от старших братьев и предприимчивых племянников Франсис не выделялся успехами в делах. Зато все признавали его философский склад ума и приверженность семейным ценностям. *«Положение Франсиса, как, впрочем, и Андре, отличалось определенной парадоксальностью, — замечает один из предпринимателей Рубе. — Он сыграл одну из самых заметных ролей в сплочении семьи. Однако в семье, признающей заслуги лишь тех, кто создавал рабочие места, он так никогда и не был оценен по достоинству».*

Что касается развития семейных компаний, то Auchan, так же как и его конкурентам, постепенно становится тесно в границах Франции. В 1980 г. семейный совет принимает решение выйти за их пределы. Направление — Испания. Два магазина под маркой Alcampo, что по-испански означает «в полях», откроются в 1981 г. в Сарагосе и Виго. Возглавит этот первый зарубежный филиал, включающий один ресторан Flunch, Франсис Лепутр.

Чуть раньше Жерар Мюлье изучал также немецкий рынок. Но не для того, чтобы открыть филиал, а для того, чтобы по-

черпнуть там некоторые идеи. В Германии послевоенная реконструкция сопровождалась беспрецедентным развитием хард-дискаунта — маленьких магазинчиков с самым примитивным оборудованием, которые предлагали ограниченный ассортимент основных товаров без марки и по крайне низкой цене. Владелец Auchan узнает здесь атмосферу своего первого магазина на авеню Мотт: палеты на полу, наспех сделанные стеллажи, товары, хранящиеся в той же упаковке, в которой были отгружены. Обстановка, разительно отличающаяся от того, чем стала его компания 20 лет спустя с ее огромными гипермаркетами — «храмами торговли». Мюлье овладевает ностальгия... В феврале 1979 г. он открывает в Рубе первый магазин Miniper, концепция которого была непосредственно навеяна немецкими впечатлениями. Год спустя еще два магазина Miniper открываются в Лилле и Рубе. В конце 1984 г. в департаментах Нор и Падде-Кале, в основном около Лилля, их уже около десятка. *«В тот момент, — вспоминает один из бывших менеджеров, — мы заметили по опыту Auchan, что лучший способ снизить расходы — это прямые поставки, от поставщика в магазин, минуя склады, содержание которых составляет значительную статью расходов. В новой компании, специализирующейся на низких ценах, казалось логичным применить тот же подход. Создание склада противоречило бы самой концепции магазина».* Однако это оказалось ошибкой, которая и привела к закрытию юной сети Miniper. В 2004 г. Жерар Мюлье подтвердил это в интервью *Linéaires*. *«Запуская эту компанию, я не понял, что в хард-дискаунте крайне важно, чтобы все товары поставлялись со склада. Это было очень досадно. Этот случай — один из тех, о которых я больше всего сожалею».* Решение закрыть Miniper было принято в 1985 г., а в ноябре того же года магазины проданы сети Système U. По исторической и географической иронии, три года спустя, 21 января 1988 г., первопроходец хард-дискаунта в Европе, немецкая компания Aldi откроет свой магазин в Круа, в двух шагах от офиса Auchan. Судьба этой новой формы торговли во Франции

известна: в 2007 г. Aldi, Lidl и другие подобные сети имеют во Франции 4000 магазинов хард-дискаунта, которые занимают около 13% рынка продовольственных товаров.

Приход к власти левых в 1981 г. очень беспокоит семью Мюлье. Их недоверия не уменьшает даже тот факт, что Пьер Моруа, премьер-министр в правительстве Франсуа Миттерана, — уроженец северной Франции. Тем не менее если 1970-е гг. были отмечены созданием многочисленных компаний, то 1980-е гг. позволили Мюлье увеличить свою долю в капитале различных предприятий. Два года спустя после приобретения акций Leroy Merlin (1978), АСМ выкупает у семьи-основательницы остальную часть капитала. Для северофранцузской компании, созданной в 1923 г. Адольфом Леруа и его супругой Роз Мерлен, наступит этап бурного развития. Под руководством Франсуа Леклера, а затем Кристофа Дюбрюля она будет развиваться не просто в секторе хозяйственных товаров, но как многопрофильный специалист в области товаров для дома, ремонта и строительства. В том же 1980 г. АСМ оказывает поддержку Мишелю Леклеру: создателю Décathlon не хватает денежных средств для финансирования быстрого развития своей компании. На него давят кредиторы: *«Мы не сможем сотрудничать с вами, если вы не увеличите активы предприятия»*. Поддержку оказывает семья, но не бескорыстно: АСМ требует 51% акций. Позднее введение акционирования для сотрудников компании (13%) изменит соотношение сил между двумя блоками, однако Мишель Леклер остается миноритарным акционером (43%), в отличие от АСМ (44%).

Другой значительной операцией стало приобретение в 1982 г. акций компании Les 3 Suisses, второго после La Redoute оператора на французском рынке продаж по каталогу. Сделка вызвала среди Мюлье довольно бурные споры. Сначала небольшой экскурс в историю. Компанию Les 3 Suisses основал в 1932 г. уроженец Рубе Ксавье Тульмонд. У него было два сына, Ксавье и Жак, но своим преемником он выбрал мужа сестры Марселя Делькура как человека, по определению более опытного. Чтобы

обеспечить развитие компании в 1981 г. Делькур решает увеличить капитал, уступив часть компании немецкому специалисту в области продаж по каталогу Отто Версанду. Одновременно он приглашает в свой совет директоров двух известных в Рубе-Туркуэне предпринимателей: Кристиана Дервелуа, работающего в группе Lainière, и Андре Мюлье. Последний прекрасно ладит с Марселем Делькуром, и тому приходит в голову мысль предложить клану Мюлье выкупить доли сыновей Тульмонд, которые собираются выйти из бизнеса. Начались споры, отношение семьи оказалось очень не однозначным. *«Если это такой прибыльный бизнес, почему Отто Версанд не хочет увеличить свою долю в компании?»* — спрашивали одни. Другие подчеркивали, что семья занята финансированием уже имеющегося бизнеса и лучше не разбрасываться. Что до Жерара Мюлье, то он был не против, чтобы операцию провел один Auchan... Немцы также поняли, что игра стоит свеч: *«Вы нас убедили, что Les 3 Suisses — действительно хорошая компания... Мы согласны принять вас в число акционеров, но вы получите не больше 49%»*. В итоге соглашение с АСМ было заключено именно на этой основе. Сегодня акционирование для сотрудников (7%) сократило долю АСМ до 43%.

В 1983 г. добычей Мюлье становится компания Boulanger. Основанная в 1950-х гг. Гюставом и Бертраном Буланже, компания находилась в сложном положении на рынке электробытовой техники, не выдерживая конкуренции с повсеместно представленной сетью Darty. Boulanger не сумела расширить свою территорию, и большая часть ее магазинов была сосредоточена на севере Франции. И снова первым, кто угадал прибыльность включения этого корабля в семейную «эскадру», был Жерар Мюлье. Так же как и в случае с Leroy Merlin, покупка компании произошла в два этапа. Сначала 35% приобрел Auchan, остальные 65% были выкуплены АСМ в апреле 1986 г.

В самой АСМ в июне 1982 г. совет возглавил Эрик Дервиль. Впервые члены ассоциации, а их стало уже 105, выбрали руко-

водителя не из числа прямых потомков Луи Мюлье-Летьена. Новый президент, ставший акционером в результате женитьбы, — всего лишь их свойственник. Но две семьи, Мюлье и Дервили, отлично знают друг друга: между ними уже было заключено несколько браков. Например, одна из кузин Эрика замужем за братом его жены. За 12 лет до своего избрания Эрик Дервиль основал Norauto, одну из компаний, которая всегда развивалась независимо от АСМ. Но именно потому, что Дервиль не руководил ни одной из компаний, контролируемых ассоциацией, он и смог претендовать на пост председателя семейного совета. Заметим, что сам Эрик Дервиль также из семьи крупных предпринимателей: его брат, Тома Дервиль, долгие годы руководил компанией Amora-Maille.

Эрик Дервиль будет переизбран на пост председателя семейного совета в 1986 г. и останется на второй срок. Не все Мюлье знают о том, что в тот период в семейном совете вопрос о прекращении договора «все во всех» затрагивался гораздо чаще, чем о его сохранении. Под влиянием нескольких руководителей семейных компаний (Жерара и Гонзага Мюлье, Мишеля Леклера) некоторые члены совета начали находить старую модель неприспособленной. И если в 1990 г. Эрик Дервиль не был переизбран, то, скорее всего, именно потому, что вместе с другими склонялся к идее отказаться от семейного договора и распустить ассоциацию.

По прошествии времени можно сказать, что период председательства Эрика Дервиля был также отмечен двумя «подарками» владельцу Auchan. Две уступки, которые не могли не повлиять на соотношение сил между ассоциацией и самым известным из ее предпринимателей. Сначала, в 1985 г., в виде исключения, управляющий совет позволил Жерару Мюлье приобрести 26,5% акций Kiabi, компании, которая торгует готовой одеждой. Он также разрешил Патрику, брату Жерара и основателю Kiabi, увеличить его долю в капитале до 26,5%. Вследствие этой операции братья оказались держателями контрольного пакета акций компании (53%). В следующем году владелец Auchan смог обме-

нять часть своих акций «все во всех» на акции Auchan. Теоретически такой обмен запрещен семейным регламентом, который не позволяет обменивать акции АСМ на акции предприятий, контролируемых ассоциацией. У Жерара Мюлье были аргументы: *«Если в акционировании предприятия участвуют сотрудники, логично позволить и его руководителям владеть частью сада, который они выращивают своими трудами»*. Центральный совет не решается ему отказать. Через инвестиционные компании Soparsam и Soparchan Жерар Мюлье перемещает таким образом основную часть своих капиталов на собственную территорию, то есть в Auchan и его филиалы (Flunch, Leroy Merlin и Boulanger). Членам АСМ будет официально объявлено о сделанном для Жерара исключении только на следующий год, на общем собрании в июне 1987 г. Этот подарок позже принесет Жерару Мюлье еще одно преимущество, позволив исключить акции, переведенные в его личный холдинг, из базы по налогу на крупные состояния, который будет введен в 1989 г.

В 1988 г. семья Мюлье инвестирует в сектор, на сей раз никак не связанный ни с текстильной промышленностью, ни с крупной розницей. Речь идет о компании Sonepar, занимающейся продажами промышленного электрооборудования, в частности строительного. Компания была основана семьями Куан и Ламбер, также уроженцами северной Франции. Однажды на свадьбе кто-то из Мюлье оказался за столиком с Куанами. Конечно же разговор заходит о делах, но также и о стратегии управления имуществом. Упоминается договор «все во всех». Мюлье дает собеседнику, заинтересовавшемуся схемой, несколько советов. *«А вы не хотели бы участвовать в нашей компании? — предлагает Куан Мюлье. — Вы станете третьей семьей-собственницей, а мы сможем воспользоваться вашим опытом»*. Несколько недель спустя, благодаря взносу в капитал компании, АСМ приобретает 15% Sonepar. Позднее доля, принадлежащая АСМ, увеличится до 17%, что приведет к созданию холдинга Colam Entreprendre, названного по первым буквам фамилий всех трех владельцев (Coisne-Lambert-Mulliez).

Создание одного союза не мешает развалиться другому. Два года спустя после заключения договора с Куанами и Ламберами Мюлье прекращают партнерские отношения с Тульмондами, начатые за 67 лет до этого Луи Мюлье-Летьеном. Раздел происходит по обоюдному согласию: Тульмонды получают Filatures Saint-Liévin, тогда как АСМ — компанию Textiles Saint-Maclou. Это вполне логично, поскольку начиная с 1965 г. Гонзаг Мюлье уже создал в Tapis Saint-Maclou собственную торговую сеть. Выход из капитала Filatures Saint-Liévin через 10 лет после болезненной реорганизации заводов Phildar знаменовал новый этап в постепенном отказе Мюлье от участия в производственной деятельности.

В это же время компания Auchan продолжает свое развитие, выбрав в качестве основного формата гипермаркеты. Ее выделяет не только «однородность» магазинов, но и их площадь, значительно превосходящая магазины конкурентов, а также широкий ассортимент. Жерар Мюлье полностью использует возможности, которые предоставляют гиперразмеры. Его стеллажи — самые высокие, торцы гондол — самые широкие. Для производителей возможность продавать свой товар через Auchan значит сразу же резко увеличить объемы продаж. Компания не имеет себе равных в театрализации предложения, в умении сделать выкладку привлекательной для покупателя. Auchan имеет собственное лицо. Это сразу заметно. Кроме того, согласно обзорам журнала *Que choisir*, вместе с Leclerc и Intermarché Auchan регулярно возглавляет список магазинов с самыми низкими ценами.

Группа не сообщает никаких цифр, но профессионалы хорошо знают, что Auchan высокорентабельная компания. Если верить статистике Французского института самообслуживания, Auchan первым преодолел символический порог рентабельности в 15 000 евро торгового оборота с 1 кв. м торговой площади. Причина проста: огромные магазины предлагают также большой выбор непродовольственных товаров (электробытовая тех-

ника, одежда, товары для дома и т. д.). Когда клиент покупает телевизор или стиральную машину, это неизбежно увеличивает сумму среднего чека.

