**История фабрики жевательной резинки Wrigley**

В 1995 г. Уильям Ригли предложил отцу неожиданную идею: их компания, больше века доминировавшая на рынке жевательной резинки, должна начать выпуск освежающих таблеток. Но отцу, управлявшему Wrigley более трех десятилетий, идея не понравилась. "Мы знаем, как делать жевательную резинку", — заявил он.

Успешных семейных династий, которые управляют крупными публичными компаниями на протяжении десятков лет, в американском бизнесе становится все меньше. Но Уильям Ригли, возглавивший семейный бизнес в 1999 г. после неожиданной смерти отца, продемонстрировал способности, которые позволили стагнировавшей Wrigley добиться новых успехов. Он реформировал эту икону американского бизнеса, внедряя свои идеи, которые долгие годы отвергал отец.

Осторожный производитель жевательных резинок Doublemint и Juicy Fruit под его руководством стал одной из самых быстрорастущих компаний в продовольственном секторе. Впервые за десятилетия Wrigley начала покупать конкурентов, брать кредиты и вкладывать деньги в научные исследования. В 2005 г. компания выпустила 72 новых продукта, а в течение 1990-х их было всего несколько штук. Вкус капучино, освежающие таблетки, производство шоколада, жевательные резинки для собак. "Я не исключаю никаких возможностей", — говорит Ригли.

Некоторые из его начинаний потерпели фиаско, но Wrigley демонстрирует отличные показатели на протяжении последних семи лет. Выручка увеличилась более чем вдвое, достигнув $4,16 млрд в 2005 г., прибыль выросла на 68%, а котировки акций поднялись на 45%. Некоторые аналитики даже начали беспокоиться, что стремление к диверсификации может отвлечь компанию от ее основного рынка жевательной резинки, мировой объем которого оценивается в $15 млрд и где Wrigley занимает лидирующие позиции.

Кроме выпуска новых продуктов Билл Ригли, которому сейчас 42, занялся также привлечением в компанию топ-менеджеров со стороны, хотя его отец придерживался теории выращивания кадров внутри компании. Он отменил строгий дресс-код и начал поощрять принятие сотрудниками самостоятельных решений.

Его отец был главным центром компании, и Ригли решил, что не хочет быть таким же центром, поскольку с ростом бизнеса управление становилось все более сложным. "Это была самая сложная задача — как отойти в сторону", — говорит он.

**Участь правнуков**

Американские компании Ford Motor и J. M. Smucker также управляются правнуками своих основателей, но в большинстве семейных династий представители третьего и четвертого поколений отказываются руководить унаследованным бизнесом. Кроме того, они часто не соответствуют тем высоким требованиям к руководителям, которые предъявляют советы директоров этих компаний.

Семья Ригли является одной из самых известных и влиятельных в Чикаго — городе, который во многом был выстроен с ее помощью. Билл Ригли говорит, что ему часто приходилось скрывать свою фамилию. "Узнав, кто я, на меня сразу начинали смотреть по-другому", — рассказывает он.

Хотя Ригли закрыл старую, построенную в начале XX в. фабрику по производству жевательной резинки в Чикаго, он инвестировал $45 млн в открытие исследовательского центра в заброшенном районе города, создав здесь модный технопарк.

Через систему трастов Ригли контролирует около 15% акций Wrigley, являясь ее крупнейшим акционером. Он разведен, у него трое детей. Кроме самого Билла Ригли, никто из членов его семьи не участвует в деятельности компании, а его старшие сестра и брат никогда в ней не работали.

**Гены предпринимателя**

Основатель фирмы Уильям Ригли в 1872 г., когда ему было 11 лет, сбежал от родителей из Филадельфии в Нью-Йорк. Здесь он продавал газеты, а спать ему приходилось прямо на улице. Став старше, Ригли отправился в Чикаго, где начал торговать вразнос мылом, а затем содой для выпечки. Чтобы привлечь внимание клиентов, к каждой банке соды Ригли прилагал бесплатную жевательную резинку. Когда этот продукт стал более популярен, он стал продавать только его. Вскоре он сам начал делать жевательную резинку. В 1893 г. появилась знаменитая Juicy Fruit.

Для увеличения продаж Ригли дважды собирал все телефонные справочники страны и рассылал каждому указанному в ней абоненту четыре пластинки своей жевательной резинки. К 1920 г. он выпускал 9 млрд пластинок в год и стал крупнейшим в мире рекламодателем единственного продукта. В 1923 г. акции компании появились на бирже.

Великая депрессия вынудила компанию выбрать максимально осторожную стратегию под руководством сына основателя — Филиппа Ригли, кстати, единственного из руководителей компании, которого не звали Уильям. Сын Филиппа Уильям Ригли возглавил Wrigley в 1961 г. и начал увеличивать продажи за счет экспансии в Европу и Азию, но столкнулся с острой конкуренцией с Warner-Lambert, которой в 1960-х гг. удалось захватить лидерство с помощью жевательной резинки без сахара Trident.

