БЕРТИЛ ТОРЕКУЛЬ



САГА ОБ ИКЕА

ПРАВДИВАЯ ИСТОРИЯ О ТОМ,

КАК ШВЕДСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

ПОКОРИЛ МИР, А ТЕПЕРЬ

И РОССИЮ



В основу «Саги об ИКЕА» легли многочисленные интервью с «отцом» компании Ингваром Кампрадом. В этой книге рассказывается о человеке, который в одиночку основал небольшую фирму, впоследствии превратившуюся в огромную компанию с мировым именем. Сегодня ИКЕА успешно завоевывает российский рынок. Родившаяся когда-то на старой ферме в Швеции, теперь эта компания отвечает самым строгим требованиям современных покупателей. Каждый год более 400 миллионов человек посещают 220 магазинов ИКЕА в 33 странах. Но сначала они с интересом рассматривают каталоги ИКЕА, выпускаемые тиражом 160 миллионов экземпляров. Вы узнаете о том, как благодаря уникальным деловым качествам воплотилась самая заветная мечта Ингвара Кампрада. Завоевание российского рынка было для него непростым делом. О том, как развивалась история этих «любовных» отношений, вы прочитаете в одной из глав книги. Это больше чем просто история о бизнесе — это руководство для тех, кто хочет заняться предпринимательством и добиться успеха.

ISBN 5-17-034760-X
Сага об ИКЕА н
Цена:134р.00к.
9785170347605
25.05.07

СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие ко второму изданию	5
	Предисловие к первому изданию	12
	Примечание автора	16
	Пролог. В начале был ледник -	17
1	Фамильные корни торговца мебелью	20
2	Предприниматель	37
3	Беспокойный капиталист	68
4	Строительство империи	118
5	Руководство во времена перемен	159
б	Большой прыжок	201
7	Отражение мечты	251
8	Медвежьи объятия в Сибири и нежный поцелуй в Химках	267
	ПРИЛОЖЕНИЯ	
	Приложение А: Заключительные слова Ингвара Кампрада	291
	Приложение Б: Заповеди торговца мебелью	298
	Приложение В: Важные даты жизни Ингвара Кампрада и ИКЕА	314
	Приложение Г: Магазины ИКЕА по всему миру	317
	Признательность за оказанную помощь	319

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Первое, сейчас уже распроданное, издание книги вышло в России в 2002 г. Уже тогда у ИКЕА было два магазина в Московской области. В Теплом Стане, по соседству с одним из них, ИКЕА построила торговый центр для всей семьи МЕГА, который только за первый год работы посетило 43 миллиона человек Он стал самым посещаемым в мире.

Обновленная редакция «Саги» дает представление о том, с какой потрясающей скоростью развивается шведская мебельная империя как в России, так и в других странах. За последние три года в мире появилось 50 новых магазинов ИКЕА. Скоро ИКЕА будет представлена в 33 странах 250 магазинами. Недавно открылись магазины в Португалии, Турции, Греции и Израиле. Планируется также строительство в Японии, Румынии и на Украине. Каждый год более 400 миллионов человек посещают магазины ИКЕА по всему миру (не включая МЕГА).

С момента выхода предыдущего издания книги три новых магазина ИКЕА увидели свет в России. В 2003 году открылся магазин в Санкт-Петербурге, Казань присоединилась в 2004 году, а в сентябре 2005 года ИКЕА появилась в Котельниках на юго-востоке Москвы. Уникальный проект - совместное предприятие ИКЕА и прогрессивной агрофирмы «Белая Дача» - даст свои плоды уже осенью 2006 года, когда откроется МЕГА Белая Дача рядом с магазином ИКЕА в Котельниках. Инвестиции в этот проект составят 3 миллиарда шведских крон (чуть больше одного миллиарда рублей), что станет самым крупным финансовым вложением в истории ИКЕА.

Мы еще не упомянули о МЕГА Химки, вместившем 250 магазинов, который открылся в декабре 2004 года. Его открытие сопровождал большой скандал, отчасти политического свойства. Кажется, впервые в посткоммунистической России практически все средства массовой информации - телевидение, радио, пресса - заняли очень твердую позицию в поддержку частного предприятия.

МЕГА Химки стала одним из самых крупных торговых центров Европы. Только стоянка может принять 10000 автомобилей! Строительство центра подразумевало прокладку новых подъездных путей и возведение моста. Но теперь это кажется лишь легкой разминкой перед воплощением грандиозных замыслов ИКЕА

Рядом с первым магазином ИКЕА на окраине Петербурга началось строительство МЕГА, одновременно ведутся работы по возведению и второго центра ИКЕА+МЕГА на севере. В 2005 году в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге прошли церемонии по закладке первого камня будущих магазинов ИКЕА и МЕГА Мы еще не упомянули о планах строительства в Саратове и Ростове-на-Дону, а также в соседнем государстве - на Украине, в Киеве. Или о том, что недалеко от Санкт-Петербурга, в Тихвине, с успехом запущено деревообрабатывающее производство Сведвуд Тихвин, полностью принадлежащее ИКЕА Промышленная группа Сведвуд в составе ИКЕА, имеющая 32 завода в 9 странах мира, очень активно работает в России. Еще две фабрики будут построены в Московской области и в Карелии.

Сегодня в международной компании ИКЕА работает почти 90 000 человек, из них в России - около 5000. Знаменитый каталог ИКЕА выходит 160-миллионным тиражом, и по количеству экземпляров с ним с трудом конкурирует даже Библия.

Товарооборот ИКЕА в этом году достигнет почти 130 миллиардов шведских крон. В 2004 году 1/5 часть про-

даж пришлась на Германию, второе место занимает Англия, где магазины ИКЕАдают 1/10 от всего объема продаж, сразу за ней идут США и Франция, в то время как маленькая Швеция, где 61 год назад родилась компания, отвечает за 8% от общего товарооборота ИКЕА. Зато в Швеции, несмотря на недешевую рабочую силу, закупается большое количество товаров для продажи в магазинах ИКЕА по всему миру. Хотя, конечно, намного меньше, чем в Китае, где закупается 1/5 всего ассортимента компании. Польша уверенно занимает второе место среди стран-поставщиков ИКЕА.

Что касается продаж и закупок, российским подразделениям ИКЕА есть к чему стремиться. На сегодняшний день около 30% оборота российских магазинов ИКЕА обеспечивают товары российского производства. Теперь перед компанией стоит цель довести эту цифру до 40%. Три года назад у ИКЕА было не так уж много российских поставщиков. Сегодня около 90 российских предприятий производят товары для шведского мебельного гиганта, и их число будет расти. На самом деле одна только ИКЕА обеспечивает половину всего мебельного экспорта России. Это помогает ИКЕА оптимизировать процесс поставки товаров в свои европейские магазины. «Старый континент» отвечает за 81% всех продаж и *66%* закупок (на Востоке закупается «всего лишь» 1/3 товаров).

Если хотите увидеть пример того, как капитализм в правильном своем проявлении может положительно влиять на развитие предприятия и общества, приезжайте на комбинат «Домостроитель» в бедном заводском поселке Красная Поляна в Кировской области. «Домостроитель» уже несколько лет находится во владении акционеров. Конечно, в условиях плановой экономики проводить изменения было не просто: оборудование устарело, да и сотрудники комбината с трудом воспринимали западноевропейский образ мысли и стиль работы. Но постепенно производство стало приобретать

всё более современный вид. Ассортимент производимых товаров, который раньше состоял всего лишь из двух наименований, сейчас расширился, построена новая лесопилка, улучшена система товароснабжения и логистики, более чем в 100 раз увеличился объем производимых товаров. Более 90% продукции «Домостроителя» экспортируется и продается в магазинах ИКЕА за пределами России. Таких результатов удалось добиться путем автоматизации производства, снижения количества сотрудников комбината и увеличения их зарплаты и, как следствие, установки более высокого стандарта жизни жителей Красной Поляны, которые сейчас уже могут положиться на свою систему отопления даже в самые холодные зимние ночи.

Хорошо известно, что успехи ИКЕА не остались незамеченными её российскими конкурентами. Они потратили много сил на то, чтобы защититься от «оккупанта», предлагая властям ввести протекционистские таможенные пошлины, а также другие бюрократические препоны, направленные против шведского конкурента. Это касалось как изготовителей, так и продавцов товаров. Но, по словам главы ИКЕА Россия Леннарта Далырена, «сопротивление только усиливает наше стремление быть лучше». Компания развивается в конкурентной борьбе.

По мнению автора, битва, разгоревшаяся в декабре 2004 года вокруг открытия торгового центра МЕГА Химки, была вызвана различиями в этике ведения бизнеса в России и Швеции. Международные компании и правительство согласны в том, что взяточничество и бюрократия должны искореняться. Однако эти проблемы в одинаковой степени знакомы как иностранным, так и местным фирмам. ИКЕА ведет в этом отношении уверенную и бескомпромиссную политику, основанную на предыдущем неблагоприятном опыте.

«Возможно, - отмечает Леннарт Дальгрен, - пережив события с МЕГА Химки, мы создали наглядное

учебное пособие, живой пример того, как можно противостоять коррупции в России. Однако для этого нужны финансовые мускулы и грамотное руководство, которое не идет на сделки с совестью». (Прочтите, что об этом пишет основатель компании Ингвар Кампрад.)

Все это доказывает, что «хороший капитализм» не только возможен, но и необходим для строительства демократического общества с истинно рыночной экономикой и эффективной правовой системой.

Экономисты и аналитики, изучая компанию, стараются понять, в чем же заключается причина успеха ИКЕА как в России, так и во всем мире. Конечно, речь идет о совокупности многих факторов. Но главное - это концепция ИКЕА: предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить. «Ее незачем менять», - любит строго повторять Ингвар Кампрад.

Нельзя сказать, что история компании, ставшей делом всей жизни для этого человека, отмечена какими-то яркими одиночными вспышками. В основе бизнес-идеи ИКЕА лежит долгосрочное планирование, и неуклонный рост компании служит доказательством ее успеха. Это, в свою очередь, требует от сотрудников ИКЕА постоянного внимания к происходящим в мире изменениям.

Гибкость и чуткость к переменам ИКЕА демонстрировала неоднократно. Прекрасным примером могут служить большие торговые центры, которые компания начала открывать рядом со своими магазинами. Людям нравится, когда в одном месте можно приобрести все необходимые товары, - такая мысль легла в основу этого решения. Все очень просто. А вот еще один пример:

ИКЕА придумала использовать отходы от переработки древесины для изготовления брикетов, которыми можно топить печи и камины. Таким образом дерево используется целиком (кроме листьев, конечно). ИКЕА ввела такие понятия, как «diversity» (разнообразие) и «free range» (свободный ассортимент), для того, чтобы магазины в разных странах могли адаптировать ассортимент товаров к нуждам покупателей именно этого региона. Ассортимент магазинов ИКЕА во всем мире одинаков, и это правило свято для компании. Но есть возможность делать небольшие исключения, например, предлагать покупателям в мусульманских странах кисточки на диван.

***

Читателю уже известно, что независимо от того, в какой стране продаются товары ИКЕА, каждый из 10 000 артикулов имеет свое шведское название. Некоторые из них по популярности могут поспорить с поп-звездами, например матрасы СУЛТАН, мини-комоды ФИРА или стеллажи БИЛЛИ, которые уже выстроились вдоль стен тысяч российских квартир. Еще. один «герой» ассортимента ИКЕА - стеллаж ИВАР - производится сегодня на комбинате «Домостроитель» в Красной Поляне.

В музее современного искусства в Москве один болгарский художник представил инсталляцию, прозрачно намекающую на то, что товары ИКЕА стали частью новой, мирной стратегии завоевания России - ведь королю Карлу XII не удалось взять ее силой в 1709 году под Полтавой...

Присваивая имена товарам, ИКЕА всегда следовала неписаному правилу: ни один товар никогда не называли в честь основателя ИКЕА. Это значит, что в ассортименте ИКЕА вы не найдете ни одного товара под именем Ингвар. А ведь именно он создал когда-то ИКЕА и сегодня на пороге своего 80-летия продолжает упря-

мо требовать соблюдения простых правил: непритязательность, простота, реальная польза - все то, что составляет кодекс чести компании.

Так что вовсе не шведские имена завоевали мир для ИКЕА, какими бы забавными они ни казались, скорее всего это моральная основа, заложенная в простой крестьянской семье, где вырос Кампрад. Ее твердые принципы становятся очевидны, когда читаешь «заповеди торговца мебелью» (см. с. 298).

С выходом в свет этого издания общий тираж книги об ИКЕА достигнет четверти миллиона (впервые она увидела свет в 1998 году). Удивительно, как распространилась по всему свету эта биография, ставшая учебником для многих предпринимателей. Она была издана на 11 языках. Очень приятно, что в России круг ее читателей также растет.

Брантевик, Швеция,
лето 2005
Бертил Торекулъ

ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Писать книги - очень опасное занятие.

Марк Твен

Владелец мебельной империи позвонил мне из Лозанны в апреле 1997 года и сразу начал с главного. Он спросил, не соглашусь ли я написать книгу об ИКЕА, если он сам расскажет мне, «как все это было». Предложение не могло оставить меня равнодушным.

В прошлом я был редактором *Veckans Affarer,* шведского аналога *Business Week,* помимо этого я являюсь основателем *Dagens Industri,* ведущей ежедневной экономической газеты в Швеции, поэтому меня крайне интересовали те таинственные силы, что двигали удачливым предпринимателем, а также сама личность делового человека. Что за энергия заключена в людях, которая заставляет одни компании жить и процветать, а другие приводит к гибели? Подчас чисто финансовый и экономический подход к бизнесу создает впечатление, что роль личности вторична.

В своей книге *«В поисках души компании»,* написанной о компании SAAB (производитель самолетов и автомобилей), я постарался раскрыть глубинную сущность взаимоотношений индивидуума и компании. Эта тема всегда волновала меня, и я, основываясь на инфрр-мации, полученной из первых уст, не мог устоять перед соблазном написать о том, как зарождалась и развивалась столь крупная компания.

В то время мои отношения с ИКЕА сводились к тому, что я был довольно частым их покупателем. Мне довелось несколько раз встречаться с Ингваром Кампрадом. Результатом встреч стали статьи и интервью, опублико-

ванные в различных изданиях. Несколько лет назад мне случилось провести один день в Эльмтарюде, где я познакомился с его отцом Феодором и приветливой сестрой Керстин. Помню, что Ингвар пытался вместо пижамы всучить мне фланелевую рубашку, дюжину которых он по случаю купил на какой-то невероятно дешевой распродаже в Праге.

Мы быстро договорились об условиях работы над книгой. Ради сохранения объективного подхода в изложении материала требовалось, чтобы я был совершенно независим от ИКЕА в финансовых вопросах. Другими словами, я сам оплачивал свои путешествия, проживание и исследования. В то же время меня исправно снабжали копчеными сосисками, шведскими фрикадельками и брусничным джемом. Ингвар со своей стороны предоставил в мое распоряжение не только собственную персону, но и всех сотрудников компании. Он пообещал, что у них не будет от меня секретов. И это обещание было выполнено, хотя некоторые признания давались с определенным трудом, например, не слишком приятная история об увлечении Кампрада движением нацистов в тридцатые годы. В конце концов я сам выбрал несколько «жертв*, чтобы взять у них интервью и получить полную картину жизни и деятельности компании, о которой даже ее создатель знал далеко не все.

Я рассказываю обо всех этих довольно тривиальных подробностях, потому что меня часто спрашивают, каково это — быть «купленным» ИКЕА. И этот вопрос вполне закономерен, потому что автор не может быть объективен, если не является полностью независимым. Невольно возникают привязанности и симпатии, завязываются дружеские отношения, ты начинаешь смотреть на все чужими глазами, и в результате факты приносятся в жертву желанию угодить, что вполне естественно между друзьями.

Побочных явлений такой дружбы мы с Ингваром всячески старались избежать. Если бы мне пришлось утаить что-то важное, то мы бы оба были в этом виноваты. Он выставил бы себя скрытным человеком, а я выявил бы свою неспособность представить ясную картину. Но Ингвар сам хотел говорить о вещах, о которых никогда не рассказывал раньше. Его открытость казалась непривычной и даже опасной, однако таково было его желание. Кое-какие ограничения в отношении содержания книги все-таки были. Во-первых, он категорически не хотел подробно рассказывать о людях, доставивших ему крупные неприятности, а во-вторых, отказался говорить о положительных результатах деятельности ИКЕА в странах за «железным занавесом».

С другой стороны, Ингвар хотел, чтобы я рассказал о его «врагах»: например, о поставщиках, считавших, что ИКЕА слишком к ним придирается, или о тех, кого пришлось уволить. Но когда я тщательно изучил все эти случаи, то пришел к выводу, что это материал для еще одной книги, но уже несколько иной направленности.

Книга же, которая представлена вашему вниманию, является не научным исследованием, а документальной историей ИКЕА. В ее основу легли устные рассказы многих людей, а также некоторые мои суждения и выводы. Воспоминания Ингвара о компании довольно избирательны, именно поэтому он хотел, чтобы другие также участвовали в создании книги. Меня поразило, как всего за полвека изменились воспоминания о многих событиях у тех, кто принимал в них непосредственное участие. Слушая одну и ту же историю в пересказе разных людей, я заметил, что все помнят только то, что хотят помнить. Поиск истинной картины превратился в задачу, достойную скорее историка, нежели писателя.

Значительная часть персонажей осталась за пределами повествования по самым разным причинам: например, из-за географической удаленности, личных пред-

почтении, ввиду ограниченности объема книги. Мне пришлось изрядно попутешествовать, чтобы проверить некоторые из рассказов Ингвара, взять интервью у более чем сотни людей, посетить магазины, офисы и фабрики по всему свету, от Эльмхульта до Шанхая. В основу книги легли длинные разговоры с Ингваром в Смоланде, а также в его доме в Швейцарии, на винограднике в Провансе и в офисах в Хумлебеке в Дании. Кроме того, мы переписывались, перезванивались, обменивались факсами, готовили вместе ужины, ходили по магазинам, гуляли и даже собирали грибы. Иногда мы ссорились по поводу манеры освещения того или иного события.

В книге использованы тексты публичных выступлений Ингвара, его личные письма и заметки, а также материалы дела Энгдала и правительственного расследования бойкота ИКЕА в 1950-х годах. Я тщательно изучил архивы компании, начиная с сороковых годов, пытался понять принципы, на которых строится империя ИКЕА и ее будущее. Мне пришлось задавать бесчисленное количество вопросов, однако не исключено, что я пропустил некоторые детали. Одиннадцать месяцев — слишком короткий срок для того, чтобы проанализировать и максимально объективно изложить историю такой крупной компании, как ИКЕА.

Бертил Торекуль
Брантевик,
июль 2002

Примечание автора

Представьте себе маленькую страну в одной из самых холодных частей света. А теперь вообразите один из наиболее глухих уголков этой страны, затерянный среди непроходимых лесов.

Эта книга о человеке, выросшем среди суровой природы и ставшем создателем огромной империи, состоящей из тысяч работников и миллионов покупателей во всем мире.

Этой страной является Швеция, глухим уголком — Смоланд, а небольшой городок Эльмхульт стал «духовной Меккой» знаменитого торговца мебелью Ингвара Кампрада. Этот человек поставил перед собой цель: подарить бессмертие той фирме, которую создал.

ПРОЛОГ

В начале был ледник

Эльмхульт, Смоланд, Швеция, планета Земля.

Его земные корни, его духовный оплот.

На рыночной площади стоит статуя Карла Линнея, человека, который дал названия всем растениям на земле. Он стоит спиной к зданию городской ратуши, а его взгляд устремлен в сторону большого магазина, расположенного по другую сторону железной дороги. Основателем этого магазина является человек, имя которого известно во всем мире.

На этой суровой и аскетичной земле растут не только цветы и идеи, но и компании.

Дорога, ведущая из Эльмхульта в сторону Агуннарюда, все так же открыта всем ветрам и карабкается с холма на холм, как и в те времена, когда его предки переехали в эти края в конце XIX века. Семнадцать километров по этой дороге, и вы оказываетесь в Эльмтарюде, на ферме, где он вырос. Три дома вокруг центрального двора, дорожки, посыпанные гравием, посередине клумба. За воротами — зеленый сарай, который когда-то был маслобойней, а потом стал местом, где впервые зародились его детские мечты об индустриальном гиганте.

Сарай пуст, но окружающий лес такой же густой и загадочный, как и в те времена, когда он ходил в начальную школу. Тишина чаще нарушается криком косули, чем рычанием автомобильного мотора.

Долгая дорога в страну, где зародилась империя.

Здесь, на родине этого человека, правила устанавливал ледник. Это песчаная, каменистая, неприветливая

земля. Одиночество и тишина, нарушаемая лишь скрипом случайной телеги. Здешние домики всегда были небольшими, поля — каменистыми, а выживание — главной заботой.

Именно на этой каменистой ледниковой земле появились первые ростки мечты об ИКЕА, потому что для всего нужна своя, особая почва. Именно здесь нужно долго копать, чтобы дать дереву вырасти во всей красе.

Летом 2002 года, когда была закончена эта книга, в ИКЕА работало 74 тысячи сотрудников. Компания насчитывала 175 магазинов в 13 странах на 4 континентах. Почти 110 миллионов копий каталога компании становились непреодолимым соблазном для более 300 миллионов людей, которые покупали шведские товары почти на 10 миллиардов долларов. Еще до конца года в различных местах будут открыты 5 новых магазинов.

Здесь на ферме косноязычный мальчик начал делать наброски будущей концепции. Можно ли объяснить все это, не рассказывая, откуда берутся такие таланты, как рождается успех, как идеи преодолевают все препятствия и воплощаются в жизнь?

Философию своего бизнеса этот человек возвел на леднике. Будущие руководители его предприятия обязательно должны побывать в том месте, где зародилась ИКЕА, словно совершить паломничество в «Мекку», чтобы посмотреть и поразмыслить, а может, и почувствовать ее дух. Им нужно прикоснуться к дереву, из которого сделана маслобойня, чтобы попытаться проникнуть в миф, в легенду, в сагу или просто наполнить свои руки этой первозданной энергией. В чем же источник этой энергии?

Согласно мифу, он построил свою империю из ничего, голыми руками. Но что такое «голые руки»? И что в действительности значит «из ничего»? Могут ли считаться «ничем» любовь, отвага, внутренняя энергия, жажда возмездия, воображение и любопытство? А как

же везение, сила воли? Какова роль чувства собственности? И разве не имеет значения банальная мечта стать богатым или тщеславное желание показать своим родителям, да и всему миру, на что ты способен? Конечно же все это имеет значение.

Главный герой этой книги вырос в зажиточной, но очень экономной семье. Окружавшие люди с уважением относились и к его буйному воображению, и к умению радоваться жизни, а также служили ему примером жизненных отношений, хотя некоторые примеры сбивали с пути. В этом безопасном и любящем окружении он мог проверить свою способность противостоять консервативной оппозиции и воодушевиться идеей, что он сам может стать частью «народного дома» — новой Швеции.

Нет, эта книга не о человеке, который пришел в бизнес с пустыми руками. Напротив, здесь рассказывается о том, в чьих руках были смелые мечты, чье сердце терзали жалость к себе и неадекватное восприятие действительности. Она об упрямом человеке, в котором самым причудливым образом смешались эксцентричность и социальная направленность. Кроме того, эта книга о фирме, которую создал этот человек и которая помогла ему преодолеть все сложности на жизненном пути.

Кто-то, возможно, возразит против такой простой трактовки выдающейся и гениальной личности. Кому-то не нравится, что эта книга воспевает деятельность капиталиста, который ради прибыли и усиления власти готов использовать тысячи приемов, лишь бы обеспечить своему детищу вечное процветание. Другие же узнают в главном герое самих себя, потому что во всех нас, где-то в глубине души, живет способность творить чудеса.

ФАМИЛЬНЫЕ КОРНИ ТОРГОВЦА МЕБЕЛЬЮ

Немцы в лесах Смоланда

Отсюда начнется его судьба.
Вильгельм Муберг,
«Эмигранты»

Холодной зимой 1897 года в темных лесах, окружавших ферму Эльмтарюд, расположенную в двадцати километрах от Эльмхульта, разыгралась драматическая борьба между жизнью и смертью, в которой участвовали темные силы — деньги, власть, жажда собственности. Ее участниками стали эмигранты, которых никто не хотел принимать. Это была странная пара — незаконнорожденная девушка и молодой человек из хорошей семьи.

Все началось с покупки по почте.

Аким Эрдманн Кампрад и его жена Франциска прибыли в Троллеборг, находящийся на юге Швеции, в 1896 году. Ему только исполнилось тридцать, она была на четыре года младше. С ними приехали их сыновья, Франц Феодор, трех лет от роду, и годовалый Эрик Эрвин. Их первенец умер в младенчестве в октябре 1892 года.

Теперь вся семья спешила попасть в Смоланд, где Аким купил лесное хозяйство. Он сделал покупку по почте, увидев рекламу в одном немецком охотничьем журнале. Через какое-то время имя этого покупателя станет легендой в деле почтовых заказов.

Кампрады сели на поезд до Эльмхульта, где их встретил Карл Йоханссон из Мёклехальта. У него была повозка, запряженная лошадью, на которой все направились

на ферму при церковном приходе Агуннарюд. Наверное, путешественникам понравилось встретившееся на их пути лесное озеро, они почувствовали атмосферу мрачноватой таинственности, царившей в девственном сосновом лесу. Кампрады ни слова не знали по-шведски, и соседи отнеслись к ним с подозрением. Нет никаких сомнений, что своим поступком Кампрады бросили вызов судьбе.

Аким занялся новым для себя делом и стал хозяином фермы общей площадью 449 гектаров. Он сразу же нанял на работу кучера, который терпеливо ждал его у городской гостиницы, куда Аким сбегал время от времени. Вероятно, в душе он уже давно сдался, так как быстро понял, что может передать все дела своей сильной и энергичной жене, которая умело со всем управлялась.

Лес, вернее, лесозаготовки были специальностью, которую Аким унаследовал от своего отца и собирался передать сыновьям и, быть может, внукам. Однако проблемы большого лесного хозяйства оказались ему не по плечу. Чтобы навести там порядок, требовались значительные капиталовложения. Аким мог строить множество планов, но отсутствие денег не давало возможности воплотить их в жизнь. Некоторые соседи пытались перекупить ферму, пользуясь возникшими у него трудностями.

Весной 1897 года банк Агуннарюда отказал Акиму в жизненно важном для него займе. Исполненный отчаяния и тревоги за будущее, он вернулся домой в Эльмтарюд и, согласно легенде, сначала застрелил своих любимых гончих, а потом застрелился сам. По горькой иронии судьбы тридцать лет спустя его вдова была вынуждена еще раз пережить похожую трагедию, когда ее младший сын Эрик, молодой, слабый и целиком зависящий от матери, также свел счеты с жизнью.

Спустя шесть месяцев после трагической смерти Акима его вдова родила четвертого ребенка, девочку.

Оставшись одна с детьми в чужой стране, молодая немка была вынуждена заняться делами, находившимися в полнейшем беспорядке. Благодаря своей требовательности, неистощимой энергии и таланту менеджера, Франциска стала уважаемой, суровой, жесткой хозяйкой — настоящим боссом. А одиночество только сделало эту женщину еще более упорной в достижении цели.

В чужой стране она оказалась в полной изоляции, без друзей и родных, поэтому ей было трудно демонстрировать кому бы то ни было свои эмоции. Но рассказывали, что, когда у ее дверей появлялся какой-нибудь путник, она становилась настоящим образцом гостеприимства. Ее воля, а вернее, необходимость контролировать всех и вся также постоянно подвергались испытаниям. До самой смерти, а умерла она в возрасте восьмидесяти лет, Франциску окружала аура суровости, настойчивости и независимости, словно она не могла позволить себе проявить слабость в таком недружелюбном окружении.

Почему же она и ее муж приехали в Швецию? Нам трудно понять истинные причины такого решения. Возможно, главную роль сыграла мать Акима, Седония, которая хотела избавиться от своего непослушного сына, ведь он, к ее сожалению, женился на девушке низкого происхождения. Этого было достаточно, чтобы отправить молодую пару в ссылку.

Франциска была незаконнорожденной дочерью владелицы постоялого двора в Богемии. Она стала плодом неудавшейся любви ее матери и одного горного инженера, который к тому времени был уже женат, хоть и несчастлив в браке. Он откупился от ребенка, дав матери Франциски приличную сумму денег, которую та мудро потратила на приобретение постоялого двора. После этого она снова вышла замуж и родила еще троих детей.

Мать Акима, Седония, была из богатой семьи. Она вышла замуж за землевладельца Кампрада. Они жили бога-

то, но это не избавило Седонию от душевной боли, когда она потеряла девятерых из своих двенадцати детей. Видимо, поэтому Седония так хотела, чтобы ее второй сын Аким нашел свое место в жизни, и владения в Швеции показались ей прекрасной возможностью.

Самоубийство Акима до глубины души потрясло его мать. Однако именно Седония взяла на себя заботу о невестке и ее семье. Седония не только дала им денег, чтобы умерить пыл кредиторов, но также в самый критический момент сама приехала в Эльмтарюд, чтобы помочь Франциске, которую, правда, часто несправедливо называла «глупой ослицей». Бабушка также наняла детям репетитора, который преподавал им языки и математику. Для получения дальнейшего образования детей отослали в школу в Лунде.

После смерти Седонии, которая пережила своего сына всего на три года, один из ее домов в Германии был передан в наследство трем маленьким детям Акима. Дом продали, и Эльмтарюд получил еще немного жизненно необходимых средств. Семьдесят лет спустя внук Седонии вернет имя семьи на родную землю в Германию, покорит рынок своими идеями и построит дом, намного превосходящий размерами то поместье, которое было его исторической родиной.

Это лишь краткий рассказ о драматических событиях в семье эмигрантов Кампрадов. Мало известно о том, какие силы управляют жизнями людей, но, возможно, история этой семьи поможет понять, как шведский бизнесмен отправился в свое триумфальное путешествие по всему миру, покоряя континент за континентом.

Эта книга не о трудной физической и моральной борьбе людей с ледником. Скорее она рассказывает о том, как семья возвращалась к своим корням.

Время от времени Франциска уезжала со своими тремя детьми в родной дом в Моравии. В это время Эльмтарюд управлялся десятником Фрицем Йоханссоном,

который стал опекуном росших без отца детей. Когда старший сын, Франц Феодор, достиг двадцати пяти лет, он, еще будучи холостяком, стал управляющим на ферме. Но Франциска зорко следила за каждым его шагом до самой своей смерти. Она нехотя приняла его женитьбу на горячо любимой им Берте Нильссон, дочери владельца самого известного и крупного местного магазина. Франциска холодно относилась к своей доброй и приветливой невестке. Всю свою нерастраченную любовь и тепло она отдала внуку, Ингвару Феодору. Только с ним она могла быть слабой и не скрывать эмоций, которые не осмеливалась демонстрировать другим, постоянно ощущая себя нежеланной эмигранткой, потерянной в глухих лесах Смоланда.