Это период, когда розничная торговля бурно развивается. Компании гонятся за лучшими участками для открытия магазинов, соревнуются за объемы закупок. Поставщики дают наибольшие скидки тем, кто делает более крупные заказы. Не получить хорошей скидки значит потерять возможность выставить конкурентную цену. В результате те, кто не располагает достаточным количеством магазинов, быстро теряют свои позиции на рынке. Для множества региональных розничных операторов это начало конца. La Ruche, Méridionale, Genty, AS Eco, Radar, Codes, Montlaur и т. д. — все эти компании были поглощены в процессе неизбежной концентрации капитала. Но приобретение предприятий обходится дорого, а компании-жертвы еще нужно «переварить». Семейные акционеры Carrefour, Promodès (Continent), Casino и Docks de France (Mammouth) вынуждены вывести свои компании на биржу. Вырученные таким образом средства позволяют им более свободно финансировать многочисленные приобретения. Однако Мюлье упорно отказывается сделать свой «флагман» Auchan публичной компанией. Правда к концу 1980-х гг. компания Жерара Мюлье, которая располагает уже почти 40 гипермаркетами по всей Франции, приобрела достаточный экономический вес, чтобы спокойно смотреть в будущее. Или, скорее, чтобы позволить себе смотреть по сторонам. В частности, в сторону банковского сектора. И снова создатель Auchan демонстрирует редкое чутье. Подобно тому как в свое время он угадал возможности в области недвижимости и создал Immochan, так теперь он понял, что потребительское кредитование — близкая Auchan сфера. Предложить клиентам широкий ассортимент — это хорошо. Предоставить к тому же гибкие программы кредитования — еще лучше. В 1987 г. Жерар Мюлье купит банк Delort, немного позже переименованный в Accord. Два года спустя — новая диверсификация: Жерар Мюлье дает

«добро» Алену Мито, директору гипермаркета Auchan в Обань, на открытие первого магазина сборной мебели Alinéa.

Верный стратегии «шаг за шагом», предприниматель с севера Франции начинает выдвигать свои пешки за рубежи Франции. Сначала в Испанию, где 10 лет спустя после открытия в 1981 г. первого магазина Alcampo работают уже 17 гипермаркетов. В 1985 г. группа пытается счастье в США, открыв по франшизе в Мичигане скромный магазин под маркой Cub Foods, принадлежащей оптовику Super Value. Три года спустя в Хьюстоне (Техас) открывается первый Auchan, в 1989 г. — второй в Чикаго. Но их финансовые результаты приносят разочарование. В 1991 г. компания принимает решение сосредоточить всю деятельность в одном городе, в Хьюстоне. В том же году Бенуа Лере направляют в Италию. В 1989 г. в партнерстве с группой Conti Auchan открывает свой первый магазин в Турине и собирается создать в Италии филиал. К концу 1991 г. Auchan принадлежат уже 43 гипермаркета во Франции, 17 в Испании, один в Италии и один в США. В группе работают 25 000 человек, а ее торговый оборот составляет более 40 млрд франков (6 млрд евро).

Двигаясь «в фарватере» Auchan, ресторанное направление Agapes также значительно укрепляет свои позиции. В 1991 г. действуют уже более 120 ресторанов Flunch, из них 13 — в Испании и один в Италии, двух странах, где компания очевидно имеет гораздо больший успех, чем в США. В 1983 г. подразделение Flunch попыталось счастья в Америке, купив маленькую калифорнийскую сеть Lettuce Patch (7 ресторанов). Начинание кончилось провалом. Что касается Pizza Più, то это направление насчитывает 23 ресторана, два из которых в Испании. Успешно начинает свою деятельность сеть Amarine, специализирующаяся на рыбе и морепродуктах, в отличие от Chandeleur, очень быстро закрывшейся сети блинных. К числу провалов можно отнести и рестораны быстрого питания Pic Pain. Хотя Жерар Мюлье был совершенно убежден в перспективности продажи сэндвичей, начиненных «по-французски», и утверждал, что они

вполне способны соперничать с американскими гамбургерами, которые являются «пищевым извращением». Под руководством Луи Салкена, одного из тех, кто стоял у истоков Flunch, открываются около 30 точек. К несчастью, результаты не оправдывают ожиданий. Жерар все-таки упорствует. *«Разработка новой концепции требует времени, вспомните Auchan»*, — говорит он родне. Однако те отказывают ему в отсрочке, которую в свое время предоставил отец.

Эти следующие одна за другой попытки подтверждают инновационную динамику ресторанного направления. В 1991 г. в Agapes уже работают 8000 сотрудников, а торговый оборот составляет 2 млрд франков. Другая компания, находящаяся на верном пути к успеху, — Pimkie. Благодаря предварительному заказу коллекций, короткой и гибкой цепочке поставок магазины получают новые товары каждую неделю. Эта формула, ставшая классической в специализированной рознице, была далека от признания, когда ее ввел в действие Кристиан Леруа. В 1992 г. компания, торгующая готовой женской одеждой, имела уже более 200 магазинов и более 1600 сотрудников. Ее магазины открываются в Германии, совместно с Orsay, бывшим филиалом Phildar, а также в Бельгии и Испании. В том же 1992 г. Décathlon насчитывает 70 магазинов (два из них в Германии), 4600 сотрудников при торговом обороте в 4 млрд франков; Kiabi — 42 магазина и 2000 сотрудников; Tapis Saint-Maclou — 130 магазинов и 1140 сотрудников; Norauto — 75 автоцентров, 1500 сотрудников при торговом обороте 1,4 млрд франков. В компании Leroy Merlin, которая на тот момент только что открыла первый магазин в Испании, работают 5000 человек, обеспечивая 5 млрд франков торгового оборота. Кроме того, компания демонстрирует прекрасные показатели рентабельности, как и еще одно направление, открывшееся в результате внешней экспансии, — Les 3 Suisses. Компания-гигант в области продаж по каталогу предоставляет работу 11 000 человек, а ее торговый оборот составляет 11 млрд франков, 6 из которых приходятся на французский рынок.

Но не все отрасли семейного бизнеса развиваются в подобном темпе. Столкнувшись с конкуренцией американской компании Toys'R'Us, вышедшей на французский рынок, Picwic испытывает серьезные трудности. Компания Boulanger также далека от запланированных результатов. В 1986 г., в момент ее приобретения, Мюлье планировали открывать по 10 новых магазинов ежегодно. Однако пять лет спустя сеть насчитывает лишь 46 магазинов и 2000 сотрудников. Хуже того, в 1989 и 1990 гг. компания понесет общие убытки на сумму более 100 млн франков. Возможно, начало первой войны в Персидском заливе в апреле 1991 г. привело к снижению расходов французских семей на электробытовую технику. *«Ситуация Boulanger усугубляется жесткой конкуренцией со стороны сетей Fnac, Conforama и Darty, — писала в тот период газета Echos, — а также со стороны специализированных секторов гипермаркетов Auchan, рядом с которыми открылись многие магазины Boulanger».* Чтобы развеять слухи о намерении продать компанию, Мюлье предпринимают ее широкую реорганизацию: обновляется руководящий состав Boulanger, реструктурируется ее офис закупок.

Однако в самом критическом положении находится Phildar, который был когда-то кормильцем семейной империи. Между 1987 и 1991 гг. продажи пряжи для вязания во Франции буквально рухнули: -57%. Повсюду в Европе избыточные производственные мощности давят на результаты предприятий. В Рубе и Туркуэне в 1982–1990 гг. ликвидируется более 20 000 рабочих мест. Вопреки шоковой терапии, проведенной в 1979 г., в течение пяти лет подряд Phildar фиксирует убытки. Становится неизбежным закрытие завода в Рубе, где в тот момент работают 252 человека. Владельцы оказываются перед альтернативой: либо перенести производство (800 тонн) на завод в Хельмштадт с более современным оборудованием, либо полностью отказаться от производственной деятельности. В итоге будет выбран второй вариант. Phildar сохранит свою сеть магазинов, созданных по франшизе (1700 торговых точек во

Франции и 300 в других европейских странах, торговый оборот 1 млрд франков), но отдаст весь производственный цикл внешним партнерам-субподрядчикам, в данном случае — компаниям Le Belge Verbeke и Union Textile Européenne. У последних есть завод в Фурми, куда можно перевести 200 работников. Принятый в январе 1992 г. план массовых увольнений предусматривает также предоставление около сотни рабочих мест в различных семейных компаниях. В целом 250 увольняемым с завода в Рубе будет предложено более 300 рабочих мест. Новый этап в работе Phildar начинается 2 года спустя после смерти основателя компании, Жерара Мюлье-Кавруа, наступившей от сердечного приступа в 84 года.

В мае 1990 г. в выборах руководства АСМ (офис которой находится теперь на авеню Шарля де Голля, 50) принимают участие более 200 компаньонов. Эрик Дервиль, который не переизбран, уступает кресло председателя совета Андре Леклеру. Это также не прямой потомок основателей династии, точнее он муж Бернадетты, младшей из дочерей Луи Мюлье-Кавруа. Кроме того, Андре Леклер, родившийся в 1936 г., — племянник Ксавье Леклера, который в 1932 г. женился на Жанне Мюлье, седьмом ребенке Луи и Маргариты Мюлье-Летьен, и погиб в 1944 г. в автокатастрофе. Таким образом, он двоюродный брат Мишеля Леклера, основателя Décathlon. Андре Леклер будет возглавлять АСМ в течение 8 лет. Сегодня он все еще очень близок к центральному совету и представляет семью в различных организациях, в том числе в Национальной ассоциации акционерных обществ, где представлены известнейшие фигуры французского капитализма: Лафарж, Пежо, Мишлен и другие. В частности, Андре Леклер принимал активное участие в дебатах осени 2005 г., когда депутаты принимали поправки о смягчении налога на крупные состояния. Правое дело, ради которого стоило немного показаться на публике.

Компании клана Мюлье продолжают свое поступательное развитие в течение всех 1990-х гг. В 1993 г. «флагман» Auchan с

6% рынка продуктовой розницы в категории товаров массового спроса выходит во Франции на седьмое место. Его торговый оборот составляет 48 млрд франков, средняя площадь магазина — 9800 кв. м. В Auchan наибольшее количество магазинов-«миллиардеров» с торговым оборотом более миллиарда франков (25 из 49 гипермаркетов перешагнули этот символический рубеж). Рекордсмен во всех категориях — огромный магазин в Велизи-Виллакублей с оборотом 2 млрд франков. Магазин, расположенный в стенах грандиозного торгового комплекса «Велизи-2», ежегодно привлекает более 25 млн посетителей.

В отличие от предыдущих десятилетий рост торгового оборота розничных сетей семьи теперь в равной степени обеспечивают как открытие новых магазинов, так и повышение эффективности уже существующих. Темп открытия новых магазинов во Франции значительно замедлился. Все труднее получить необходимые разрешения, административные процедуры усложняются, растет число обжалований. Иногда, как это было с открытием магазина в Метце-Семекуре, между моментом подачи необходимых документов и получением разрешения властей может пройти до трех лет. Когда наконец удастся открыть новый магазин, это настоящее событие не только для клиентов, но и для сотрудников. Открытие становится поводом для настоящего праздника, который долго и тщательно готовится и носит почти триумфальный характер. Auchan не знает себе равных в организации подобных церемоний, продуманных вплоть до деталей. Иногда в окружении почетного эскорта приезжает Жерар Мюлье, чтобы под овации собравшихся лично разрезать ленточку.

Не очень чистоплотные политики из всех партий пользуются участием в комиссиях по благоустройству городов, от которых зависит выдача разрешений на открытие магазина, чтобы превращать свои голоса в деньги. Большинство крупных розничных групп проходит «через кассу». Для них совершенно неважно, попадут ли эти деньги непосредственно в карман депутата или пойдут на пополнение «черной» партийной кассы:

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

главное — получить разрешение. 2 августа 1995 г. Жерара Мюлье и пятерых его сотрудников привлекают к расследованию по делу Дестрада, бывшего официального представителя Социалистической партии Франции. Следствие продлится десять лет. Признанный виновным в первой инстанции в апреле 2005 г., в результате апелляции Жерар Мюлье будет оправдан в марте 2006 г.

1995 г. ознаменовал не только начало судебных неприятностей Жерара Мюлье. В этот год также произошла семейная драма, затронувшая всех Мюлье. 12 декабря после капитальной реконструкции праздновал свое повторное открытие гипермаркет в Бордо-Бульяке. В конце дня несколько приехавших на церемонию руководителей Immochan возвращаются в Лилль. Из-за забастовки авиационного и железнодорожного транспорта они арендуют машину, в которую садятся шесть человек. На шоссе между Шартром и Парижем проезжую часть пересекает пешеход. Шофер резко тормозит, чтобы его не задеть. Двух пассажиров, сидящих на заднем сидении, выбрасывает из машины, и они попадают под идущую за ней следом. Оба скончаются на месте. Это Дидье Кавруа, 49 лет, племянник Жерара Мюлье. И Мартин Мюлье, 38 лет, сын Андре Мюлье. В течение двух предшествующих лет он возглавлял в ассоциации рабочую группу под названием Cap Charte. Для многих Мартин Мюлье был тем представителем своего поколения семьи, который мог однажды возглавить АСМ. Но судьба распорядилась иначе.

Глава 9

АСМ НА СЛУЖБЕ СЕМЬИ МЮЛЬЕ

Подойдя к этому моменту в своем повествовании, я ясно осознал, что если дальше рассказывать историю каждой компании Мюлье, то книга превратится в энциклопедию. Каждое из предприятий живет своей жизнью, пишет собственную историю, и у каждого она захватывающая. Торговые сети активно развиваются, постоянно реализуя новые проекты, в том числе в международном масштабе. Очевидно, что рассказ об истории предприятий заслуживает отдельной книги. Поэтому я расскажу только о том, что непосредственно связано с ассоциацией, занимающей центральное место в созданной Мюлье системе: о ее структуре, функционировании и, конечно, о ее членах.

