

# Самая загадочная бизнес-империя мира, продукты которой вы точно пробовали

Шоколадные батончики Mars, Snickers, Bounty и Twix, драже M&M's и Skittles, жевательные резинки Orbit и Wrigley's, рис Uncle Ben's, корм для домашних животных Pedigree, Whiskas и Royal Canin — эти продукты за последние несколько десятилетий прочно вошли в нашу повседневную жизнь через полки примерно каждого первого магазина, а благодаря настойчивым (на грани навязчивости) рекламным кампаниям и хлестким слоганам даже стали частью массовой культуры. Между тем корпорация, владеющая всеми этими брендами и производящая товары под ними, считается одной из самых таинственных в мире. Она сделала культ секретности частью своей идентичности. Mars, Incorporated до сих пор полностью принадлежит одной семье, и эта династия, владеющая компанией уже в четвертом поколении, входит в тройку богатейших в США. При этом практически все ее многочисленные представители ведут абсолютно непубличный образ жизни, настойчиво сохраняя и замкнутый стиль управления бизнесом. Что известно о шоколадной империи стоимостью в сотню миллиардов долларов, для которой закрытость уже почти век является нормой?

## «Тихая, очень тихая компания»

Когда в 1999-м в Майами на 96-м году жизни скончался Форрест Марс — человек, как раз и сделавший Mars, Incorporated одним из мировых кондитерских гигантов, — компания не посчитала нужным сообщить об этом событии или выразить свою благодарность почившему патриарху в некрологе. Многочисленные журналисты, обращавшиеся за комментарием в неприметную штаб-квартиру корпорации, расположенную в пригороде Вашингтона, даже не получили официального подтверждения смерти Марса-старшего или хотя бы оценки той роли, которую тот играл в компании. Это стало хорошей иллюстрацией принципов ведения дел, философии Mars, чья исключительная по меркам бизнес-империи таких масштабов закрытость давно уже стала легендарной.

«Mars — тихая, очень тихая компания», — согласен с Потткер аналитик чикагской консалтинговой компании Morningstar Митчелл Ховард. За почти столетнюю историю бизнеса производитель шоколада и корма для животных ни разу не впускал в число собственных владельцев кого-то из-за пределов семьи, и это была осознанная политика, позволявшая Марсам не обращать внимания на чужое мнение по поводу своих действий. Никаких акционеров со стороны, перед которыми нужно держать ответ, никаких сторонних инвестиций от хедж-фондов, которые могли бы вмешаться в управление бизнесом — ничего из обычных деловых практик практически любого другого концерна подобного размера.

# Гениальная идея

Увлечение шоколадом Форрест Марс унаследовал от своего отца Фрэнка, и инновация, с которой и начался путь Mars, Inc. к деловым вершинам, — это их совместная работа. Фрэнклин Марс родился в 1883 году на севере США, в штате Миннесота, в небогатой семье, но, как и все дети, любил сладкое. Заболев полиомиелитом, он вынужденно покинул школу. Находясь дома, Фрэнк принялся помогать матери делать нехитрые угощения на продажу соседям. Занятие ему понравилось, и он решил связать с кондитерским бизнесом свою уже взрослую жизнь. Впрочем, первые его опыты в этой сфере были не слишком удачными. Пока однажды ему не пришли в голову две очень находчивые мысли.

И хотя можно предположить, что он был вкуснее нынешнего, наслаждаться им было неудобно, ведь плиткам и тогда было свойственно таять, пачкая руки «жертвы». Марс предположил, что небольшие порции шоколада, да еще и завернутые в фольгу, есть будет гораздо комфортнее. Вторая идея заключалась в том, чтобы не просто выпустить шоколад со вкусом шоколада, а добавить в него дополнительные ингредиенты, которые бы, с одной стороны, разнообразили вкусовые свойства кондитерского изделия, а с другой — удешевили бы продукт, ведь чистый шоколад был достаточно дорог в производстве.