Моя жизнь на ферме

> Мы учили его танцевать под граммофон в дубовой роще около церкви... Он ловил рыбу и речных раков, любил приключения и опасности. Например, раков он ловил при помощи длинных пол своего сюртука. Таков уж он был.
>
> **И.-Б. Бейли, двоюродная сестра Ингвара Кампрада**

Я был первым ребенком в семье и появился на свет в приходской больнице на границе Эльмхульта. Первые несколько лет мы жили на ферме Майторп, что находится по дороге из Эльмхульта в Пьяттерюд. Отец моей матери держал магазин в Эльмхульте и подарил эту ферму своей дочери Берте в качестве приданого. Двум другим дочерям он также дал небольшую собственность в наследство, а его сыну достался магазин.

В те годы отец постоянно ездил на велосипеде или на бричке по двадцать километров от Майторпа до Эльмтарюда, фермы своего отца, где хозяйкой все еще оставалась моя бабушка. В 1933 году мы переехали в Эльмтарюд, где отец формально стал управляющим еще в 1918-м. Тогда ему было всего двадцать пять лет, и он совсем не хотел становиться фермером. Однако слово его матери было законом, и он стал послушным исполнителем ее воли.

Брат отца также хотел покинуть отчий дом, но остался на ферме. Он влюбился в банковскую служащую из Лунда, но бабушка сказала: «Ты останешься дома», и мой дядя не посмел ей перечить. В конце концов он выбрал тот же путь, что и его отец, и застрелился в 1935 году. Тогда мне было девять, и я помню, какое мрачное настроение царило в доме.

Я любил дядю Эрика. Он обожал лес, был отличным рыбаком и неплохим охотником. Бабушка не слишком хорошо умела готовить, но ей всегда удавалось жаркое из уток, которых он приносил с охоты.

Моя мать пользовалась всеобщей любовью и умудрялась сохранять чувство юмора, постоянно находясь в тени своей свекрови. Она была потрясающим человеком, для которого, казалось, не было ничего невозможного. Не знаю почему, но она, так же как и мой отец, выполняла все приказания бабушки. В доме была «молодая хозяйка» и «старая хозяйка», и все знали, в чем заключается разница.

Мать быстро поняла, что дела моего отца находятся в довольно плачевном состоянии,

и начала сдавать комнаты внаем. Это делалось с его одобрения, но без его помощи. На лето мы сдавали все комнаты, кроме спальни родителей, где спали вповалку всей семьей. Мама также уговорила бабушку сдать несколько комнат в ее доме, и те деньги, что мы получали, были совсем не лишними.

Так что мама была настоящей скромной героиней. Она заболела раком, когда ей еще не исполнилось пятидесяти, и умерла в возрасте пятидесяти трех лет, когда мне было 37. Спустя несколько лет я основал фонд для исследования раковых заболеваний. Бизнесмены из Эльмхульта перечисляют в этот фонд пожертвования каждое Рождество.

Всякий раз, когда я вспоминаю маму, у меня на глазах наворачиваются слезы. Когда маму положили в больницу, отец не отходил от нее ни на шаг ни днем, ни ночью. Они очень любили друг друга.

На нашей ферме был конюх, которого звали Тур Андерссон. Его сын Калле был моим лучшим другом. Самым большим удовольствием для нас было, когда мне разрешали ночевать у них, вместе с его братьями и сестрой. Мы лежали на большом плюшевом диване, двое в одну сторону и трое в другую. Я считал это настоящим счастьем, когда мне удавалось выпросить разрешения заночевать у конюха. Я — типичное стадное существо и чувствую себя по-настоящему комфортно, только когда нахожусь в окружении других людей.

Но в области бизнеса, думаю, я несколько отличался от других, потому что начал проявлять деловую активность очень рано. Моя

тетя помогла мне купить первую сотню коробков со спичками на так называемой распродаже «88 эре» в Стокгольме. Вся упаковка стоила 88 эре, и тетя даже не взяла с меня плату за почтовую пересылку. После этого я продал спички по цене два-три эре за коробок, а некоторые даже по 5 эре. Я до сих пор помню то приятное ощущение, которое испытал, получив свою первую прибыль. В то время мне было не больше пяти лет.

Позже я занялся продажей рождественских открыток и настенных картинок. Я ловил рыбу, а потом разъезжал на велосипеде и продавал ее в округе. Я собирал бруснику и автобусом посылал ее покупателю в Лиаторп. В одиннадцать лет моим главным делом была продажа семян. Это была моя первая крупная сделка, и я заработал достаточно денег, чтобы сменить старый велосипед моей матери на новую гоночную модель. Именно тогда я купил себе печатную машинку.

Возможно, моя душа не слишком лежала к фермерскому делу, но одно лето мы с другом присматривали за коровьим стадом. Друга звали Отто Ульльман. Он был евреем, бежавшим из Германии во время войны, и стал моим другом, а через некоторое время и коллегой. Я до сих пор горжусь тем, что умею доить корову и косить траву.

С тех пор я стал просто одержим желанием торговать. Трудно представить, что могло вызвать у маленького мальчика большее воодушевление, чем желание заработать деньги, и восторг от того, что ты можешь купить что-то очень дешево, а продать чуть-чуть дороже. Но я также помню прогулки по лесу с

моим отцом Феодором, который хорошо знал лесное дело. Мне было десять, когда мы пришли в одно место и он сказал мне: «Я бы хотел проложить здесь дорогу, но это будет стоить слишком дорого».

Мне было ясно, что для реализации планов отцу не хватало только одного — денег. Я помню, что самым моим сильным желанием было помочь отцу. Предположим, я достану денег, и тогда... Чтобы что-то сделать, необходимо иметь средства.

Именно так я и думал. Однажды, когда я совершил какую-то особенно крупную сделку, мне было позволено взять кредит в девяносто крон (одиннадцать долларов) у моего отца. В то время это были большие деньги. В следующий раз мистер Экстрем, менеджер банка в Лиаторпе, дал мне ссуду в 500 крон (63 доллара, целое состояние!), не устояв перед умоляющим взглядом моих голубых глаз. На эти деньги я выписал из Парижа 500 авторучек.

По сути дела, это были единственные настоящие ссуды, которые я брал в своей жизни. Умение торговать было у меня в крови. Моя мать происходила из семьи самых известных торговцев в Эльмхульте. Ее отец, мой дед, Карл Бернард Нильссон, владел самым крупным магазином в городе. Брат матери, Вальтер, унаследовал этот магазин, но оказался не слишком удачливым коммерсантом. Однако он был отличным охотником, членом коммерческой палаты и очень сговорчивым человеком. Дядя Вальтер разрешил мне некоторое время поработать у него посыльным.

Магазин Нильссонов был старомодным деревенским магазином с четырьмя или пятью работниками. В нем пахло селедкой, конфетами и кожей, а на большом заднем дворе располагалась конюшня. В нем можно было купить все, что угодно, даже динамит. Я Там практически ничего не делал, только иногда выполнял различные мелкие поручения, если мне того хотелось. Дедушка не предъявлял ко мне никаких особых требований, и бывали дни, когда я весь день проводил в его магазине.

У дедушки была одна-единственная настоящая любовь, и это был я. Он стал моим самым лучшим другом. В те годы в моем воображении всегда жили два человека — Камферт и Шейн. Это были преданные мне индейцы, следовавшие за мной повсюду и поддерживавшие меня во всех начинаниях. И еще у меня был дедушка с большой буквы «Д».

Вчетвером мы строили дворцы и сочиняли сказки. Я, дедушка и два мои индейца залезали под обеденный стол, чтобы поиграть в автомобиль. Дедушка владел искусством перевоплощения и охотно принимал участие во всех моих фантазиях. Для нас не было ничего невыполнимого. К сожалению, его отношение к бизнесу мало отличалось от его отношения к моему воображаемому миру. Ему было трудно брать с людей деньги.

Магазина Нильссонов уже не существует, но по чистой случайности он стал частью ИКЕА. Однажды в 1960-е, когда Вальтер решил закрыть магазин, я купил все здание и окружающие его земли. На фундаменте магазина мы построили новую гостиницу.

Мы также начали расширять свои владения и купили то здание, где когда-то началась ИКЕА, а также несколько зданий на противоположной стороне железной дороги. Благодаря этому в моем предприятии соединились истоки как материнской семьи, так и семьи моего отца. Теперь на месте сельского магазина располагается магазин мебели, которую делают из древесины, добываемой в нашем родном лесу.

Моя бабушка и я

Это было самое лучшее и самое худшее время.
Это было время мудрости и время глупости.

Чарльз Диккенс, «История двух городов»

Моя бабушка Франциска, или, как мы все называли ее, Фанни, оказывала огромное влияние не только на меня, но и на всю семью. Она была очень умной женщиной, хотя и простого происхождения. Семья дедушки, родословная которой уходила в восемнадцатый век, принадлежала к более знатной прослойке. Прапрадедушка Захария Август был женат на девушке из рода фон Беренштейнов, но фамилия Кампрад сама по себе не была знатной. Однако в семье хранится меч, переданный мне по наследству, на рукояти которого выгравирован девиз ордена Подвязки: «bomi soit gei mal y pense». Никто не знает, откуда взялось это оружие.

Однажды, будучи в Польше, я увидел могильный камень с выбитым на нем фамилией Кампрад. И действительно, Кампрады жи-

вут по всему миру. Одна ветвь живет в Голландии, другие переехали из Саксонии на Украину в город Одессу. Однажды ко мне пришел пожилой финн и сказал, что хочет поговорить со мной. Его фамилия была тоже Кампрад, только на конце писалась еще буква «т». Я никогда не пытался разыскать своих дальних родственников, но мой сын Йонас проявил к этому живой интерес и занимается составлением фамильного дерева.

Прапрадед со стороны отца занимался лесным делом в Польше, дед продолжил его дело, когда переехал в Швецию. Остальные члены семьи получили образование в лицее в Австрии, куда, как говорили, не принимали людей, у которых не было родословной, насчитывающей менее двенадцати—пятнадцати колен.

Хотя Кампрады и не имели титулов, но моя бабушка всегда знала разницу между ней самой и «ими». Ее муж влюбился в женщину из более низкого сословия и, вопреки желанию своей семьи, женился на ней. Думаю, это угнетало бабушку на протяжении всей ее жизни.

Ей пришлось много трудиться, чтобы выжить после трагической смерти дедушки. Седония, прабабушка со стороны отца, оказала в то время огромную помощь своим внукам, обеспечив обучение моему отцу, его брату Эрику и их сестре Эрне. Какое-то время отец учился в католической школе при монастыре, и это сильно повлияло на его мироощущение. Позже все трое детей отправились в школу в Лунде, и бабушка жила там с ними на протяжении всего времени учебы.

Первые суровые годы пребывания в Швеции изменили мою бабушку. Ее жизнь повернулась совсем не так, как она ожидала. Она осталась одна, без мужа, и ей пришлось стать настоящей хозяйкой. В то время на ферме Эльмтарюд работали конюх и двое батраков. Их звали Туре Андерссон, Хилдинг Щёстрем и Андрее Коллен. Мне вспоминается вечерний ритуал разливания молока, которое приносили из коровника в двух или трех больших ведрах и ставили в кухне на скамейку, где любила сидеть бабушка. Все это происходило в доме, где она жила до самой смерти. Она делила молоко. Сначала отливала себе, потом нашей семье, затем батракам и конюху, а остаток молока покупали у нас мелкие арендаторы. Все вежливо благодарили бабушку и отправлялись по домам.

Два или три раза в год резали скот, и этот процесс целиком контролировала бабушка. Она отрезала себе и моей тете по хорошему куску свежего мяса, а остальное засаливалось в огромном чане, стоявшем на чердаке. Через некоторое время мясо приобретало коричнево-зеленый цвет.

У бабушки была любопытная привычка не разрешать нам есть свежее мясо, пока не закончится солонина. Маме частенько доставались самые залежалые куски. Она вымачивала их по несколько дней, а то и недель, но все равно, когда мы ели это мясо, оно было нестерпимо соленым.

Отношения между бабушкой и моей матерью были довольно напряженными. Отец был настоящим маменькиным сынком и во всем старался помогать бабушке. Каждое ут-

ро он вставал пораньше и разжигал огонь во всех печах и каминах, чтобы бабушке не было холодно, когда она проснется. Она была властной женщиной, требовавшей от всех беспрекословного подчинения, но меня она любила. В отличие от других обитателей фермы, я никогда не страдал от ее диктаторских замашек.

Мне вспоминается один случай.

Мама держала кур, которые свободно разгуливали повсюду. Родители практически никогда не наказывали меня, но однажды я поймал маленького цыпленка и свернул ему *шею*. Отцу это совсем не понравилось, и он погнался за мной через весь двор. Я бросился к бабушке, которая стояла на пороге кухни, хлопала себя ладонями по коленям и кричала: «Быстрее, Ингвар, быстрее!» Отец был всего в нескольких метрах, когда она схватила меня в охапку и принялась грозить ему кулаком: «Только посмей тронуть моего маленького мальчика!»

Поэтому нет ничего странного в том, что я испытывал сильную привязанность к моей бабушке. Она не только защищала меня от всего мира, но стала моим особым и очень щедрым покупателем еще с тех времен, когда мне было пять лет и я впервые занялся коммерцией. Не важно, нужно ли ей это было или нет, она всегда у меня что-то покупала. Это придавало мне мужества, и я мог сделать следующий шаг — пойти и предложить свой товар соседям. После смерти бабушки мы нашли целую коробку, в которой были ручки и другие мелочи, купленные ею у ее внука.

В начале 1930-х годов, когда мне было лет девять, бабушка рассказывала, как тяжело жилось ее родственникам в Судетах (Богемия), которые по Версальскому договору в 1919 году отошли к Чехии. *Я* помню, как она плакала, рассказывая мне об этом. Каждый месяц она посылала им старую одежду, которую собирали на ферме. Иногда разрешалось послать немного еды и полкило кофе. На почте висел список, в котором перечислялось то, что было допущено к пересылке. Моя мать тоже отправляла посылки своим родственникам, которым жилось очень трудно.

Бабушка по-настоящему восхищалась Гитлером и его планами создания Великой Германии. Частично это объяснялось тем, что она чувствовала себя в большей степени немкой, чем шведкой, или, точнее, немкой из Судет, где она родилась, и уж точно не чешкой. И хотя теперь она была гражданкой другого государства, сердце ее оставалось с родным народом, который выгнали из его собственной страны. Перед Первой мировой войной, когда дети были маленькими, бабушка часто навещала родной дом на юге Германии, оставляя ферму на попечение десятника.

После Первой мировой многое изменилось. Она уже не могла поехать в Германию, потому что ее семья оказалась на территории Чехии. Бабушка рассказывала, как плохо обращаются чешские власти с теми немцами, которые остались в Судетах, и я слушал, пылая от возмущения. Бабушка умерла в 1945 году, сразу после окончания Второй мировой войны, так и не узнав о всеобщем примирении, о том, что чехи и немцы в лице

Вацлава Гавела и Гельмута Коля попросили друг у друга прощения за прошлую несправедливость. Бабушка очень переживала по поводу своих родственников. Самый счастливый день в ее жизни (она даже устроила праздник для всех домочадцев) был в 1938 году, года Гитлер занял Судеты и вернул Германии то, что она потеряла.

В вопросах политики отец также находился под сильным влиянием бабушки. В юности он симпатизировал социалистам, но потом стал придерживаться все более и более консервативных взглядов, став ярым противником большевизма. Он тоже считал себя немцем и сочувствовал родственникам, оставшимся в Богемии. И хотя отец не был фанатично предан Гитлеру, он восхищался им, потому что тот «спас» Судеты. Кто может осудить человека, который хотел, чтобы немцы жили в объединенной Германии?

Местные жители за глаза называли отца нацистом. Я могу понять это, хотя не думаю, что он когда-либо состоял в нацистской партии Швеции или неошведской партии. По-моему, есть разница между тем, чтобы проявлять симпатии и становиться членом партии.

А я был ребенком, который любил бабушку и отца. Я слушал их рассказы и, естественно, придерживался «прогерманских» взглядов.

Из Германии в Швецию поступало огромное количество пропагандистской литературы. Яркие картинки, на которых были нарисованы молодые люди в форме. Они сидели вокруг костра и рассуждали о том, что делают великое дело. Бабушка показывала мне прекрасно иллюстрированный журнал, который

назывался «Signal». В нем рассказывалось, как прекрасно живется в Германии молодым людям. И моя детская реакция была весьма предсказуема: как здорово, что дядя Гитлер так много сделал для родственников бабушки, а также для всех детей и молодых людей.

Возможно, я был более подвержен влиянию, чем кто-либо другой. Различные церемонии всегда производили на меня неизгладимое впечатление. Помню, как дядя Эрик вывешивал на ферме флаг по праздникам и разным торжественным дням. Я всегда плакал. То же самое происходило, когда мы в школе исполняли гимн. Сентиментальность и легкость, с которой у меня наворачиваются слезы, до сих пор остаются чертами моего характера. Помню, как, уже будучи совсем взрослым, где-то в конце 1980-х, мы с моим близким другом Зигурдом Лёфгреном сидели в холле офиса ИКСА в Хумлебеке в Дании. Зигурд читал стихи Дэна Андерссона, шведского поэта-романтика. Мы с другом держались за руки, и из моих глаз нескончаемым потоком лились слезы.

Мои близкие отношения с бабушкой, как я теперь понимаю, были для меня по-настоящему судьбоносными. Она научила меня всегда задумываться о том, что жизнь полна неожиданных поворотов. Мои детство и юность прошли под эгидой нацизма и фашизма. Отрезвление пришло спустя десятилетия, и уже в старости мне пришлось заплатить за это германское влияние.

Никто не сыграл в моей жизни такую значительную и трагическую роль, как бабушка Фанни. Она так сильно меня любила!

2 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Как я стал торговцем мебелью

> Молодой человек, вы никогда не станете бизнесменом.
>
> Гуннар Янссон

Когда я начал приносить домой огромное количество вещей, предназначенных на продажу, моя мама забеспокоилась. Никто не будет покупать все эти ручки и ластики! Но я упрямо обходил всех живущих в окрестных домах, потому что если я решил что-то сделать, то сделаю обязательно.

Во время последнего учебного года в средней школе мой все еще детский бизнес начал приобретать очертания настоящей фирмы. Под моей кроватью в школьной спальне в Осби стояла коричневая картонная коробка, наполненная ремнями, кошельками, часами и ручками.

Весной 1943 года мне исполнилось семнадцать лет, и я решил открыть свою собственную фирму, а уже потом поступать в коммерческую школу в Гётеборге. Но для этого мне следовало получить разрешение у моего опекуна, мистера, то есть дяди Эрнста. Дело в том, что по шведским законам каждый ребенок имеет опекуна вне семьи, которым обычно становится какой-нибудь уважаемый местный житель. Я сел на

велосипед, проехал шесть километров до деревни Агуннарюд и объяснил дяде Эрнсту, что собираюсь открыть фирму. Это оказалось довольно трудным для его понимания, но он все же прервал работу в поле, привел меня на кухню, сел и спросил: «А чё ж ты со всем ентим делать-то будешь, голубчик?»

Я объяснил все еще раз, стараясь говорить как можно убедительнее, и он подписал бумагу, которую я отослал в Государственный совет, сопроводив квитанцией об уплате десяти крон. Так, на пропахшей ароматным кофе кухне дяди Эрнста зародилась фирма Ikea. I — значит Ингвар, K — Кампрад, E — Эльмтарюд и A — Агуннарюд (Ingvar, Kamprad, Elmtaryd, Agimnaryd).

Годы учебы в коммерческой шкоде в Гётеборге были поворотными в моей судьбе. Один из преподавателей школы, профессор экономики Ивар Сандбум, значительно расширил мой кругозор. Именно тогда я начал по-настоящему разбираться в бизнесе, и дистрибьюторство стало моей целью. Чтобы стать хорошим бизнесменом, нужно было решить проблему, как доставлять товары от производителя к покупателю наиболее простым и дешевым способом.

В школьной библиотеке я нашел рекламные объявления по импорту и экспорту и на ломаном английском написал письмо одному зарубежному производителю. Впоследствии я стал его главным агентом по продаже авторучек. Именно прямой импорт был способом достижения наиболее низкой розничной цены на товар.

В Гётеборге я пошел в обувной магазин и увидел, что торговля там ведется по старинке. Белые картонные коробки заполняли все полки до самого потолка. Чтобы достать черные или коричневые ботинки, им постоянно приходилось пользоваться высокими лестницами. Это было нерационально и расточительно.

Основным товаром, на продаже которого я строил свою фирму, были авторучки! Я мог импортировать партии до пятисот штук по очень низкой цене. После этого я разъезжал на поезде по разным городам на юге Швеции, заходил в табачные лавки в Эльмхульте, а также рассылал рекламу своего товара по почте. Кроме того, я импортировал зажигалки из Швейцарии и шариковые авторучки из Венгрии. Шариковые авторучки были новейшим венгерским изобретением и стоили баснословно дорого — около шестидесяти крон (примерно семь долларов) за штуку. Они очень плохо расходились до тех пор, пока на них не упала цена, после чего я стал рассылать по почте тысячи шариковых авторучек.

В 1945 году я стал клерком в Ассоциации лесовладельцев, и финансовый менеджер разрешил мне продавать пилы членам ассоциации. Это означало, что я смогу продать сотни пил. Их мне доставляли поездом, а я арендовал повозку и на ней отвозил товар домой. Если мне не изменяет память, я продавал их по девяносто крон, а покупал по шестьдесят пять. Получив доход в сто пятьдесят крон, я заработал больше, чем на основном месте работы. На трехразовое пита-

ние в то время уходило около восьмидесяти крон в месяц.

Спустя год я был призван на военную службу в Кронобергский полк в Вэкшё. Полковник разрешил мне брать дополнительные увольнения по ночам, так что я смог арендовать небольшой офис с телефоном и вскоре получал больше почты, чем сам полковник.

В 1948 году я впервые занялся рекламой мебели. До этого я продавал вещи небольшого размера: рождественские открытки, семена, авторучки, бумажники, картинные рамы, часы, бижутерию, нейлоновые чулки и тому подобное. Но Guimars Fabriker из Альвесты, который был моим главным конкурентом, уже давно продавал мебель в Kagnuit. Я прочитал их рекламу в сельскохозяйственной газете, которую выписывал отец, и решил тоже попробовать себя в этом деле.

В окрестностях озера Мёккельн, где мы жили, было несколько мелких производителей мебели, поэтому сделать первые шаги в этом направлении было не слишком трудно.

Я рекламировал кресло без подлокотников из Лиаторпа и кофейный столик из Ольехульта, из двух мест у озера Мёккельн, где делали мебель. Кресло я назвал РУГ, так как всегда считал трудным делом запоминание инвентарных номеров товаров. С тех пор в ИКЕА принято давать мебели имена.

Реакция на рекламу ошеломила меня. Мы продали огромное количество этой «пробной» мебели. Я начал печатать и рассылать покупателям маленькую брошюру, которая называлась «Новости ИКЕА». В нее я также включил диван-кровать из мебельной мае-

терской Эльфа и светильник из хрусталя. Все было продано.

И дело закипело. Люди заказывали наши товары, фабрики доставляли продукцию. Небольшие предметы пока еще упаковывались на ферме. Затем за ними приезжал Густаф Фредрикссон на своем автобусе для перевозки молока и доставлял их на железнодорожную станцию. Заказов становилось все больше и больше, и все вечера мы проводили, упаковывая посылки. Я закупал исходные материалы на таких шведских фирмах, как «Gosta Svensson» в Гётеборге и ткацкой фабрике в Карлстаде.

Икеа (это имя все еще писалось строчными буквами) больше не могла оставаться фирмой, в которой был только один работник. Помощи мамы, папы и моих близких по упаковке и доставке также было недостаточно. В 1948 году я нанял своего первого работника, Эрнста Экстрема, который проработал у меня бог знает сколько времени и вел бухгалтерию. Через два года штат фирмы вырос до восьми человек, среди которых была потрясающая домработница, которая всех нас кормила.

Таким образом, торговля мебелью, которой я занялся по чистой случайности и исключительно ради того, чтобы утереть нос своим конкурентам, определила мою дальнейшую судьбу. Ни одно другое событие в жизни не доставляет мне такого удовольствия, как эта случайность. Вначале мой интерес был чисто коммерческим. Я хотел продавать как можно больше мебели по максимально низкой цене. Так продолжалось до

тех пор, пока не начали поступать первые нарекания. Именно тогда я понял, что качество тоже имеет значение. Осознание этого заставило меня сделать определенные выводы и пойти иным путем.

Несколько лет назад у меня были деловые контакты с моими конкурентами, фирмой Gunnars из Альвесты, и это значительно обогатило мой жизненный опыт. Даже будучи кадетом военной школы в Карлберге, я продолжал заниматься своим бизнесом. В Старом городе в Стокгольме я нанял небольшой офис и добился значительных успехов, являясь главным торговым агентом крупной французской фирмы по производству автоматических и шариковых ручек. Среди моих покупателей был так называемый «Специалист по ручкам», из которого потом вырос Hemies&Mauriz. Сын основателя фирмы Эрлинга Перссона, Стефан, являлся членом совета директоров ИКЕА,

В то время я продавал часы разным часовщикам в Стокгольме. Когда на импорт были наложены ограничения, Gunnars из Альвесты пообещали мне, что я смогу покупать часы в их магазине, и я отправился туда.

Гуннар Янссон, мужчина лет пятидесяти, предложил мне партию часов по 55 крон (почти 7 долларов). Мне это было не по карману, в чем я честно ему признался. Видимо, моя молодость и желание стать бизнесменом вызвали у него симпатию, и он решил мне помочь. «Хорошо, юноша, — сказал он, смягчившись, — *я* продам их по 52 кроны».

«Прибыль будет небольшая, — ответил я, — но я принимаю ваше предложение».

Молодой человек, Вам никогда не стать бизнесменом. Сначала вы сказали, что можете купить часы по 50 крон, когда я предложил их вам по 55. А когда я предложил вам их по 52 кроны, вы с радостью согласились, не попытавшись сторговать их за 51 крону и 50 эре. Вам следует запомнить одну вещь — в бизнесе даже десять эре имеют значение».

«Обещаю, что никогда не забуду этого», — вежливо сказал я и с тех пор держу свое обещание. Даже сегодня, в условиях свободного рынка, когда я живу в Швейцарии, у меня сохранилась привычка всегда спрашивать при совершении покупки, не могу ли я получить свой товар немного дешевле. Мою жену это страшно раздражает.

По дороге домой я ужасно переживал, что не попытался сторговать часы по 51 кроне.

Семья Гуннарсов весьма преуспела в деле рассылки товаров по почте, однако у них начали возникать трудности с перевозками. Сам Гуннар умер в Лихтенштейне.

В 1949 годуя поместил рекламное объявление в приложении к еженедельной сельскохозяйственной газете. Мое послание сопровождалось громким заголовком: «Ко всем жителям сельскохозяйственных районов». Газета имела тираж в 285 000 экземпляров, так что у меня была огромная аудитория.

Текст объявления выглядел примерно таю

Вы, должно быть, уже давно заметили, как трудно свести концы с концами. Почему так происходит? Вы производите массу продукции {молоко, зерно, картофель и т.п.), но, как мне

кажется, получаете за это совсем немного денег. Да я просто уверен в этом. Однако в магазинах все товары фантастически дорогие.

В основном это происходит из-за посредников. Сравните, за сколько вы продаете килограмм свинины, с той ценой, по которой ее предлагают в магазине... К сожалению, часто бывает так, что производство какого-то продукта стоит, например, одну крону, но купить этот продукт можно за пять, тесть, а то и больше крон. В опубликованном ниже списке мы предлагаем вам товары по тем же самым ценам, по каким их закупают дилеры, а иногда даже ниже.

Такя *начал* торговать мебелью без посредников. В тот раз я предлагал покупателям несколько шкафов, стол с регулируемой высотой столешшцы и комод с выдвижными ящиками.

Это рекламное приложение отличалось от рекламных листков «Новости ИКЕА», которые я публиковал ранее и называл печатным органом торговой фирмы Импорт-ИКЕА (этой фирмой был я сам). В 1949—50 годах «Новости ИКЕА» рекламировали главный товар — авторучку, которая называлась «Адмирал Осмиа» (продажная цена составляла 28 крон, при покупке партии из десяти ручек по 11,20). Реклама звучала таю «Врачи, ученые, военные, фермеры, лесники, моряки, школьники — всем нужна эта ручка, ставшая сенсацией 1948 года».

На этот раз моя реклама была обращена к Людям, живущим в сельской местности. Она

стала своего рода прародительницей каталогов ИКЕА, первый из которых вышел в 1951 году. Теперь они рассылаются по всему миру.

Весной 1952 года я принял на работу человека, который стал, пожалуй, самым важным работником для компании, хотя тогда я еще этого не понимал. Наш разговор с ним длился полтора дня. Сначала мы сидели в саду, потом переместились на кухню, где проговорили всю ночь напролет. Так Свен Гёте Ханссон стал клерком ИКЕА. Спустя всего два года он возглавил первую мебельную выставку в Эльмхульте. В эти первые решающие годы он входил в состав небольшой менеджерской группы, которая решала все. Например, он был большим специалистом по определению продажной цены.

Свен Гёте вошел в мою жизнь в тот момент, когда ИКЕА была на перепутье. Конкуренция в торговле по почте достигла невиданных масштабов, это можно проиллюстрировать на одном небольшом примере. Гладильная доска МЕЛБИ производилась в Харбу/Осьюнга. Мы продавали ее по цене 23 кроны. Gunnars снизили цену до 22,50, мы— до 22 крон. Гонка продолжалась.

Такое постепенное снижение цены не могло не повлиять на качество гладильной доски. Она становилась все проще и хуже. То же самое происходило и с мебелью. Жалобы на качество сыпались одна за другой, что подрывало репутацию самой идеи торговли по почте. ИКЕА не могла выжить в таких условиях. Главной проблемой покупок по каталогам было то, что покупатели не могли сами пощупать товар, поэтому им приходи-

лось доверять рекламному описанию. Защита прав потребителя была еще слаба, и продавцы могли легко обманывать покупателя.

Перед нами встала непростая задача: либо дать ИКЕА медленно умереть, либо восстановить доверие покупателей и в то же время остаться с прибылью.