В условиях неизменного увеличения принадлежащих ей активов, АСМ постоянно совершенствует свои юридические схемы. Лабиринт холдингов разных уровней и связи, соединяющие их между собой, находятся в постоянном движении. Незаменимым внутренним помощником стала для семьи созданная 20 лет назад компания *Mobilis*, которая оказывает членам ассоциации услуги как по управлению имуществом, так и по оформлению их отношений с налоговыми органами. Этот «семейный офис», созданный в 1986 г. в рамках холдинга *Firag*, играет в империи Мюлье центральную роль, обеспечивая решение финансовых вопросов и повседневное управление механизмом их гигантского «конструктора». *Mobilis* готовит бухгалтерскую отчетность головных холдингов, регистрирует в торговом суде протоколы общих собраний акционеров, следит, чтобы в уставах семейных

компаний фигурировала статья 8.6. ограничивающая круг акционеров только прямыми потомками Мюлье-Летьен, и т. д. Mobilis — в некотором смысле «всевидящее око». Он стал для членов ассоциации совершенно необходимым помощником, в частности, при составлении деклараций об имуществе. В течение многих лет эти услуги оплачивались из бюджета АСМ, иначе говоря, были для членов ассоциации бесплатными. В 2005 г. налоговая служба выразила удивление этим фактом. *«Когда вы пользуетесь услугами эксперта для выполнения налоговых формальностей, вы их оплачиваете, это нормально, — поясняет инспектор. — Разве правильно, что семейные офисы не выставляют счетов за свои услуги?»* Утверждая, что в данном случае речь идет об услугах, которые теоретически должны облагаться НДС, и что невыставление счетов наносит ущерб государству, налоговая инспекция потребовала от Мюлье привести свои действия в соответствие с законодательством. Руководство Mobilis впервые было вынуждено разработать для своих клиентов тарифную сетку. Каждый член ассоциации должен теперь оплачивать счета, которые компания выставляет ему за оказанную помощь.

Вспомогательные функции, выполняемые Mobilis, — лишь видимая часть айсберга. Этот семейный офис является по своему статусу акционерным обществом, его возглавляет председатель совета АСМ и в действительности он наделен гораздо более обширными полномочиями, что зафиксировано и в его уставе. Например, в случае необходимости Mobilis может занять место любой из структур семейной империи и взять на себя управление всей или частью ее деятельности. Так же как в конституциях государств предусмотрен порядок действий в случае отсутствия верховной власти (кончина президента, различные катастрофы и т. д.), империя Мюлье создала собственный механизм управления в кризисной ситуации.

Всего в Mobilis работают около 50 сотрудников, включая ассистенток выборных членов семейного совета. Ключевую роль в этой структуре играют сегодня три человека, не принадлежа-

щих к семье Мюлье: Жан-Мари Дебер, генеральный секретарь Mobilis, бывший директор по персоналу группы Auchan; Тьерри Фоссе, финансовый директор; Юг де Поммеро, отвечающий за юридические и налоговые вопросы и координирующий работу экспертов, обслуживающих членов ассоциации. В 2005 г. торговый оборот Mobilis составил почти 6 млн евро, полученных в основном в качестве оплаты за услуги, оказанные головным и промежуточным холдингам. В ближайшем будущем обязательное выставление счетов членам ассоциации должно привести к значительному увеличению доходов холдинга. На балансе Mobilis находится компания Charles Quint, владеющая зданием офиса АСМ в Рубе на авеню Шарля де Голля, 60. Если на предприятиях Мюлье существует акционирование для сотрудников, то в Mobilis тоже предусмотрена схема, позволяющая работникам участвовать в прибылях предприятия. При этом и здесь сотрудники не являются собственниками акций напрямую: посредничество между их акциями и акциями Mobilis обеспечивают две компании — Soclar и Point du Jour.

Другая вспомогательная структура на службе АСМ, Cava, используется для проведения финансовых операций. Cava состоит из двух подразделений: Cavabanque и Cava Gestion. Cavabanque — настоящий частный банк семьи Мюлье. Например через него проходят операции по внесению средств в уставной капитал предприятий. В 2002 г. суммы, необходимые для создания семейного инвестиционного фонда CréAdev (держателя долей АСМ в молодых развивающихся компаниях), были переведены из головных холдингов именно через Cavabanque. Cavabanque, уполномоченный проводить любые финансовые операции, отличается значительная доля собственных средств: 67% общей суммы баланса, исключительный процент для банковского учреждения.

Другое подразделение, Cava Gestion, специализируется на портфельном менеджменте и занимается оптимизацией финансовых активов семьи Мюлье, в частности посредством Cava

Oblig. В 2005 г. только один этот фонд разместил инвестиции на общую сумму более 100 млн евро. Отметим, что в совете директоров Cava Oblig представлена компания Holider, личный холдинг Эрика Дервиля. Еще одно свидетельство прочности связей между создателем Norauto и семьей его бывшей жены.

Кто из руководителей ассоциации оказал наибольшее влияние на ее деятельность в последние десять лет? В главе 3 я упоминал об избрании Тьерри Мюлье председателем совета АСМ. Во время выборов, в мае 1998 г., 300 голосующих выразили желание доверить руководство ассоциацией новой, более молодой команде. Средний возраст семи вновь избранных членов совета составил 52 года. Кроме Тьерри Мюлье, которому в тот момент было 43, в состав совета вошли:

- Вьянней Мюлье, только что назначенный финансовым директором Auchan, Франция;
- Антуан Мэйо, давно работавший в АСМ;
- Мишель Мюлье, прозванный родственниками «швейцарец»;
- Марк Мюлье, тесно связанный с семейными компаниями по продаже одежды;
- Ги Мюлье, председатель сети домов для престарелых Les Orchidées;
- Жан Мюлье, брат Жерара (Auchan), избранный на свой последний срок.

Из семи членов совета четверо живут за пределами Франции: «швейцарец» Мишель, а также Ги, Жан и Марк Мюлье, дома которых расположены на одной улице в городе Нешен в Бельгии.

Как и его предшественник Андре Леклер, новый глава совета, Тьерри Мюлье — потомок Луи Мюлье-Кавруа. К этой же ветви принадлежит и его дядя Марк. Что касается остальных, то состав совета очень разнообразен, поскольку в нем представлены пять других семейных ветвей. Закончились времена, когда

большинство мест монополизировали потомки Луи, Жерара и Иньяса. Отныне в работе ассоциации участвуют представители всего генеалогического древа. Например, Ги и Мишель Мюлье активно участвуют в работе ассоциации, в то время как их отцы, Жак и Анри, оставались в стороне от событий в Остенде.

Возглавив ассоциацию, Тьерри Мюлье решил возобновить традицию, которая была при ее основателях: ввести в состав совета одного специалиста извне, или, как его называют в ассоциации, «профессионала». В настоящий момент это место занимает Франсуаза Коллок. До выхода на пенсию эта выдающаяся деловая женщина долгие годы была вторым лицом в компании Аха, мировом лидере в области страхования, точнее была правой рукой президента наблюдательного совета Аха Клода Бебеара. Франсуаза Коллок нигде ни словом не обмолвилась о своем сотрудничестве с кланом Мюлье, хотя она регулярно участвует в заседаниях совета, а на ежегодном общем собрании даже сидит на трибуне рядом с остальными семьей его членами. За исключением рабочих, налаживающих звук, и официантов, обслуживающих участников фуршета, она единственное лицо «извне», допущенное на это семейное мероприятие. *«Я никогда не решусь у нее об этом спросить, но очень любопытно, какое впечатление производит на человека, не являющегося членом семьи, встреча с целым стадом Мюлье?»* — задается вопросом один из молодых членов ассоциации.

В 2002 г. состав нового бюро оказался очень близок к предыдущему. Ги и Жан уступили места Виктору Депатюру (из ветви Байаров) и Патрику Мюлье. Последний, будучи генеральным директором Kiabi, смог выставить свою кандидатуру, поскольку в 1987 г. контрольный пакет акций этой компании перешел от АСМ в руки самого Патрика и его брата Жерара (см. главу 8). Для владельца Auchan избрание младшего брата компенсировало уход из совета другого его брата, Жана, позволив сохранить «источник информации» о разворачивающихся за кулисами совета дебатах.

Переизбрание Тьерри Мюлье на пост председателя АСМ отражает то хорошее впечатление, которое он оставил при исполнении своего первого мандата. *«А ведь этот пост — настоящая проба сил для того, кто его занимает, — говорит один из членов семьи. — Он требует особых качеств. С одной стороны, нужно прислушиваться к мнению акционеров, которые неизбежно являются очень близкими для вас людьми. С другой — с большой тактичностью следить за работой семейных компаний. Эта последняя задача тем более сложна, что их руководители, являющиеся совладельцами компаний, также были в числе тех, кто способствовал вашему избранию».* А вот мнение другого члена ассоциации: *«Только представьте себе, как это ответственно. Человек вдруг слышит от сотен своих родственников: Мы выбрали тебя, потому что ты лучше всех сможешь вести наш семейный корабль». Это может перевернуть всю его жизнь!»* В отличие от братьев, получивших высшее образование, Тьерри Мюлье пошел работать во Flunch сразу после получения аттестата зрелости. Позже, в 30 лет, без отрыва от производства он прослушал годовой курс в Центре по совершенствованию в бизнесе у себя на севере Франции. Учитывая масштаб экономической деятельности и имущества семьи, за которые он отвечает, его знания кажутся далеко не достаточными. Немногие из владельцев крупных предприятий его поколения имеют в своем резюме так мало информации в графе «образование».

До того, как перейти к выборам в АСМ в мае 2006 г., я хотел бы сказать несколько слов о последних месяцах моего расследования. Я упоминал, что в мае 2005 г., на праздновании 50-летия ассоциации, Тьерри Мюлье призвал родственников сохранять сдержанность при общении с третьими лицами, никак не упомянув о расследовании, которым я занимаюсь и о котором он узнал за несколько часов до выступления. Члены семьи официально узнали о готовящейся книге только 10 декабря 2005 г., на зимнем собрании ассоциации. Эта информация фигурировала в повестке дня в рубрике «разное». На слайде презента-

ции, которая демонстрировалась на экране, фраза «готовящаяся книга» была перечеркнута жирным красным крестом. Теперь все предупреждены. Не может быть и речи о сотрудничестве с журналистом. А для тех, кто якобы этого не понял, несколько недель спустя было сделано новое предупреждение, на этот раз в 57-м номере информационного листка АСМ. Очевидно, что моя инициатива вызывала беспокойство: оказывается, самые старшие члены ассоциации оказывали давление на Тьерри Мюлье, чтобы подтолкнуть его проявить большую твердость.

Однако в начале 2006 г. проблемы в отношениях с семьей Мюлье оказались связаны с другим — с рассказом о закулисной стороне ухода Жерара Мюлье, с которым я выступил в прессе. Вот уже несколько месяцев вопрос о преемнике руководителя Auchan широко обсуждался и в самой семье и в компании. 13 мая 2006 г. основатель Auchan должен был праздновать свое 75-летие. Возраст, который теоретически означал его уход с поста председателя наблюдательного совета группы. Жерар уже дважды получал отсрочку, но на этот раз, похоже, ему вряд ли удастся добиться очередного мандата. Как и всякий отец, он, конечно, хотел бы видеть в качестве преемника своего сына Арно, президента Auchan во Франции. Но большинство членов ассоциации не разделяют его мнения. К тому же сам Арно, кажется, не горит желанием занять этот пост. По крайней мере, ничто в его поведении не выдает стремления взять на себя дополнительную ответственность. Вопрос должен решить управляющий совет, и Тьерри Мюлье стоит перед выбором: либо самому возглавить Auchan, но тогда он не сможет оставаться в совете ассоциации, либо найти другого кандидата. В глазах председателя АСМ наиболее надежной альтернативой, несмотря на молодость (1963 год рождения), является Вянной Мюлье. Тьерри и Вянной прекрасно знают и уважают друг друга. И тот, и другой вошли в совет ассоциации в 1994 г. Сын Дамиана Мюлье (ветвь Иньяса) и выпускник престижной Высшей коммерческой школы, Вянной Мюлье первые восемь лет своей карьер-

еры проработал в качестве аудитора в PricewaterhouseCoopers, мировом гиганте в области аудита. Затем основал собственную аудиторскую фирму MBV & Associés, которой руководил вплоть до своего назначения в 1998 г. финансовым директором Auchan. Здесь Вьянней Мюлье быстро становится заметной фигурой. Два года спустя его назначают директором по международному развитию. По мнению окружения, именно на этом посту он проявил себя наиболее ярко. Настоящий экзамен состоялся для него в 2001 г. Ежегодно директора магазинов участвуют в семинаре под названием «Проекты». Тщательно отобранные докладчики сменяют друг друга на трибуне. Выступать перед этой требовательной аудиторией очень непросто, потому что она прекрасно знакома с реалиями бизнеса и ориентирована прежде всего на результат. Несколько известных консультантов уже сломали на ней зубы. Выступление же Вьянней Мюлье было одним из немногих, которое понравилось и запомнилось. *«Он говорил о своем видении торговли, о развитии нашего сектора. Мы были поражены глубиной его анализа и способностью реалистично оценивать будущее розницы»*, — резюмирует один из участников. Отличное выступление для человека, скорее сдержанного и не обладающего особой харизмой. После назначения в 2004 г. генеральным директором Immochan, Вьянней Мюлье все больше и больше предстает в качестве одного из потенциальных преемников Жерара Мюлье. Хотя в отличие от Арно, начавшего карьеру шефом сектора в одном из магазинов Auchan, его троюродный брат Вьянней никогда не работал непосредственно в гипермаркете, а это недостаток для будущего руководителя Auchan. Жерар Мюлье это прекрасно знает и никогда не упускает случая напомнить о достоинствах менеджмента, основанного на близком знакомстве с повседневной жизнью магазинов.