## Рождение «Млечного пути»

Важно было не ошибиться с выбором вкуса для дебютного продукта. В этом Фрэнку помог его сын, тот самый Форрест Марс, чьим любимым детским лакомством был шоколадный молочный коктейль, носивший название Milky Way, очень популярный в Миннесоте в конце 1910-х — начале 1920-х годов. В качестве добавок к шоколаду Фрэнк Марс выбрал нугу (смесь сахара, меда и ореховой массы) и карамель.

Только за первый полный год продаж (1924-й) их объем составил \$800 тыс. — деньги, которые прежде Фрэнку Марсу и не снились. Особую популярность Milky Way получил в годы Великой депрессии, ведь благодаря относительно недорогим добавкам Марс смог сохранить привлекательную стоимость (5 центов), позволявшую даже пострадавшим от финансового кризиса родителям периодически баловать своих детей.

## Большая ссора

Окончив в 1928 году Йельский университет, Форрест Марс решил также посвятить себя уже вполне успешному отцовскому бизнесу. Однако вскоре отец и сын разругались, и Форрест решил основать собственное «сладкое» дело — уже в Великобритании. Чтобы снизить риски возможных патентных споров, американский Milky Way начал выпускаться в Европе под брендом Mars и продолжает производиться в таком виде до сих пор. Европейская же версия Milky Way лишилась слоя карамели, и мы знаем ее именно с таким вкусом.

Именно он стал автором двух других суперуспешных продуктов компании: батончика Snickers (тот же Milky Way / Mars, но с арахисом), запущенного в производство в 1930 году и названного в честь любимой лошади Форреста, и

шоколадных драже в цветной глазури M&M's — эту идею предприниматель подсмотрел в британских армейских рационах, где шоколад был представлен именно в такой форме.

## Культ секретности

Ко Второй мировой войне, после смерти отца Форрест Марс установил полный контроль над обеими частями семейного бизнеса, американской и европейской, что позволило ему определять политику компании уже единолично. Марс решает диверсифицировать бизнес за пределы кондитерского направления и запустить в широкий оборот иной продукт — скороварящийся рис, получивший название Uncle Ben's. Большинство специалистов по истории компании полагают, что именно из-за этого товара Форрест превратил свою корпорацию в закрытый для внешнего влияния бизнес.

Суть заключалась в особой предварительной обработке риса ошпариванием и высушиванием, благодаря чему зерно сохраняло свои питательные свойства, было защищено от заражения долгоносиком и при этом быстро готовилось. В условиях войны эти преимущества были ключевыми, что позволяло включить Uncle Ben's в армейский рацион, а значит, получить и лакомые контракты от Министерства обороны США с его огромными объемами. Марс был так доволен, что согласился опубликовать в прессе комплиментарную статью, воспевающую преимущества запатентованной технологии. Однако после ее выхода в печать в США начали требовать отменить патент Марса, ссылаясь на необходимость обеспечения армии более дешевым аналогом Uncle Ben's. *«Форрест был совершенно потрясен тем, чем может закончиться даже позитивная статья о рисе, — писала Джен Потткер. — Его дети также приняли это близко к сердцу».*

## В атмосфере бережливости

У Форреста Марса было двое сыновей (Форрест-младший и Джон) и дочь Жаклин. Детство их проходило иначе, чем может показаться, когда речь идет об очень богатом и успешном отце. У самого Форреста была достаточно счастливая юность (по крайней мере ему не отказывали в молочных коктейлях Milky Way), но ранний развод родителей, а затем и ссора с отцом и необходимость доказывать ему свою состоятельность сказались на характере создателя Snickers.

Каждому из них он оплатил дорогие частные школы и университеты, но деньги на личные расходы дети должны были зарабатывать самостоятельно (например, за выполнение обязанностей по дому). Никакой возможности вести стиль жизни плейбоев, «золотых» наследников сладкого состояния у них не было. Все они воспитывались в протестантской суровой этике, где главным качеством была полезность. Каждый, получив образование, начал карьеру в компании отца, и ее он передал всем троим в равных частях, когда в 1990-е, незадолго до своей смерти, решил отойти от дел. В 1999 году, когда Форрест-старший умер, состояние каждого из тройки Forbes оценил в \$4 млрд.