Во время долгих разговоров с Свеном Гёте о том, как разорвать этот замкнутый круг, при котором снижение цены неизбежно влечет ухудшение качества, родилась идея устроить выставку нашей мебели. Люди смогут прийти на выставку, увидеть мебель своими глазами и сравнить ее качество с качеством той мебели, что продается по более низкой цене.

И тогда я купил за огромные, по моему тогдашнему разумению, деньги одно ветхое здание столярной мастерской Лагерблада в Эльмхульте. Оно обошлось мне в 13 000 крон (1625 долларов). Учитывая, что современный магазин может стоить полмиллиарда крон, это решение было весьма логичным.

Весной 1952 года вышел последний номер «Новостей ИКЕА», в котором объявлялось о распродаже всего мелкого товара (хотя у меня до сих пор на чердаке лежит дюжина высохших авторучек и несколько сотен рождественских открыток, если кто интересуется). Мы информировали наших покупателей, что в будущем станем продавать только мебель и предметы домашнего обихода и что желающие могут заказать первый настоящий каталог мебели. Вот так я и стал торговцем мебелью.

Осенью 1952 года мы закончили составление каталога, который вышел в свет к открытию выставки мебели 18 марта 1953 года. То-

варом года было объявлено кресло, которое называлось МК. Одно такое кресло до сих пор стоит в гостиной на ферме в окрестностях Эльмхульта.

Мы вычистили купленное здание, вставили новые окна и прибили к стенам деревянные полки. Мебель выставлялась на двух этажах. Наконец-то я мог показать и дешевые гладильные доски, и те, что стоили на пять крон дороже, но были более высокого качества. И люди сделали именно то, иа что мы надеялись. Они проявили мудрость и отдали предпочтение более дорогому, но качественному товару.

В тот момент уже созрела главная концепция современной ИКЕА, которая жива до сих пор: во-первых, нужно использовать каталог, чтобы привлечь людей на выставку, которая сегодня является нашим магазином. «Приезжайте на встречу с нами в Эльмхульт, и вы убедитесь, что...» — было написано на обороте первого каталога.

Во-вторых, нужно иметь большое здание, в котором покупатель с каталогом в руках может сам увидеть простенькие интерьеры, потрогать мебель, которую он хочет купить. Потом он пришлет нам заказ, который будет выполнен на фабрике.

Торговля по почте и мебельный магазин в виде одного целого. Насколько я знаю, эта идея еще ни разу не использовалась нигде в мире. Мы были первыми. Это было наше изобретение — Свена Гёте и мое.

Успех был ошеломляющим. И уже пять лет спустя у нас появились средства на открытие магазина. Но я до сих пор помню, как мне было страшно, когда перед открытием я

выглянул на улицу и увидел очередь, состоявшую не менее чем из тысячи человек. Я не мог поверить своим глазам. На втором этаже фабрики мы организовали продажу кофе и сдобных булочек. Я боялся, что пол рухнет под таким количеством людей или, что еще хуже, на всех не хватит булочек. Это было бы ужасно, потому что мы обещали кофе и булочки всем, кто придет на открытие.

Однако пол выдержал, а булочки пеклись очень быстро. Затем последовали дни, наполненные непрекращающейся, но очень радостной работой. По выходным толпы людей посещали нашу выставку, а по ночам мы разбирали их заказы. Все происходило в крошечном офисе за одним-единственным столом. В первые годы десятки тысяч людей съезжались в Эльмхульт со всей Швеции. Некоторые впервые узнали о нас во время выставок в Стокгольме, Гётеборге или других местах, однако большинство познакомилось с ИКЕА по бесплатному каталогу, разосланному первой сотне покупателей.

Моя жизнь в деревне постепенно подходила к концу. Здание маслобойни опустело, Икеа начинала приобретать вид настоящей фирмы. К тому времени были уже сформулированы многие неписаные законы, которые отражали наш семейный дух взаимопомощи, бережливости и ответственности.

Помню один случай. Однажды утром я обнаружил, что кассир забыла на столе упаковку почтовых марок. Я рассердился, подсчитал, сколько стоят марки (около пятнадцати крон, что соответствует теперешним двумстам кронам), и положил означенную сумму

на стол. После этого кассир пришла ко мне с покрасневшим лицом и сказала, что кто-то положил на стол деньги за марки, которые она забыла убрать.

Она навсегда запомнила этот урок: любая вещь имеет цену. Очень наглядный урок, ведь на столе лежали не марки, а деньги. И сегодня в ИКЕА мы стараемся не забывать, что все стоит денег. На наших рекламных брошюрах всегда указано, сколько стоит их составление, так как в конечном счете за все платит покупатель.

В то время мы экономили на всем, даже на упаковочной бумаге, коробках и веревках (связывали вместе обрезки). Но именно тогда мы придумали кое-что новое, а именно: начали предлагать покупателям кофе и булочки. Теперь это изобретение превратилось в сеть популярных ресторанов, которые приносят нам доход более двух миллиардов крон. Рестораны организованы в наших магазинах по той же самой причине, по которой мы угощали людей в Эльмхульте. Хороший бизнес не делается на пустой желудок. В то время нельзя было и подумать о том, чтобы предлагать напитки покрепче, но теперь в Швеции мы очень часто продаем шнапс в магазине шведских продуктов. Времена меняются.

По особым причинам вопрос питания в Эльмхульте был очень важным. Люди приезжали туда со всей страны. ИКЕА стала еще одной туристической достопримечательностью Эльмхульта, переплюнув даже известность этого городка как места рождения Линнея. Путешествия были дорогим удовольствием, но для тех, кто обставлял свой

дом мебелью из ИКЕА, предлагался бесплатный обед и скидка на железнодорожный билет (в соответствии с договоренностью со шведской железнодорожной компанией).

Постепенно популярность Эльмхульта росла все больше и больше, и мы построили там ресторан, гостиницу и бассейн. Думаю, мой дедушка был бы поражен, увидев, как изменился город.

Так простая наблюдательность и импровизация приводили нас к выработке важных решений. Постепенно мы выстраивали свою будущую философию, которая не утратила своей актуальности и после выхода на мировую арену.

Семья — это фирма, а фирма — это семья

> Основой жизни в Эльмтарюде была работа. Масса работы. В шесть мы ужинали. В семь отключался телефон, после чего мы не могли звонить или принимать звонки. После этого мы продолжали работать, если оставались еще какие-то дела, потому что больше делать было нечего. По воскресеньям мы рыбачили или собирали грибы... Меня этому научил Ингвар... Мы с ним были очень похожи... Я тоже был очень бережливый, пожалуй, даже бережливее Ингвара... Возможно, именно поэтому мы с ним нашли друг друга.
>
> Свен Гёте Ханссон

Когда сегодня Ингвар Кампрад разговаривает со своими работниками, это похоже на разговор дедушки со своими детьми и внуками. «Дорогая семья ИКЕА, обнимаю вас всех»,— обращается он в своем рождественском послании. «Я не могу сдержать слез»,— написано в письме, опубликованном во внутреннем журнале ИКЕА, в кото-

ром он благодарит работников за то, что они поддержали фирму в трудные времена.

Мало найдется известных бизнесменов, которые так прямо и так близко общались бы со своими работниками. В Швеции уже давно прошли те времена, когда в компаниях существовали подобные отношения. Однако в ИКЕА и Hennes&Mauritz, двух крупнейших современных компаниях, патриархальность цветет пышным цветом. Иногда Ингвар напоминает африканского борца за независимость, который обращается к своему народу. Здесь присутствует все: эмоции, слезы, смех, воспоминания, похвалы и... ворчание, когда кто-то из семьи свернул с узкой тропы бережливости и забыл выключить свет в коридоре.

Хотя он ведет себя совсем нетипично для нашего времени, но, как это ни парадоксально, именно в этом анахронизме заключена его сила. Здесь речь не идет о каком-то особом способе менеджмента. Кампрад никогда этому не учился, он просто ведет себя так, как привык Для него нет ничего необычного в том, что его компания — это семья, а он — ее отец.

Почему так происходит?

Трудно представить себе человека, который был бы зависим от семьи в большей степени, чем Ингвар Кампрад. Но это чувство не ограничивается узким кругом избранных, потому что Кампрад всегда готов принять в свою семью новых членов. К полнейшему отчаянию его жены, он обожает спонтанно приглашать людей в гости и обсуждать дела за столом. Готовность в любой момент разделить свой хлеб с другими является неотъемлемой чертой его характера.

При поддержке семьи этот человек стал бизнесменом еще в юности, когда его сверстники проводили время на танцах. Его первыми покупателями были ближайшие родственники: мать, отец, бабушка и тети. Он мог опереться на них, рассчитывать на их помощь, когда его

бизнес стал разрастаться и нужно было кому-то упаковывать посылки, отвечать на телефонные звонки или разбираться с жалобами. Его дом стал офисом, а офис превратился в дом. Ферма превратилась для мальчика в деловое предприятие, где отец вел повседневные дела, а мама готовила кофе. Так семья стала фирмой, поэтому нет ничего удивительного в том, что впоследствии он начал относиться к своей фирме как к семье.

Его философия управления невероятно проста и основывается на самых естественных принципах взаимопомощи, преданности, солидарности и неприхотливом образе жизни, когда нужно «убирать за собой» и «не класть на тарелку больше, чем ты сможешь съесть». Первые работники, которых он нанял, тоже попали в эту сердечную, домашнюю атмосферу. Когда Свен Гёте Ханссон, легендарный пионер ИКЕА, прибыл в Эльмхульт, он тут же стал членом семьи. Вот его слова:

Я был нанят на работу летом 1952 года. Тогда фирма занималась только рассылками по почте, и у нее уже был один служащий. Мы работали в доме на ферме, но жили через дорогу в двух крохотных комнатах на чердаке другого дома — одна для меня, другая для него.

Кроме Ингвара, его жены и домработницы на ферме жили Феодор, его отец, и Берта, его мать. У нас не было нужды в свободном времени. Если были дела, то мы работали до позднего вечера.

На фотографии, напечатанной в Aftonbladet в 1957 году, Ингвар запечатлен вместе с семнадцатью своими сотрудниками перед отлетом на Майорку, куда все они направлялись на отдых. Сначала Ингвар с группой сотрудников провел две недели на острове, затем Керстин отправилась туда со второй группой. Совсем как во вре-

мя семейного отдыха, когда мама и папа вывозят детей к морю. Нет ничего удивительного, что эта фотография хранится в семейном альбоме.

Может показаться странным, но этот семейный человек часто жертвовал интересами своей собственной семьи ради интересов фирмы. Его любимым выражением в начале деятельности было: «Когда мы покончим с этим, будет гораздо легче». «Но разве ты не говорил этого в прошлый раз?» — напоминала ему жена, поскольку легче так и не становилось. Всегда находилось что-то, что следовало сделать, чтобы дела пошли еще успешнее.

Одна из основных печалей Ингвара состоит в том, что занятость делами не дала ему возможности толком поучаствовать в воспитании трех своих сыновей. Позже он пытался что-то исправить, но все знают, что детство вернуть невозможно.

Его отец, Феодор, предпочитал, чтобы все называли Ингвара «боссом», однако его сын придерживался иных взглядов. Его неформальный подход к отношениям стал правилом, и те, кто не разделял этого, просто уходили в сторону. Вот как рассказывает об этом Свен Гёте:

«Ингвар становился все проще и проще. В конце шестидесятых было решено не носить на работу деловые костюмы. Помню, как это было странно прийти на работу в свитере и без галстука. Все обращались друг к другу на «ты», хотя некоторых это коробило».

Сначала все работники знали друг друга лично и работали в одном направлении. Многие из пионеров ИКЕА достигли со временем таких карьерных высот, до которых в иных условиях им было бы не добраться. И все они учились прямо на своих рабочих местах, потому что мало кто из них закончил колледж.

Семейная фирма была гордостью Ингвара. Этот семейный дух, царящий в ИКЕА, позже стал предметом докторских диссертаций и научных исследований профессоров из Гарварда.

Переход от семейной близости Эльмтарюда к атмосфере крупной компании стал для Ингвара Кампрада трудным шагом. Он так до конца и не смирился с этим. В душе он относится ко всем своим работникам как к собственным детям и родственникам, хотя их количество уже перевалило за сорок тысяч.

Новая реальность наступала постепенно, и сначала никто даже не замечал этого. Первым шагом было перемещение фирмы из Эльмтарюда в Эльмхульт, однако семья продолжала жить на ферме. Жена Ингвара отказалась переезжать в город, когда у них появилась приемная дочь.

В каталоге 1955 года Агуннарюд все еще значился как адрес, по которому присылалась вся корреспонденция. Каждый день в шесть часов утра Ингвар отправлялся с фермы на работу сначала на стареньком «Студебеккере», потом на «Ситроене», а затем на белом «Порше». По^здно вечером он возвращался домой. По существу, его сердце все еще живет в Эльмтарюде. Вот как он сам пишет об этом:

Когда я говорю о семье ИКЕА, то говорю о жизни в деревне в те времена, когда Икеа еще не стала ИКЕА. Там зародилось мое отношение к дружбе, доверию и взаимопомощи, помогающей выжить в этом мире.

Это были прекрасные времена, когда я знал каждого лично и в своих глупых мечтах надеялся, что так будет всегда. Я вынашивал планы о том, как мы все будем продолжать работать как единое целое, даже когда нас станет больше. Поэтому тогда у нас не было профсоюза и ИКЕА не входила в Федерацию предпринимателей. Но я ошибся, и, к моему великому огорчению, ситуация должна была измениться.

Однажды в конце 1950-х меня пригласили на большое собрание в нашем магазине, на котором присутствовало большинство моих коллег. Они спросили, что я думаю по поводу того, чтобы они вступили в профсоюз. Я ответил, что это не совсем в духе ИКЕА. С другой стороны, у меня не было альтернативы. Если мои коллеги вступают в профсоюз, то мне придется вступить в Федерацию предпринимателей, потому что таковы были правила игры.

Итак, когда они вступили в профсоюз, ИКЕА вступила в Федерацию. По большому счету меня это угнетало, но конфликтов было немного. Больше всего меня раздражали запреты на сверхурочную работу. Однажды ко мне пришел человек из профсоюза и сказал: «Ингвар, ты должен знать, что у нас в профсоюзе есть три кошмара. Первый состоит в том, что многим недобросовестным работникам почти всегда переплачивают в сравнении с тем объемом работы, который они выполняют. Второй — это вышестоящая организация, которая постоянно присылает нам всякие бумаги и просит прокомментировать разные странные вещи, например проблемы налогов на прогулочные яхты. Какое мы имеем к этому отношение?

И наконец, третий кошмар — это переговоры об оплате труда. Мы сидим всю ночь, между нами — пропасть, и мы не приходим ни к какому решению. Но все же заседание заканчивается, и мы жмем друг другу руки, ведь самое сложное уже позади. Эта проблема хоть как-то разрешается в отличие от первых двух».

Сам я однажды был в составе делегации на таких переговорах в Стокгольме. Там я понял, что не могу участвовать в таких играх. Умом я понимаю, что профсоюзы — это хорошая вещь. Если они не становятся воинственными, то делают много хорошего и для компании, и для ее сотрудников.

Но дни семейной идиллии остались в прошлом. Дух ИКЕА сохранился, но теперь он иной. Однако те первые дни, проведенные дома на ферме, когда ИКЕА действительно была семьей, остаются для меня самым приятным воспоминанием.

Сегодня семейный дух ИКЕА продолжает жить в бизнес-концепции, которую преподают в учебной программе, называемой «Путь ИКЕА». Она применяется, согласно обещанию, которое слушатели дают в конце обучения, и в повседневной жизни. Никто из сотрудников ИКЕА не остается без присмотра. «Это работа в условиях очень большой семьи»,— говорит молодой руководитель отдела поездок Анн Кристин Хольстрём.

В семью также входит клуб покупателей, члены которого имеют возможность делать покупки со скидкой. Восемьсот тысяч шведов, являющихся почетными покупателями ИКЕА, получают три раза в год журнал Family («Семья»). Конечно же, все это коммерция, но основана она на деловой философии, которая уже, в свою очередь, базируется на таких понятиях, как «забота», «помощь», «сосуществование» и «все одинаково важны».

Семья — это фирма, а фирма — это семья.

Никто не терпел поражения так часто, как я

Не ошибается только тот, кто спит.
Ингвар Кампрад

Мне до сих пор очень приятно заниматься бизнесом. Но еще большее удовольствие я испытываю, когда у меня рождаются новые идеи, и я умудряюсь убеждать других, что эти идеи можно реализовать. Наверное, я унаследовал эту способность от своей матери, и это ощущение удовольствия помогает мне постоянно искать новые возможности и, не останавливаясь, думать о том, что может принести выгоду. То же самое ощущение я испытываю в магазинах, торгующих подержанными вещами.

Но самые приятные победы те, которые не связаны с потерями. К сожалению, у меня было много поражений. В истории фирмы были как триумфы, так и потери.

Самой лучшей моей сделкой в молодые годы был импорт пятисот авторучек из Парижа по одной кроне за штуку, включая пошлину и налог. Когда я продал их фирме в Швеции, то получил за каждую по четыре с половиной кроны. Все это происходило в условиях ограничения на импорт и было не вполне законным, так как у меня не было лицензии. В результате я получил огромную прибыль, и это подогрело мой аппетит.

Вскоре я заключил одну из своих самых неудачных сделок и потерпел первое фиаско. Меня обманул один австрийский бизнесмен из Гётеборга, с которым я связался по

рекламному объявлению. Он показал мне простую, но вполне приличную шариковую ручку, которую хотел продать за две с половиной кроны. Это было сенсационно, потому что тогда они стоили от десяти до пятнадцати крон. Я заказал несколько тысяч ручек и поместил объявление, что буду продавать их по 3,95 кроны, что тоже было невероятно.

Когда пришло около пятисот заказов, я взял деньги и отправился в Гётеборг за ручками. Там меня ждал удар. Я до сих пор помню, как он извинялся передо мной на ломаном шведском и говорил, что произошла огромная ошибка, что он не может продать мне товар по две с половиной кроны, а в состоянии сделать это только по четыре кроны. На пять эре выше объявленной мной цены.

Я был в отчаянии. Мы заранее обо всем договорились, пожали друг другу руки, и теперь мне не оставалось ничего, кроме как взывать к его совести. Но нет! С глазами, полными слез, я сел на обратный поезд домой. При мне было двести ручек, которые меня вынудили купить по новой цене. Позже я отослал их тем, кто сделал заказ раньше других.

Я спас лицо, отослав остальным покупателям другие ручки, но в тот момент я был практически разорен. После этого я совершил еще одну ошибку, оплатив и разрекламировав партию товара одной химической фирмы, но так и не получив груз. И снова мне оставалось только плакать и думать, как найти выход из положения. К сожалению, я часто вижу вещи только со светлой стороны.

Весьма печально, что эти первые неудачи мало чему меня научили. Напротив, я про-

должал наступать на одни и те же грабли. Отец часто говорил мне: «Ингвар, ты слишком доверчивый. Ничего из тебя не выйдет».

И это действительно так. Я долго не мог научиться не доверять людям. Теперь, став старше, я уже более осторожен и осмотрителен. С другой стороны, своим коллегам я доверяю на все сто процентов. Но сегодня я говорю им (вспоминая моего поставщика из Гётеборга): не полагайтесь на рукопожатие. Все договоры заключайте только письменно. Кроме того, ни один адвокат не поможет вам, если ваша сделка была подкреплена одним только рукопожатием.

Подобные неудачи преследовали меня на протяжении всей жизни.

И, пожалуй, самой худшей из них было мое участие в качестве совладельца фабрики по производству телевизоров. Это было в 1960-е и стоило ИКЕА 30% доходов фирмы в то время, что составляло 50 миллионов крон (6,25 миллиона долларов) за пятилетний период. Менеджером я назначил мужа моей родственницы, но он и директор фабрики больше увлекались полетами на аэропланах, чем делами. Самое ужасное, я видел это положение вещей, но не мог найти мужества, чтобы вовремя все прекратить.

После этого был выработан один важный принцип работы нашей фирмы: ИКЕА никогда не покупает у ИКЕА. Для нас должны производить другие. Мы принципиально не занимаемся промышленностью. Собственность накладывает дополнительную ответственность. Нужно не только продавать, но и обеспечивать исходные материалы. Однако

мы иногда отступаем от этого правила, что не всегда верно.

Что касается 1990-х годов, то мои капиталовложения в России стали едва ли не самым ярким примером того, как я умею терпеть фиаско. Ян Аулин отвечал за наши капиталовложения в Европе. Он и его коллеги провели исследование, которое показало, что мы можем взять в аренду участок леса в Сибири, построить там лесопилку и обеспечить себя пиломатериалами на длительный период времени. Мы арендовали сто тысяч гектаров лесных угодий на девяносто девять лет. Это был небольшой лес, который поступал в наше распоряжение почти на целый век.

Мы купили и демонтировали лесопилку в Швеции, переправили ее в Россию, назначили лесника менеджером и начали работать. Рядом с нами работали японцы, пришедшие с другой стороны, которые просто уничтожали лес, даже не думая о том, что нужно заботиться о новых насаждениях. Наша идея состояла в том, чтобы продемонстрировать одновременно и экологическую ответственность, и шведское ноу-хау. Мы планировали в дальнейшем построить фабрику для переработки лесоматериалов.

В наших планах не было никакой ошибки. Однако наша собственная нерасторопность в сочетании с активностью русской мафии и непреодолимой советской бюрократией все пустили под откос. По данным финансового отчета, мы потеряли около 60 миллионов крон (7,5 миллиона долларов).

Однако, учитывая потерю времени и труда многих людей, общая сумма потерь колеблется от 100 до 125 миллионов крон (12,5—15,5 миллиона долларов)*.

Это самый *тяжелый,* случай, однако в Румынии мы тоже потеряли около 50 миллионов крон (6,25 миллиона долларов). Мы вложили деньги в модернизацию фабрики в Кодле, но все наши попытки поднять производство на достаточный уровень провалились.

В итоге ИКЕА потеряла сотни миллионов на подобных проектах, и я несу за это ответственность (по моим подсчетам, мы потеряли около четверти миллиарда). В Таиланде мы построили большую фабрику по производству стульев на паях с местным предпринимателем. Это был еще один провал, последствия которого сказываются до сих пор. В Малайзии тоже случилась неприятность с местной мебельной фабрикой. Окончательный счет еще не выставлен, но, к сожалению, он будет очень большим. Список моих провалов можно продолжать еще долго. Я уже не говорю о личных неудачах, например неудачных назначениях людей, которые потом предавали нас. А моя связь с людьми, проповедовавшими фашизм, явилась одновременно личным и деловым фиаско, ставшим достоянием широкой общественности.

У нас было несколько трудных недель осенью 1994 года, а затем весной 1998-го, когда земля закачалась у нас под ногами.

• Если вы хотите узнать больше о деятельности в России, читайте главу об этом на стр. 263—284.

Вот как это было

> Германия намеренно начала устанавливать свое господство... и проводить соответствующую программу своей внешней политики... Пользуясь поддержкой своего союзника, Италии, и ее руководителя Муссолини, Германия без единого выстрела оккупировала... немецко-говорящие части Чехословакии.
>
> **Из годового отчета банка Stockholm Enskilda, март 1939**

Возможно, все мы, в той или иной степени, рождены во времена перемен, когда нет никаких жизненных гарантий, кроме неопределенности. Но именно изменения, происходящие в обществе, позволяют некоторым людям реализовать свои мечты. Период перемен они расценивают как время больших возможностей. А неопределенность воспринимают как выпавший им шанс. Это справедливо как для отдельных личностей, так и для компаний, поскольку за каждой крупной фирмой стоит один человек или несколько людей.

Можно сказать, что главный герой этой книги родился в самое подходящее время и что его фирма — это продукт невероятного социального и экономического давления эпохи перемен.

В период с1914 по1945 год в Европе происходили великие и трагические перемены, сравнимые по своему масштабу с беспрецедентным развитием материальной сферы после Второй мировой войны. Различные культуры резко сталкивались, чтобы затем примириться друг с другом, процветали радикальные идеологии. В 1930-е годы Швеция очень хотела утаить тот факт, что она ориентировалась на Германию и искала в ней свои культурные корни. Энтузиазм, с которым страна устанавливала связи с Германией, был не-

обыкновенно велик, и только теперь мы узнаем о том, насколько тесно было общение с этой нацистской страной со стороны шведского правительства, промышленности, различных организаций и финансовой верхушки.

Не только пожилая бабушка, ее сын и внук в Эльмтарюде считали Гитлера посланником небес. Так думала вся нация. Отношение к Германии коренным образом изменилось лишь после Сталинграда и Северной Африки, а окончательно оформилось после завершения войны. Швеция повернулась лицом к западу и стала одной из самых американизированных стран в Европе. Американская культура стала вдохновителем культурной и коммерческой жизни Швеции, а школьники с радостью сменили учебники по немецкой грамматике на учебники английского — языка фильмов и развлечений.

Очевидно, что ни одна страна в мире не имела больших, чем Швеция, возможностей осуществить экономический прорыв. Эта страна не участвовала ни в одной из двух мировых войн, она была этнически и культурно однородной, а экстремизм и социальные волнения были ей неведомы. После войны в Швеции был сохранен весь производственный аппарат, тогда как большинство предприятий на континенте лежало в руинах.

Ингвар Феодор Кампрад родился в 1926 году, за несколько лет до начала Великой депрессии тридцатых. Он рос в спокойной и мирной деревенской атмосфере. Когда мальчик рискнул начать торговую деятельность, то покупателями стали его соседи, такие же крестьяне. Все было вполне логично и просто.

Он знал своих покупателей и их нужды. Они охотно покупали корсеты, галстуки, табуретки и раскладные диваны. Ингвар Кампрад работал в среде, которая была ему хорошо знакома, но в его душе зрело ощущение того, что революция в торговом деле где-то не за горами. На его первой рекламной брошюре были нарисованы

трактор, аэроплан и торговое судно, направляющееся в неизвестность.

Мальчиком он практически не знал, что такое безработица, потому что ее не было в сельских районах, а в городе текла своя собственная жизнь. Однако постепенно, в 1930-е годы, плоды активной реабилитационной политики сказались на всем населении, заставляя колесо истории крутиться все быстрее и быстрее. Строилось все больше дорог и частных домов, которые называли «домами богатых детей». Урбанизация находилась еще в зачаточном состоянии, однако производство нарастало, и с 1933 года начался настоящий строительный бум, который достиг своего пика в 1950-е годы. Ингвар Кампрад не мог выбрать лучшего времени, чтобы начать завоевывать шведский рынок при помощи своей замечательной бизнес-идеи.

Тридцатипроцентная девальвация 1949 года дала огромный толчок экспорту индустрии, которая не была разрушена войной. С 1950 до начала 1970-х валовой национальный продукт Швеции увеличивался примерно на *4%* в год, а в последующие годы прирост никогда не опускался ниже *2%*. Между I960 и 1965 годами он составил почти *6%*. Это доказало состоятельность шведской модели развития, рынок труда был насыщен, а безработица осталась лишь горьким воспоминанием. При этом правительство не менялось, оставаясь социал-демократическим.

Это был счастливый период демократии и воплощения мечтаний. В Швеции все было прекрасно, а весь мир нарасхват раскупал ее товары и идеи. Ингвар Кампрад был не единственным бизнесменом, понявшим возможности массового рынка.

В результате модернизации Швеция стала самой передовой страной мира. Только в 19б0-е годы количество автомобилей выросло с одного миллиона до двух. Население активно покидало сельские районы. Молодой

бизнесмен из Эльмхульта больше не мог говорить с людьми, продающими свинину. Теперь его покупателями стали новые люди, забывшие свои корни, молодые и полные энергии, которые искали новое жилье. Этим людям требовалось обставить свои новые дома как можно дешевле.

В 1950-е закрылось около пятидесяти тысяч ферм, а в последующее десятилетие эта цифра удвоилась. За тридцать лет количество сельскохозяйственных рабочих уменьшилось на 75%, а в больших городах невероятно разрослись пригороды.

Строительная программа имела огромное влияние на ИКЕА, вернее, ИКЕА была ей просто необходима. За первые двадцать лет после окончания войны было построено более миллиона новых домов. Когда в середине 1960-х в Стокгольме открылся магазин ИКЕА, то он появился как раз в типичном послевоенном шведском районе. Магазин IKEA Kungens Kurva (Королевский поворот) был построен в пригороде, рядом с торговым центром и десятками тысяч покупателей, жаждущих приобрести материальные блага.

Система инвестиций и займов набирала обороты, социальные программы строительства жилья сменяли одна другую. Были созданы жилищные комиссии, а в 1954 году разработан стандарт на строительство жилья — Good Housing, регламентировавший размеры жилища и даже каждой комнаты.

Идея «народного дома» овладела всеми. Государство давало советы, какую мебель покупать, как жить и как следить за своим здоровьем. Проводились дискуссии на тему, как сохранить высокий уровень потребления товаров, среди которых кровати, стулья и столы считались основными. И хотя деревня не принимала слишком активного участия в переменах, она была их составной частью.

Как бы перемены ни сказывались на обществе и отдельных личностях, индустрия и деловая жизнь Шве-

ции развивались благодаря непрекращающейся рационализации. В послевоенный период образовалось множество крупных компаний и фирм со своими правилами и законами. Но именно в этот период начала материализоваться модель малого бизнеса, зародившаяся в Смоланде. Едва идея приобрела форму, появилась реальная возможность создать настоящую фирму.

Прежде чем была разработана система социальной защиты и политики выработали закон о предприятиях, успело возникнуть много новых фирм, разбогатевших на спекуляциях. Многие компании обогатились за счет продажи предприятий, которые облагались слишком высоким налогом на оборотный капитал.

Однако до сих пор поражает то, каким пышным цветом расцвел бизнес в послевоенной Швеции, когда появились такие известные компании, как Terra Pak и Hennes&Mauritz.

Все они были похожи на фирму Ингвара Кампрада тем, что начинали с заказов по почте. Многие из них поначалу набирали силу в близком окружении и, лишь накопив достаточно средств, начинали выходить в большой бизнес. Про всех можно рассказать историю о том, как они были маленькими, а потом стали большими, как перешли от нищеты к успеху и богатству. Это были предприятия, обеспечившие появление «народного дома».

Именно так обстояли дела, когда родилась ИКЕА. Эта компания просто шла в ногу со все ускоряющимся развитием. Трудно представить, смогла бы ИКЕА вырасти так быстро и практически без какого бы то ни было сопротивления в отсутствии демократических реформ, урбанизации, появления большого количества дорог и автомобилей, социальных реформ, затрагивающих домостроительство и быт, растущего количества работающих женщин и повышения покупательной способности населения.

Только на этом фоне мог действовать предприниматель Ингвар Кампрад. Его деловое чутье подсказывало, как справиться с постоянно меняющимися внешними обстоятельствами. От демократизации общения со своими служащими он перешел к концепции «демократичного дизайна», эксплуатировал то, что было шведским и скандинавским, распространив этот стиль по всему миру.