Хотя срок окончания его мандата приближался, Жерар Мюлье не говорил ничего конкретного о возможном уходе. В ноябре 2005 г. он позирует для обложки журнала *Agora*, корпоративного издания группы Auchan. Жерар Мюлье стоит в одном жилете,

опираясь на палету, и разговаривает с менеджерами отделов. Для тех, кто уже видел его на пенсии, послание было вполне понятным: я еще здесь, я активен, я рядом с сотрудниками и практически готов остаться на новый срок. Чуть раньше, в июле 2005 г., в интервью журналу *Linéaires*, Арно Мюлье находил вполне возможным, что отец останется у рычагов управления: *«У отца прекрасное здоровье, а значит он продержится столько времени, сколько нужно (!). И слава Богу, потому что было бы безумием не воспользоваться его опытом. Во всяком случае, я не отрицаю такой возможности».*

Смирившись с решением Арно не претендовать на роль преемника, Жерар Мюлье перестал говорить о намерении оставить пост председателя наблюдательного совета Auchan. *«Не знаю, будет ли он когда-нибудь по-настоящему готов уйти на пенсию, — размышлял в феврале 2006 г. один из близких. — Оставить дело, которому ты посвятил жизнь, не так просто».* Многие руководители, прежде чем покинуть свои компании, обеспечивают тылы. Что касается Жерара, то он никогда по-настоящему не задумывался, какой будет его жизнь «после Auchan». Конечно, был проект фонда «Фонтэн», но зимой 2006 г. все было еще очень неопределенным. «Фонтэн» еще даже не получил статуса благотворительного фонда.

Между руководителями Auchan и АСМ (последний на 30 лет моложе Жерара) начинаются длинные переговоры. Партия тем более сложна, что Жерар, через свой личный холдинг, владеет 9,5% акций Auchan. Иначе говоря, решение не может быть принято без его согласия. Но Жерара беспокоит не перспектива увидеть своим преемником Вьяннея Мюлье. Он знает, что молодой директор Immoschap, которого поддерживает АСМ, хотя и сделал свою карьеру не в торговле, сможет не ударить лицом в грязь. Нет, проблемой для него является сам факт ухода. Что касается Тьерри, то он должен решить вопрос с «патриархом» семьи по-хорошему. Вызвать открытый кризис на вершине семейной пирамиды — значит подвергнуть существование дого-

вора огромному риску: ведь Auchan приносит акционерам «все во всех» более половины дивидендов. Постепенно председателю семейного совета все же удастся убедить основателя Auchan, что тому пора уходить. Взамен Жерар Мюлье выдвигает два требования, связанных с его личным холдингом и благотворительным фондом. Первое: создать в Auchan стратегический комитет под его председательством, что позволит ему сохранить за Ausspar статус «ведущей структуры» группы и таким образом вывести вложенные сюда акции из-под обложения налогом на крупные состояния. Второе требование: серьезные финансовые обязательства семейного совета в отношении его благотворительного фонда. По рукам! Решено, что официально Жерар Мюлье объявит о своем уходе и представит Вянняе в среду 10 мая на общем собрании Valauchan в Вильнёв-д'Аск, где ежегодно собираются представители сотрудников-акционеров.

Вечером 26 апреля, уверенный в полученной мной информации, я позвонил Вянняе Мюлье домой — предупредить, что собираюсь опубликовать новость о его скором назначении. Он конечно, не только не подтвердил моих сведений, но, напротив, предостерег против такой поспешности. На следующий день я все-таки размещаю на сайте *Linéaires* статью о предстоящих изменениях в руководстве Auchan. Сенсационная новость, распространенная вслед за мной Франс Пресс, появится во множестве средств массовой информации. Для большинства считавших, что преемником Жерара Мюлье станет его сын Арно, это назначение становится настоящим сюрпризом. Мне передают, что Жерар Мюлье вне себя. Он обвиняет меня в том, что я спутал его планы: действительно, объявив имя преемника на две недели раньше, лишил его возможности произвести эффект. Но что делать, у каждого свои зачави.

Что касается содержания моей заметки, то основателю Auchan не понравились некоторые приведенные в ней подробности: история его «существования» с родственниками в рамках семей-

ной ассоциации, закулисная сторона выбора преемника, размер его личной доли в Auchan и т. д. Однако в моих комментариях нет ничего, за что меня можно было бы привлечь к ответственности. Я просто рассказал то, что знаю о клане Мюлье, делая акцент на смене поколений у рычагов управления Auchan и на различии между уходящим основателем-«бакалейщиком» и новым руководителем-финансистом. Но Жерар Мюлье словно бы вдруг осознал, что может быть написано в задуманной мною книге. После первоначальных трудностей, связанных с полным, но понятным отсутствием помощи со стороны АСМ, теперь я сталкиваюсь с противодействием Жерара Мюлье, решившего во что бы то ни стало исправить все, что еще можно исправить. *«Я хочу прочитать рукопись до ее публикации, — говорит он мне по телефону. — Очень важно, чтобы вы не написали глупостей. К тому же я прочитаю текст бесплатно, и у вас будет меньше ошибок».* Я еле сдерживаюсь, чтобы не рассмеяться. Следуют другие телефонные переговоры и, наконец, встреча, которая должна состояться в центральном офисе Auchan. Мы не виделись с Жераром Мюлье с января 2004 г. Хотя я неоднократно просил его о встрече: *«Вы одна из центральных фигур моей книги. Мне хотелось бы рассказать о результатах моего расследования».* Но все просьбы оставались без ответа. На этот же раз мы наконец встречаемся. Первые взгляды, которыми мы обменялись, полны многозначительности. Они напоминают взгляды двух шахматистов, приближающихся к окончанию долгой партии, исхода которой они еще не могут предугадать. Июньским вечером, в конце рабочего дня, нам не составило никакого труда найти свободную комнату для переговоров. Другая важная деталь по сравнению с 2004 г.: Жерар Мюлье больше не курит. Бросил. Втроем, вместе с неизменной ассистенткой Франсиной Вандам, мы размещаемся вокруг огромного стола. В воздухе чувствуется напряжение. Ситуация ухудшается еще и тем, что накануне газета *Nord-Éclair* опубликовала статью, основанную на интервью, которое я дал одному из ее журналистов. Статья

называлась «Мюлье — это Даллас»: из контекста была выхвачена фраза, в которой я сравнил Мюлье с героями американского телесериала. Ох уж эти журналисты с их манерой подливать масла в огонь! С притворной непринужденностью я спрашиваю, можно ли включить диктофон. *«Нет! Жена сказала, чтобы я не позволял вам записывать разговор на магнитофон»*. Пока я убираю аппарат, он добавляет: *«И второй, выключите и его тоже»*. Черт возьми, пахнет настоящим поединком. Действительно, в моем портфеле лежит запасной диктофон, который я всегда беру с собой на случай, если сломается первый. Жерар Мюлье возбужден. Он не только не простил мне разглашения имени преемника в конце апреля, но и сильно обеспокоен содержанием книги. То, что Франсина Вандам также присутствует при разговоре — к счастью, потому что некоторые сюжеты выводят «патриарха» из равновесия, и ей приходится его успокаивать. Иногда она делает ему знак, чтобы удержаться от подробностей. Например, когда я спрашиваю Жерара Мюлье, почему Эрве Дюбли, зять его брата, был неожиданно отстранен с поста генерального директора MasoPharma, Франсина Вандам тут же напоминает: *«Не забудьте, что у вас дома сегодня гости. Ваша жена очень просила, чтобы вы не опаздывали. Поэтому нужно говорить короче»*. На что он отвечает: *«Ладно-ладно! Все в порядке, мадемуазель»*. Забавная пара. Встреча продлится до 22.00. Время от времени Жерар начинает по-настоящему злиться. Затем, успокоившись, рассказывает о велосипедных прогулках с друзьями воскресным утром. Одна из тем, к которым он относится особенно щепетильно, — уважение к частной жизни членов семьи. Естественно, как во всяком журналистском расследовании, я узнал некоторые подробности, которые не собираюсь публиковать из-за их частного характера. Но напрасно я пытаюсь это объяснить, мой собеседник полон заслуживающего всякого уважения стремления защитить членов своей семьи и тех, кто ему дорог. Для меня этот сюжет тем более сложный, что у Мюлье иногда очень нелегко провести грань между семейны-

ми делами и бизнесом. Жерар Мюлье пытается играть на этой чувствительной струне: *«Позвоните вашей жене и передайте мне трубку. Я спрошу ее, что она обо всем этом думает»*. Стремясь действовать на мои эмоции, не пытается ли он отвлечь мое внимание и скрыть другие недомолвки, более непосредственно связанные с финансовыми вопросами? Что на самом деле его беспокоит? Не так-то просто понять его настоящие мотивы. Как бы то ни было, несколько раз он мне почти угрожает. Может быть, надеется, что, испугав меня, заставит отказаться от публикации расследования... Но я не обижаюсь, относя это на счет неловкости и особенностей характера. Насколько Жерар Мюлье преуспел в бизнесе, настолько он может быть неуклюжим в отношениях с прессой. Возможно, на протяжении всей своей карьеры он так тщательно избегал журналистов, что сознавал эту слабость... После очередного напоминания Франсины Вандам о том, что время позднее, Жерар Мюлье решает наконец закончить беседу. Он поднимается. Я следую его примеру и начинаю складывать вещи в портфель. Когда я поднимаю голову, его уже нет, меня провожает ассистентка. Невоспитанный тип, даже не попрощался...

Как и планировалось, 10 мая на общем собрании Valauchan Жерар Мюлье объявил об уходе и передал руководство Auchan своему внучатому племяннику. На сцене два руководителя, бывший и новый, позировали перед объективами сотрудников, желающих увековечить эту смену поколений: 45 лет спустя после открытия первого магазина в Рубе в истории группы Auchan была перевернута страница. Через десять дней должны состояться выборы в совет семейной ассоциации. Согласно уставу, учитывая новую должность в Auchan, Вьянней Мюлье не может претендовать на продление мандата. 20 мая в зале Cité des Echanges в Марк-ан-Барёль яблоку негде упасть. В выборах принимают участие более 500 членов ассоциации. Тут же объявлен новый состав совета, который отражает две тенденции — к обновлению и омоложению. Переизбраны лишь двое из чле-

нов старой команды: Тьерри Мюлье, который сохранит свой председательский пост, и Антуан Мэйо. Вот остальные пятеро избранных, средний возраст которых составляет менее 42 лет:

- Оливье Леклер, 42 года, проживает в Бельгии, старший сын основателя Décathlon. Владелец апартаментов «Резиденция Оливариус», построенного в 2002 г. в Вильнёв-д'Аск независимо от «все во всех»;
- Пьер-Ален Вьельвуа, 37 лет. Муж Северины Мюлье, одной из пяти дочерей Ги, старшего сына Жака Мюлье. Проживает в Польше, так как занимает пост финансового директора польского филиала Leroy Merlin;
- Мюриель Ван дер Вее, 43 года, дочь Андре Мюлье и жена Филиппа Ван дер Вее, основателя и руководителя быстро развивающейся компании Cultura, созданной независимо от АСМ;
- Ян Мюлье, 49 лет, один из сыновей Луи Мюлье-Мотта, старший из внуков Мюлье-Летьен. Административный и финансовый директор компании Jules;
- Жером Мюлье, 40 лет, один из трех детей Дамьена Мюлье (ветвь Иньяса). Руководитель Savabanque, брат Вьяннея Мюлье, нового главы Auchan, и Северины Тапье, президента Cava Gestion.

Назначение руководителем Auchan Вьяннея Мюлье и параллельное избрание его брата Жерома в совет ассоциации говорят о возрастающем влиянии этой ветви семьи, специализирующейся на финансах. Кроме поста президента Savabanque Жером Мюлье занимает еще одну в высшей степени стратегическую должность: он председатель наблюдательного совета CréAdev, инвестиционного фонда АСМ. Уже около 15 лет он проживает в Великобритании, в городке Уокинг к юго-западу от Лондона. Кроме того, Жером Мюлье входит в правление компании Tradocs. Это британское предприятие, независимое от АСМ, специализируется на обмене данными в электронном

формате, в том числе бухгалтерскими документами, — область, переживающая в настоящий момент период бурного развития. Их сестра Северина — президент Cava Gestion, является также руководителем FI Select Multigestion, холдинга, в котором семье Мюлье принадлежат 67%. Она замужем за Филиппом Тапье и живет недалеко от Парижа в департаменте Ивелин. Супруга Вьяннея Мюлье Элен также работает в семейном бизнесе: она представляет АСМ в наблюдательном совете компании Isabelle Atkins, маленькой сети из десятка парфюмерных магазинов, которые входят в холдинг Acadie.