Когда нынешнему главе компании было пять лет, его родители развелись. В 10 лет он переехал в Аризону с матерью, братом и сестрой. Став постарше, он начал работать в Wrigley во время летних каникул, например участвовал в тестировании жевательных резинок. В университете Duke он регулярно получал корпоративные сообщения, которые рассылал его отец. Но, получив экономическое образование, он не пошел в Wrigley, а решил заняться собственным бизнесом.

"Мне нравилась идея быть предпринимателем, — вспоминает Ригли. — Предпринимательские гены моего прадедушки, наверное, проснулись во мне через два поколения".

Ригли отправился в Сиэтл, где вместе с двумя друзьями начал продавать пятновыводители. "Отец с большой неохотой одобрил мое решение", — вспоминает он. Но вскоре бесконечные демонстрации эффективности пятновыводителя в холодных проходах продуктовых отделов супермаркетов ему надоели, и в 1985 г. он вернулся в Чикаго, чтобы стать помощником отца.

**Семейные споры**

Старший Ригли очень любил формальности, так что даже близкие друзья всегда обращались к нему "мистер Ригли". Он был фанатиком деталей. Однажды он заставил своего дизайнера из Чикаго срочно прилететь в Прагу, чтобы проконтролировать, совпадает ли тон синего ковра в местном офисе с тоном такого же ковра в штаб-квартире. Он лично просматривал кассеты с кастингом, выбирая актеров для рекламных роликов.

Когда Ригли-младший возглавил канадское подразделение компании в 1990 г., он решил изменить рецепты и упаковку Juicy Fruit, Doublemint и Spearmint. Продажи в Канаде падали, а формула продукта не менялась уже несколько десятилетий. Он также предложил выпускать в Канаде жевательную резинку в подушечках, так как в Европе подобная продукция Wrigley пользовалась успехом.

Отец отверг эти предложения, поскольку, по его мнению, нововведения могут не понравиться старым клиентам. Кроме того, выпуск подушечек требовал покупки нового дорогого упаковочного оборудования. Но Ригли-младший настаивал на своем, убеждая отца во время обедов в корпоративном ресторане. И уговорил. Подушечки Excel стали наиболее успешным продуктом Wrigley в Канаде. "Отец меня не поздравил, это не его стиль", — вспоминает Ригли.

К концу 1990-х Ригли-младший начал спрашивать отца о своем будущем. Но старший Ригли, отметивший в 1993 г. 60-летний юбилей, не любил разговоры о преемнике. Расстроенный Билл начал подумывать о том, чтобы уйти из компании.

Он работал в европейском подразделении Wrigley, когда в январе 1999 г. его отец поскользнулся на льду и сломал бедро. Поскольку он находился в процессе развода с третьей женой, сыну пришлось вернуться домой, чтобы ухаживать за отцом и помогать ему в руководстве компанией. Травма оказалась очень серьезной, поскольку одновременно обострились старые хронические болезни. Несмотря на это, Ригли-старший настоял на проведении годового собрания акционеров в марте.

Когда его отцу стало хуже, Ригли отправил корпоративный самолет за доктором, находившимся в Аризоне. Это был первый случай, когда самолетом Wrigley распорядились без согласия главы компании. "Не волнуйся, я обо всем позабочусь", — пообещал Ригли отцу, сидя у его постели в госпитале. По его словам, отец сказал, что любит его. На следующее утро Ригли-старший впал в кому. Очень волнуясь, Билл впервые провел собрание акционеров компании. Совет директоров назначил его исполняющим обязанности президента. А на следующий день Ригли-старший умер. "Я полагаю, он понял, что я возглавил компанию, и подумал: "ОК, для меня пришло время уйти", — говорит Билл Ригли.

Разбираясь в офисе отца, Ригли был шокирован электронным письмом, в котором спрашивалось, какого цвета должен быть ковер на 12-м этаже. "Я не хочу принимать такие решения, — подумал тогда Ригли. — И я не хочу, чтобы их принимали те, кто мне непосредственно подчиняется". Кабинет отца он преобразовал в комнату для совещаний.

Перемены коснулись не только правил дресс-кода. Ригли впервые создал стратегический план компании и стал менять рецепт и упаковку жевательных резинок, от чего так упорно отказывался его отец.

**Новая энергия**

Ригли говорит, что не собирается менять ценности компании, ее сосредоточенность на рынке жевательной резинки, на долю которой приходится около 90% выручки Wrigley: "У нас на этом рынке большой рост, но если посмотреть на продукты, которые обычно продаются у кассовых аппаратов, то логично задаться вопросом: а какие из этих продуктов можем делать мы?"

"Он принес в компанию массу новой энергии", — говорит Душан Петрович. Сотрудникам Ригли разослал письмо со словами: "Если мы никогда не ошибаемся, значит, мы не внедряем инновации и не рискуем". Сам он уже наделал ошибок. Проект лекарственных жевательных резинок, стоивший около $10 млн, пришлось закрыть в 2003 г.

Ригли не настаивает на том, чтобы дети пошли по его стопам. "Родители сильно влияют на детей, — говорит он. — Важно не пытаться заставлять их делать то, что мы хотим. Только так они найдут свой собственный путь".

Дженет Адами.