Энергично и без колебаний он принял правила, которые повели его компанию в будущее: простота, скромность, энергия, бережливость и способность выходить из трудных положений.

Ингвар Кампрад выращивал свои цветы там, где у других ничего не получалось. Но эти цветы были иными, отличаясь от остальных цветом и запахом. Старине Карлу Линнею, должно быть, пришлось бы изрядно попотеть, чтобы придумать названия для этих новых растений, выросших на суровой ледниковой земле.

Бойкот, развод и успех

В начале 1960-х норвежский консультант Ханс Бернхард Нильсен приехал в Эльмхульт, чтобы помочь нам в рационализации бизнеса. Вечером первого же дня он пришел в офис и заявил, что отказывается от работы. Его объяснение было простым: если бы кто-то спросил его, можно ли построить процветающий магазин в таком богом забытом месте, то он, не задумываясь, ответил бы, что это невозможно.

«Но, — сказал консультант, — черт побери, он работает. Другими словами, мне нечего вам посоветовать. Я уезжаю домой». И он вернулся в Норвегии?. Но вся прелесть заключалась в том, что мне не пришлось платить ему за этот единственный день работы, потому что его фирма писала в своем рекламном объявлении, что первый день консультанты работают бесплатно.

Постепенно рецепт успеха ИКЕА приобретал все более ясные очертания в стенах старого здания столярной мастерской Лангерблада. Обновленное двухэтажное здание с покрашенными белой краской стенами стало лабораторией, в которой создавалось все новое. С помощью каталога, делового чутья, одержимости и стремления идти своим путем увеличивалась производительность машины по продаже мебели.

Когда в 1958 году в Эльмхульте открылся первый магазин, компания словно поступила в высшую школу мебельного бизнеса. «Чем мы все это заполним?» — спросил Ингвар Кампрад своего менеджера Свена Гёте Ханссона, глядя с отчаянием на пустые 6700 квадратных метров, которые через несколько дней стали самой крупной мебельной выставкой в мире.

Прошло всего пятнадцать лет с того момента, когда старая маслобойня была превращена в главный офис фирмы, и пять лет после приобретения здания у Альбина Лангерблада. Постройка нового магазина обошлась в 600 000 крон (75 000 долларов), и теперь фирма действительно превращалась в крупную компанию. Первый миллион артикулов был продан почти молниеносно. В 1954 году эта цифра достигла трех миллионов, а на следующий год увеличилась вдвое. Но даже в 1956 году в компании работало всего тридцать сотрудников, которые были близко знакомы друг с другом.

Семья разрасталась, но принцип взаимной близости не утратил актуальности. Сотни тысяч шведов посетили первую мебельную выставку, а в 1955 году было разослано полмиллиона копий каталога с обратным адресом в Агуннарюд, где жил владелец фирмы и его семья.

В жизни Ингвара этот период был связан также с большими личными переменами. Его мать умерла от рака в 1956 году, а в 1960-м распался его брак с Керстин Вадлинг. Он был разлучен с приемной дочерью, которую его отец Феодор представлял всем как наследницу Ингвара.

Мы поженились очень рано. Моя жена работала секретарем на шведском радио. Мы провели вместе несколько счастливых лет, и Керстин очень помогала мне в первые годы. Но ей не слишком нравилось то, что все силы

я отдавал работе и фирме. Ей хотелось другой жизни.

Я работал далеко не по восемь часов в день и часто не бывал дома. Но она не хотела ездить со мной, предпочитая оставаться на ферме. Так постепенно мы начали отдаляться друг от друга. Мы думали, что это происходит из-за того, что у нас нет детей. Мы предпринимали попытки и даже прошли медицинское обследование, потому что очень хотели иметь детей.

Тогда мы удочерили маленькую шведскую девочку в надежде, что она сблизит нас. Но это была лишь непродолжительная отсрочка. Когда мы наконец решили разойтись, я воспринял это как личную неудачу. На работе я могу потерпеть провал, это естественно и неизбежно, но только не в личной жизни. Развод был для меня тяжелым ударом, и я очень скучал по нашей девочке.

После развода жена потребовала так много, что даже ее адвокат был удивлен. В конце концов, мы сошлись на разумной сумме, но от всего этого у меня остался неприятный осадок. Вскоре жена заболела и через несколько лет умерла от последствий перенесенного в молодости туберкулеза.

Я долгое время не виделся с дочерью, и я мог только думать о ней. Теперь мы снова общаемся. Она вышла замуж и живет со своим мужем, который работает в строительной фирме. Раз или два в год мы встречаемся. У нас прекрасные отношения, хотя она не имеет никакого отношения к ИКЕА.

Мы с женой успели снова сойтись незадолго до ее смерти. Но то, что произошло

между нами, до сих пор отзывается болью в моей душе. Я считал себя полным ничтожеством. Сделал ли я все от меня зависящее, чтобы предотвратить развод, или мы были чужими людьми с самого начала?

Таким образом, 1950-е были годами личной драмы и коммерческого успеха, полной погруженности в бизнес и поисками новой половины. Последнее удалось осуществить во время путешествия в Италию, где Ингвар встретил молодую учительницу Маргарету Стеннерт. Они поженились в 1963 году, а в 1964-м родился их первый сын Питер.

В этот период Ингвар Кампрад уже не был чудо-ребенком из Смоланда. Он превратился в уверенного в себе, холеного и опасного конкурента, чьи методы иногда воспринимались с презрением и недовольством. Конкуренция захлестнула не только продажу товаров по почте, но и всю торговлю мебелью. Низкие цены на мебель, изготовленную из древесины смоландских лесов, были серьезной угрозой остальным производителям.

И конкуренты пошли в наступление, как стадо слонов на воинственную мышь. «Дом вашей мечты по фантастической цене» — было написано на каталоге 1955 года. Один из конкурентов поместил в Smalands-Posten рекламу под следующим заголовком: «Если дом вашей мечты по фантастической цене превратился в сорочье гнездо, заваленное всяким дорогим хламом, приходите к нам».

Сегодня Ингвар смеется, вспоминая об этом, но тогда ему было не до смеха. Он был вынужден противостоять торговцам, работающим по старинке, которые пытались любой ценой остановить его развитие. Они потребовали наложить запрет на его фирму и закрыть выставку. Началось время всевозможных бойкотов. Поставщики вдруг начали отказываться сотрудничать с молодой компанией. Некоторые присылали мебель, но «забыва-

ли» указывать на ящиках имя получателя. Другие соглашались делать мебель для ИКЕА, но только в том случае, если ее дизайн будет полностью переделан. Ведь некоторые мебельные дилеры отказывались иметь дело с фабриками, которые продавали им ту же мебель, что и Кампраду.

Примерно в 1950 году ИКЕА было запрещено выставляться на мебельной ярмарке, а самому Кампраду запретили посещать некоторые ярмарки даже частным порядком. Запрет вызвал у Ингвара слезы, но вместе с тем в нем росли отвага и хитрость. В тот период он открыл несколько различных фирм и компаний и мог одновременно выполнять роль продавца и покупателя. Первой была Svenska Silco, открытая в 1951 году (попытка экспортировать мебель). Затем, в 1953 году, появилась Svenska Royalimporten (в основном занималась коврами), а в 1955-м он открыл Svenska Sencello (знаменита своими пенополиуретановыми матрасами), которая вместе с ИКЕА стала известным и популярным магазином на одной из самых оживленных торговых улиц Стокгольма.

Торговые ярмарки 1950-х были местом, где демонстрировались все новинки. Особенно популярной была выставка, проводившаяся в день святого Эрика. Устроители такой ярмарки в Гётеборге решили помешать ИКЕА. Ингвар проник туда, спрятавшись на заднем сиденье автомобиля. Друг накрыл его покрывалом, чтобы Ингвар мог незамеченным пробраться за ворота. Когда же он вышел из машины в самом центре выставки, ни у кого не хватило смелости выставить его вон.

В другой раз его оштрафовали на двадцать крон за каждый из двадцати пяти дней, что он торговал коврами на одной провинциальной ярмарке. В Стокгольме его вынудили заплатить за участие в ярмарке на день святого Эрика, хотя выставка мебели ИКЕА проводилась в помещении, находившемся в его собственности и распо-

ложенном рядом с этой ярмаркой. Поскольку цены на его мебель были низкими, естественно, покупателей было очень много. Газеты тоже стали проявлять интерес к «мебели из Смоланда». Но в то же самое время Национальная ассоциация мебельных дилеров поставила ультиматум некоторым поставщикам: «Если вы продаете ИКЕА, то мы больше не будем закупать ваш товар».

И некоторые производители сдались. Они не осмелились противостоять Ассоциации, и Ингвар Кампрад отнесся к этому с пониманием, потому что под угрозу было поставлено их существование. «Возможно, я сам поступил бы так же».

Другие же производители продолжали сотрудничать с ИКЕА. Одни делали это из принципа, другие — потому что были достаточно сильны.

Но бойкоты приводили к весьма ощутимым последствиям. И компания все чаще не могла выполнять заказы по каталогу. Можно было использовать альтернативные товары, чтобы временно решить проблему, но при затяжном бойкоте компании грозило разорение.

Те поставщики, которые продолжали сотрудничать с ИКЕА, часто использовали фиктивные адреса. Например, Эльмхульт часто заменяли на Киллеберг или какое-то другое место доставки. Некоторые не осмеливались доставлять товар в дневное время, и по ночам появлялись таинственные грузовики, совсем как во времена сухого закона, только на этот раз они перевозили диваны. Атмосфера накалялась, и Ингвар Кампрад провел много ночей «в слезах», обдумывая, как решить возникшие проблемы. Самой большой проблемой в тот момент было выполнение заказа на двадцать тысяч стульев.

В 1957 году информация о происходящем дошла до Национальной комиссии по ценам и до Совета по свободной торговле (в настоящее время — Монопольная комиссия). В пятом номере журнала Questions of Price Cartels («Вопросы ценовых картелей») была опублико-

вана специальная статья, которая теперь кажется даже смешной. Мощная монополия, учрежденная Коммерческой палатой Стокгольма и специальной комиссией ярмарки святого Эрика, пыталась сделать невозможным появление ИКЕА на ярмарке, чтобы покупатели не узнали о низких ценах на товары компании.

ИКЕА очень ограниченно выставлялась с 1949 года, сначала представляя только брошюры. С 1950 года она начала показывать мебель и товары для дома. Внешне конфликт заключался в невозможности для ИКЕА торговать своими товарами на ярмарке, но более глубокая причина заключалась в желании задушить новую компанию.

В редакции газет и к устроителям ярмарки начали поступать анонимные письма. Ингвар с болью вспоминает царившую тогда тяжелую атмосферу.

Год за годом жалобы на ИКЕА продолжали накапливаться, и в 1952-м ей запретили продавать свои товары на выставке, а самого молодого директора вызвали в Коммерческую палату «для объяснений». А еще через несколько лет Ассоциация добилась того, что ИКЕА запретили даже указывать цену выставляемых на ярмарке товаров.

Происходила борьба между консервативным мышлением и новой политикой снижения цен. ИКЕА постоянно боролась с различными ограничениями и была вынуждена находить новые способы, чтобы обойти тот или иной запрет. Если компании не разрешалось участвовать в ярмарке, она делегировала другую фирму, принадлежащую Кампраду, или какого-нибудь надежного поставщика.

В письме, составленном Национальной ассоциацией, ИКЕА сравнивалась с многоголовым монстром: «Если вы отсекаете одну голову, тут же вырастают несколько новых». Это была нечестная война против ИКЕА, основанная на свободной конкуренции. В нее были

вовлечены европейские страховые компании, чтобы «прекратить эти методы продаж» и «осадить» бурно разрастающуюся ИКЕА Но что бы ни предпринимали конкуренты, ИКЕА всегда была там, где проводились ярмарки. Под мощным давлением Ассоциации было ограничено посещение ярмарки святого Эрика с шести до четырех дней в неделю. Количество посетителей резко сократилось, и тогда другие производители начали выступать против бойкота. Деструктивные силы начинали наносить вред самим себе.

Борьба против участия ИКЕА в ярмарках велась только по одной причине — низкие цены ИКЕА. И наконец конкуренты сдались, но не потому, что вмешалась Национальная комиссия по ценам (Кампрад был против этого), а потому, что ИКЕА расширялась с рекордной скоростью и открыла свои выставочные павильоны в трех крупнейших городах. Люди из Эльмхульта не могли заниматься борьбой, у них было слишком много работы.

Но проблема закупок оставалась довольно острой. Когда Кампрад спросил, может ли он делать закупки, некоторые мелкие фабрики ответили отказом. Часть из них продолжали поставки, но пользовались грузовым автотранспортом, а не железной дорогой, чтобы было труднее за ними проследить.

В одном из отчетов 1957 года Национальная комиссия по ценам указала на различия в работе ИКЕА и других мебельных дилеров. ИКЕА платила в течение десяти дней со скидкой в 5% при продаже за наличный расчет. Другие не платили по несколько месяцев при той же скидке. Кампрад всегда уважительно относился к своим поставщикам.

Мне пришлось лично бороться со многими последствиями бойкота, и я пришел к одному выводу: негативное отношение здесь не поможет. Именно в этом состояла ошибка

моих коллег. Они вели себя «негативно», пытаясь налагать запреты, вместо того чтобы встретиться с нами и поделиться конструктивными идеями. Кто знает, стали бы мы такой успешной компанией, если бы нам пришлось жить в условиях честной конкуренции. Это могло остановить нас. А бойкот заставил нас еще теснее сплотить свои ряды. Для нас кризис обернулся победой, потому что мы постоянно искали новые решения.

То же самое произошло с ИКЕА, когда она вышла на мировую арену. В некоторых странах, например в Германии, торговцы встретили нас негативно, но это только придало нам сил.

Деловая философия ИКЕА определяется одним золотым правилом: относись к любой проблеме как к новой возможности. Проблемы дают потрясающие шансы. Когда нам запрещали покупать ту же мебель, что производилась для других, мы начали придумывать собственный дизайн, и у нас появился свой стиль. Когда мы лишились поставщиков в своей стране, перед нами открылся весь остальной мир. Этим шансом стала Европа, вернее, Польша.

И тогда появилась первая разборная мебель

> «О Господи, сколько же он занимает места. Давайте открутим у него ножки и положим их под столешницу», - сказал Гиллис. И у нас получилась аккуратная посылка.

Вес знают ИКЕА как компанию, продающую сборную мебель, собирать которую нужно самостоятельно при

помощи гаечного ключа. Это стало поводом для многочисленных шуток, а в газетах тысячами появлялись карикатуры и фельетоны о том, как люди пытаются разобраться в инструкциях, теряют шурупы или не могут справиться с не подходящим по размеру ключом.

Сегодня разборная мебель стала обыденным явлением, и конкуренты ИКЕА успешно ее используют. Сотрудники, проработавшие в ИКЕА десять лет, получают серебряный значок в форме ключа, а те, кто проработал четверть века, — золотой.

Ингвар Кампрад научился у Джозефа Анера делать закупки по низким ценам — тот всегда умудрялся вести переговоры о стоимости товара, когда на фабриках наблюдался сезонный спад. Ингвар пошел тем же путем, но сделал шаг вперед — предложил разборную мебель. При этом он внимательно относился к процессу производства, постоянно думая о том, как урезать миллиметр здесь или там, чтобы как можно больше снизить цену.

Появление разборной мебели, предмета гордости Кампрада, стало результатом его случайной встречи с талантливыми коллегами. Нельзя также забывать о том, что работа протекала в условиях жесткой конкуренции.

Вот как вспоминает об этом сам Ингвар Кампрад:

Работа над одним из первых каталогов ИКЕА была в самом разгаре. Мы делали все возможное, чтобы уложиться в установленные сроки, но времени категорически не хватало. Нам срочно нужен был человек, который мог бы быстро разработать дизайн каталога. В рекламном агентстве в Мальме я познакомился с молодым художником по имени Гиллис Лундгрен.

Со временем он стал одним из наиболее важных наших сотрудников и близким другом семьи. Он является дизайнером огром-

ного количества вещей, ставших нашими бестселлерами. Без него мы так быстро не придумали бы разборную мебель, которая стала маркой ИКЕА, ее репутацией и основной идеей.

Мы встретились на мебельной фабрике в Эльмхульте, которая являлась нашим поставщиком. Там было достаточно места для организации простейшей студии, где делались бы фотографии для каталога. Гиллис привез с собой подержанную японскую камеру и несколько ламп. Мы вдвоем составили два простых интерьера.

Он предложил поставить на стол вазу с цветами, и я бросился в город, чтобы купить пять тюльпанов. На следующее утро один тюльпан завял, а на пятый день все цветки опустили головы. Но Гиллис воткнул в стебли иголки, чтобы выпрямить их. Мы покрасили бутылку в черный цвет и превратили ее в вазу. Фотография выглядела вполне профессионально. Всю ночь я сам писал сопроводительные тексты.

Это были дни веселья, импровизации, неожиданных решений. Мы искали верный путь, пробовали различные варианты и добивались успеха.

Оказалось, Гиллис был весьма изобретателен и имел кое-какой опыт. Мы часто вместе воплощали идеи, но я никогда не умел рисовать, а он прекрасно воплощал на бумаге мои задумки. Иногда ему удавалось до неузнаваемости изменить какой-нибудь предмет мебели, и конкуренты не могли обвинить нас в том, что мы пользуемся той же мебелью, что и другие. Бойкот усиливался с каж-

дым днем, и все наши поставщики находились под пристальным вниманием конкурентов. Гиллис делал набросок, показывал его производителю и говорил: «Сделайте так, а не так, и это будет новая модель».

Это положило начало тому, что мы сами стали заниматься дизайном нашей мебели, чтобы избежать бойкота и связанных с ним проблем. Но однажды Гиллис фотографировал стол, который после следовало упаковать. Неожиданно он пробормотал что-то вроде: «О Господи, сколько же он занимает места. Давайте открутим у него ножки и положим их под столешницу».

И вот в один прекрасный день (или это была ночь?) мы сделали свою первую плоскую посылку. Это было началом революции. Каталог 1953 года, который был готов в 1952-м, предлагал разборный стол МАКС. Затем последовала целая серия разборной мебели, а к 1956 году концепция была более-менее систематизирована.

Можно сказать, что на нас повлияли внешние обстоятельства. У ИКЕА возникли проблемы с большим количеством мебели, которая приходила в негодность во время перевозки: ломались ножки и другие детали. Европейские страховые компании начали выражать свое недовольство. Чем больше разборной мебели мы могли произвести, тем меньше она «травмировалась» в процессе перевозки и тем ниже была цена.

Гиллис начал ездить со мной к производителям. Он видел их продукцию и весь производственный процесс, делал мгновенные зарисовки и думал над тем, что можно сделать

по-другому. Так появились на свет разборные шкафы, стулья, кровати и другие вещи.

В 1949 году в своем обращении к жителям сельскохозяйственных районов я писал о том, как дорого покупать вещи у посредников, и призывал людей приобретать их напрямую от производителя через нашу фирму. Уже к середине 1950-х, когда появился наш первый настоящий магазин, мы могли сочетать дизайн, функциональность и цену. Мы также путешествовали инкогнито и проверяли качество работы на фабриках, придумывая, как можно хоть немного сэкономить, что потом значительно снижало отпускные цены.

Большим толчком к выработке новых идей стало посещение ярмарки в Милане. Там я встретился с одним крупным производителем ковров, который показал мне обстановку в домах простых итальянцев, рабочих и служащих. То, что я увидел, потрясло меня. Тяжелая, мрачная мебель, одинокая лампа высоко над обеденным столом, и огромная пропасть, разделявшая элегантную мебель на ярмарке и ту, что можно было видеть в домах простых людей.

Трудно сказать, когда в моей голове начала оформляться новая философия, но, думаю, посещение Милана подтолкнуло меня к тому, что наш менеджер по маркетингу, Леннарт Экмарк, назвал «демократическим дизайном». Это не просто хороший дизайн, а тот, который с самого начала ориентирован на производство, то есть доступен по цене. С таким дизайном и идеей разборной мебели мы могли сэкономить огромные деньги при

производстве и перевозках, а значит, снизить цены для покупателей.

Меня часто спрашивают, когда я придумал нашу основную концепцию. На этот вопрос трудно ответить. Еще в пятнадцать лет я обратил внимание на огромную разницу в фабричных и магазинных ценах. Я мог покупать японские ручки по пол-эре, если брал крупную партию. В магазине в Эльмхульте в 1940-е годы они стоили по десять эре за штуку. Такая разница в ценах потрясла меня.

Позже я постоянно спрашивал себя, почему продукт, производство которого так дешево, стремительно дорожает прямо за фабричными воротами? Почему мы так рациональны в производстве и нерациональны, когда дело доходит до продажи? Основной проблемой дороговизны было дистрибьюторство, и в дальнейшем я сам провел небольшое исследование в этой области.

В предыдущей главе я рассказывал о том, что обувные магазины были классическим примером старомодного дистрибьюторства. Много работы и мало отдачи. Такой способ торговли не мог быть доходным. Я много думал об этом, учась в коммерческой школе в Гётеборге. Но там нас не учили бизнес-экономике, я сам приходил к определенным заключениям.

Мне было не трудно увидеть преимущества разборной мебели и плоских упаковок. Такие посылки экономили место и труд. Вскоре разборная мебель привела нас к следующему шагу — покупатели стали сами забирать мебель домой.

Но мы не были новичками со своей идеей разборной мебели. В Стокгольме фирма NK уже продавала подобную мебель, однако они не осознавали, какую коммерческую бомбу имеют в своих руках. ИКЕА первой сделала эту идею коммерческой.

Кроме Гиллиса, над этим проектом работал Эрик Вёртс, бывший дизайнер по интерьеру из NK. Он и Бенгт Руда, который тоже работал на NK, стали ведущими мебельными дизайнерами ИКЕА.

Не следует забывать, что прежде шведские дизайнеры не могли и думать о том, чтобы работать на ИКЕА. К нам относились с большим подозрением, но Гиллис был «только» рисовальщиком, который умел вставлять иголки в поникшие тюльпаны.

Человек, который вывинтил ножки

Гиллис Лундгрен родился в 1929 году. Типичный пример простого, но энергичного и изобретательного человека, который привлек внимание Ингвара Кампрада. Он стал первым, кто догадался «отвинтить ножки» от стола и тем самым начал революцию в ИКЕА, создав первую плоскую посылку,

Они с Ингваром встретились в рекламном агентстве Ландскруна. Первому было двадцать семь лет, второму — двадцать три года. Они провели целый день и всю ночь, разговаривая о жизни. Предприниматель из Эльмтарюда делился своими проектами, а молодой парень из Лунда внимал ему с восхищением, словно встретил родного брата с абсолютно похожими вкусом и жизненной философией.

У Гиллиса был наметанный глаз. Он учился у своего деда, который был плотником. Второй его дед был кузнецом, а мать занималась дизайном обуви. Простота и экономность были у него в крови, и это было типично для большинства первых работников ИКЕА. Гиллис научился рисовать в технической школе в Мальме, а затем занимался фотографией и копированием в рекламном бюро.

Встреча с Ингваром Кампрадом в 1953 году предопределила его дальнейшую жизнь. Он стал дизайнером более четырех сотен предметов для ИКЕА, причем сам точно не помнит, сколько их было. И кто знает, сколько еще впереди. Его имя не является достоянием широкой общественности, однако его «перу» принадлежат такие известные бестселлеры, как книжный шкаф БИЛЛИ и кресло МИЛА.

Гиллис — мастер на все руки. В течение пятнадцати лет он был ответственным за каталог. Он фотографировал, создавал интерьеры, следил за печатью и иногда писал рекламные тексты. Более того, этот человек некоторое время работал менеджером по производству и всегда оставался преданным другом главы ИКЕА. Они были не разлей вода.

«Если мои дела будут идти хорошо, то, обещаю, у тебя тоже все будет хорошо»,— сказал Ингвар, когда Гиллис был принят на работу после крепкого рукопожатия. И с тех пор Гиллис Лундгрен не имел другого места работы. «Я получил больше, чем просто вознаграждение»,— сказал он.

Они осмотрели сотни фабрик Только в одном небольшом городке Тибру было 125 потенциальных поставщиков, но представителей ИКЕА часто выставляли за дверь. Цена бойкота была высока. Те же, кто брал на себя смелость сотрудничать с ИКЕА, были вознаграждены, и многие из них преуспевают даже сегодня, пятьдесят лет спустя.

Гиллис Лундгрен стал первым полноценным дизайнером («дизайн стула и упаковки в принципе одно и то же»), но ИКЕА гордится и другими именами. Над каталогом 1961 года работал архитектор Бенгт Руда и группа из четырех опытных коллег-датчан: Пребен Фабрициус, Эрик Вёртс, Арне Валь Иверсен и Т. Херлев. Руда продемонстрировал настоящее профессиональное мужество, покинув NK и став сотрудником ИКЕА в лесах Смоланда.

Профессиональная зависть и критика не заставили себя долго ждать. Чаще всего ИКЕА обвиняли в плагиате. Эти обвинения иногда звучат и сегодня, порой вполне обоснованно. В 1977 году компания начала продавать игру под названием «Лабиринт», которую производили в Юго-Восточной Азии. Оказалось, что это точная копия популярной игры от Brio, шведского специалиста по игрушкам.

Гиллис Лундгрен уже больше десяти лет живет в Швейцарии, однако он до сих пор принимает активное участие в работе ИКЕА. Он считает, что «все дизайнеры учатся друг у друга», что все в той или иной степени повторяют друг друга, особенно при создании мебели. «Иногда новая форма буквально носится в воздухе, и несколько дизайнеров начинают воплощать ее, независимо друг от друга».

Время от времени обвинения в плагиате вызывают небольшой скандал, но ни Гиллис, ни Кампрад не помнят, чтобы дело хоть раз дошло до суда. Гиллис вспоминает: «Dux хотел подать на нас в суд за копирование «уникальной» спинки кровати дизайнера Бруно Матссона, у которого, как предполагалось, позаимствовала идею наш дизайнер Карин Мобринг. Наш адвокат был в страшном волнении. Тогда я нашел похожую спинку, которую сам придумал несколько лет назад. Все закончилось тем, что ИКЕА пообещала не подавать в суд на Dux».

Польша — «другая женщина»

> Мы работали с Ингваром над обсуждением условий по более чем двумстам пунктам, трясясь над каждым эре. Мы вели переговоры почти до одиннадцати ночи и никак не могли прийти к какому-нибудь соглашению. Когда наши силы были на исходе, я сказала: «Давайте сделаем перерыв и пойдем в студенческий ночной клуб». После этого мы отправились танцевать.
> На следующий день мы продолжили работу, а к вечеру достигли полного согласия. Вот как все происходило. Для нас основной задачей было получить как можно больше иностранной валюты, а для Ингвара - опустить цены как можно ниже, лучше до нуля.
>
> **Сильвия Лукашик**

Если Эльмтарюд в Агуннарюде был местом рождения компании, а Эльмхульт — местом ее крещения, то в Германии состоялась «женитьба» на Европе. Польша возникла в полной мифов истории ИКЕА в виде «другой женщины», авантюры и поворотного момента.

В начале 1960-х Польша была коммунистической страной, жаждущей экономических контактов. Она встретила шведского капиталиста с распростертыми объятиями и стала спасительным кругом во времена бойкотов, когда запреты на поставки выбивали почву из-под ног компании.

Польша была больше чем просто мостиком, перекинутым для покорения Европы, а спустя несколько лет и других частей света. Мебельное производство в этой стране стало технико-коммерческим испытательным институтом для фирмы, которая хорошо работала в Скандинавии, но неожиданно обратилась лицом на юг в поисках более выгодных условий работы.

К концу 1950-х запреты на поставки ИКЕА стали ощущаться все сильнее и сильнее. Несмотря на это, некоторые производители были достаточно сильны и самостоятельны и продолжали работать с ИКЕА. Например, фабрика по производству стульев в Стокарюде (в то время ведущий производитель) была единственным поставщиком, осмелившимся производить для ИКЕА деревянные стулья. Но потребности ИКЕА росли очень быстро, причем повышались требования не только к количеству, но и к качеству. В 1961 году, чтобы выполнить заказы, компания нуждалась в сорока тысячах деревянных стульев, но могла получить только половину от этого количества. Швеции уже не хватало, и ИКЕА начала искать новых поставщиков.

Ингвар и его новый коллега по закупке мебели, опытный коммерсант Рагнар Стерт, повсюду искали новые возможности. Сначала они отправились в Данию и организовали там сеть поставщиков. Но в 1960 году Ингвар прочитал в Svenska Dagbladet, что польский министр иностранных дел, профессор В. Трампчинский собирается посетить Коммерческую палату в Стокгольме, чтобы наладить сотрудничество со шведскими компаниями. Ингвар написал этому человеку письмо, чтобы возбудить его интерес. Через несколько месяцев пришел ответ: «Добро пожаловать в Польшу».

Двадцать первого января 1961 года Ингвар, его отец и Рагнар Стерт прилетели в Варшаву. Их визит продолжался неделю и был детально задокументирован секретной польской полицией.

Визитеров принимала делегация от PAGED, организации, занимающейся экспортом мебели. В состав делегации входил Мариан Грабински, техник по древесине, недавно получивший диплом дизайнера и архитектора. Несколько лет спустя, когда пала Берлинская стена, он был принят на работу в ИКЕА в качестве главного советника в Варшаве. Этот человек до сих пор хранит копию

документов о переговорах, найденную в архивах секретных служб, из которой видно, как эти самые службы отслеживали каждый шаг шведских гостей.

Грабински собрал статистику, которая отражает потрясающие последствия того письма Ингвара польскому министру. В период с 1961 по 1998 год сотрудничество ИКЕА с Польшей прошло путь от скромного заказа на 69 000 крон (8626 долларов) до экспорта почти на два миллиарда крон.

Из спасительного поставщика Польша превратилась в то, что Ингвар Кампрад называет «революционным эффектом хорошего капиталиста».

В 1961 году, в самый разгар холодной войны, отношения сотрудничества были далеки от нормы, однако Польша превратилась из страны-поставщика в модель свободного рынка в Восточной Европе, на котором ИКЕА была импортером, торговцем, производителем и экспортером.

Визит трех мушкетеров, как Грабински назвал Ингвара, Феодора и Стерта, закончился подписанием контракта на поставки мебели в первый же день после их приезда. Затем они сели на поезд до Познани, чтобы ознакомиться с производством. Сегодня там у ИКЕА огромный магазин, помимо двух магазинов в Варшаве, одного в Гданьске и одного во Вроцлаве. Шесть или семь примитивных фабрик были заменены разветвленной сетью из 160 производственных предприятий, включающей закупочную организацию в Янки, пригороде Варшавы. Там (по выражению Ингвара) торговый центр ИКЕА пустил корни на «картофельном поле» и сделал это весьма успешно.