Таким образом, впервые в истории ассоциации ветвь Жерара не представлена в управляющем совете. Однако бывший глава Auchan может рассчитывать на одного из своих племянников, Оливье Мюлье, создателя маленькой компании Dynamique Créative, который вошел в наблюдательный комитет АСМ. Четыре остальных кресла в нем заняли Франс Гролэн, 55 лет; Стефан Мюлье, 57 лет, руководитель компании Picwic; Марк Мюлье, 69 лет, возглавляющий компании Brice, Jules, Phildar и Canelle, и Иньяс Мюлье, 71 год, бессменный президент этого «конституционного» комитета вот уже на протяжении 12 лет.

Для Мюлье 2006 г. будет очень насыщенным. Удачно разрешив вопрос с уходом Жерара Мюлье, совет добился важного стратегического результата, раз и навсегда положив конец «существованию» с руководителем Auchan. Это, без сомнения, значительно упростит контроль над предприятиями ассоциации, а также назначение председателей наблюдательных советов, в том числе в компаниях, где Жерар Мюлье лично владеет частью капитала. На данный момент единственный директорский пост, оставшийся за ним до истечения срока его полномочий в июне 2008 г. (не считая стратегического комитета Auchan), — во главе группы Agapes (Flunch, Pizza Paï и т.д.). Жерар Мюлье доработает на этом посту вместе с неизменной Франсиной Вандам, его верной ассистенткой. Затем эстафету у него примет

Гаэтан Мюлье, руководитель Mécatechnic, недавно назначенный генеральным директором ресторанного направления. В 2008 г. обещал уйти в отставку и 72-летний Гонзаг Мюлье, возглавляющий компанию Tapis Saint-Maclou. Вероятный преемник — его зять Венсан Фове. Что касается Décathlon, то Мишель Леклер, которому исполнилось 67 лет, по всей видимости также не представит свою кандидатуру на очередной срок. В 2006 г., обретая наконец настоящую легитимность в качестве мажоритарного акционера, АСМ без сомнения одержала несколько важных побед. А вместе с ней победу одержал и Тьерри Мюлье, который начал свой третий срок на посту главы клана Мюлье, опираясь на свой возросший авторитет.

Ну вот, теперь, дорогой читатель, ты знаешь об истории и функционировании империи Мюлье столько же, сколько и я. Пока я вел это расследование меня не раз спрашивали: *«А что думаете об их системе вы сами?»* Как правило, в зависимости от взглядов собеседника, это означало: *«Не считаете ли вы возмутительным, что они накопили богатства, эксплуатируя сотни тысяч своих сотрудников?»* или *«Сможет ли устоять их договор перед испытанием временем и неуклонным ростом числа семейных акционеров?»*

Что касается «эксплуатации трудящихся масс», то за исключением значительной доли капитала, переданного сотрудникам-акционерам, обращение с персоналом на предприятиях Мюлье ничем существенно не отличается от обращения в других розничных компаниях. Профессия «хозяйки кассы» в Auchan не легче, чем в Carrefour; профсоюзные делегаты встречаются в Leroy Merlin не менее сдержанный прием, чем в Castorama; стремление сократить расходы на заработную плату одинаково сильно у всех розничных операторов и т. д. Аналогично обстоит дело с обвинениями в том, что компании клана способствуют исчезновению мелкой торговли или обезображивают пейзаж на въезде в крупные города. То же относится и к давлению,

которому подвергаются поставщики: Мюлье не слынут здесь более мягкими, чем их коллеги.

Однако нельзя не заметить очевидного противоречия между некоторыми из ценностей семьи и ее бизнесом. Во время бурной встречи с Жераром Мюлье в июне 2006 г. мне удалось его об этом спросить: *«Получается, что “настоящая жизнь” (лозунг Auchan во Франции, как “Удар по ценам” — в России) — это разгуливать всю субботу по вашим торговым галереям и оставлять сотни евро в кассах ваших магазинов?»* Вот каким был его ответ: *«Пока человек сам не поймет, что счастье не в потреблении материальных ценностей, он будет стремиться постоянно покупать все большие вещей, все больше товаров. Конечно, важно есть досыта и хорошо одеваться. Но счастье достигается не самим фактом потребления. Настоящее счастье — во взаимоотношениях с другими людьми, в удовольствии взаимопонимания»*. Что же касается того, как он сам воспринимает несоответствие между его профессиональными достижениями и его концепцией счастья, то создатель Auchan отсылает нас на «более высокий этаж»: *«Всякая власть происходит от Бога. Если мне удалось сделать то, что я сделал, то только потому, что так хотел Бог. Если завтра божьей властью я буду призван делать что-то другое, я буду это делать»*. Святой Жерар, или искусство уходить от ответа, прячась за крестным знаменем.

Внутренние правила ассоциации Мюлье создают впечатление, что высшая цель семьи — создавать на своих предприятиях рабочие места и оказывать услуги клиентам. Но можно взглянуть на вещи и по-другому. Не вернее ли сказать, что сотрудники, ежедневно заполняющие полки семейных магазинов, способствуют обогащению клана? Этот вопрос заставляет задуматься над проблемой справедливого вознаграждения и соотношения между оплатой труда и доходами на вложенный капитал. Но он слишком фундаментален и сложен, чтобы я рискнул ответить на него на этих страницах.

Зато не могу отказать себе в удовольствии поделиться с читателями мнениями нескольких членов семьи, отражающих все своеобразие их отношения к деньгам. *«Деньги — это как кровь. Они циркулируют в компании, как кровь циркулирует в теле. Мы предприниматели, и наша цель — вложение капитала, а не его накопление. Кровь необходима организму... если потерять ее слишком много, то вы умрете. Но зачем вам 10 тонн крови? Станете ли вы счастливее от этого?»* Как все добрые христиане, Мюлье любят говорить притчами. Один сравнивает деньги с кровью, другой — идет еще дальше и проводит параллель между деньгами и... навозом! *«Конечно, это сравнение вульгарно, — оправдывается он, — но оно прекрасно отражает реальность. Деньги — как навоз: когда они сложены большой кучей, она плохо пахнет, но, разложенный в полях, навоз позволяет собирать богатые урожаи».*

Мюлье вполне могли бы жить на регулярно получаемые ими дивиденды. Однако лишь очень незначительная часть клана сделала подобный выбор. *«Эти люди действительно любят работать и стремятся к самореализации в профессиональной сфере»*, — считает один из предпринимателей северной Франции. Будильник, поставленный на пять утра, безостановочная работа, череда деловых встреч и поездок, что же заставляет предпринимателей из Рубе выкладываться до такой степени? Желание заработать больше денег? Трудно в это поверить. Стремление достойно проявить себя? Более вероятно. Это семья, в которой по-настоящему ценится экономическая эффективность и способность самореализоваться через профессиональные достижения. В семье Мюлье, чтобы отличиться и заслужить признание родственников, нужно прежде всего создать предприятие. Просто выдвигать красивые идеи или хорошо выступать на общих собраниях недостаточно. Единственным мерилom успеха у этих людей является количество созданных рабочих мест и объем полученной прибыли. В результате Мюлье крайне требовательны и оказывают друг на друга давление, способное выбить чело-

века из колеи. И горе тем, кто не может идти в ногу. Случаев исключения из семьи кузенов и зятьев за «недостаток деловых качеств» вполне достаточно.

Начав работать, все желающие молодые Мюлье могут устроиться на семейные предприятия. Но там их не ожидают ни работа, ни должность полегче. В 2005 г. Николя Леклер, племянник основателя *Décathlon* и бывший директор одного из магазинов *Atas*, был назначен директором *Eurobounta*. Это маленький магазинчик, торгующий дешевыми товарами по цене 1 евро, расположен в одном из бедных кварталов Обервилье под Парижем. В конце дня директор сам с двумя работниками восстанавливал наборы по три пары носков и трусов, складывал выпавшие из упаковки футболки, расставлял товары, оставленные клиентами по всему магазину, проверял раскрытые упаковки... Это — все, что угодно, но не теплое местечко и не работа для папенькиного сынка со связями. Далекие от проказ «золотой молодежи», о которых в красках повествует желтая пресса, молодые члены АСМ глубоко проникнуты этой верой в необходимость усилий и нагрузок. Стремление реализовать путем создания собственного бизнеса впитано ими, так сказать, на генетическом уровне.

Это, безусловно, одна из главных причин, объясняющих потрясающий экономический успех северофранцузской династии и коллективный характер ее достижений, далеко превосходящих все, что было до этого сделано во французской экономике.

Еще одна важная черта, которую стоит подчеркнуть и которая характеризует семью, — абсолютное неприятие Мюлье налогов. Они убеждены, что сами найдут гораздо лучшее применение своим деньгам, чем это сделает государство.

Остается ли в этом руководимом мужчинами клане место для женщин? За исключением Северины Тапье, Франс Гролэн, Мюриель Ван дер Вее и нескольких других, женщины в семье Мюлье чаще всего занимаются домом и воспитанием многочисленных детей. Самые молодые из них находят возможность на

общественных началах участвовать в деятельности различных ассоциаций, старшие — в большинстве своем довольствуются ролью зрительниц. Вот свидетельство одного из членов семейной ассоциации: *«Когда я смотрю на свою мать, которой сейчас 80, то понимаю, какое самоотречение она проявляет на наших собраниях, сидя часами на пластиковом стуле и слушая дискуссии об оборотном капитале и планах инвестиций в России».*

Другой вопрос, который, как я уже говорил, мне часто задавали, — о долговечности созданной Мюлье системы и договора «все во всех». В книге уже говорилось об историческом нежелании большинства компаньонов выходить на финансовые рынки. Я также писал, что Мюлье не представляют себе возможность продажи своих «орудий труда». Но кто знает, что произойдет завтра, когда в ассоциацию вступят 500 новых членов — юных Мюлье, находящихся сегодня в возрасте от 0 до 22 лет? Какую линию поведения выберут они? Долго ли еще новые поколения будут признавать семейный договор, заключенный их дедами и прадедами? Ответ зависит от малого. От малого и большого одновременно. Желание детей сохранить или расторгнуть семейный договор будет определяться прежде всего способностью родителей передать им в наследство семейные ценности. Иными словами, все упирается в воспитание. И здесь не помогут ни семинары, ни общие обращения. Важнейшие для семьи принципы: солидарность, взаимопомощь, верность, простота и... христианская вера прививаются в повседневной жизни, во всех ее мелочах.

Во время встречи с Тьерри Мюлье в апреле 2005 г. председатель АСМ позволил мне задать ему один вопрос. Всего один. Тогда я спросил: *«Как вы объясните, что ваша система не нашла подражателей? Множество предпринимательских династий могло бы извлечь пользу из подобного договора...»* Вот его ответ: *«Я думаю, что теоретически, именно теоретически, нашу мо-*

дель воспроизвести невозможно. Нужно обладать очень сильным стремлением к справедливости, чтобы она могла функционировать. Не всегда легко делиться даже с родными братьями и сестрами, а еще сложнее разделить с ними все. Я хотел бы также подчеркнуть, что решение о договоре “все во всех” было принято не родителями, а самими детьми. И возможно, именно поэтому система и работает: это решение не было им навязано, они сделали свой выбор сами». Выбор в высших интересах империи Мюлье.

КОНЕЦ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Во главе крупнейших компаний семьи Мюлье

Компания	Председатель наблюдательного совета	Председатель совета директоров (или генеральный директор)
Контрольный пакет акций у АСМ		
Группа Auchan	Вьянней Мюлье	Кристоф Дюбрюль
Группа Leroy Merlin	Франсуа Леклер	Дамиан Дельпланк
Décathlon	Мишель Леклер	Ив Клод
Pimkie	Антуан Мэйо*	Катрин Калле
Orsay	Антуан Мэйо*	Жан-Марк Вилле
Xanaka	Филипп Ван дер Вее	Юг Дезюрмон
Boulanger	Тьерри Мюлье*	Франсис Корделет
Tapis Saint-Maclou	Гонзаг Мюлье	Венсан Фове**
Agapes	Жерар Мюлье	Гаэтан Мюлье**
Jules	Марк Мюлье	Готье Ватрело
Brice	Марк Мюлье	Бенуа Деместер
Phildar/Canelle	Марк Мюлье	Юг Данель
CréAdev (инвестиционный фонд)	Жером Мюлье	Брюно Донвиль
Контрольный пакет акций у членов семьи		
Kiabi Европа	Патрик Мюлье	Жан-Кристоф Гарбино
Top Office	Патрик Мюлье	Шарль Мальваш
Tape à l'œil	Патрик Мюлье	Жоаннес Соенен

Компания	Председатель наблюдательного совета	Председатель совета директоров (или генеральный директор)
Isabelle Atkins	Элен Мюлье-Клу	Франсуа Санше
Cultura	Филипп Ван дер Вее (председатель наблюдательного совета и генеральный директор)	
Cadréa	Патрик Байар	Венсан Гийоше
Picwic	Стефан Мюлье	Александр Дюприе
Kiloutou	Франки Мюлье	Ксавье дю Бой
Horse Wood	Франки Мюлье	Оливье Сави
MacoPharma	Жерар и Патрик Мюлье	Андре Поле
Norauto	Эрик Дервиль	Кристоф Рибо
АСМ является миноритарным акционером		
Les 3 Suisses International	Пьер Зеккини (председатель наблюдательного совета и генеральный директор)	
Colam (Sonepar / Coriolis)	Мари-Кристин Куан (председатель наблюдательного совета и генеральный директор)	

Условные обозначения:

жирным шрифтом выделены члены семьи Мюлье

* Тьерри Мюлье и Антуан Мэйо являются членами совета АСМ и обязанности членов наблюдательного совета исполняют временно.