# Из поколения в поколение

По всей видимости, методы воспитания оказались весьма действенными. Из всех троих наследников патриарха династии лишь Жаклин благодаря своему увлечению конным спортом, а также участию в советах директоров ряда культурных организаций (например, Вашингтонской оперы) периодически появляется на публике.

Многие американские компании начинались как семейные предприятия, однако со временем сталкивались с тем, что дальнейший их рост такой частный характер бизнеса сдерживал. В итоге для привлечения внешнего финансирования дальнейшей экспансии они выходили на биржу, становились публичными компаниями или продавали существенные пакеты акций инвестиционным фондам. Mars, Inc. ни делал ничего из этого, оставляя аналитиков и журналистов в полном недоумении. Официальная позиция компании такова: *«Семья всегда считала, что самый большой вклад в мир, который мы хотим завтра, — это добро, которое Mars Inc. может делать каждый день, поэтому семья реинвестирует подавляющую часть любой полученной прибыли обратно в компанию».*

## «Они не хотели, чтобы их замечали»

Философию Mars, Inc. очень хорошо выражает ее штаб-квартира. Обычно компании с многочисленными заводами по всему миру, десятками тысяч сотрудников, миллиардными прибылями размещаются в небоскребах или эффектных образцах современной архитектуры, гордо украшенных корпоративными логотипами. Центральный офис Mars, Inc. представляет собой небольшое, невзрачное, незаметное здание из кирпича, расположенное среди рядовой застройки Маклина в пригороде Вашингтона.

Никакого логотипа или любого другого указания на то, что здесь принимаются деловые решения стоимостью миллиарды долларов. *«Они сидят в темном, спрятанном здании, — писала Джет Потткер в своей книге о семье Марс. — Это просто невероятно — вместо того, чтобы гордиться своей компанией, они не хотят, чтобы их замечали».*

## Все меняется

В 2000-е годы к управлению компанией пришло четвертое поколение семьи, а на должность топ-менеджеров начали назначать не только представителей династии, но и людей, к ней не принадлежавших (однако почти всегда это были выходцы из собственных рядов с многолетним опытом работы в корпорации, за десятилетия заслужившие доверие Марсов). *«Фактически на протяжении большей части нашей истории... на протяжении 99% нашей истории мы предпочитали не быть на виду у публики и очень хотели, чтобы наши бренды привлекали потребителей. И все же времена изменились, — заявил Стивен Бэджер, внук Форреста-старшего и правнук Фрэнка Марса. — Нынешние и будущие наши сотрудники действительно хотят знать компанию, в которой*

*они работают или будут работать: каково видение этой компании, за что она выступает?»*

Но принципиальный характер ведения бизнеса остался тем же. Пусть Марсы и оставили топ-менеджерские позиции, они по-прежнему господствуют в совете директоров, принимающем стратегические решения, а пятое и шестое поколения династии все так же работают в компании, пусть и не на высших должностях. Семья разрослась, но сохранила удивительные единство и сплоченность. В ней пока не нашлось ни единой скандальной белой вороны, пожелавшей бы вынести на публику скелеты, которые имеются в шкафах любых корпораций подобного возраста и размеров.

Вот что заявил Стивен Бэджер: *«Семья на 100% привержена сохранению конфиденциальности бизнеса, и мы уделяем много времени привлечению членов семьи к достижению этой цели. Идея подчиниться акционерам, безымянным и безликим, не говоря уже о том, что у них может быть другой набор целей в бизнесе, чем у нас, — причин, по которым мы захотели бы подчиняться этому, просто не существует».*

Воспитание и образ жизни Форреста Марса — старшего по-прежнему актуальны и в XXI веке. Совокупное состояние членов династии превысило \$100 млрд.