Однако сначала вопрос заключался в том, сможет ли Польша спасти ИКЕА от бойкота поставщиков или, выражаясь метафорически, позволит ли компании одновременно «сидеть на двух стульях». Сегодня Ингвар вспоминает:

Когда в офисе PAGED мы впервые увидели фотографии их ужасной продукции и узнали цены, по которым они хотели нам все это продать, а затем услышали, что мы не сможем выехать из Варшавы и встретиться с производителями, то я немедленно объявил, что мы в этом не заинтересованы. Мы были готовы тут же собрать вещи и отправиться домой.

Но конфликт был преодолен, и делегация отправилась в провинцию, чтобы увидеть состояние устаревшей и неуклюжей плановой народной индустрии. Но даже контроль коммунистической бюрократии не смог сдержать традиционную любовь поляков к мебели и работе с деревом. А цены! Они были потрясающе низкими. «Я редко платил больше 50% от тех цен, которые в тот момент существовали в Швеции»,— сказал Рагнар, беря в руки книгу заказов того времени с таким благоговением, словно это были свитки Мертвого моря.

Для поляков главное значение имело количество. Русские наложили руки буквально на все, и их аппетиты было невозможно утолить, невзирая на огромные поставки. Что же касается качества, то это было почти неизвестное понятие, и потребовалось немало времени, чтобы стандарты качества (сертификация качества) прижились на польской земле. Ингвар продолжает:

Сначала мы сделали кое-какие инвестиции авансом, ввозя нелегально пилы, части станков и даже копирку для пишущих машинок. Бедные девушки в офисе были вынуждены переписывать все по двенадцать раз, потому что у них не было копировальной бумаги.

Мы закупили респираторы, когда увидели ужасные условия работы, а также привезли

большое количество подержанных станков из Швеции и установили их в Польше.

Несмотря на все бюрократические преграды, мы быстро установили теплые отношения с нашими польскими друзьями и наладили эффективную работу, постепенно помогая построить современную мебельную индустрию.

Инфраструктура была совершенно неразвита. Иногда требовался целый день на то, чтобы позвонить из Варшавы. Часто не было обычных газет, но было много водки, которую пили утром, днем и вечером. Возникали проблемы с сырьем, которое было повреждено за годы войны. Пули, застрявшие в стволах деревьев, ломали пилы и другие инструменты. Но в этой стране было много дуба, который вызвал настоящий бум в Швеции.

Условия работы на фабриках были довольно странными. В середине автоматизированного процесса производства вдруг возникали пожилые женщины с тележками, которые перевозили детали. У Польши все еще не было ресурсов для проведения полной модернизации производства. Однако в этой обстановке были созданы многие любимые модели ИКЕА.

Управляющий на великолепной мебельной фабрике Иржи Павляк с гордостью демонстрирует вазу, которую ему вручила ИКЕА, когда фабрика выпустила более миллиона комодов ТОР (половина всех произведенных комодов). Два миллиона книжных шкафов БИЛЛИ и три миллиона полок ИВАР также поставлялись из Польши плюс большие объемы поставок стола ИНГУ. Рекордными были и цифры по производству дивана КЛИППАН. Этот список можно продолжать бесконечно. Огромное количество шведских домов обставлено мебелью, произведенной в Польше, хотя сами шведы об этом даже не подозревали.

Стул ОГЛА производился на фабрике в Радопско. Более миллиона этих стульев было выпущено до того, как дерево заменили пластиком. Сегодня там расположены суперсовременные фабрики, которые производят до пяти тысяч стульев в день, большая часть которых направляется в ИКЕА. Через четыре года после того, как началось сотрудничество с Польшей, стулья ОГЛА стали символом качества при низкой цене. Эти стулья были так же хороши, как и более дорогие, предлагаемые в рекламных объявлениях.

«У ИКЕА было два-три больших преимущества перед другими зарубежными партнерами»,— говорит Сильвия Лукашик, глава ныне приватизированной PAGED, которая прекрасно помнит тот вечер в ночном клубе.

Первое касается принятия решения. Это решение принимал всегда один человек, и можно было рассчитывать на твердость его слова.

Затем важную роль играло долгосрочное сотрудничество. Мы заключали длительные контракты и могли все спокойно планировать. Очень скоро мы стали одними из главных поставщиков. В 1960-е польская мебель занимала 50% каталога.

Сегодня примерно треть продукции, представленной в каталоге, производится в Польше. А третье преимущество заключалось в том, что ИКЕА вводила новые технологии. Например, была изменена технология обработки поверхности древесины. И еще они умело снижали цену производства, чтобы снизить отпускную цену на продукцию.

Позже такая щедрая инвестиция технологий стала рискованной. ИКЕА вложила около пяти с половиной миллионов долларов в механизацию производства книжных шкафов на одной из фабрик Мозина. После падения Берлинской стены поляки разорвали контракт, хотя все оборудование уже было доставлено и оплачено. Они просто начали работать на других. К своему великому сожалению, шведы были вынуждены поднять цены.

Наиболее важным условием долгосрочных контрактов являются низкие цены. Некоторые недальновидные бюрократы из PAGED стали сравнивать цены ИКЕА с ценами, например, немецких производителей и решили пересмотреть прежние договоры. Основной фигурой в конце 1970-х стал старший руководитель мебельного отдела PAGED Ян Нандурски. Он был человеком с недостаточно развитым рыночным чутьем и во время переговоров с Ингваром Кампрадом взвинтил цены до небес. ИКЕА по своему обыкновению начала быстро отступать и повернулась к другим европейским поставщикам, предлагавшим более низкие цены. С 1978-го по 1984-й отношения с Польшей стали натянутыми, и объем заказов снизился со 100 до 50 миллионов. Теперь другие страны стали играть роль главных поставщиков ИКЕА.

В основе этого раскола лежали предложения со стороны немецких и английских производителей, которые единовременно закупали ограниченные партии товара и платили более высокую цену за быструю доставку. ИКЕА же, напротив, заключала долгосрочные контракты при низких ценах, иногда покупая большое количество товара только для того, чтобы не нарушать контракт.

Модель ИКЕА идеально подходила для польской централизованной системы, которой требовалось длительное время на переключение производства,

когда возникали какие-то проблемы с сырьем. Но конфликт, который стал выражением борьбы плановой экономики и радикального рыночного подхода, практически свел на нет всю активность ИКЕА в Польше. Так происходило до тех пор, пока умная женщина Барбара Войцеховска не занялась этой проблемой в PAGED, и вскоре ситуация изменилась, а страсти улеглись.

После падения Берлинской стены поддерживаемые государством производства в Восточной Европе оказались на краю гибели. За одну ночь злотый, который был связан с рублем, практически обесценился по сравнению с долларом. Однако в контрактах цены были указаны по старому курсу, и польские производители рисковали потерять до 40%, то есть оказаться на грани банкротства.

Сильвия Лукашик вспоминает разыгравшуюся драму. Тогда целая делегация направилась в Лозанну, чтобы встретиться с Ингваром Кампрадом у него дома и найти выход из сложившейся ситуации.

Ингвар не мог изменить цены, указанные в каталоге ИКЕА. Они были запланированы за год. Нам же требовалось найти какое-то решение, чтобы избежать катастрофы.

Помню, как в середине переговоров Ингвар прервал разговор, отправился на кухню и приготовил ужин для всех нас. Сначала мы поели, а потом он принял решение. Он нас поддержал, потому что понимал размеры надвигающегося на нас разорения. ИКЕА подняла закупочные цены на 40%, оставив их прежними в каталоге. Мы вернулись домой, сумев спасти нашу фирму, наше лицо и деловые отношения.

Вот почему мы так любим его и ИКЕА.

Падение стены оказало большое влияние не только на Польшу, но и на ИКЕА. С момента приезда «трех мушкетеров» в Варшаву компания преуспела в установлении наиболее низких цен в ряде других стран Восточной Европы. Вскоре почти пятая часть потребностей ИКЕА удовлетворялась за счет стран коммунистического блока. Закупки производились централизованно, но для тех, кто разбирался в этом процессе, он имел массу преимуществ.

Однако теперь вся система распалась, и начался хаос. Старые связи разрушились, Москва остановила закупочный процесс. Новые начальники не считали себя ответственными за выполнение старых контрактов, однако вовсю использовали оборудование, которое поставила ИКЕА. Только теперь они производили товары для других клиентов.

Ингвар и его помощник, Андерс Муберг, поняли, что компании нужно искать новый выход, если они не хотят поднимать цены. Раз нельзя полагаться на существующее производство, значит, компания сама должна стать производителем.

ИКЕА никогда не будет покупать у ИКЕА, гласил старый принцип. Манипулируя с различными поставщиками, компания долгие годы сохраняла свободу и независимость.

Но коллапс коммунистической системы перевернул этот принцип с ног на голову. В 1991 году ИКЕА приобрела компанию Swedwood в Смоланде с отделениями в Канаде и Дании. «Мы многому научились,— говорит Андерс Муберг. — Способность покупать не значит способность производить. Торговля и производство — это совершенно разные вещи. Мы умели делать первое и были полными профанами во втором».

Со Swedwood ИКЕА приобрела опыт покупки и управления производством в других отраслях в Польше, Словакии, Венгрии, Украине, Румынии, странах Балтики, а теперь в России. ИКЕА покупала и модернизирова-

ла компании, которые прежде находились в коллективной или государственной собственности. (Сегодня компания имеет 34 фабрики в 11 странах мира. Читайте главу о России.)

В настоящее время Swedwood уже инвестировала почти 3 миллиарда крон и заработала 5 миллиардов. В следующие пять лет эта цифра должна удвоиться. Компания поставляла сырье в Швецию, что не могло не повлиять на внутренние цены. «Сначала, — говорит Лидере Муберг, — казалось, что в компании появилось инородное тело, но теперь, восемь лет спустя, это кажется вполне нормальным. Мы стали ближе к нашим поставщикам, можем видеть все их глазами, предъявлять требования и задавать вопросы: например, стоит ли поставлять товар непосредственно в магазины или лучше отправить его на склад. Решение этих вопросов позволяет снизить цену на 20%».

Сегодня значение Польши для ИКЕА стало еще больше, чем когда бы то ни было. С 1990 года в этой стране было открыто пять новых магазинов и несколько закупочных контор. Кроме того, ИКЕА наладила там собственное производство. Компания Swedwood открыла пять лесопилок и две мебельные фабрики с самыми современными технологиями. Цель заключалась в том, чтобы внедрять новейшие технологии. Одним из примеров такой деятельности являются крупные инвестиции в изделия из так называемого щита с сотовым наполнением. Эта технология — настоящее хобби Ингвара Кампрада, появившееся с легкой руки Гиллиса Лундгрена. Десять лет назад Ингвар Кам'прад написал длинное письмо менеджеру по производству Хокану Эрикссону о необходимости начать этот «гигантский проект» ради увеличения объемов производства. И мечта Ингвара была реализована.

Щит с сотовым наполнением вытесняет массив древесины. Древесно-стружечные или древесно-волокнис-

тые листы крепятся на раме наподобие сэндвича. Ингвар называет их «толстостенными». Из этого материала делается большинство межкомнатных дверей в Швеции. Этот метод позволяет сэкономить большое количество древесины. Изделия получаются более легкие, хотя производят впечатление настоящей деревянной мебели. При этом прочность их ничуть не страдает. Сегодня по этой технологии работают фабрики ИКЕА на западе и северо-востоке Польши, которые производят столы, отделанные ярким лаком или березовым шпоном. Только за один год производство изделий из щита с сотовым наполнением выросло в два раза. На сегодняшний день было продано таких изделий на 1,5 миллиарда крон (187,5 миллиона долларов).

Swedwood инвестировала более 1 миллиарда крон в различные фабрики в Польше и 800 миллионов в Словакии, а количество рабочих выросло до 4300. Девяносто восемь процентов продукции идет на экспорт, но часть доходов возвращается обратно и тратится, например, на восстановление лесных массивов.

Польша стала для ИКЕА не только «другой женщиной», но и другим домом. Здесь, на чужой земле, царила атмосфера Смоланда, дух простоты и бережливости. Бывший министр торговли Польши Анджей Олешовский сказал, что после освобождения от повсеместного влияния России практически из ничего в стране возникли более двух миллионов предприятий малого бизнеса.

Простая и открытая структура управления в ИКЕА стала мечтой для людей, которые не признают государственной иерархии, работа на частном предприятии привлекала молодых и хорошо образованных специалистов. Структура менеджмента ИКЕА резко отличается от «большинства международных гигантов, которые управляются по военному образцу» (слова Олешовского). ИКЕА — это пример структуры без барьеров. Появление

таких мебельных магазинов отвечало потребностям населения, которое не могло часто менять мебель и которому нравились умные решения ИКЕА. «Приход в Польшу был очень правильным шагом. Люди здесь умеют видеть светлое будущее. Все темное они оставили позади»,— говорит Мариан Грабински. Добавьте к этому и стратегическое преимущество: зарплата работника в Польше составляет четвертую часть от зарплаты в Швеции.

Польша оказалась окном в мир и местом, где многие сотрудники ИКЕА сделали головокружительную карьеру. Например, Хокан Эрикссон, который построил производство в Польше и сделал ИКЕА ведущим европейским производителем изделий из щита с сотовым наполнением.

Поэтому Польша символизирует для Ингвара Кампрада одновременно и приключение, и поворотный момент в жизни. В Польше он смог производить мебель по ценам, недостижимым в Швеции. По иронии судьбы бойкот привел к тому, что ИКЕА стала еще сильнее.

Польша стала естественным трамплином для покорения России. Осенью 1977 года было принято решение сделать ряд долгосрочных инвестиций. ИКЕА собирается завоевать российский рынок. Огромные лесные просторы в сочетании с разрешением на вырубку, которую ИКЕА приобрела в Латвии, прекрасно для этого подходят. В настоящее время проводятся эксперименты с древесиной, которая традиционно не использовалась для производства мебели. Восточная Европа стала для ИКЕА настоящей лабораторией;.

Без опыта, полученного в Польше, без низких цен и привычки преодолевать препятствия и учиться работать по-новому ИКЕА не смогла бы продолжать свою экспансию в Европе. Все сложилось удачно и по другим причинам. Хокан Эрикссон, который провел в Польше двадцать лет, так объясняет успех компании:

Молодые люди почувствовали ответственность, им разрешили использовать воображение и здравый **смысл, потому что отношение компании было таковым: «Если мы не сделаем это лучше, кто-то другой сделает это за нас. Поэтому надо постараться». Важно и то, что Ингвар Кампрад научил нас постоянно задавать себе вопрос: «Как можно сделать это немного дешевле?»**

Так страсть переросла в любовь и благодарную зависимость. Именно с таким отношением Восточная Европа готовится к интенсивному росту в третьем тысячелетии.

«ИКЕА обеспечивала порядок и ясность, делая крупные заказы на год вперед, — говорит Адам Бурда, директор Polskie Mebli в Познани. — Некоторые предприятия экспортировали до 80% своей продукции в-Швецию. Это было важным уроком. Прозябающая в нищете коммунистическая индустрия получила поддержку и начала процветать благодаря «хорошему» капиталисту. Вот как можно делать дела». А Ингвар научился у поляков целовать людей в щеку и есть борщ со сметаной.

Журнал, который увеличил популярность ИКЕА

Может быть, это звучит и по-детски, но мы чувствовали себя в некоторой степени учителями.

Марианн Фредрикссон, шведская журналистка

Когда водители-испытатели из журнала Teknikens Varld («Мир техники») перевернулись во время испытания нового «Мерседеса», в историю автомобильной индустрии была вписана новая страница.

Престижный производитель оказался под ударом. «Мерседес» всегда считался образцом качества и безо-

пасности. После различных попыток восстановить репутацию компании продажи были прекращены, автомобиль переделан, а для спасения статуса и чести были выплачены миллиардные суммы.

Трудно представить, что однажды ИКЕА едва не столкнулась с подобной проблемой. Хотя она действительно оказалась в похожем положении. В 1993 году в Германии было опубликовано сообщение, что в книжных шкафах, производимых ИКЕА, содержится формальдегид, опасное вещество, отравляющее воздух в домах. Мебельный гигант содрогнулся. Мгновенно были приняты меры, чтобы разрешить проблему. Вся партия товара была отозвана, покупатели получили полную компенсацию, а опасное вещество было запрещено использовать в производстве. Материальный ущерб для ИКЕА был не слишком большой, и все быстро забылось.

Но время от времени ИКЕА подвергалась нападкам из-за качества своей мебели, дизайна или используемых материалов. Однако правление быстро и честно разбиралось со всеми недоразумениями. ИКЕА всегда ставила доверие своих покупателей превыше всего. Еще одна неприятная ситуация возникла осенью 1997 года, когда в телевизионных программах прошли репортажи о том, что некоторые поставщики ИКЕА из Юго-Восточной Азии используют на своих предприятиях детский труд.

История взаимоотношений ИКЕА и средств массовой информации — это история радости и печали. Средства массовой информации всегда использовали ИКЕА как пример идеальной компании, а Кампрада как легендарную личность, которая начала с нуля и покорила весь мир. И ИКЕА, в свою очередь, тоже нуждалась в средствах массовой информации. Хотя ИКЕА и не любит выставляться напоказ, мало найдется компаний, которые вызывали бы такой же интерес.

ИКЕА долгое время была излюбленным предметом репортажей о том, как бедный мальчик построил свой

собственный Клондайк. Когда ИКЕА была подвергнута бойкоту со стороны производителей, симпатии широкой публики были на ее стороне. Личность Кампрада, его скромность, то, что он, будучи миллиардером, всегда путешествует экономическим классом, добавляло очередные штрихи к легендарному портрету.

У ИКЕА есть два эпизода, которые ясно показывают, как средства массовой информации способны изменять историю компании в позитивном или негативном направлении. В первом случае речь идет о начинающем журналисте из небольшого издательского дома, который использовал интерьерный журнал для рекламы. Во втором случае крупнейшей газетой Скандинавии была предпринята безуспешная попытка лишить Ингвара Кампрада чести и репутации. Расскажем об этом более подробно.

В сентябре 1964 года, когда в Швеции было разослано 800 000 экземпляров каталога ИКЕА, интерьерный журнал Allt i Hemmet («Все для дома») опубликовал сенсационное сравнение цен. Например, по данным журнала, стул ИКЕА за 33 кроны (4 доллара) был более высокого качества, чем стул из более дорогого магазина, стоивший в пять раз больше (168 крон, или 21 доллар).

После появления этого исследования на шестнадцати страницах разыгралась настоящая драма, которая имела весьма ощутимые последствия. Экономические и не только.

Allt i Hemmet принадлежала известному издателю Боннье. В число журналистов входила Марианн Фредрикссон, которая позже стала известным писателем и публицистом. В возрасте двадцати восьми лет она стала издателем Allt i Hemmet и занялась изучением интересов потребителей. Журнал привлек к работе опытных журналистов и консультантов, среди которых были архитекторы (в Швеции декораторы интерьера всегда получают образование архитектора). Allt i Hemmet долгое

время не обращал внимание на ИКЕА, потому что та была фирмой, занимавшейся рассылкой по почте, с единственным известным магазином в Эльмхульте.

В то время ИКЕА была компанией, торговавшей по самым низким ценам в стране, но качество ее продукции считалось сомнительным. Именно этого и опасался Кампрад, когда в 1953 году решил начать конкурентную борьбу по иным правилам, организовав первую знаменитую выставку. Но хотя все больше и больше шведов приезжали в Эльмхульт и уезжали оттуда, довольные своими приобретениями, мебель ИКЕА, по мнению дизайнеров, не считалась образцом вкуса. Если компании удавалось создать что-то оригинальное, то ее немедленно обвиняли в плагиате.

Марианн Фредрикссон собрала все негативные отклики об ИКЕА, подвергла их сомнению и решила разобраться во всем самостоятельно. Она направилась в Эльмхульт, чтобы своими глазами увидеть, что это за компания. С ней приехали опытный дизайнер, архитектор и фотограф.

Ингвар Кампрад и его двоюродная сестра И.-Б. Бейли, которая отвечала за ассортимент, нервничая, наблюдали за этим визитом из окна офиса. Оба узнали редактора и по-настоящему испугались.

Allt i Hemmet решил раз и навсегда выяснить, отвечает ли продукция ИКЕА высоким требованиям качества по цене, форме и функциональности. Группа анонимных экспертов должна была купить мебель и предметы домашнего обихода (диваны, обеденные столы, кресла, книжные шкафы, лампы, шторы и т. п.) у ИКЕА и в других магазинах по всей стране. При этом предметы должны были максимально походить друг на друга и иметь по возможности схожие функции.

В Стокгольме была оборудована студия, в которой часть помещения заставили мебелью от ИКЕА, а другую часть — мебелью от иных производителей. Эти интерь-

еры сфотографировали. Наиболее очевидной была разница в ценах. Комната от ИКЕА обошлась в 2777 крон (347 долларов), а от конкурентов в 8645 крон (1081 доллар), то есть на 6000 крон (750 долларов) дороже.

Но главным был тест на качество. Мебель отправили в шведскую лабораторию дизайна и, опять же анонимно, подвергли различным тестам, которые проводили два известных архитектора.

Результат шокировал не только специалистов, но и широкую общественность. Шаг за шагом мебель от ИКЕА показывала лучшие результаты, чем более дорогая продукция известных компаний.

Больше всего потрясли результаты испытаний стула ОГЛА, производимого в Польше. Он стоил 33 кроны, тогда как цена на подобный стул в «крупном магазине» достигала 168 крон. При этом более дешевый стул выдержал тест на прочность, устояв после 55 000 «приседаний», которые сделал автомат.

Возможно, другие события оказали более значительное влияние на прогресс ИКЕА, но важность вмешательства Allt i Hemmet в ее историю трудно переоценить. После предания огласке результатов испытаний мебель от ИКЕА заполнила квартиры людей из среднего класса.

С тех пор все разговоры о качестве мебели ИКЕА прекратились. Allt i Hemmet укрепил ИКЕА в ее желании продолжать борьбу за качество. Пять лет спустя на работу в компанию был принят молодой человек по имени Бу Вадлинг, который организовал тест-лабораторию в Эльмхульте. Он вошел в историю ИКЕА, расположив тестирующие автоматы у входа в магазин, где мебель от ИКЕА подвергалась «пыткам* на глазах у покупателей. А чтобы окончательно добить оппозицию, была проведена независимая экспертиза дизайна.

Allt i Hemmet высказал предположение, что покупатели сами в состоянии решить, что им нравится и какой дизайн стоит тех денег, которые за него просят. С дру-

гой стороны, редакторы не могли не покритиковать ИКЕА за те восторженные описания, которые приводились в каталоге (и которые долгое время писал сам Кампрад). Более того, журнал не только указал на схожесть моделей от ИКЕА и от известных дизайнеров, но и поинтересовался, почему об этих изделиях пишут с таким чувством. Однако журнал признал, что, хотя влияние крупных дизайнеров сказывается на появляющейся на рынке мебели, в отношении ИКЕА речь о плагиате все же не идет.

Мебельщики были взбешены «трюком» Allt i Hemmet. В Ассоциацию мебельной индустрии пришло письмо, в котором говорилось, что если журнал продолжит все эти тесты, то производители объявят бойкот рекламе. Неугодный журнал следовало наказать, и Марианн Фредрикссон почувствовала, что ее положение вот-вот пошатнется.

Однако она неожиданно получила поддержку. Владелец журнала Лукас Боннье продолжал стоять на своем и проигнорировал угрозу бойкота. Продажа рекламного места действительно на некоторое время снизилась, но потом, как он и ожидал, все вернулось на свои места. Несколько фирм набрались мужества и, следуя принципу свободной конкуренции, сами предложили свои товары журналу для проведения независимой экспертизы. В этом они увидели новые возможности завоевания покупательского спроса. Любой, кто доказывал свою заинтересованность в качестве, немедленно увеличивал продажу своих товаров.

Марианн Фредрикссон и Allt i Hemmet благополучно вышли из скандальной ситуации. Тестирование стало одной из главных отличительных черт журнала, который после всего этого увеличил свой тираж и поступления от рекламы. Что же касается ИКЕА, то она, не потратив ни единого эре, не пошевелив и пальцем, завоевала невиданную популярность. Теперь покупка мебели у

ИКЕА не считалась глупостью. Покупатели могли похвастаться и отменным вкусом, и экономным расходованием денег.

Иногда происходят и такие вещи.

«Пер Альбин Ханссон (президент Швеции) построил шведский «народный дом», Ингвар Кампрад обставил его мебелью... но именно Allt i Hemmet объяснил, где эта мебель должна стоять,— смеется Марианн Фредрикссон. — Журнал появился во время послевоенного бума, одновременно с ИКЕА. В нем представлялись новые идеи о том, какой должна быть мебель, то есть простой и красивой. Может быть, это звучит и по-детски, но мы чувствовали себя в некоторой степени учителями».

После всех этих событий Фредрикссон встретилась с Ингваром Кампрадом. На ежегодной фотосессии для каталога ИКЕА Ингвар Кампрад появился с коробкой бутербродов и пивом для всего коллектива журнала. Таким образом он хотел сказать: «Спасибо вам за помощь».

Чудесный магазин

Каждый человек - это шкаф.

Лена Ларссон, шведский архитектор

История ИКЕА — это учебник по бизнесу, который рассказывает о том, что в жизни компании не бывает случайных событий. Предприниматель складывается на фоне как успеха, так и фиаско.

Иногда даже самое отчаянное положение вещей может стать чудом. Рост ИКЕА происходил, казалось бы, естественно, но каждый новый шаг был далек от логики. Когда мальчик из Эльмтарюда продал первый коробок спичек, в нем проснулась естественная жажда наживы. Когда первая проданная по почте мебель принесла ему больше дохода, чем торговля мелким товаром, он впол-

не естественно стал мебельным дилером. Однако он все еще видел в торговле только деньги. Но когда снижение цен привело к ухудшению качества и он стал терять доверие покупателей, то начал задумываться о соотношении цены и потребностей людей. После этого он решил устроить выставку в старом здании столярной мастерской Лагерблада, и затем каждая мелочь стала считаться важной в оформлении «народного дома».

Таким образом, реклама смешалась с прогрессом, а конкуренция привела к новому успеху.

Поток покупателей, посещавших Эльмхульт, натолкнул Ингвара Кампрада на мысль об открытии «невероятного» магазина в Смоланде. Успех ИКЕА вызвал противостояние конкурентов, заставив компанию искать производителей за пределами Швеции, что привело к падению цен на производство и новому витку успеха.

Без этого триумфа Ингвар Кампрад никогда не получил бы достаточно денег на открытие магазина IKEA Kungens Kurva в пригороде Стокгольма (инвестиции составили 17 миллионов крон, или 2,1 миллиона долларов). Он сделал это на свои деньги, не взяв взаймы ни единого эре. Открытие этого магазина стало поворотным моментом, после которого ИКЕА покорила весь мир. Фирма выросла в крупную компанию, но продолжала черпать вдохновение в Kungens Kurva.

Второго мая 1964 года Ханс Акс, бывший пожаротехник, торговец кирпичом и сын рабочего из южного района Стокгольма, переехал в небольшой офис в центре столицы. Осенью предыдущего года Кампрад назначил его менеджером будущего магазина. Теперь на нем лежала ответственность за набор персонала и организацию открытия. Его приняли на работу после спонтанной вечеринки ИКЕА в эльмхультском ресторане, в которой участвовали и покупатели.

Строительство первого магазина в Эльмхульте площадью в 7000 квадратных метров обошлось в 600 000

крон (75 000 долларов), а магазин Kungens Kurva (45 800 квадратных метров) стоил 17 миллионов крон (свыше 2 миллионов долларов). Дизайнер ИКЕА Клаус Кнутссен взял за основу проекта многоэтажное круглое здание музея Гуггенхейма в Нью-Йорке. Мотивация была весьма проста. Квадратные здания трудно использовать целиком из-за наличия в них углов. Круглое здание является оптимальным для демонстрации всех образцов.

Бюджет нового проекта был очень смелым. Запланированный ежегодный оборот составлял 35 миллионов крон (примерно 4 миллиона долларов), что в четыре раза превышало оборот магазина в Эльмхульте. Однако испытания, проведенные Allt i Hemmet осенью 1964 года, после которых качество мебели ИКЕА было вознесено до небес, дали Хансу Аксу повод увеличить бюджет до 60 миллионов. Неожиданно компания оказалась в нужном месте в нужное время. Журнал сделал ИКЕА престижной торговой маркой, привлекательной для стокгольмских клиентов.

Восемнадцатого июня 1965 года магазин был открыт. В первый же день его посетило восемнадцать тысяч покупателей, и персоналу из Эльмхульта пришлось приехать в столицу, чтобы помочь своим коллегам. Выписка заказов занимала массу времени, кассовых аппаратов было недостаточно, что создало настоящую давку. В суматохе некоторые покупатели не могли добраться до кассы, чтобы заплатить, тогда они просто брали товар и уносили его домой. Менеджер собственноручно поймал одного такого воришку, который нес ковер на автостоянку.

Это был настоящий хаос. Правительство тоже внесло свою лепту в это безумие, объявив об увеличении налога с продаж с 1 июля того года. И хотя повышение составило всего 3%, люди торопились сделать покупки до этого дня. За двадцать дней до повышения налога магазин продал товара на огромную сумму (из

расчета годового оборота в 90 миллионов крон, или 11,25 миллиона долларов), а когда в конце года был подсчитан оборот, он оказался в два раза выше запланированной суммы — 70 миллионов крон.

Место расположения магазина в Kungens Kurva было выбрано со стратегической точностью и на долгие десятилетия стало образцом для подражания. Во-первых, оно находилось далеко от центра столицы, и земля там стоила не слишком дорого. Туда вело много подъездных дорог, имелось также достаточно места для парковки. Рядом с магазином IKEA Kungens Kurva строился новый жилой район.

Все эти обстоятельства определили и время работы магазина: с одиннадцати утра до семи вечера. Когда утреннее движение в сторону Стокгольма становилось менее интенсивным, до Kungens Kurva можно было добраться без труда, а когда рассасывались вечерние пробки, магазин все еще был открыт. Такой режим очень подходил большинству людей, работавших в ИКЕА по сменному графику. Многие домохозяйки с удовольствием работали в ИКЕА, потому что они были заняты одну неделю целиком, а потом имели неделю отдыха.