** В 2008 г. заканчиваются мандаты Жерара и Гонзага Мюлье — их преемниками скорее всего станут эти двое членов ассоциации.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

1

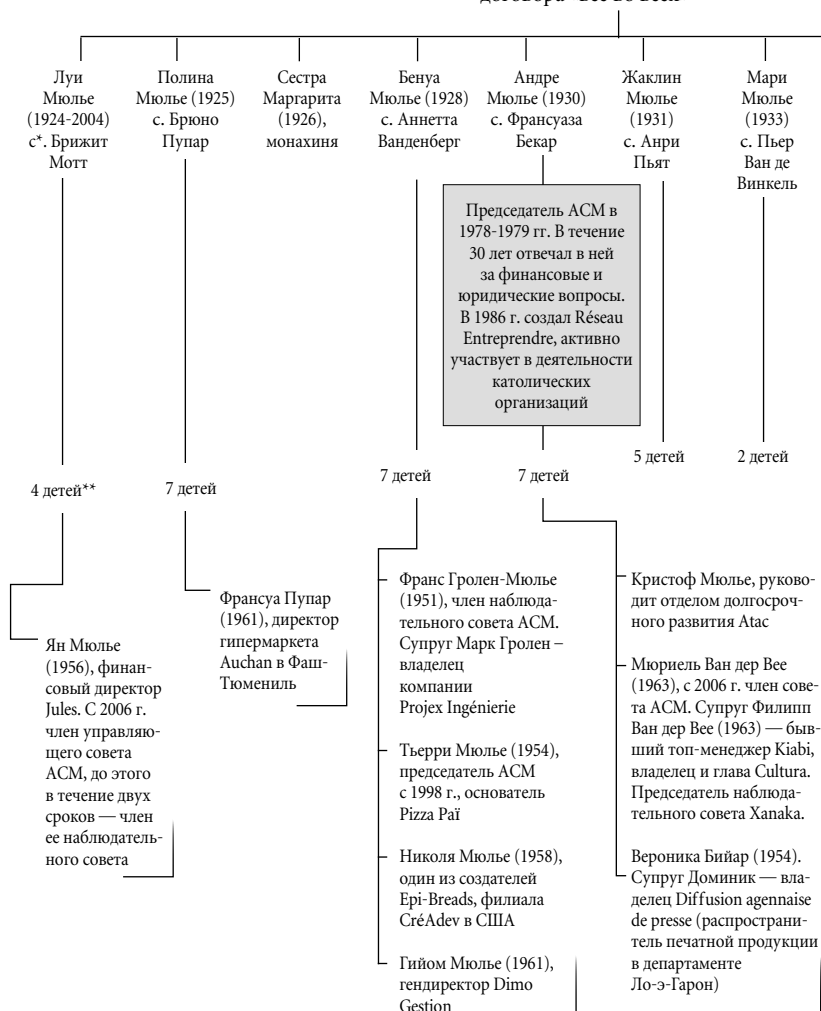
Луи Мюлье (1901-1974)

Полина Кавруа (1903)

Сочетались браком в Рубе в мае 1923 г., 13 детей

Руководил Filatures Saint-Liévin

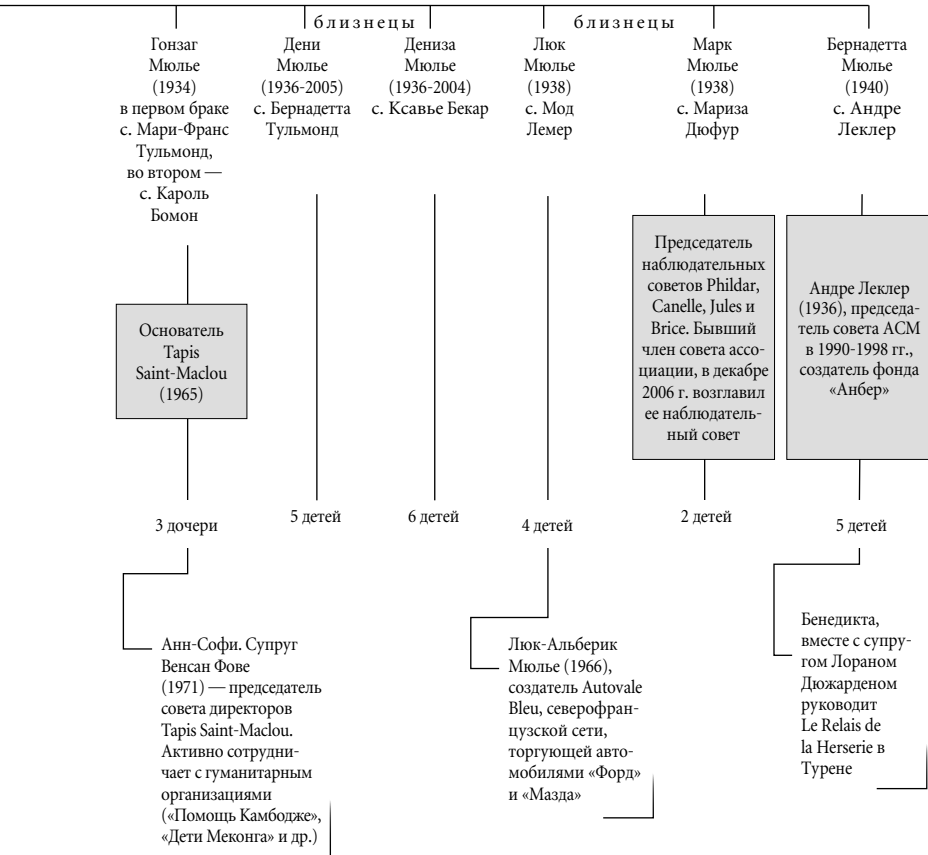
Вместе с братом Жераром — один из инициаторов договора «все во всех»



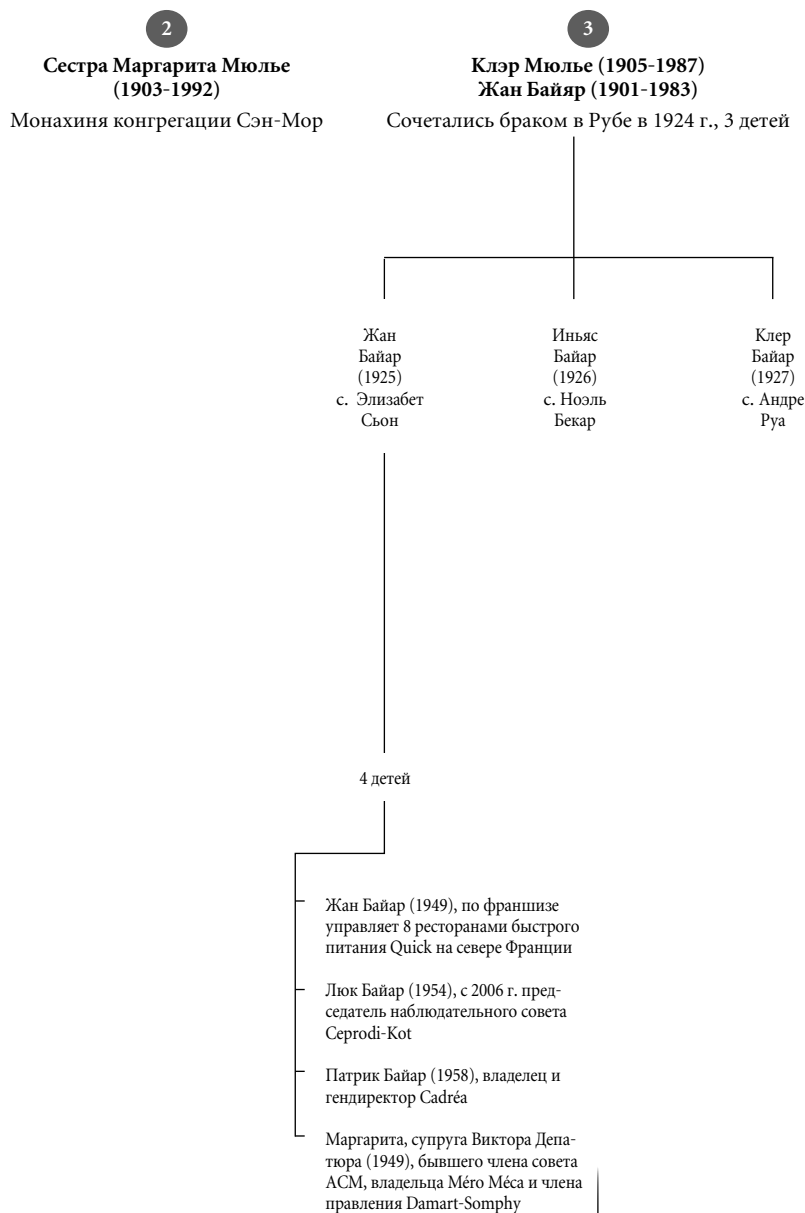
* с. — супруг или супруга.

** Указаны только те, кто управляет собственными компаниями или работает в компаниях семьи.

Приложения



КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?



Приложения

4

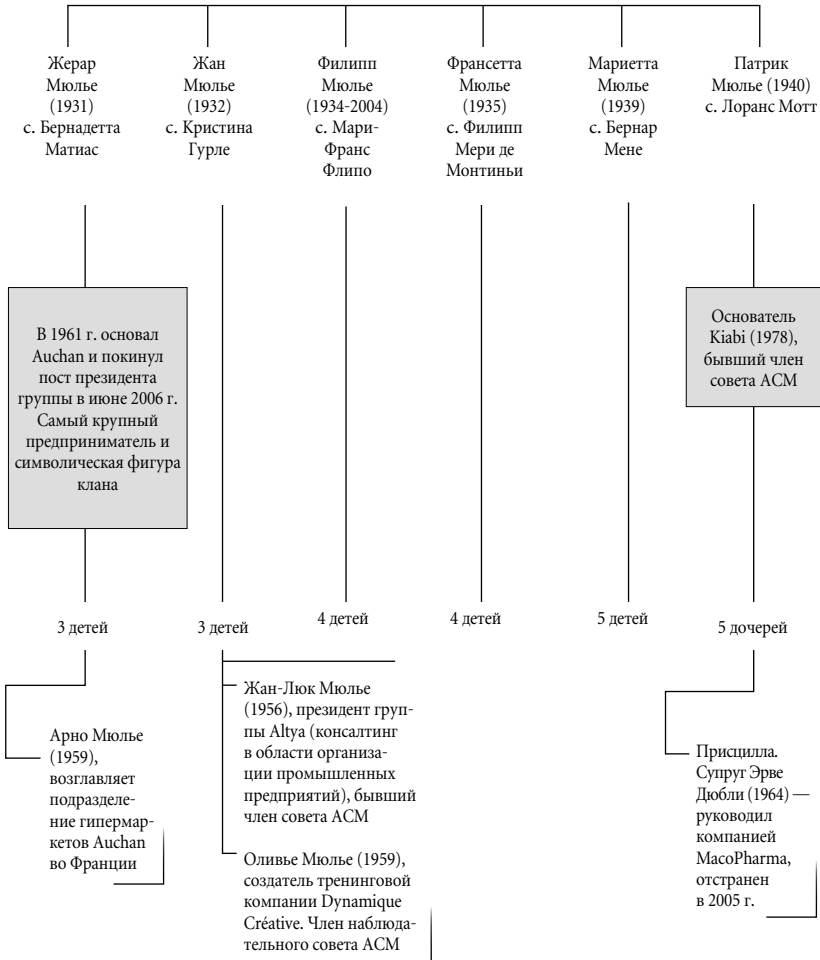
Жерар Мюлье (1906-1989)

Франсетта Кавруа (1911)

Сочетались браком в Рубе в мае 1930 г., 6 детей

Основатель Phildar и инициатор поворота в сторону розницы.

Вместе с братом Луи — один из создателей АСМ

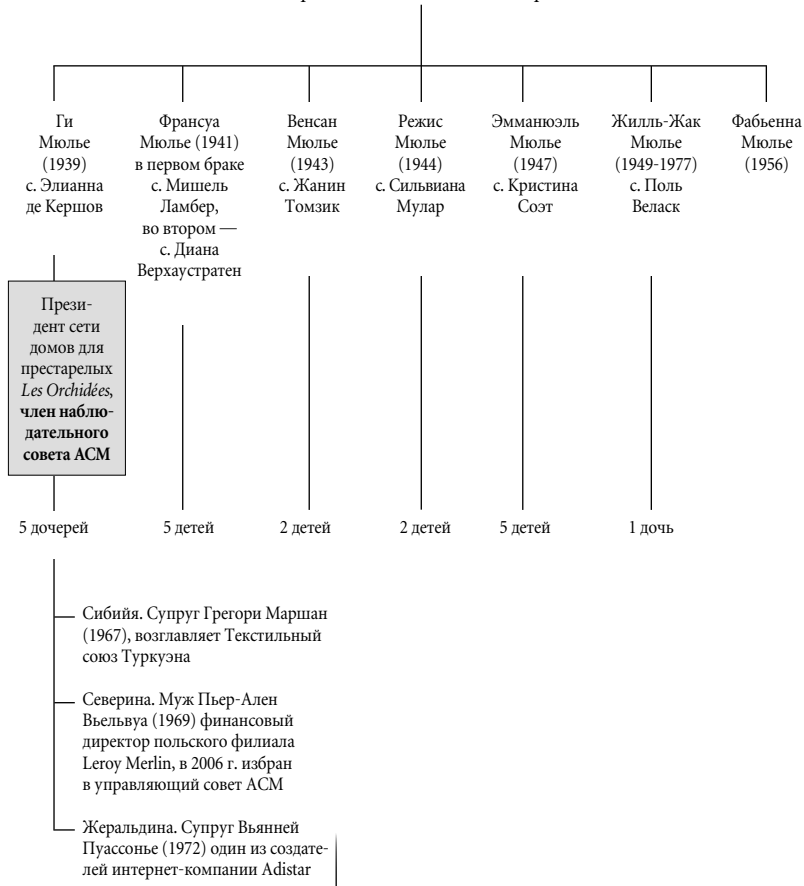


КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

5

Жак Мюлье (1908-1982)
Маргарита де Тьер (1911-1995)

Сочетались браком в 1938 г., жили в Брюсселе, 7 детей



Приложения

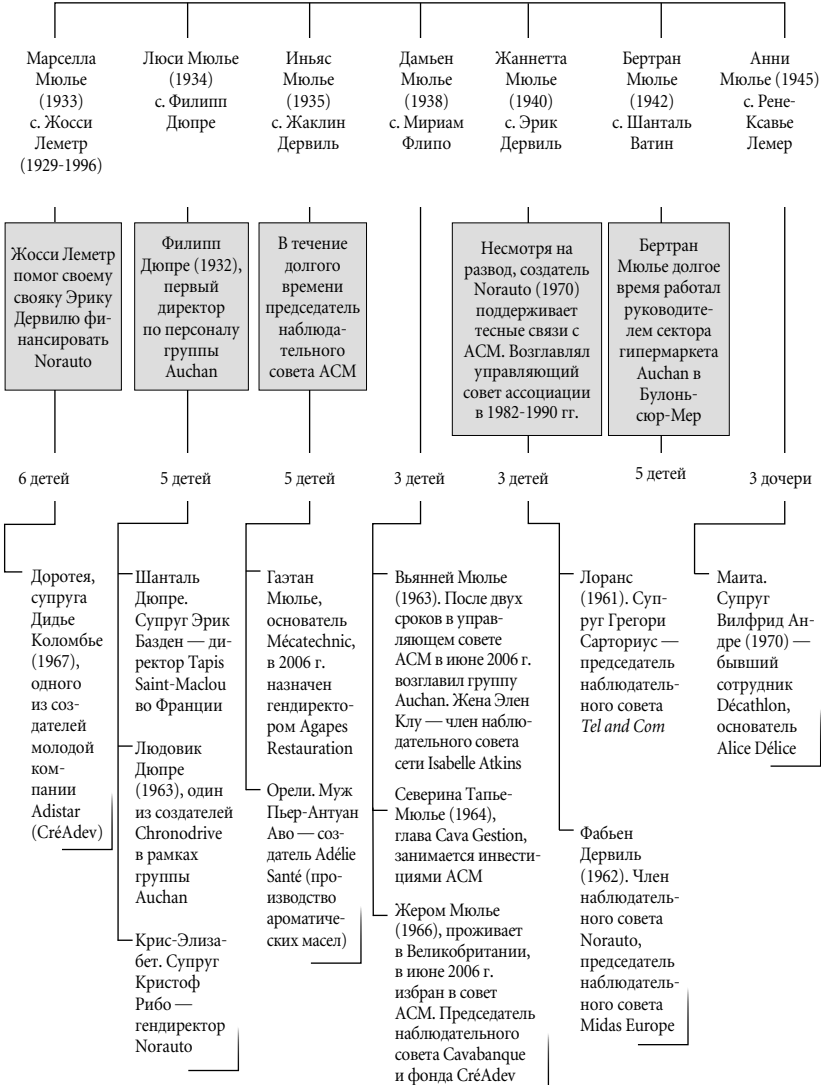
6

Иньяс Мюлье (1910-1993)

Марселла Тульмонд (1911)

Сочетались браком в Рубе в 1932 г., 8 детей

Вместе с братом Луи Иньяс представляет промышленную ветвь семьи



КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

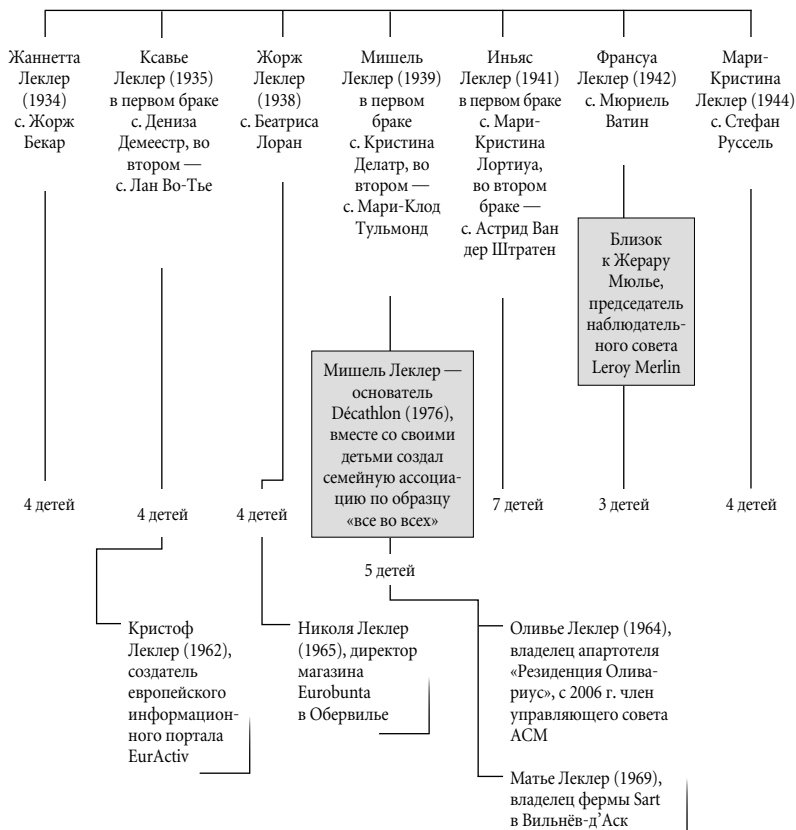
7

Жанна Мюлье (1911-1997)

Ксавье Леклер (1909-1944)

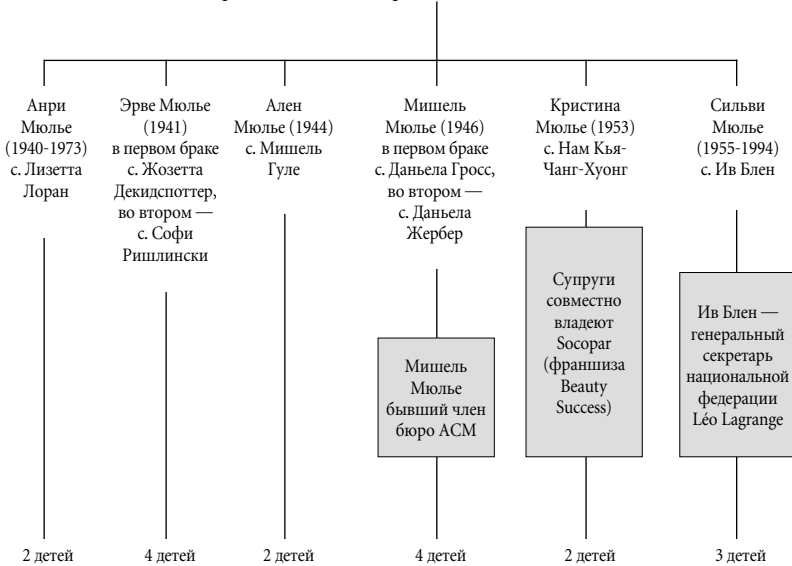
Сочетались браком в Рубе в 1932 г., 7 детей

В 1959 г. Жанна вторично вышла замуж за Этьена Лепутра (1897-1995)



Анри Мюлье (1917)
Женевьева Руссель (1920-1989)

Сочетались браком в 1939 г., переехали в Тонон-ле-Бен, 7 детей



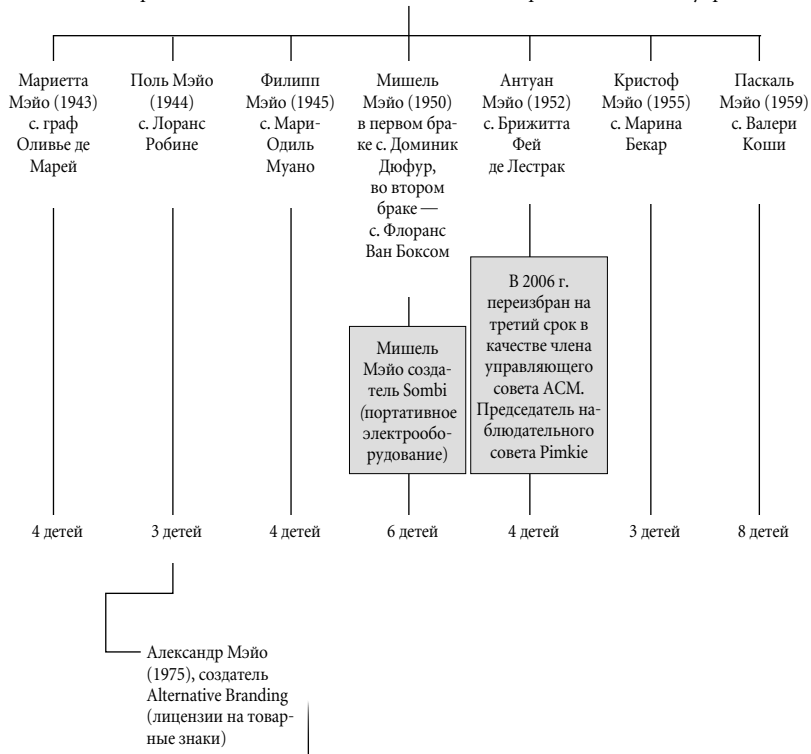
КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

9

Мари-Рафаэль Мюлье (1920)

Жан Мэйо (1920)

Сочетались браком в 1942 г., место жительства — департамент Мэн-э-Луар, 7 детей

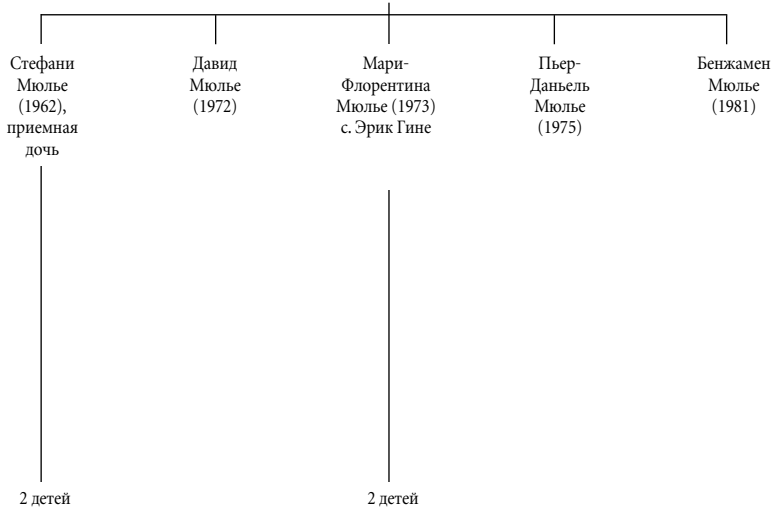


Приложения

10

Мишель Мюлье (1921) Франсуаза Портуа (1941)

В прошлом — католический священник, в 1971 г. сложил с себя сан и женился.
Семья проживает в департаменте Жиронда, 5 детей



КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

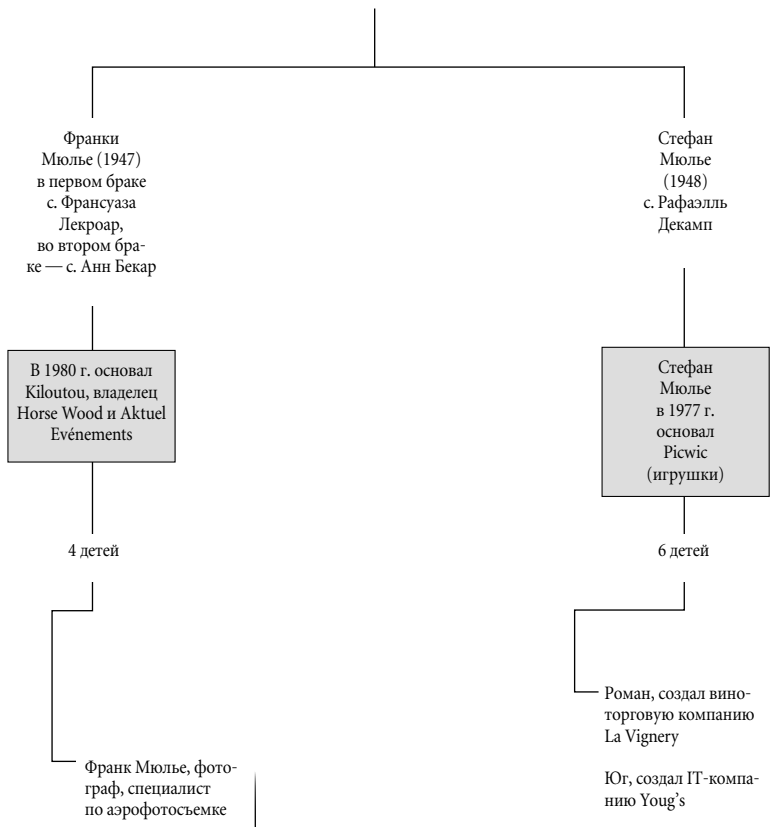
11

Франсис Мюлье (1922)

Женевьева Мотт (1925)

Сочетались браком в 1946 г., проживают в Рубе, 5 детей

Составитель первых внутренних правил ассоциации, председатель управляющего совета АСМ в 1971-1978 и 1979-1982 гг.