Из-за вывески с названием магазина (она сгорела через пять лет) развернулась жаркая дискуссия между динамичным Хансом Аксом и «суперточным» Алланом Кронваллом. Кронвалл отстаивал название Mobel-IKEA (Мебель-ИКЕА), а Акс предлагал просто ИКЕА, чтобы показать, что фирма торгует не только мебелью. Конфликт закончился тем, что на южной стороне крыши установили знак ИКЕА, а на северной — Mobel-IKEA.

С этого знака начался пожар 5 сентября 1970 года, случившийся из-за неисправности электропроводки. После чего ИКЕА получила самую высокую компенсацию по страховке в истории Швеции. Однако этот пожар стал своего рода очистительным огнем, повлияв-

шим на организацию, коммерцию и идеологию. Он дал новую жизнь неутомимому и изобретательному Хансу Аксу, который сумел убедить Ингвара Кампрада в необходимости расширения и модернизации магазина в свете опыта последних лет. Когда магазин вновь открылся после пожара в марте 1971 года, решение было принято.

С того момента в ИКЕА ввели самообслуживание, и эта система сохранилась до сих пор. Самообслуживание, большое количество кассовых аппаратов на выходе, уменьшение продаж по заказам — все это дало мощный толчок эффективности и обороту. Покупатели взяли на себя, пожалуй, самую трудоемкую часть процесса продажи, а именно: доставку и сборку.

Вскоре после этого Ханс Акс предложил план продажи более мелкой и более удобной для перевозки мебели. Когда Кампрад увидел, как меняется его концепция «почтовой» торговли, он «мысленно заплакал». Наступила новая эпоха, и Ингвар стал промоутером самообслуживания.

Некоторые особенности магазина в Kungens Kurva определили будущий стиль ИКЕА Например, игровая комната для детей при входе. Знаменитый «аквариум» с цветными пластиковыми мячиками, в которых так любят нырять дети, был подсмотрен декораторами на ярмарке в Англии. Сегодня игровая комната является частью концепции, и если какой-то магазин не хочет ее устанавливать, то он должен спросить специальное разрешение у Inter ИКЕА Systems в Дельфте.

Кроме того, был открыт новый отдел Accenten («Посуда»), который явился личной идеей Кампрада. В этом отделе продается посуда и подарки. Развитие идеи этого отдела и название принадлежат менеджеру Инга Лиза Лёвен.

Еще одной отличительной чертой ИКЕА, впервые появившейся в Kungens Kurva, стал ресторан с домашними

блюдами в стиле Смоланда. В Осло Кампрад увидел магазин, который предлагал блюда под общим названием «кухня викингов», и захотел устроить что-то подобное в Kungens Kurva. Но что ели викинги? И что из этого могла подать ИКЕА? Как можно придать этой идее дух Смоланда?

Ганс Акс обратился к теле- и радиознаменитости тех дней, этнографу и исследователю фольклора Матсу Ренбергу. Тот отверг эту идею. Но предложил кое-что свое. Почему бы просто не подавать традиционные блюда Смоланда? Мебель частично производилась в Смоланде, ИКЕА была родом оттуда же...

Так меню, включающее сосиски с картошкой в белом соусе, тефтели с брусникой и яблочный пирог с ванильным соусом, стали классическими блюдами ИКЕА. Сегодня тефтели приобрели мировую славу и экспортируются ИКЕА сотнями тонн, плюс несколько тонн брусники.

На выходе, за кассами, покупатели ИКЕА могут приобрести хрустящие хлебцы Васа и копченого лосося, традиционную шведскую икру, имбирное печенье, шведский сыр, варенье из голубики и стаканчик шнапса.

Пожар в магазине IKEA Kungens Kurva конечно же счастливой случайностью не назовешь, но он дал старт многим новинкам. Страховая компания выплатила 23 миллиона крон, что также покрыло часть потерь от остановки торговли. Спустя несколько недель после этого случая была устроена «пожарная» распродажа, на которую выстроилась очередь из восьми тысяч человек. Некоторые ждали всю ночь и ночевали в палатках. Одна семья устроила в своей машине небольшой пикник и пригласила директора магазина присоединиться к пиршеству.

На следующий день очередь в магазин растянулась на пять километров, и торговые помещения опустошались с небывалой быстротой. Цены были снижены на

50—90%. (В отделе Accenten в ценнике запятую просто перенесли на одну цифру влево.)

Перестроенный и обновленный магазин в Kungens Kurva открылся в марте следующего года. Сегодня его годовой оборот составляет почти миллиард крон (около 125 миллионов долларов), и в нем работают четыре тысячи служащих. Быть директором этого магазина почти так же почетно, как быть принятым на работу в Эльмхульте.

Почти так же...

Последняя вечеря

> Я совершенно не доверяю системам. И никогда не доверял. Я не доверяю организациям, группам, ассоциациям и фирмам. Я доверяю только людям. Иногда меня здорово обманывают, иногда нет.
>
> **Пер Г. Гилленхаммар,**
> **бывший президент VOLVO**

Один теоретик и философ бизнеса как-то сказал, что в организации не должно быть больше двенадцати человек, включая босса. Посмотрите на Иисуса и его команду, говорил он. Разве их не стало слишком много, когда появился тринадцатый?

В период с 1953 по 1973 год команда ИКЕА была маленькой, это был узкий круг «апостолов». В самом начале их было не больше десяти человек

Они были единым целым, в их жилах текла кровь ИКЕА, поступающая от Мастера. Они никогда не забывали, чему научились у него, а через какое-то время обратили в свою «веру» половину мира.

В этот период Ингвар Кампрад, казалось, был одновременно повсюду. Один из ветеранов, пришедший в фирму в 1958 году на должность менеджера по обслуживанию покупателей, не может припомнить ни одного

дня, когда бы он не видел Ингвара или не разговаривал с ним по телефону. Даже когда Кампрад уезжал из страны, он постоянно звонил и спрашивал, как идут дела, как торговля, не нужна ли помощь, а как обстоят дела с... Эти ежедневные звонки «отца» домой стали знаменитыми.

«Три мушкетера», которые приехали в Польшу, действительно обнаружили новую галактику. В это время открылись новые магазины в Стокгольме, Сандсвалле, Мальме и Гётеборге, но главным центром оставался Эльмхульт. Лучший друг Ингвара, зубной врач, мог забежать утром в офис, чтобы выпить с ним виски. А председатель правления Феодор внимательно следил за тем, как идут дела, словно землевладелец, осматривающий свои владения.

Печать малого бизнеса все еще присутствовала, когда апостолов стало больше. Они не чувствовали, что их слишком много.

Торбьёрн Эрк, который превратил Hemglass в крупную фирму, описывает в своей книге «Осмелиться победить» развитие компании как подъем по лестнице, где есть несколько критических ступенек, каждую из которых следует переступать с осторожностью.

Первая ступень — это уровень, на котором бизнес делает один человек Вторая — когда фирма разрастается до пяти человек. Третий уровень — когда работают от шести до пятнадцати человек. Так продолжается до шестой ступени, когда штат увеличивается до двух тысяч сотрудников. «Седьмое небо» — любое количество сотрудников сверх этой цифры.

В 1973 году в ИКЕА работала тысяча человек. Тогда в компании царила домашняя, деревенская атмосфера, во многом поддерживаемая Феодором (он стал разъездным инспектором складов) и двоюродной сестрой Ингвара, И.-Б. Бейли, которая начинала как секретарь, а потом стала бессменной помощницей Ингвара, его старшей сестрой и менеджером по ассортименту.

В то время наш офис располагался в красном сарае. Ингвар сидел в «кабинете», я — снаружи, у меня не было даже лампы. И никто не мог проникнуть внутрь, не пройдя мимо меня.

Мы начинали рано, иногда в шесть утра. Когда кто-то приходил позже, мы обычно говорили: «Ты, наверное, уже читал вечернюю газету?»

«Правление» состояло из Ингвара, Аллана Кронвалла и меня. Свен Гёте Ханссон не входил в правление, но оказывал на нас влияние.

Мы вместе готовили каталог. Ингвар писал, Гиллис рисовал, а я издавала. В первом каталоге лишь несколько предметов мебели имели имена, но потом Ингвар решил давать их всем изделиям. Он считал, что цифры запоминать очень трудно. Компьютерщики требовали цифры, но я боролась за имена, которые обычно придумывала вместе с дизайнером. Гарнитуры, диваны и стулья носили имена городов, шкафы — мужские имена, шторы — женские, а одеяла — названия мостов. Одно кресло назвали STABIL (стабильное, устойчивое), и оно действительно было очень устойчивым. Имена никогда не изменялись, и ни одно из изделий не могло быть названо ИНГВАР.

Однако книжный шкаф БИЛЛИ за свою жизнь сменил много имен, а стеллаж, который сегодня называется ИВАР, раньше назывался БУССЕ и ИНГУ... Небольшие комоды всегда звались МОППЕ. Однажды мы назвали шторы MOROT (морковка), хотя на них были нарисованы цветы липы. Эти имена в их шведском написании используются во всем мире.

В основном все решал Ингвар. Он был источником идей, вдохновителем. Иногда он сердился, но потом похлопывал нас по плечу...

У нас был совет по продукции. Ингвару давали список, и он возвращал его с пометками «хорошо», «прекрасно» и «никогда».

И.-Б. была единственной женщиной в компании. Всех остальных кандидатов «поджаривали» со всех сторон, прежде чем принять на работу. Как уже говорилось, Свена Гёте Ханссона интервьюировали полтора дня. Рагнар Стерте в качестве проверки должен был целый день высчитывать цену на мебель для нового каталога. Дизайнер Гиллис Лундгрен вообще попал в ИКЕА практически по ошибке, но результат был блестящим.

Ян Аулин был принят на работу в 1968 году и сначала стал одним из помощников Ингвара. Он рассказывал, что первый месяц был практически предоставлен сам себе, потому что босс был в Польше. И ему пришлось самому решать, как должен работать мебельный магазин. При этом он ориентировался на письма, которые присылал Ингвар. Тогда все в работе казалось ему случайным, неорганизованным и подчиненным неписаным законам.

Аулину пришлось взять на себя организационные функции, он стал сам себе антрепренером и формировал собственную сферу влияния. Ингвар это одобрил.

Непосредственно перед прорывом в Европу фирма находилась на первой ступени развития в соответствии с классификацией Турбьёрна Эка. Вот слова самого Ингвара: «ИКЕА начиналась с одного человека. Я сам принимал решения. Дома нас было много, мы вместе обсуждали ситуацию, но в конце концов все ждали моего решения».

Так де-факто ИКЕА прошла все ступени Эка, одновременно находясь на всех уровнях, как это ни парадоксально.

В жизни компании однажды наступает важный момент, когда основатель передает кому-то другому финансовые функции, потому что они начинают слишком сильно отвлекать его от бизнеса. Это случилось, когда Ингвар нанял экономиста Аллана Кронвалла, обладавшего настоящим бюрократическим талантом. Но ему не хватало здравого смысла Ингвара, его интуиции и делового чутья настоящего бизнесмена. Аллан стал настолько важной фигурой, что Феодор подшучивал над сыном, когда тот выходил на прогулку: «А ты спросил разрешения у Аллана?»

Кронвалл намеренно начал подминать под себя все дела, создавая впечатление самого главного человека в ИКЕА и отодвигая Ингвара на второй план. Иногда он даже заявлял, что у него нет времени поговорить с основателем и что тому следует записаться на прием. Он прекрасно справлялся с делами, но в какой-то момент динамика развития ИКЕА стала ему не по силам. Например, он противился идее выхода ИКЕА за пределы Скандинавии. В конце концов этот человек потерял доверие Ингвара, занявшись теневыми сделками с недвижимостью, и два бизнесмена расстались, причем весьма болезненно. Кронвалл был уволен во время заседания правления в присутствии всех его членов.

Но большая часть старой команды оставалась неизменной.

Они всегда были рядом: на работе и после нее. Как говорит Ингвар:« И.-Б., Свен Гёте, Лейф, Бруно, Гиллис, Рагнар, Ян, Хокан — мы все... я бы сказал... были влюблены друг в друга... Думаю, это было самое счастливое время».

Много лет спустя к Ингвару в Швейцарию приехал студент школы менеджмента, чтобы взять у него интервью.

«Что главное в управлении?» — спросил он. Я ответил, что любовь. Он тут же замолчал, но я сказал именно то, что думал.

К этому можно относиться вульгарно, мол, «по дружбе все можно сделать бесплатно». Но если вы не завоюете симпатии людей, вы не сможете ничего им продать.

Когда мы работали в Эльмхульте как маленькая семья, то все любили друг друга. Нет, это не имеет никакого отношения к эротике. Мы просто безумно нравились друг другу.

Мне было трудно отделять коммерческие интересы от чувств. Возьмите, к примеру, детскую комнату в ИКЕА. Грубо говоря, она была сделана, чтобы зарабатывать деньги. Но что может быть важнее, чем хороший уход за детьми? Если мы можем помочь родителям, чтобы они не нервничали, то что в этом плохого?

Глубокая и искренняя забота о других.

Ингвар любит вспоминать дружбу прежних дней. Как он сам говорит:

Но как бы я ни был близок к человеку, определенная дистанция всегда существует. В моих руках всегда были и деньги, и власть. Моему директору по менеджменту куда легче — у него только власть, но даже это не очень просто.

Я уверен, что многие из моих коллег в компании готовы помочь мне в любой ситуации. И у меня есть доказательства этого. Но быть до конца открытыми и критиковать меня — ну как же это возможно? До этого еще далеко. С моим авторитетом я могу говорить любые глупости, и меня никто не остановит. Это

проблема и проклятье лидерства — люди всегда думают о себе. Даже если ты приглашаешь их поговорить, то подсознательно выбираешь тех, от кого можешь услышать определенные вещи. И тогда разговор не получается абсолютно честным и объективным.

Никто из представителей старой гвардии, дававшей интервью для этой книги, не считает, что деньги были для них главной движущей силой. Напротив, заработная плата, особенно в начале, была очень низкой. Однако Рагнар Стерте вспоминает один день в 1960-х, когда Ингвар пригласил его вместе проехаться в город: «Если у тебя нет других дел». Неожиданно он остановил машину и достал пачку денег, 33 300 крон (4000 долларов). «Я заключил одну очень выгодную сделку в Норвегии,— сказал он. — Она проходила вне компании, но хочу, чтобы ты, Аллан и Свен Гёте получили по трети от заработанных денег».

Деньги никогда не были самым главным. Никого не эксплуатировали, «но ни один из нас не стал богачом». Позже чувства молодого поколения выразил Андерс Муберг: «Мы, то есть те, кто хотел работать в ИКЕА, делали это, потому что компания подходила нашему образу жизни. Нам не нужно было думать о статусе, чинопочитании или деловой одежде». Глава польского отделения Ян Мусиолик добавляет: «После моего вступления в ИКЕА я стал находиться в состоянии большей гармонии **с** самим собой».

Кампрад любит рассуждать о «социальных носителях» в его компании. Это не только первое поколение ИКЕА, хотя они конечно же задают тон:

Это о тех людях, которые обычно остаются в тени, но делают немного больше, чем требуют от них обязанности. Это те. кто по не-

скольку раз проверяет, закрыта ли дверь и выключен ли свет, хотя это не их забота-

Столпы общества думают на шаг вперед. «Возможно, я понадоблюсь завтра, хотя у меня выходной. Поеду-ка я туда, посмотрю, как дела. Может быть, нужно будег упаковать пару посылок...

Ни одно общество не может существовать без таких людей. Они были у нас с самого начала, и они есть сейчас на всех уровнях. Это неэгоистичные люди, которые заботятся о деле... В качестве примера мне вспоминается мистер Мануссон из Кризисной комиссии в Стокгольме, куда я пришел еще молодым человеком для получения лицензии. Он был распорядителем и знал точно, в какой комнате, 25 или 32, смогут оформить документы без лишней волокиты.

Итак, ИКЕА стала неотъемлемой частью жизни работающих в ней людей. Вот как говорят об этом Лейф Шё и Ян Аулин: «Работа и отдых слились воедино. По субботам мы почти в полном составе покидали офис, чтобы помочь в магазине. За это никто не платил, но нам казалось, что так надо. Наверное, ни в одной другой компании мира не ведутся такие бесконечные разговоры. Мы просиживали ночи напролет в старой гостинице, обсуждая разные вещи, планировали, выдвигали идеи, спали, пили и снова говорили об ИКЕА».

«Я днем и ночью жила с ИКЕА Это была моя жизнь, и в старости я расплачиваюсь за это,— говорит И.-Б. Бейли. — Но я не жалею. Самое главное, что все это доставляло удовольствие».

Ветераны ИКЕА передали свою культуру новому поколению, научив их обращаться на «ты», не повязывать галстуки, ходить в простой одежде, быть бережливыми.

Демократический дизайн стал доктриной скромности и для покупателей, и для производителей.

Однажды вечером, предаваясь ностальгическим воспоминаниям о старых временах, Ингвар сказал: «Если бы можно было взять половину старой гвардии и объединить их с половиной нового поколения, то получилась бы первоклассная команда. Возможно, мы прилагали слишком мало усилий, чтобы достичь этого».

В каждой из своих рождественских речей Кампрад с уважением вспоминает пионеров, которые всегда сидят на особом месте за своим столом. «Всю нашу историю мы строили будущее в настоящем. Мы никогда не оглядывались на то, что уже было сделано. Все должно быть динамично, компания должна постоянно меняться. В нее должны поступать новые клетки, или она погибнет».

Сама компания и ее создатели черпают вдохновение у старой гвардии. Кампрад иногда ездит с первыми работниками в шопинг-туры. Однажды в 1991 году он был в таком туре в Китае вместе с Ларсом Петерссоном, бывшим директором торговой компании в Эльмхульте. В Гонконге этих людей посетила блестящая идея, когда они увидели, как сообразительные торговцы зонтиками развернули продажу во время дождя. После этого ИКЕА начала торговать зонтами по закупочным ценам во время дождя и по ценам в два раза выше в солнечные дни!

Ингвар был в компании ветерана Леннарта Молвина, когда ему в голову пришла мысль об организации клуба потребителей, который назвали «Семья». Позже он обсудил этот проект с Кеннетом Вэнманом, и теперь «Семья» распространилась по всей империи.

Именно близость к старым друзьям по ИКЕА, их эмоциональная поддержка помогли Кампраду принять медленное и болезненное решение об эмиграции. Время физического присутствия закончилось, началось время эмоционального исцеления и легендарных путешествий.

Человек, который подготовился к смерти

> Не надо сожалеть по поводу эмиграции. Нужно любить Америку как молодую невесту, а Швецию как старушку-мать.
>
> **Вильгельм Муберг, из последнего письма в Швецию**

В начале 1970-х Ингвар Кампрад начал задумываться о том, что произойдет после его смерти. Его заботил не только высокий налог на наследство, но и то, что в Швеции не было места, где следующее поколение могло бы унаследовать преуспевающую семейную фирму.

Другая проблема заключалась в том, что сыновья Ингвара были тогда несовершеннолетними. Он хотел иметь своих детей, но когда они появились в его втором браке, самому ему было уже далеко за сорок.

Возникал вопрос: что будет, если он умрет до того, как они станут взрослыми и получат образование?

Существовали и другие угрозы, например, начали появляться яркие брошюры, в которых говорилось о том, каким должен быть современный капитализм. Это напугало предпринимателя из Смоланда. Тон этих брошюр был диктаторским и разительно отличался от политики построения близких отношений, завязанных на производстве.

Возник также вопрос возможного отсутствия капитала в будущем. На заседании правления (председателем которого в старые времена был Феодор) Пер Линдблад настоятельно убеждал коллег сделать компанию откры-

тым акционерным обществом. Он даже нарисовал картину того, что может произойти, если не сделать это вовремя. Этот человек спрашивал, почему компания не расширяется более интенсивно. Почему, например, ее до сих пор нет в Бразилии? Необходимый капитал вполне можно было бы получить на фондовой бирже.

Ингвар Кампрад отклонил это предложение. Во-первых, ИКЕА всегда сама себя финансировала, а во-вторых, компании, по его мнению, обеспечивались не только капиталом. Им были нужны люди, идеи, культура и история.

И сегодня мы хотим идти своим путем, развивая не только новое, но и то, что уже имеем. Стратегия ИКЕА долгое время заключалась в том, чтобы использовать не более половины имеющихся ресурсов и улучшать то, что есть. Вторая половина предназначалась на будущее. ИКЕА не может, как сказал один из членов правления, «нестись по автобану на бешеной скорости и выискивать места, подходящие для постройки новых магазинов».

Были периоды, которые казались Кампраду парадоксальными («В конце концов, я все-таки прогрессирую»), когда ему хотелось остановиться и подумать о том, стоит ли прививать культуру, душу и семейный дух где попало.

В тот раз совет согласился с Кампрадом (к его некоторому удивлению), да и сегодня компания пришла к выводу, что акционирование принесет ИКЕА больше вреда, чем пользы. Заем на фондовой бирже чреват тем, что компания становится открытой перед средствами массовой информации, и к ней начинают предъявлять повышенные требования по получению прибыли и

расширению рынка, игнорируя ее собственный деловой цикл. «Кроме того, — любит добавлять Ингвар Кампрад, — фондовая биржа — это дорогое удовольствие». Акционерные общества отчисляют треть своего годового дохода акционерам, и эти деньги исчезают из компании, мешая ей накапливать ресурсы, которые ИКЕА иногда требуются, чтобы иметь возможность «принимать дерзкие решения». Между прочим, сегодня в ИКЕА акцент сделан на возможности владельца (фонд Stichting INGKA) менять взгляд .на будущее и действовать соответственно этому.

Ингвар любит повторять, что «задолго приготовился к смерти». Он начал планировать «вторую жизнь ИКЕА» еще в 1973 году, когда компания открыла свое отделение в Швейцарии.

Я спрашивал себя, что делать дальше? Как в будущем спасти ИКЕА от высокиж налогов на наследство, которые могут ее обескровить, или как избежать ссор между сыновьями?

Как можно спасти от разрушения то, что мы создали, сохранив ИКЕА как динамичную и созидательную организацию? Как можно переехать за границу без финансовых потерь для меня и моей семьи?

В результате моих сомнений и невежества, не позволившего мне с самого начала спросить совета у лучших специалистов, я очень долго искал решения. Я думал, что можно проконсультироваться с обычным шведским адвокатом, и тогда все будет в порядке. Но нет, мне пришлось привлекать не только шведских специалистов в области юриспруденции, но и адвокатов из Америки, Англии, Швейцарии, Франции и Голландии. Все это стоило огромных денег. Я даже боюсь

уточнять, во сколько именно мне это обошлось.

Я хотел обеспечить не только долгую жизнь ИКЕА, но и ее независимость от какой-то одной страны. Большим ударом оказалось для нас решение Национального банка Швеции, который наложил жесткие ограничения на ввоз и вывоз денег, когда мы построили первый магазин за пределами Скандинавии в Цюрихе. На все требовалось специальное разрешение, мы были на грани выживания, потому что для успешного старта нам требовалось больше денег (мы смогли получить только пять миллионов крон, или 625 000 долларов).

На помощь пришел Nordfinaiizbank в Цюрихе, пятая часть которого принадлежала шведскому банку. Они дали нам недостающую сумму, а банкир Ян Экман позже стал членом правления ИКЕА.

Представьте себе, как я был счастлив, когда в один прекрасный день вернул пять миллионов крон шведскому банку. Наконец-то мы были свободны.

Когда мы с семьей переехали за границу, я автоматически получил разрешение Национального банка взять с собой по 100 000 крон на каждого члена семьи. Полумиллиона крон оказалось достаточно для того, чтобы обосноваться в Швейцарии, где иностранцы не могут покупать недвижимость в собственность. Мы также занялись поиском компаний в разных странах с различным налоговым законодательством — от Швейцарии и Голландии до Панамы, Люксембурга и принадлежащих Голландии Антильских остро-

ВОВ. Имелись компании, зарегистрированные «на всякий случай». Стоило это не особенно дорого. Многие из них так и не понадобились.

Одной из проблем выхода ИКЕА за границу было сложное финансовое положение самого Ингвара Кампрада:

В начале 1950-х я оказался неплатежеспособным. После войны налоги на имущество были весьма внушительными. Тогда в него входил и капитал компании, которой ты владел (теперь он не облагается этим налогом). Чтобы заплатить высокие налоги, я постоянно занимал деньги у компании, что в то время было разрешено. Естественно, я получал зарплату, но она была не намного больше, чем у моих ближайших помощников.

Часть взятых взаймы денег я откладывал как страховой фонд для меня и моих детей, чтобы снизить налоги и обеспечить свою старость.

В конце концов, Ингвар Кампрад задолжал компании огромную сумму — 18 миллионов крон. ИКЕА процветала, **а** он был банкротом. Парадоксальная ситуация. Был один способ снизить налог на имущество — продать компанию, который ты владел, другой компании, которая тоже была твоей собственностью. Сегодня такое разрешается только при установлении рыночной цены. Таким образом, Кампрад начал использовать несколько компаний, чтобы с доходов от них погасить свои долги.

В газетах писали про одного известного молодого шведского капиталиста, изображая его

танцующим с девушками у бассейна, а рядом стоял дворецкий и держал поднос с напитками. Капиталист объяснял, что в Швеции легко быть богатым. Нужно только продавать самому себе свои компании и накапливать капитал.

Скоро появились слухи о новом законодательстве. Я тут же решил продать одну из своих компаний за 25 миллионов, чтобы получить финансовую свободу. В конце года заместитель директора-распорядителя получил 20 000 крон (2500 долларов) для выплаты гербового сбора и завершения сделки. Он не успел сделать все до Рождества, но сказал: «До 1 января не будет новых правил, не беспокойся. Весь риск я беру на себя».

После этого я много думал о его словах. Когда другие люди говорят, что берут на себя риск, связанный с твоими деньгами, что они на самом деле имеют в виду?

Ингвар Кампрад не зря задавал этот вопрос. Спустя несколько дней министр финансов объявил, что новое законодательство вступит в силу с 1 января. И вот Ингвар остался при своих долгах, бесполезном гербовом сборе на 20 000 крон и заместителе, который «взял на себя риск».

«Что ты теперь будешь делать?» — спросил я, когда он пришел ко мне, красный как рак, и сказал, что не ожидал этого.

Позже, когда я собрался переезжать в Данию в 1973 году, мой заем у ИКЕА был погашен за счет продажи моих собственных компаний, находящихся за границей. В то время я лично владел ИКЕА в Норвегии и Дании. Таким образом, я был свободен от долгов и за-

декларировал свое небольшое состояние в 8 миллионов крон (1 миллион долларов) и отдельно, конечно, доли ИКЕА в 1б0 миллионов, которые я не считаю своими. Эти деньги принадлежат будущему.

Что касается шведских властей, Кампрад решил открыть перед ними все карты, рассказать о своих планах, причинах эмиграции и о последствиях, к которым приведет вывоз капитала из страны. Он направился в Совет по вопросам налогообложения в Стокгольме и рассказал обо всем генеральному директору. Кампрад пообещал соблюдать все правила и законы. И он сдержал свое обещание. Генеральный директор сказал, что впервые кто-то приходит к нему с подобной проблемой и честно выкладывает все карты на стол.

Позже я посетил такой же Совет в Дании и сказал, что хочу заплатить все причитающиеся с меня налоги при условии, что проблема налогов ИКЕА будет решена удовлетворительно. Директор датского Совета предложил мне несколько альтернативных вариантов и сказал, что будет рад видеть меня в Дании, если я ренту жить в этой стране.

Во время поездок за границу я старался открыто говорить о своих намерениях, которые касались защиты компании и снижения налога на наследство.

Мой консультант в Дании сообщил, что мне нужно прожить четыре года в этой стране, после чего я стану ее гражданином и на меня будет распространяться местное налоговое законодательство. В течение этих четырех лет мне и моей компании предоставлялась относительная свобода планировать наше буду-

щее в международном масштабе. В своей первой датской налоговой декларации я перечислил компании, которыми владел в Швейцарии, Голландии, Люксембурге и других странах, и указал свой доход, который был вполне разумным. Хотя мои личные налоги были достаточно высоки, я не жаловался, чего никогда не делал и в Швеции. Больше всего меня беспокоила безопасность компании.

Так я стал шведским иммигрантом. Главный офис сначала располагался рядом с торговым центром возле Копенгагена, а потом в Хумлебеке. Мы с семьей поселились в Ведбеке.

Мы оставались в Дании четыре года, как мне и посоветовали. Дети ходили в школу. У нас там была хорошая жизнь. Затем снова возник вопрос, где нам жить дальше. Консультанты сказали, что с точки зрения налогов на наследство наиболее выгодные условия можно найти в Англии и Швейцарии.

Тогда начались долгие и кропотливые изыскания. В Амстердаме адвокаты провели двухдневное совещание. Они прибыли из Швейцарии, Дании, Швеции, Франции и Англии, и потом пришлось оплачивать их невероятные счета. Было принято кристально ясное решение — сформировать базовую организацию в Голландии, потому что в этой стране было самое старое и самое стабильное законодательство, регулирующее работу фондов. Я собирался серьезно подойти к этому вопросу, потому что хотел не только избежать высоких налогов, но и защитить растущую компанию от всяких неожиданностей в будущем как со стороны семьи, так и извне.

Что же подтолкнуло Кампрада к эмиграции? Дело было не только в высоких шведских налогах, но и в нежелании основателя работать в Эльмхульте. «Рано или поздно я стал бы помехой для компании».

Имели значение и финансовые аспекты, среди которых не последнюю роль играл заем Кампрада. Один из его сыновей говорит об этом времени как о периоде, когда «папа отказался от компании», то есть начал образовывать Dutch Stichting INGKA Foundation. Этот фонд потребовал сложных операций, но Кампрад сохранил место в правлении, то есть исполнительную власть. Один голландский адвокат помог ему в этой ситуации. Он был председателем известного голландского фонда и рассказал Ингвару о давней традиции торговых компаний и фондов в Голландии. Адвокат объяснил, что эти традиции являются своего рода гарантией на случай непредвиденных обстоятельств в будущем.

Собираясь покинуть Швецию, Кампрад нашел время организовать фонд и в Швейцарии. Позже мы вернемся к этой собственности ИКЕА.

Были и другие причины, по которым Кампрад и его семья переехали на жительство в Швейцарию, хотя проще было обосноваться в Англии, как делало большинство шведов.

Одну страну я отмел сразу, потому что обнаружил, что ее законодательство в этих вопросах основано на жульничестве. Чтобы добиться успеха, нужно было вести себя нечестно и заполнять «липовую» декларацию, обманывая государство. Считалось вполне нормальным вписывать суммы, далекие от реальности. Власти сознавали, что все эти декларации — сплошная ложь, и еще выше взвинчивали налоги. Бог знает, чем это могло закончиться. Это и определило мое реш е

ние. Я не собирался жить в стране, где постоянно чувствовал бы себя преступником, хотя таковым не являлся.

Так, после долгих поисков выбор пал на французскую часть Швейцарии. Частично это объяснялось тем, что там дети получали прекрасную возможность выучить французский язык (все они говорят на четырех языках). Маргарета Кампрад уже знала французский, а сам Кампрад до сих пор лучше говорит по-немецки, чем по-английски, вероятно унаследовав это от прабабушки Франциски. Сегодня он пытается говорить по-французски, но делает это со смоландским акцентом.

Переезжая в Швейцарию, мы думали, что проживем там пять лет. Наши советники по налогам сообщили, что можно декларировать только тот доход, который соответствует моим расходам, но мне это не подходило. Мне не хотелось жить в Швейцарии и чувствовать себя налоговым паразитом. Я хотел все делать по правилам моей новой страны.

Поэтому я продекларировал свой полный годовой доход в 500 000 швейцарских франков, из которых заплатил 40% налогов. Консультанты и адвокаты сочли меня сумасшедшим. Почему я вдруг решил вести себя так открыто?

Но именно этого я и хотел. Фактически эта сумма соответствовала моей зарплате в Дании в качестве главы ИКЕА. И я до сих пор доволен тем решением, которое принял. Теперь я хожу по улицам с высоко поднятой головой, и меня всегда рады видеть в муниципалитете. Когда мы переехали, они далее организовали праздник в честь меня и Маргареты. Разве такое могло произойти в шведском муниципалитете?

Вот так ИКЕА и Кампрад оказались за границей. Ингвар понимает, что некоторые люди могут объяснить его переезд по-другому, в более резких выражениях. Мол, богатый человек ищет места, где он сможет платить более низкие налоги. Но дело не только в налогах, но и в других обстоятельствах. Кампрад был вынужден покинуть Швецию, чтобы дать ИКЕА возможность выжить и сохранить свою концепцию.

После первых пяти лет, проведенных в Швейцарии, мы уселись в гостиной и начали совещаться. Нас было пятеро: Маргарета, я и мальчики. Когда мы уезжали из Дании, оставляя друзей и знакомых, это было очень тяжело, и мысль о новом переезде не казалась нам привлекательной. Теперь нужно было решить, ехать ли обратно в Данию (что нам нравилось) или в Швецию, хотя мне лично было трудно думать о возвращении в Эльмхульт.

Думаю, я бы не устоял и снова начал заниматься бизнесом. Я бы начал ездить на работу в офис в Эльмхульте, становясь все старее и глупее, пока не превратился бы в мельничный жернов на шее у нового поколения менеджеров. Можно было переехать в Лунд или в Хельсинборг, но только не в Смоланд. Но вся семья вдруг заявила: «Мы хотим остаться».

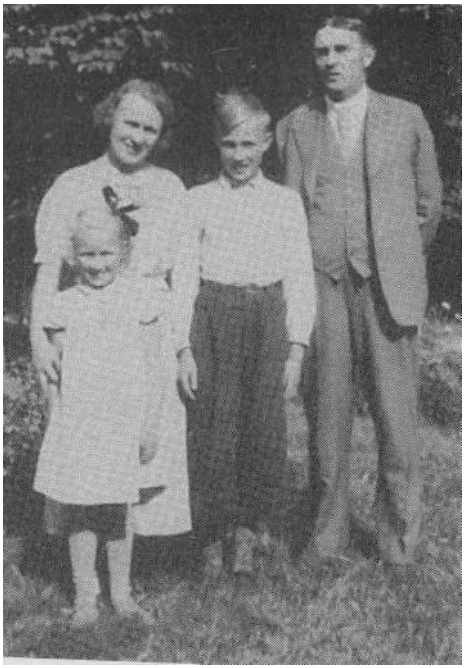
Мы все были рабами привычки. У Маргареты появился круг друзей в Швейцарии, и она там прекрасно себя чувствует. У детей тоже много друзей, они очень хорошо говорят по-французски и готовы вступить в мир ИКЕА, которая уже давно не принадлежит одной только Швеции. Любой переезд стал казаться нам неудобным и ненужным.





ВВЕРХУ: Дом, в котором провел детство Ингвар Кампрад. Ферма Эльмтарюд, приход Агуннарюд. С 1943-го по 1950-й год по этому адресу приходили заказы фирме ИКЕА.

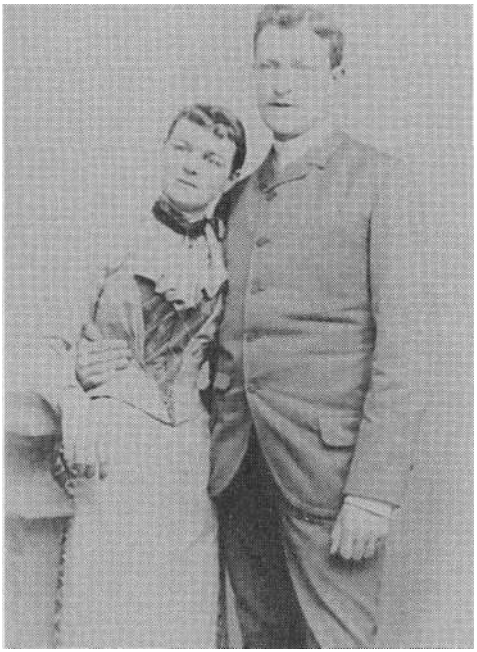
СПРАВА: Ингвар Кампрад и его мать Берта. Она умерла от рака в возрасте 53 лет.



СЛЕВА: Берта и Феодор Кампрад со своими детьми, Ингваром и его сестрой Керстин, которая младше Ингвара на четыре года.

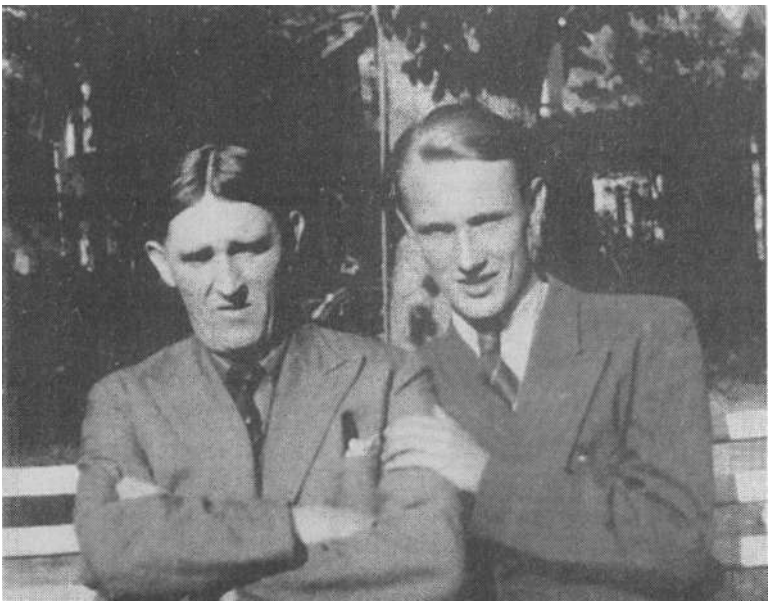


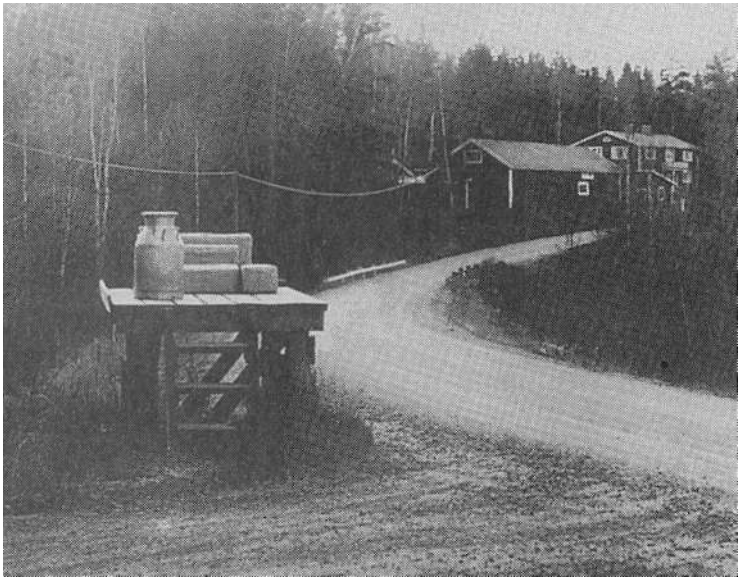
ВНИЗУ: Седония, прабабушка Ингвара по отцовской линии, которая приехала из Германии, чтобы помочь в решении проблем после самоубийства ее сына.



СПРАВА: Аким и Франциска, бабушка и дедушка Ингвара по линии отца.

ВНИЗУ: Ингвар и его отец Феодор.







ВВЕРХУ: Маслобойня, которая вначале была «дистрибьютерам м центром».

СЛЕВА: !KEA-nytt6bma рекламным изданием ИКЕА. Сегодня распространяется более 110 миллионов экземпляров каталога.



ВНИЗУ СЛЕВА: Здание столярной мастерской Альбина Лагерблада, где ИКЕА открыла свою первую мебельную выставку в 1953 году.

СПРАВА: Сарай в Эльмтарюде, куда сегодня приводят на экскурсию менеджеров ИКЕА.

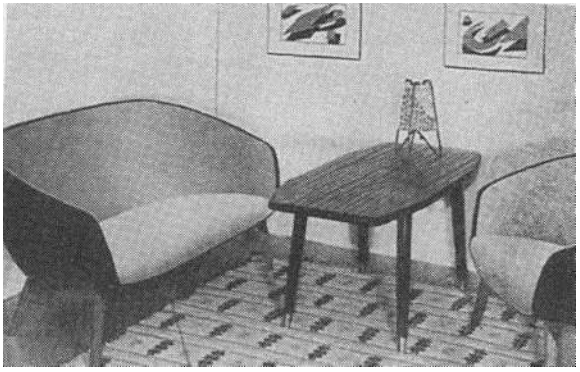


В ЦЕНТРЕ: Onskebo till Onskepris, что означает «Дом мечты по фантастической цене» и мебель из Смоланда -- две инициативы начала 1950-х, подготовившие открытие ИКЕА в Стокгольме.

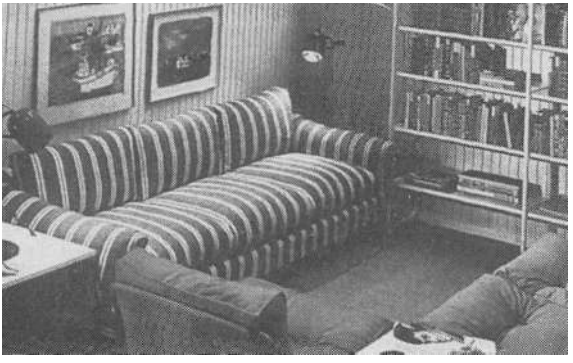
ВНИЗУ: Легендарный домик у озера Мёкельн, где было подписано много контрактов и поймано множество окуней.





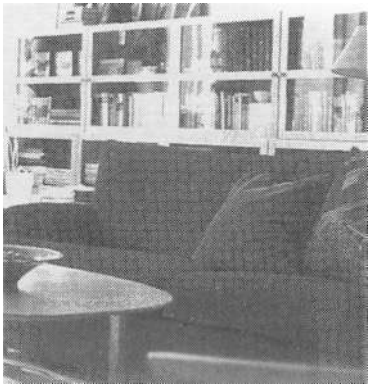






Интерьеры ИКЕАна протяжении пятидесятилетий: 1950-е (вверху) 1960-е (в центре) 1970-е (внизу) 1980-е (на следующей странице в левом верхнем углу) и 1990-е (на следующей странице в правом верхнем углу). На следующей странице внизу образцы обложек каталога ИКЕА. Каталог ИКЕА-одно из самых популярных печатных изданий в мире. Он издается тиражом около 100 миллионов экземпляров в год.






IKEA 1984
IKEA 1990
IKEA 1985
IKEA 1986
IKEA 1989
IKEA 1983







За открытием магазина в Филадельфии (штат Пенсильвания) в 1 985 г. (слева вверху) последовало открытие магазина в Балтиморе (штат Мэриленд) в 1 988 г. (справа вверху), затем в Бербанке (штат Калифорния) в 1990 г. (слева) и в Чикаго (штат Иллинойс) в 1 998 г. (слева внизу).



ВНИЗУ: Лидеры прошлого и будущего (слева направо): Андерс Муберг, сменивший в 1 986 г. Ингвара Кампрада на посту Президента группы ИКЕА; его заместитель Андерс Дальвиг, ставший президентом в 1 999 году; основатель компании Ингвар Кампрад и вице-президент Ханс Гиделль.



Так мы остались жить в небольшой деревушке на высоте семисот метров над уровнем моря. В хорошую погоду внизу в долине видна Лозанна и пики гор на другой стороне озера. У меня прекрасный кабинет, оснащенный ксероксом, факсом и компьютером. Секретарь приезжает ко мне раз в неделю или чаще, если мне это нужно.

В двадцати пяти километрах от Лозанны находится магазин ИКЕА в Обонне. Теперь главный офис ИКЕА располагается в Дании, фонд в Голландии, координационная группа в Бельгии, а основатель живет в Швейцарии. Остались ли Кампрад или сама ИКЕА шведскими?

Я думаю о тех чувствах, которые возникали, когда японцы начали завоевывать американский континент, покупая в США одну крупную компанию за другой, и даже стали владельцами Центра Рокфеллера. Те ли это чувства, которые испытывали шведы, когда иностранцы купили «Хлебцы BACA» или когда компания General Motors стала совладелицей SAAB? Вопрос в том, имеет ли вообще значение национальность владельца? Разве не заключена основная сила в том феномене, который толкает ваш бизнес вперед и заставляет все крутиться?

Когда структура собственности и управления ИКЕА будет изучена, надеюсь, все увидят, что мы создали механизм, который является позитивным для компании в целом, сохраняя при этом шведские и «смоландские» черты.

Было время, когда магазин в Эльмхульте был для нас всем миром. Сегодня объем его продаж составляет всего полпроцента от общего оборота ИКЕА, однако именно в Швеции

мы производим гораздо больше, чем раньше. Мы больше экспортируем из Швеции и больше продаем здесь... Именно Эльмхульт контролирует и определяет нашу культуру.

Я понимаю, почему возникает националистическая атмосфера. Я и сам являюсь патриотом Швеции, живущим за границей, у которого жевательный табак под губой, а холодильник забит копчеными сосисками из Лиаторпа. Но с рациональной точки зрения только эффективность приводит компанию к успеху, а не форма собственности, независимость от фонда или семья, которая живет по какому-то определенному адресу.

Во время одного заседания я обратил внимание, что все 25 докладов были сделаны мужчинами. Мне показалось это странным. Большинство наших покупателей были женщины, оформление интерьеров традиционно считалось женской специальностью, а у нас работали только мужчины. Моя самая дерзкая мечта — чтобы однажды к руководству пришли женщины. И почему эта мысль не пришла мне раньше?

Как была создана непотопляемая компания

> Есть ли правда в этом мире? Когда еще говорить правду, как не в этой книге?
>
> **Ингвар Кампрад**

Когда Ингвар Кампрад решил уехать за границу, то его главной целью было обеспечение «вечной жизни» собственному детищу. Он хотел, чтобы и через много лет после его смерти компания продолжала процветать

и развиваться. «До тех пор, пока люди будут продолжать строить дома, потребность в ИКЕА будет очень острой».

Но амбиции этого человека шли еще дальше. Ничто и никто не могли изменить его видение бизнеса, ни члены семьи, ни политики, ни рыночные воротилы. Он собирался построить барьеры на пути враждебных сил и будущей возможной опасности. ИКЕА поддерживалась концепцией, защищенной от войн и политических потрясений. А также от власти, которая в будущем могла стать причиной раздоров в семье.

Давайте внимательно посмотрим на бизнес-структуру, которую Ингвар Кампрад называет «уникальной и единственной во всем мире». Он задумал ее в 1970-х и начал воплощать в 1980-х. Она настолько запутанна, что на первый взгляд в ней почти невозможно разобраться. Сам основатель боится рассказывать что-либо об этой структуре, за исключением того, что допускается законодательством. Существует огромная разница между превалирующей в Европе открытостью и скрытностью в отношении семейных фирм, которая в Соединенных Штатах, например, не только приветствуется, но и охраняется законом.

Можно сказать, что в управлении современной ИКЕА задействованы две команды: «рука» и «дух». Бизнес фактически поделен на две сферы — физическую и духовную, первая из которых имеет отношение к организации торговли, а вторая определяет философию, или концепцию бизнеса.

Обе стороны важны, но в разных аспектах. Однажды, когда Кампрада уже не будет с нами, намеченные маршруты помогут ИКЕА выжить. Найдутся читатели, которые скажут,что «дух», пожалуй, более важен. Не буду с ними спорить.

«Рука» символизирует физическую собственность, а именно: магазины, фабрики, товары, которые можно потрогать, то есть все, что составляет ежедневную заботу десятков тысяч сотрудников.

«Дух» обеспечивает приверженность бизнес-философии. Ею пронизано все здание с нижних этажей склада до эмблемы на крыше. Он защищает концепцию — слово, которому придается особое значение ИКЕА.

Но сначала о «руке».

Владение компаниями ИКЕА осуществляет двойной фонд, построенный по голландским моделям, а именно: Stichting INGKA Foundation/Stichting IKEA Foundation. Фонд владеет бизнесом, который разросся с тех пор, как был задуман семнадцатилетним предпринимателем в 1943 году, Ингвар Кампрад является его председателем, но, как он сам говорит, «только не на заседаниях». «Они (в правление входят также Маргарета Кампрад, один шведский адвокат и шведские банкиры Пер Линдблад и Ян Экман) знают, что если я буду вести заседание, то оно продлится бесконечно долго, все останутся без обеда и ужина, и, кроме того, это блокирует мою способность думать. Так что мы председательствуем по очереди».

Когда Кампрад уйдет в отставку, его место в правлении займет человек с такой же фамилией. Юридические вопросы, касающиеся состава правления, тщательно продуманы и вскоре будут подвергнуты серьезной проверке, так как Линдблад и Экман уже пожилые люди, а по голландскому законодательству членом правления можно быть до семидесяти двух лет. Ингвар, который родился в 1926 году, снял с себя обязанности председателя весной 1998 года и с тех пор является «главным консультантом» ИКЕА. Когда называют его должность, он насмешливо фыркает.

Stichting IKEA INGKA является двойным фондом. Фонд владеет всеми акциями INGKA Holding B.V., группы компаний, в которую входит и группа ИКЕА (все магазины, фабрики и офисы). Правление INGKA Holding состоит из руководителей ведущих шведских компаний. Эти люди принимают важнейшие решения о будущих

инвестициях и дальнейшей стратегии и являются доверенными лицами Кампрадов за пределами семьи.

Stichting INGKA также владеет фирмой Habitat, которой принадлежит более 80 магазинов.-Остальное является собственностью группы IKANO, которой владеют сыновья Кампрада (см. главу 5). INGKA связана с благотворительным фондом, называющимся Stichting IKEA Foundation, который получает деньги из фонда владельца и распределяет их на различные благотворительные нужды, например на охрану окружающей среды, либо на поддержание новых разработок в области дизайна или архитектуры.

Фонд владельца и благотворительный фонд являются «сиамскими близнецами» с двумя головами и одним телом. Stichting INGKA Foundation является «рукой», которая управляет группой компаний ИКЕА Но эта рука была бы бесполезна, если бы у фонда не было двух исполнителей основной задачи по реализации концепции ИКЕА

Исполнительную функцию до 2002 года выполняла IKEA International A/S в Хумлебеке (Дания), которая занималась торговлей, включая вопросы ассортимента, распределения, продаж и производства. IKEA International A/S являлась воплощением «семейного духа». Сегодня эта компания разделена на две. Одна из них находится в Швеции, другая — в Голландии. Именно эти компании обслуживают и управляют магазинами ИКЕА во всем мире. Распространителем концепции является Inter IKEA Systems.

Если IKEA International выполняла исполнительные функции, то Inter IKEA Systems, расположенная в живописном голландском городе Дельфте, осуществляла наблюдение и контроль.

Inter IKEA Systems BV является частью Inter IKEA и называется Красной Группой с координационным центром в Ватерлоо под Брюсселем. Ее возглавляет

Пер Людвигссон. Systems владеет «Священной Концепцией» со всеми ее правами, правилами и требованиями. Компания работает по принципу Ватикана. Ингвар Кампрад — это «папа», которого окружают «кардиналы», то есть ближайшие советники, включая адвоката Ханса Скалина, архитектора сложнейшей бизнес-конструкции.

Inter IKEA Systems выдает разрешение на открытие магазина либо непосредственно группе компаний ИКЕА, либо постороннему лицу которому разрешается использовать концепцию ИКЕА при выполнении строгих и четко сформулированных условий.

Директор магазина должен написать в Systems и попросить разрешения, если он собирается отступить от жесткой концепции. Это может касаться изменения дизайна магазина или отказа от организации детской комнаты либо какого-то другого отклонения от стандарта. Если правила использования франшизы, предоставляемой Inter IKEA, нарушаются, то компания может приказать снять с крыши фирменный знак и закрыть магазин. Такого еще ни разу не происходило, но вероятность этого существует.

Разделение «руки» и «духа» является, пожалуй, наиболее гениальной частью конструкции, которую Ингвар построил при помощи опытных и высокооплачиваемых адвокатов. Целиком эту запутанную формулу знают только два человека: Ханс Скалин и Пер Людвигссон. Последний является доверенным лицом семьи, и сыновья Кампрада называют его «Верховным Судьей».

Людвигссон наблюдает за группой компаний Inter IKEA, дочерней компанией в Люксембурге, а также финансовым администрированием, выдачей разрешений, собственностью и за Catella AB. Последняя занимается консультациями по вопросам собственности в семи странах. Он также наделен полномочиями оказы-

вать финансовую помощь в случае возникновения кризисных ситуаций. Некоторые называют его банк «резервным фондом», при этом 60% фондов вложено в облигации, а одна треть в европейские долгосрочные акции.

Catella, являющаяся частью Inter IKEA, управляет собственностью в Лондоне, Амстердаме, Варшаве, Стокгольме и других крупных городах.

Структура Inter IKEA является одновременно мудрой и логичной, так как она обеспечивает целостность концепции ее основателя.

Следующему поколению будет ужасно сложно придерживаться концепции в отсутствие специальной организации, служащей своего рода «хранительницей печати». Такая организация гарантирует развитие концепции, иначе великолепная бизнес-идея может со временем умереть естественной смертью.

Так была создана Inter IKEA Systems. Все три сына Кампрада входят в состав правления компании System Holdings, что отражает желание Кампрада, чтобы в будущем семья играла большую роль в жизни ИКЕА Inter IKEA Systems является главной формулой прогресса, рецептом того, как ИКЕА может оставаться тем, что она есть.

Сам основатель видит свою нынешнюю роль в том, чтобы учить сыновей сохранять концепцию и одновременно уметь видеть ее возможности. Сыновья не владеют концепцией, но по правилам фонда отвечают за сохранность функций Inter IKEA Systems.

Структура Inter IKEA Systems и распоряжение концепцией входящих в нее отделений (финансовые системы, системы собственности) отражают принципы, которые Кампрад впитал с молоком матери. Как гласит смоландская народная мудрость, не следует класть все

яйца в одну корзину. Всегда нужно иметь запасной вариант, чтобы не быть загнанным в угол. К этому следует добавить его непрекращающиеся поиски оптимального решения финансовых вопросов.

Теперь, когда ИКЕА принадлежит фонду и этот фонд определяет радиус действия Inter IKEA Systems (Красная Группа), сыновья Кампрада освобождены от бремени богатства. «Красная Группа,— говорит Кампрад, — весьма обременительна для детей с точки зрения налогообложения».

Фонд Inter IKEA владеет и следит за соблюдением концепции, не попадая в зависимость от законов налогообложения, наследства и собственности в различных странах. Сыновья Кампрада могут «контролировать» Inter IKEA (например, они могут назначать правление группы Inter IKEA), но они не могут владеть ею. Отец обеспечил это.

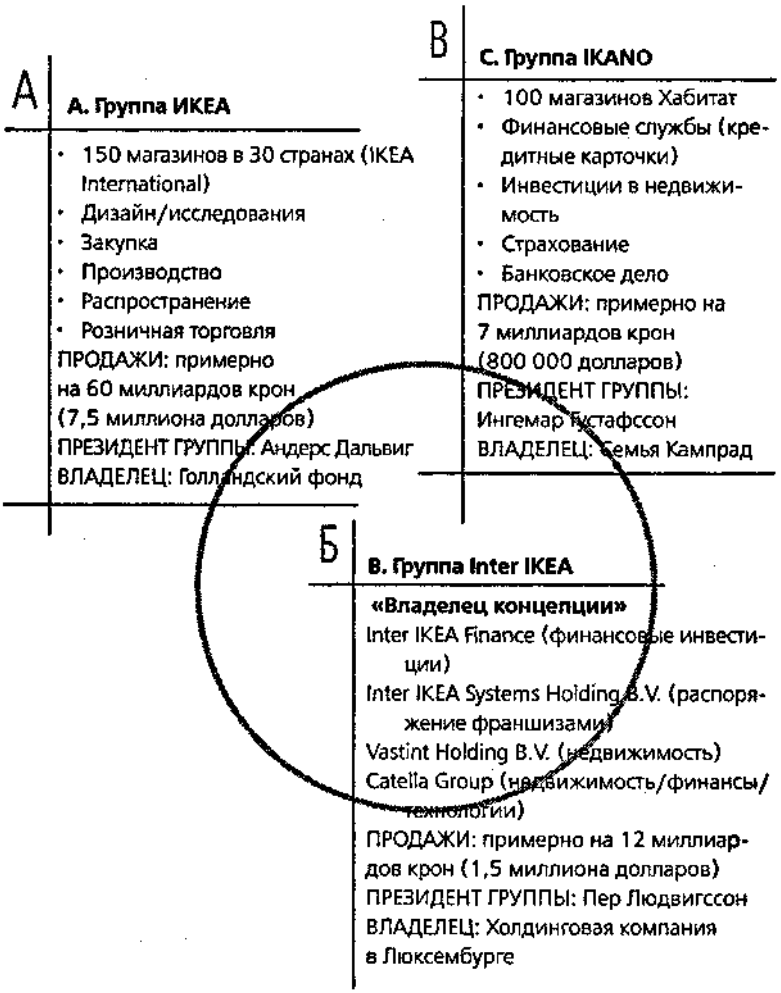
Система цветового обозначения структурных частей ИКЕА была предложена адвокатом Хансом Скалином. Красная Группа — это Inter IKEA Systems, Синяя Группа — группа компаний ИКЕА, а Зеленая Группа — IKANO, единственная группа, находящаяся во владении семьи.

Фонды были созданы в то время, когда коммунистическая угроза считалась в Европе реальностью, и в мире существовал «железный занавес». Могло произойти все что угодно. Поэтому фонды Ингвара Кампрада разработали правила выхода из экстренных ситуаций. Они никогда не применялись, но являются проявлением инстинкта самосохранения.

Необходимость иметь эти правила возникла во время войны, когда многие известные компании были грубо аннексированы сначала Германией, потом Россией. Пострадали такие фирмы, как Budweiser в Чехословакии или Philips в Голландии. Для подобных торговых марок, включая ИКЕА, была разработана резервная система, чтобы

избежать конфискации. При возникновений экстренной ситуации все вопросы будут решены в один день.

За созданием фондов стоит сам основатель. Его философия выживания с самого начала влияет на ИКЕА. Благодаря ему ИКЕА может продолжать продавать мебель, даже если распадется на части, а затем снова воссоединиться. Сама же компания никогда не погибнет.



Собственный мир мальчиков — IKANO

Хранить завоеванное, но искать новые возможности,

Инграр Кампрад

В декабре 1997 года увидел свет первый номер газеты IKANO WORLD. Это небольшое, но очень гордое издание, выходящее в Амстердаме и предназначенное для трех тысяч людей в Европе, которые работают исключительно в контролируемой Кампрадом части бизнеса. Кто-то сказал, что «IKANO — это собственный мир мальчиков», имея в виду, что отец поручил своим сыновьям заботиться о будущем, владеть собственной компанией и управлять ею по своему усмотрению. И это не игрушка, а быстро растущее многомиллионное предприятие, являющееся страховым фондом на будущее.

Чтобы понять концепцию IKANO, необходимо вернуться в 1950-е, когда предприниматель Кампрад начал основывать серию компаний параллельно ИКЕА, частично чтобы приспособиться к рынку, частично чтобы избежать срыва поставок. Благодаря этим компаниям основатель смог создать отдельную и независимую от ИКЕА собственность. Так зародились ИКЕА в Дании и Норвегии и появилась сеть магазинов.

Эти компании обладают экономической гибкостью. Они приобрели большое значение, когда Кампрад эмигрировал и освободился от долгов. Эмиграция сама по себе превратила новые компании в своего рода страховой фонд, пока ИКЕА окончательно не сформировала свою структуру как с территориальной, так и с юридической точки зрения.

IKANO использовалась как фирма-импортер, через которую в Швецию попадали, например, поставки из Польши. Сегодня это общее имя для всех компаний, которыми владеет Кампоад.

Кампраду всегда нравилось создавать новые компании. Сотрудники вспоминают период с середины 1970-х до середины 1980-х, когда Кампрад все еще управлял бизнесом из Хумлебека, а ИКЕА быстрыми темпами продолжала свою экспансию. Идеи лились рекой, перспективы завораживали, а новые инвестиции стали постоянным делом. ИКЕА и сам Ингвар инвестировали различные проекты в Швеции и за границей (авиаперевозки, производство ножей, электроника и т. п.). Но управление всем этим требовало сил и времени. Кампраду было шестьдесят три года, и он решил покинуть передовую линию. Его последователь, президент IKEA International, должен будет заботиться только об ИКЕА, и ни о чем другом.

Забота о многочисленных компаниях, процветающих под флагом ИКЕА, стала хлопотным делом. Тоща помощника Кампрада, Пера Людвигссона, попросили навести порядок и создать новую организацию. Так появилась IKANO с отделениями в Швеции, Дании и Голландии, Сегодня группа не входит в ИКЕА, но между двумя этими подразделениями существует тесная связь, и руководитель группы является живым тому доказательством.

Ингемар 1устафссон, родившийся в 1939 году (сегодня он уже на пенсии), стал одним из тех счастливчиков, которые олицетворяют прорыв ИКЕА из темных лесов Смоланда в огромный мир. ИКЕА дала ему счастливый билет. Он начал работать на эту компанию в возрасте двадцати пяти лет в качестве финансового помощника, сразу после окончания университета в Лунде. Впоследствии он стал кем-то вроде контролера и секретаря на заседаниях правления ИКЕА. В течение десяти лет этот человек был главой шведского отделения ИКЕА. На его глазах количество работников в Эльмхульте увеличилось с семи до семнадцати сотен.