Приложения

Магазины компаний Мюлье в Европе и мире

Страна	Auchan	Atak	Kiabi	Saint-Maclou	Phildar
Франция	127	419	123	170	620
Бельгия				45	33
Нидерланды					да
Люксембург	1				1
Германия				40	
Австрия					
Швейцария				3	да
Великобритания				220	да
Испания	46	123	17		
Португалия	17		1		да
Италия	43	220	4		да
Польша	19	14			
Венгрия	11				
Чехия					
Хорватия					
Словения			4		
Россия	16	7		—	
США	*				
Мексика	*				
Аргентина	*				
Бразилия					
Китай	15				
Тайвань	19				да
Марокко	13	21			
Саудовская Аравия			4		
ОАЭ			2		
Ливан					
Всего за пределами Франции	200	385	32	308	34+
Всего магазинов	327	804	155	478	654+

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Окончание табл.

Страна	Boulanger	Leroy Merlin (1)	Décathlon	Pimkie	Orsay	Brice	Norauto	Flunch
Франция	77	100	223	269	–	202	263	191
Бельгия			7	32	7	10	48	
Нидерланды			2	6				
Люксембург				2	1			
Германия			7	166	230			
Австрия				20	40			
Швейцария				6	22			
Великобритания			6					
Испания	9	63	50	105	87		38	13
Португалия		21	6	6	5		5	3
Италия		62	35	58			11	14
Польша		44	4	1	66	6	12	20
Венгрия			3		5			
Чехия					31			
Хорватия					1			
Словения					3			
Россия		3	2					2
США								1
Мексика								
Аргентина							5	
Бразилия		12	2					
Китай		1	7					
Тайвань								
Марокко								
Саудовская Аравия				64	8			
ОАЭ				2				
Ливан								
Всего за пределами Франции	9	206	131	468	506	16	119	53
Всего магазинов	86	306	354	737	506	218	382	244

Приложения

В таблице указаны только магазины основных компаний. Кроме них необходимо упомянуть 61 гипермаркет Auchan в Китае (совместно с RT Mart), а также 1274 супермаркета Auchan в Италии и 112 в Испании. Группа Norauto, имеющая лицензию Midas на работу в Европе и в Бразилии, создала сеть из 221 автоцентра.

(1) За пределами Франции Leroy Merlin принадлежат: 42 магазина Aki (в Испании и Португалии), 47 магазинов Bricocenter (в Италии) и 25 Weldom (в Польше).

* Магазины закрылись в 2002 и 2005 гг.

КТО СОЗДАЛ AUCHAN, ATAC, LEROY MERLIN?

Ключевые показатели основных семейных компаний

Компании	Торговый оборот ¹	Количество сотрудников ²
Контрольный пакет акций у АСМ		
Группа Auchan (включая Atac и Alinéa)	33608	175000
Группа Leroy Merlin (включая Weldom и Bricoman)	5992	35500
Décathlon	3741	33000
Kibé, включая	1070	8300
Pimkie	650	4500
Orsay	340	3200
Xanaka	80	600
Boulangier (включая Électro Dépôt)	1050*	5800
Tapis Saint-Maclou (включая Cosily)	650*	3000
Agapes (Flunch, Pizza Paï, Amarine, Les 3 Brasseurs, Sogood)	700*	12500
Jules	200*	1500
Brice	170*	1400
Les Fils de Louis Mulliez (Phildar / Canelle)	100*	600
Контрольный пакет акций у членов семьи (АСМ – миноритарный акционер)		
Kiabi европейское отделение	565	4100
Top Office	64	300
Tape à l'œil	41	360
Norauto (включая Махauto и Midas)	1184	10000
Контрольный пакет акций у членов семьи (АСМ не участвует в капитале)		
Picwic	65*	300
Kiloutou	188	1650

Приложения

Окончание табл.

Компании	Торговый оборот ¹	Количество сотрудников ²
Cultura	250*	1400
MacoPharma	170*	1600
Внешние компании (АСМ — миноритарный акционер)³		
	3162/1360	12000
	7700/1309	22000
Всего	52,477 млрд евро	296340

¹ Торговый оборот в 2005 г., в млн. евро, без учета НДС.

² Не учитывая сотрудников *Les 3 Suisses* и *Colam*.

³ Указан процент торгового оборота, соответствующий доле АСМ в капитале компании.

* Приблизительная оценка.

Без учета акций в собственности сотрудников

256

83%



СОСТОЯНИЕ В 22 МЛРД ЕВРО

Пресса периодически публикует рейтинги крупнейших состояний. На международном уровне наиболее достоверными считаются оценки американского журнала *Forbes*. Во Франции — рейтинги еженедельника *Challenges*, которые выходят раз в год в июле. Опираясь на данные, собранные в ходе расследования, мы с Гийомом д'Эрбленом попытались дать собственную оценку состояния клана Мюлье-Летьен. Как это обычно бывает, мы учитывали только стоимость предприятий: личное имущество членов ассоциации (дома и другие активы) не принималось в расчет. Учитывая то, что мы знаем о стиле жизни членов семьи, с большой долей уверенности можно сказать, что размер их некоммерческого имущества в целом гораздо ниже, чем он обычно бывает в других «богатых» семьях. Не склонные к роскоши и коллекционированию произведений искусства, Мюлье вложили основную часть капитала в свои «орудия труда».

Чтобы наша оценка получилась как можно более точной, мы использовали четыре метода:

- первый состоит в том, чтобы, учитывая величину собственного капитала компаний семьи, попробовать определить их рыночную стоимость, ориентируясь на средние финансовые коэффициенты сопоставимых публичных компаний-конкурентов;
- второй основан на сравнении со стоимостью последних сделок в соответствующих секторах (начиная с

2005 г.): Hyparlo / Carrefour, Samapeu / Modamix, Mercialys / Casino и т. д.;

- третий состоит в экстраполяции на основе сумм, которые фигурировали в последних внутрисемейных операциях: увеличение капитала промежуточных холдингов, создание новых компаний и т. д.;
- наконец, четвертый метод — самый простой. Поскольку известна стоимость акций сотрудников (она сообщается им ежегодно), а также доля акций сотрудников в общем капитале предприятия, можно рассчитать стоимость всего капитала предприятия.

Каждый из этих методов имеет свои плюсы и минусы. Так, преимущество двух первых в том, что они учитывают экономическую конъюнктуру и ситуацию на рынках. Зато погрешность в этом случае может быть очень значительной. Дело в том, что отношение рыночной стоимости публичных компаний к собственному капиталу может быть очень различным в зависимости от конкретной ситуации. Финансовые результаты компаний, размер заимствований, наличие или отсутствие программы финансовой реструктуризации или более технические показатели, например периодичность переоценки фондов, способны существенно повлиять на «доверие» финансовых рынков к акциям предприятия. Чтобы убедиться в этом, достаточно сравнить рыночную стоимость акций Carrefour и Casino: хотя компании и оперируют на одних и тех же рынках, отношение их рыночной стоимости к собственному капиталу оказывается весьма различным: 1,06 для Casino и 2,82 для Carrefour.

Сравнение со сделками, проведенными в последние месяцы, также требует определенной осторожности. Отношение цены продажи к товарообороту может отличаться иногда

в два раза, в зависимости от того, идет ли речь о компании, занимающейся продовольственными или непродовольственными товарами (товары для дома, спорттовары, одежда). Эти различия отражают средний уровень валовой прибыли компаний: не более 20% в продовольственном секторе и иногда до 35% у специализированных компаний. Помимо рыночной стоимости самих компаний (которая в среднем составляет от 40 до 80% товарооборота), самые значительные различия связаны со стоимостью недвижимости компаний, которая растет в последнее время очень быстрыми темпами. Например, в июле 2006 г. Casino продал General Electric помещения 20 своих польских гипермаркетов за сумму, равную суммарному годовому товарообороту этих магазинов. Можно себе представить, за какую цену могли бы выставить Мюлье Immochan, свой «бриллиант», которому принадлежат 300 торговых центров общей площадью в 1,1 млн кв. м.

Метод, основанный на экстраполяции стоимости акций, установленной Мюлье для внутренних сделок, на первый взгляд кажется более точным. Оценку можно сделать на двух уровнях: либо на основе обменной стоимости акций в операционных холдингах (Aumarché, Lebrico, Mufil, Bolem, Restag, Optext, Kibé и т.д.), либо на уровне контролирующих холдингов (5 головных холдингов + Soderec и Claris). Однако и здесь возникает проблема: оптимизация налогообложения, разработанная экспертами семьи, скорее всего предполагает занижение стоимости акций промежуточных холдингов.

Остается оценка на основе данных об акциях, переданных сотрудникам компаний. Однако и здесь не стоит слепо доверять полученным цифрам. Изменение стоимости акций

сотрудников в соответствующих инвестиционных фондах — результат оценки «независимых» экспертов, которые опираются прежде всего на результаты деятельности компаний. *«Для сотрудников, — объясняет профсоюзный делегат, — увеличение стоимости их акций говорит о повышении прибыльности их инвестиций. Если этот рост значителен, это конечно же увеличивает преданность персонала своей компании. Для Мюлье это имеет большое значение».* Хотя не исключено, что АСМ иногда приходится корректировать данные экспертов в сторону понижения. *«Но когда на предприятии планируется увеличение капитала, — продолжает профсоюзный деятель, — семья не заинтересована в слишком значительном росте стоимости акций, поскольку это увеличивает размер необходимых дополнительных средств».*

Используя одновременно все четыре метода, мы сделали оценку состояния Мюлье на двух уровнях: сначала — активы АСМ. По нашим подсчетам этот капитал составляет 18 млрд евро. Если же учесть общую стоимость имущества членов семьи, в том числе и за рамками договора «все во всех», то следует добавить еще 4 млрд евро. **22 млрд евро кажется нам реалистичной оценкой капитала семьи Мюлье в различных компаниях.** Мы думаем, что эта цифра, равная 38% консолидированного товарооборота семейной «галактики», соответствует нижней границе цены, которую семья могла бы получить в случае продажи принадлежащих ей компаний и недвижимости.

С капиталом в 22 млрд евро семья Мюлье со значительным отрывом лидирует во рейтинге крупнейших состояний Франции. Наша оценка выше тех, что публиковались раньше, так как сюда включены акции, которые раньше не учитывались при подсчете состояния клана. Назовем два са-

мых значительных примера: 17%-ная доля Мюлье в Colam Entreprendre (Sonepar, Coriolis) и компания MacoPharma, 100% которой принадлежат Жерару Мюлье и его братьям.

Для сравнения: еженедельник *Challenges* в 2006 г. оценил состояние Бернара Арно, возглавившего рейтинг, в 17,2 млрд евро. Конечно, владелец холдинга LVMH, также уроженец Рубе, индивидуально богаче Мюлье, которые делят свой «пирог» на 500 человек. Лишь около 20 членов ассоциации индивидуально владеют более 1% акций АСМ. На каждого из 480 остальных ее членов в среднем приходится примерно 25 млн евро в акциях «все во всех».

Благодаря компаниям, созданным вне договора «все во всех», или акциям компаний АСМ, которыми они владеют напрямую, некоторые члены ассоциации гораздо богаче остальных:

- Жерар Мюлье лично владеет почти 10% акций Auchan и его бывших филиалов (Leroy Merlin, Boulanger, Agapes Restauration), третью акций Kiabi и MacoPharma. С личным состоянием 1,7 млрд евро он занимает 20-ю позицию в рейтинге *Challenges*;
- Мишель Леклер, которому принадлежат 47% акций Décathlon, имеет 600 млн евро;
- Эрик Дервиль, которому принадлежат 70% акций Norauto, — примерно 400 млн евро;
- Филипп Ван дер Вее благодаря быстрому развитию Cultura (в 2005 г. рост торгового оборота составил 26%) может увеличить стоимость своих 70% акций до примерно 100 млн евро.

Затем следуют Гонзак Мюлье (15% Tapis Saint-Maclou), Патрик Мюлье (30% Kiabi и MacoPharma), Франки Мюлье (34%

Приложения

Kiloutou) и Стефан Мюлье (100% Picwic). Размер их личного капитала составляет от 30 до 80 млн евро.

Остается сказать, что эти огромные богатства, результат регулярного реинвестирования капитала в «орудия труда», носят виртуальный характер и недоступны для потребления. Они лишь говорят о тех суммах, которые Мюлье могли бы получить, если бы все вместе решили продать свои акции. Но очевидно, что это произойдет еще не скоро!

Бертран Гобен

**Кто создал Auchan, Atac, Leroy Merlin?
Секреты семьи Мюлье**

Технический редактор *Н. Лисицына*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Корректор *Е. Чудинова*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 15.11.07. Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная №1.
Печать офсетная. Объем 8,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28.
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpina.ru