IKANO является хранителем тех же ценностей, что и ИКЕА: простоты, бережливости и т. п. Председателем является Ингвар Кампрад, и трудно представить другого человека на этом месте. Главный офис находится в Амстердаме, и в нем работают всего девять человек.

Когда Ингемар Густафссон рассказывает о своей организации, то первым делом он показывает слайд, на котором изображены два льва. Под первым написано: «Хранить завоеванное», а под вторым — «Искать новые возможности». Таким образом, IKANO не только хранит старые ценности, но и обеспечивает приток новых идей.

Группа состоит из четырех отделений. Самыми доходными являются финансовое и банковское отделения. IKANO располагает суммой от 1 до 2 миллиардов крон (от 125 до 250 миллионов долларов) для размещения на рынке. Она также занимается инвестициями по всей Европе. В финансовом секторе IKANO имеется весьма успешная страховая фирма с годовым оборотом в 40 миллиардов крон.

Другим крупным отделением IKANO является сектор розничной торговли с оборотом в три миллиарда крон. Помимо сети мебельных магазинов Habitat (более 80 магазинов, преимущественно в Англии и Франции, в которых работают две с половиной тысячи служащих), имеется сеть магазинов шведских автозапчастей Micro в Польше и Дании. IKANO владеет мебельным производством в Сингапуре и Малайзии. Хотя пока Habitat и Micro не приносят огромных доходов, им прочат большое будущее.

Собственность IKANO более, чем что-либо другое, обеспечивает сыновьям Кампрада экономическую стабильность в будущем. IKANO владеет несколькими старинными зданиями в Праге, которые были отреставрированы, а также рядом торговых центров, расположенных в непосредственной близости от магазинов ИКЕА.

Насколько прочны связи ИКЕА и IKANO? При ответе на этот вопрос обе компании настаивают на своей независимости. Ингвар Кампрад связал эти две группы вместе. Станет ли IKANO финансовой страховкой семьи, зависит от ее молодых владельцев, Петера, Йонаса и Матиаса Кампрадов. Но это неплохой старт.

Строители империи

> В этом было много мальчишества... Правили чувства и... предприимчивость.
>
> **Марианн Вир, сотрудница ИКЕА**

Начиная с 1973 года, когда в Шпрайтенбахе, в немецкой части Швейцарии, открылся первый магазин за пределами Скандинавии, ИКЕА начала распространяться по всему миру с огромной скоростью. За шесть лет появились двадцать шесть новых магазинов в Европе, Канаде, Австралии и Сингапуре, не считая двух магазинов в самой Швеции. В одной только Германии было открыто десять магазинов.

Это было время викингов, время радости и завоеваний. ИКЕА разрасталась во всех направлениях. Росли ассортимент, количество служащих и миллионные обороты.

Именно в то время компания накопила основной опыт освоения новых рынков. Благодаря этому уроку в 1980-х годах было открыто сорок три новых магазина, а в 1990-х — еще шестьдесят девять, в том числе в Китае, Чешской Республике и Германии.

Сначала ИКЕА открывала небольшой магазин в центральной части города, чтобы изучить покупательский спрос и уклад жизни людей. Сегодня компания более уверена в своих силах, и она сразу строит магазины за пределами больших городов, в местах с удобными

подъездными путями. ИКЕА располагается там как большая молочная корова, вокруг которой начинают расти банки, небольшие магазинчики, закусочные.

В 2000 году объектом интересов ИКЕА стала Россия. Сегодня, в отличие от прошлого, каждая локальная организация ИКЕА несет ответственность за новые магазины. А в начале зарубежной деятельности ИКЕА хорошо подготовленная группа первооткрывателей высаживалась, как коммандос, в новой стране на неизведанной территории с мешком денег, чтобы построить крепость, то есть магазин.

Главной фигурой тех времен был Ян Аулин. В конце 1960-х он стал первым помощником Ингвара Кампрада, его правой рукой. Яну Аулину было всего тридцать четыре года, когда на него была возложена ответственность за открытие новых магазинов в Европе. Вокруг этого динамичного человека собралась группа энтузиастов, которые через десятилетия при каждой встрече будут вспоминать легендарные времена покорения Европы.

Позже для этого «особого подразделения» было придумано название — Kleine Gruppe. Это можно описать как вирус, который вторгся в тело компании и заставил ИКЕА расширить свое присутствие гораздо больше, чем того желали основатель и правление. Наиболее амбициозные члены Kleine Gruppe сами хотели войти в правление, и когда они попали туда, то начали играть большую роль в жизни компании. Через некоторое время группа сбавила обороты, но восторг по поводу тех первых безумных дней все еще жив.

Как бы то ни было» Европа была завоевана: построены магазины в Швейцарии, Германии, Австрии, Голландии и Франции, но Аулин, несмотря на несколько конфликтов с Кампрадом, продолжал настаивать на дальнейшем

расширении, теперь уже на Восток. «Это были годы, — говорит он, — когда мне казалось, что я нахожусь в учебнике по современной истории. В Будапеште, где был открыт наш первый магазин в Восточной Европе, я слышал, как некоторые люди на улице читали стихи о свободе. Это было после освобождения от коммунистов. Я был в Праге, когда русские танки задавили протестующего студента. Я прибыл в Варшаву через два дня после падения Берлинской стены и в центре города нашел место под наш первый магазин».

Один из членов Kleine Gruppe вспоминает: «Мы делали все ошибки, какие только возможно, но деньги все равно поступали. Наша жизнь была беспорядочной. Мы все время пили, возможно, слишком много, но когда открывались двери перед первыми покупателями, мы были на ногах, свежие и улыбающиеся. Во время путешествий мы всегда жили по несколько человек в одной комнате, соревнуясь в умении экономить в духе ИКЕА».

Проблема ликвидности ускоряла экспансию. «Однако магазины, как правило, были не готовы, когда мы туда приезжали»,— вспоминает Ян Аулин. Существовали большие трудности в получении денег из Швеции, поэтому команда шла на разные уловки, чтобы поскорее получить доход и наличные.

Эти уловки были чистой воды импровизацией. Символ лося использовался в тех местах, где начиналось строительство ИКЕА. Он стал настолько популярным, что в Германии дети писали письма, адресованные «Мистеру Лосю». Специалисты по рекламе из Inter IKEA Systems были вынуждены запретить этот символ, потому что он мешал торговой марке ИКЕА!

На Рождество магазины торговали елками, а после праздника покупали их обратно у населения за те же

деньги. Когда в каком-либо городе открывалось более одного магазина, Андерс Муберг дарил покупателям по деревянному шведскому башмаку и говорил им, что еще один они получат, если придут во второй магазин. Очереди становились длиннее и длиннее, а доход от продаж взмывал под небеса.

Но не только эти уловки стали причиной успеха ИКЕА и шведского стиля на континенте. В 1970-е и 1980-е в Европе еще слышались отголоски студенческого движения 1968 года, а простой и легкий стиль ИКЕА как нельзя лучше подходил духу этих студенческих выступлений.

В течение длительного времени не существовало никаких ограничений для распространения ИКЕА в Европе. К началу 1980-х две трети оборота ИКЕА составляла торговля в странах Старого Света. Мате Агмен, бывший офицер торгового флота, ставший менеджером, вспоминает опьяняющие моменты той эпохи роста: частые праздники по поводу открытия, шумные завтраки со шнапсом, шампанское по субботам по случаю распродаж, которые побивали все рекорды.

Однако Kleine Gruppe часто обвиняли в слишком фривольной манере ведения бизнеса, и постепенно европейскую ИКЕА начали переделывать. Аулин и Кампрад несколько раз серьезно ссорились.

Раза четыре Аулин думал, что его вот-вот уволят, но его роль «enfant terrible» *(фр.* трудный ребенок) была необходима компании. К счастью, Ингвар Кампрад всегда был неравнодушен к импровизации, какой бы странной она ни казалась.

После колонизации Европы Стаффан Епссон, еще один близкий и высоко ценимый помощник Кампрада, начал покорять Запад, а именно США и Канаду. Он участвовал в организации первого канадского магазина в Ванкувере площадью в 21 000 квадратных метров. Переезд в Канаду был отмечен необычным взрывом активно-

сти со стороны инициативной группы, в которую входили инженеры, администратор, декоратор интерьеров и главный декоратор. Через некоторое время группа назначила директора магазина, и тот, в свою очередь, начал набирать работников.

Kleine Gruppe запускала дело, и после четырех—шести месяцев интенсивной работы все было готово. Все были заряжены энтузиазмом, но система работала не очень хорошо. Слишком часто команда исчезала сразу после открытия, чтобы начать работать в другом месте, предоставляя директору магазина полную свободу действий. И магазин частенько начинало лихорадить.

Кампрад вспоминает, что сначала не ограничивал этих молодых людей, из которых ключом била энергия. У создателя всегда была слабость к проверке новых идей. Иногда он «отпускал повод», чтобы проект сам доказал свою несостоятельность. Как говорит Аулин, Кампрад предпочитал, чтобы они учились на своих ошибках.

Однако наступило время, когда дух компании стал так же важен, как и экспансия. Постепенно начало формироваться явление, которое в дальнейшем получило название «Путь ИКЕА» — «библия» громадной компании, главным учебником которой являются «Заповеди торговца мебелью». «Путь ИКЕА» учит менеджеров быть духовными посланниками империи. Одним из первых лекторов стал Ян Аулин.

Вряд ли Kleine Gruppe возникла бы в наши дни. Духовное и материальное единство ИКЕА находится в большем равновесии, чем когда-либо. Однако нельзя отрицать, что рост внутри ИКЕА идет все таким же стремительным темпом, хотя сейчас больше внимания стали уделять тому, что уже достигнуто. При желании любая страна может начать организовывать у себя магазины, но теперь этим занимаются местные подразделения.

Сейчас ведутся дискуссии о том, чтобы вернуть к жизни международные команды. Повышение цен на землю требует новых, оригинальных решений. Например, в 1998 году в пригороде Штутгарта на площади в 13 000 квадратных метров был открыт магазин общей площадью 20 000 квадратных метров. На крыше здания располагаются две парковки, затем идет Выставка, этажом ниже — Отдел сопутствующих товаров, в подвале находится еще одна парковка. Стоил он очень дорого —- 80 миллионов немецких марок, это уже второй магазин ИКЕА в Штутгарте.

Чтобы магазин приносил доход, он должен располагаться в удобном месте, однако это лишь один из немногих факторов успеха. Гораздо важнее, чтобы магазин соответствовал сложной и уникальной бизнес-идее ИКЕА, которая называется «Священной Концепцией».

Священная Концепция

> Но да будет слово наше: «да, да», «нет, нет»; а что сверх этого, то от лукавого.
>
> Евангелие от Матфея, 5:37

Ничто в ИКЕА не вызывает столько споров и одновременно не является предметом всеобщего согласия, как концепция ИКЕА. Это созидательная сила, за сохранением которой основатель следит с отцовской ревностью. Однако применение ее может видоизменяться в зависимости от ситуации.

«Мы — компания единой концепции»,— твердо повторяет Ингвар Кампрад снова и снова, и это звучит как благословение, как молитва, как призыв и одновременно приказ. «Если мы придерживаемся концепции, то никогда не умрем»,— добавляет он, разговаривая с молодыми менеджерами, которые приехали в

Эльмхульт со всего мира, чтобы пройти курс обучения -«Путь ИКЕА».

Но что это за магическая концепция?

Это фундаментальная бизнес-идея, касающаяся не только методов торговли, но и образа мыслей, которой владеет Inter IKEA Systems BV в Голландии и которая передается всем магазинам при получении ими права на открытие. Эта концепция является смарт-картой, открывающей ящик Пандоры.

Проще говоря, концепция изложена в «Заповедях торговца мебелью». Сотрудники ИКЕА попросили Ингвара Кампрада написать эту работу перед его эмиграцией.

Кампрад перечисляет в этом «евангелии» девять «заповедей», которые являются духовным базисом ИКЕА.

Заповеди торговца мебелью

1. Ассортимент изделий — это наше основное отличие.

   ИКЕА предлагает широкий ассортимент красивых и функциональных товаров для дома, по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить.

2. Душа ИКЕА. — это живая и реальная сила.

   ИКЕА построена на энтузиазме, желании обновления, бережливости, ответственности и простоте. «Мы должны проявлять заботу и воодушевлять друг друга. Жаль тех, кто не хочет или не может быть вместе с нами».

3. Прибыль создает ресурсы.

   ИКЕА стремится получать прибыль при низких ценах, хорошем качестве, эффективном развитии производства, улучшении торговли и экономии.

4. Достигать жорошиж результатов ограниченными средствами.

   «Расточительность считается в ИКЕА смертным грехом».

5. Простота — это достоинство.
   Сложные правила парализуют, завышенные планы приводят к гибели компаний, а простота придает сил. Люди из ИКЕА не ездят на шикарных машинах и не останавливаются в дорогих отелях.
6. Мы выбираем свой путь.
   «Если бы мы с самого начала спросили совета у экспертов, стоит ли строить такое большое предприятие, как ИКЕА, в таком маленьком местечке, как Эльмхульт, то они наверняка стали бы нас отговаривать». ИКЕА идет своим путем, превращает фабрики по пошиву рубашек в предприятия по изготовлению штор, а заводы по производству оконных рам — в мебельные фабрики. Мы продаем зонты по низкой цене во время дождя, по высокой — когда светит солнце.
7. Концентрация сил важна для нашего успеха.
   «Мы никогда не можем делать все, везде и одновременно».
8. Брать на себя ответственность — это наша привилегия.
   «Страх перед ошибками — корень бюрократии и враг развития. Пользуйтесь своей привилегией — вашим правом и вашим долгом принимать решения и брать на себя ответственность».
9. Главные дела ждут нас впереди — великолепное будущее!
   Прекрасное будущее! «За десять минут можно так много сделать». «Давайте и дальше оставаться группой убежденных фанатиков, которые с несгибаемым упорством отказываются принимать на веру слово «невозможно».

Вот краткое изложение этих девяти заповедей. Полный текст «Заповедей торговца мебелью» впервые был опубликован в 1976 году. После этого его множество раз

переиздавали и распространяли среди сотен тысяч служащих ИКЕА по всему миру. Последнее издание «Заповедей» появилось в 1996 году и насчитывало 36 страниц текста.

Заповеди дополнены словарем наиболее часто употребляемых терминов ИКЕА, большинство из которых являются словами из диалекта Смоланда, которые не то что невозможно перевести, но иногда даже трудно произнести. Некоторые термины определяют следующие понятия:

- Скромность и сила воли
- Простота и близость к большинству людей
- Опыт и выбор своего пути
- Страх перед провалом и статус
- «Путь ИКЕА» и бюрократия
- Осознание расходов и желание брать на себя ответственность
- Способность смотреть реальности в глаза
- Единство и энтузиазм

Некоторые недоумевают по поводу роли Inter IKEA Systems. Это генератор идей, мозговой трест империи Кампрада, зорко следящий за неукоснительным соблюдением традиций. Каждый магазин получает концепцию вместе с правом, разрешающим торговую деятельность, и выплачивает 3% от оборота Inter IKEA Systems B.V.

Сегодня в соответствии с концепцией работают 175 магазинов в 32 странах мира. Из них 148 принадлежат группе ИКЕА, а остальные управляются независимыми франчайзерами. Когда магазины приобретают франшизу, то одновременно получают доступ ко всему, что Ингвар Кампрад и его компания узнали за пятьдесят лет успешной деятельности ИКЕА. Служащие получают образование, участвуют в семинарах, проходят стажировки. Также издаются своды правил, в которых есть стро-

гие рекомендации на любой случай: как должен выглядеть магазин, как направлять поток покупателей, какие интерьеры демонстрировать и в каком именно месте.

Концепция — это рецепт Мастера, который держится в секрете, но который вы можете изучить сами, если просто придете в магазин ИКЕА. Это похоже на кока-колу. Этот напиток все пьют, не зная рецепта его приготовления.

Ингвар Кампрад помнит, как впервые была напечатана концепция.

Я записал концепцию в 1976 году, и вся моя команда, собравшаяся в Эльмхульте, пришла к выводу, что ничто на свете не может ее изменить. Только убедившись, что мы действительно не правы, можно будет начать спорить о деталях.

Но оказалось, что обсуждать нечего. Люди могут предлагать новые решения, мы их выслушиваем и стараемся использовать. Но сама структура должна быть нерушима. Однако внутри нее царит свобода и возможность любых нововведений.

Имеется характерный пример того, как проявляется такая свобода. В новом магазине во Франкфурте решили пойти против концепции, согласно которой в начале Выставки должны располагаться интерьеры гостиных, и поместили там спальни. Мой опыт подсказывает мне, что они пошли наперекор здравому смыслу. Когда люди обставляют дом, они начинают с гостиной, в которой главным предметом мебели является диван.

Я еще ни разу не сталкивался с исключениями из этого правила. После дивана обыч-

но покупается ковер, затем стол, стулья, книжный шкаф или полки, а уже потом все остальное (кухня, спальня и т. д.). У людей разные вкусы, поэтому мы обычно представляем пять совершенно разных интерьеров, один из которых является действительно дешевым предложением. Конечно же некоторые люди приходят за чем-то конкретным, например за товарами для детей, но средний покупатель всегда начинает с гостиной.

Если магазин хочет что-то изменить, он должен получить разрешение у держателя концепции.

Таковы законы «Священной Концепции» — динамичный закон, бизнес-идея, которой обеспечена вечная жизнь.

Когда из-за недостатка места в магазине в Познани было решено убрать ресторан, менеджеру пришлось обратиться за особым разрешением. Если франчайзер в точности не следует концепции, руководство ИКЕА Systems B.V. имеет право убрать с магазина фирменный знак компании.

Хотя может сложиться впечатление, что концепция вполне ясно изложена, она всегда доставляет массу беспокойства и вызывает много вопросов. Некоторые считают, что очень трудно определить, какие из ее пунктов особо значимы.

Чаще всего противоречия возникают потому, что слышат-то люди одно и то же, а понимают это по-разному.

Концепция предназначена для динамичных менеджеров магазинов. В ИКЕА каждый мужчина или женщина, мечтающие о карьере в империи, должны доказать, что могут справиться с работой менеджера. (Правда, женщинам такая возможность предоставлялась крайне редко.)

В рамках этой концепции директор магазина является настоящим королем, однако его всегда преследует соблазн поэкспериментировать со «Священной Концепцией». Директора магазинов часто считают концепцию тяжелым бременем. В 1980-е некоторые из них даже пошли на конфликт с руководством, свысока поглядывая на опыт первопроходцев ИКЕА.

IKEA International, контролирующая операции во всем мире, пригласила на работу человека, который занимается исключительно тем, что следит за соблюдением концепции. Он связан с IKEA International и Inter IKEA Systems, где его помощником является Мэтс Агмен. Вместе они проверяют магазины по всему миру и испытывают нововведения в экспериментальном магазине в Дельфте в Голландии.

Стаффан Епссон всегда сталкивался с одним и тем же вопросом во время проверок магазинов. Он мог неожиданно появиться в 5.30 утра и начать расспрашивать сотрудников склада: насколько хорошо у них в магазине отлажена система безопасности, что новенького, напоили ли их кофе. Во время его проверок, которые могли продолжаться по 13 часов, чаще всего обнаруживалось 150—200 жалоб. Основатель всегда болезненно реагировал на это: «Господи, мы уже с этим сталкивались! Почему ничего не было сделано?»

Епссон записывает все эти жалобы, выясняет, как можно помочь, и назначает дату, к которой проблема должна быть решена. Появилась необходимость найти объективный критерий для оценки эффективности продаж. Какая планировка лучше всего подходит для магазина? Должен ли ресторан жить по старому неписаному правилу (это то место, где хочется посидеть в спокойные дни, а способен ли ресторан обслужить максимальное количество голодных покупателей в пиковые моменты)?

Поездки Епссона и Кампрада привели к тому, что появился систематизированный «коммерческий обзор»

или, проще говоря, контроль за соблюдением концепции. Группа аудиторов инспектирует магазины, проверяет, как работает концепция, и выносит свой вердикт.

Некоторые принципы считаются священными, например, существование ресторана («хороший бизнес никогда не делается на пустой желудок»), детской комнаты («кто может нормально делать покупки, когда под ногами вертятся орущие дети?»), туалетов («переполненный мочевой пузырь не поможет покупателю решить, купить ему что-нибудь или нет») и закусочных на выходе (Епссон называет их «успокоительными заведениями»: обойдя весь магазин и расплатившись за покупки, покупатель чувствует себя изможденным. И тогда ему предлагают что-то «для восстановления сил» — чашку кофе с миндальным печеньем или хот-дог по самым низким ценам).

Аудит основан на критериях, тесно связанных с правилами организации в каждой отдельной стране. Ключевыми критериями являются простота и ясность. Аудиторы пытаются оценивать работу магазина как можно объективнее, повторяя то, что делает Кампрад, исходя из своей интуиции и накопленного опыта.

После сумасшедшей популярности ИКЕА в Германии было принято решение открыть представительства компании в небольших магазинах в разных городах, где можно посмотреть товары из каталога, а затем заказать и получить их. Этот метод не был уникальным. Он до боли напоминал то, что происходило на первой мебельной выставке в Эльмхульте.

Ян Аулин, Руне Мартессон и Леннарт Дальгрен (который сегодня занимается организацией розничной торговли в России) как-то изучали карту, чтобы найти на ней относительно крупный город на Рейне, и выбрали Кобленц. Мартессон тут же сказал, что в течение месяца откроет там магазин, торгующий по каталогу.

Месяц спустя Аулин отправился проверить, как Мартессон справился с заданием, но не нашел в Кобленце никакого магазина. «Кобленц?— воскликнул Мартессон. — А разве это был не Констанц? Я открыл там магазин после трех недель напряженной работы».

Этот анекдот навсегда вошел в историю компании. Кстати сказать, в Кобленце теперь тоже есть магазин.

Лучше поздно, чем никогда.

Эльмхульт на мировой арене

> За семь лет работы в компании я многократно бывал в Эльмхульте, но ни разу не видел лосей. Однако в прошлую субботу я увидел одного на дороге. А вчера я встретил Ингвара Кампрада. Ну **и** неделька!
>
> **Участник программы «Путь ИКЕА» из Великобритании**

Лестница в конференц-зал в Эльмхульте переполнена. Двадцать два молодых руководителя, одетых в стиле ИКЕА — джинсы и свитера, приехали на устроенное компанией «чтение библии». Это недельный курс обучения, после которого они станут проводниками духа ИКЕА.

Атмосфера напоминает школьное собрание. У каждого слушателя на груди приколото зеленое сердце, на котором указано его имя. Руководители магазинов, специалисты по охране окружающей среды, специалисты по мебели, менеджеры высшего звена, все они прибыли сюда со всего мира: из Пакистана, США, Канады, а также из Швеции. Среди них только пять женщин, остальные — мужчины.

В последующие несколько дней эти люди будут изучать различные предметы, которые связаны с «Запове-

дями торговца мебелью». У них будут уроки по истории, организации торговли, закупкам, логистике и дизайну магазина. В ИКЕА руководитель не делает различия между рабочими и выходными днями. Время «навёрстывается» за счет воскресных вечеров.

Традиционный приветственный ужин закончен, и каждый участник рассказывает о себе. За их спинами, словно цитата из Библии, висит плакат с девизом ИКЕА:

Мы предлагаем широкий ассортимент красивых и функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их приобрести.

Самым главным в этом курсе является то, что слушателям предоставляется возможность встретиться с самим Ингваром Кампрадом. Они заранее прислали ему массу вопросов, и он потратил целый день, сортируя их и готовясь к встрече (в этом весь Ингвар!).

Такие встречи никогда не бывают обыденными. Для него важно общение с людьми. Он постоянно жалуется на то, что ему трудно подбирать слова и на подготовку выступления уходит целая неделя. На самом деле Кампрад испытывает так называемый страх сцены, особенно когда нужно говорить на неродном языке.

Каждый год этот человек приезжает на место своего рождения. Он называет это «отпуском», который растягивается на месяц и проходит в разных заседаниях и в подготовке к следующему финансовому году. Однажды Кампрад признался, что за четыре недели ему удалось всего один раз порыбачить, хотя он очень любит ловить рыбу и собирать грибы.

Он и его семья часто проводят Рождество в местечке Бёлсё, которое стало для Ингвара новым адресом в Шве-

ции, после того как он и его сестра Керстин поделили наследство. Бёлсё теперь принадлежит IKANO. На берегу озера Мёккельн Ингвар снимает на лето три домика, где любят останавливаться его сыновья. На ферме расположены здание для проведения конференций, бассейн и комнаты для гостей. Верхний этаж зарезервирован для Ингвара и его жены, причем вся мебель там из ИКЕА. Только одна вещь не из ИКЕА — это стол, подарок польских друзей на 70-летие. Он украшен прекрасным букетом весенних цветов. Кампрад приезжает сюда весной на неделю во время проведения обучения по программе «Путь ИКЕА», а также в начале сентября, когда IoS (ИКЕА Швеция) представляет полный ассортимент продукции своему основателю.

С каждым годом усиливается его убежденность в том, что ощущение внутренней миссии является краеугольным камнем, обеспечивающим выживание компании. Если концепция не будет у них в крови, откуда взяться уверенности в будущем? Если руководители не смогут донести эту философию до своих сотрудников, дела пойдут плохо.

Суть заключается в том, что необходимо свято хранить концепцию, и тогда ИКЕА будет процветать.

То, что «Путь ИКЕА» следует проводить в Эльмхульте, не было очевидно с самого начала. В атмосфере эйфории быстрого роста крупная компания начала забывать «корни» ИКЕА. И тогда было решено начать обучение по программе «Путь ИКЕА», чтобы защитить будущие интересы компании.

Мате Агмен в 1980 году был ответственным за воплощение этой идеи. Агмен хотел изолировать слушателей от повседневной жизни, сблизить «студентов» друг с другом, увести их подальше от суеты и шума. Поэтому удаленный конференц-центр в Эльмхульте подходил для этого как нельзя лучше, тем более что там и зародилась концепция.

Эльмхульт стал нашей «Меккой» не только из-за ностальгии. Это было рациональное решение. Мы пропагандируем шведский дизайн — яркий, легкий и функциональный. Я все время повторяю, что мы не учим бельгийцев покупать бельгийские шкафы, они справятся с этим самостоятельно. Мы можем учить тому, что является скандинавским, что отвечает нашему образу жизни.

Предположим, мы отказались от концепции и организовали обучение в Мюнхене. Через несколько лет у нас появилось бы много немецких дизайнеров и разработчиков продукции, пропагандирующих стиль, отличный от скандинавского. В результате мы бы утратили свою самобытность. Добавьте к этому еще и тот факт, что в Смоланде мы широко известны, если не сказать знамениты, своими бережливостью и трудолюбием. Там царит особый дух, и дело не в местном патриотизме, а в исторических культурных традициях. Эльмхульт должен стать его олицетворением. Каждой компании нужны корни. Мы можем строить будущее, только если у нас есть прошлое.

Дух ИКЕА родился в первые годы нашей работы здесь. Будучи выходцем из Смоланда, я считаю Эльмхульт нашим сердцем, нашим духовным домом.

Так ИКЕА стала своего рода национальным проектом, в котором Смоланд превратился в отправную точку. В ресторанах подают копченые сосиски и тефтели из Швеции. Мебель носит преимущественно шведские имена, при написании которых никто даже не заикается о том, чтобы убрать кружок над «а» или точки над «ö».

Все шведское является экзотическим, это хочется купить. Шведский продуктовый магазин на выходе делает неплохой бизнес на лососе и шведском сыре. Недавно было заявлено, что ИКЕА является главным экспортером шведских продуктов питания во Францию. По телевизору показали сюжет о том, как французы отправляются в магазин ИКЕА в Париже, чтобы поесть тефтелей. Вот как компания завоевывает мир.

Однако это только взгляд извне. Чтобы понять ИКЕА, важно изучить основные принципыее_концепции, касающиеся политики закупок, управления производством, ассортимента мебели, стратегии цен, демократичного дизайна, простоты и бережливости.

Из этих составляющих вырастает гигант. И совсем не случайно Андерс Муберг, деревенский мальчишка из окрестностей Эльмхульта, сменил Ингвара Кампрада на его посту. А бывший глава группы IKANO, Ингермар 1устафссон, родился в городке, расположенном в нескольких милях от Эльмхульта. В последнее время Кампрад поговаривает о том, что в XXI веке новым руководителем компании может стать женщина из этих мест.

Эльмхульт все больше влияет на империю, какой бы огромной она ни становилась. Здесь рождается понимание менеджмента, а ледник становится философией. Эльмхульт, Эльмхульт, убер аллее *{нем.* iiber alles — превыше всего)...

РУКОВОДСТВО ВО ВРЕМЕНА ПЕРЕМЕН

Искусство менеджмента при помощи объятий

> О, я, должно быть, обнимался с несколькими тысячами.
>
> **Ингвар Кампрад**

Ингвар любит обниматься с теми, кто ему нравится. А нравятся ему многие. Он обнимает меня при встрече и еще раз, даже крепче, при прощании. Иногда он целует меня в щеку, как настоящий русский. Во время завтрака, заботясь о моем здоровье, Кампрад кладет на стол таблетку Женьшеня. «В Дании они продаются за полцены»,— говорит он мне. Сам Ингвар тоже принимает такую таблетку, а также аспирин для профилактики инфаркта.

Когда он встречается со своими сотрудниками, то садится рядом с ними и смотрит им прямо в глаза. Я часто видел, как во время разговора он придвигается к своему собеседнику все ближе и ближе, как будто это два близких друга, которые собираются посекретничать. Каждая встреча заканчивается объятиями.

О первых годах ИКЕА существует масса историй, а Ингвар любит воспоминания. Он и его коллеги всегда останавливаются в простых отелях по два человека в номере. Если там оказывается одна кровать, то Ингвар предложит своему соседу устроиться на ночлег «валетом», как любил это делать мальчиком в компании своего друга Калле из Эльмтарюда. Такой способ ночлега действительно сокращает счет за проживание вдвое. Но.

что гораздо важнее, люди начинают лучше понимать друг друга.

Когда он и Рагнар Стерт отправились в Польшу, Ингвар всегда вставал раньше своего друга и заботливо чистил его трубку, чтобы тот мог закурить сразу, как проснется.

Людям следует почаще спать «валетом», чтобы понять, как они необходимы друг другу. Эту мораль Кампрад передал своим сыновьям. Вечером он часто приходит к ним в комнату, ложится на кровать и обсуждает ассортимент для Англии.

Естественно, некоторые люди удивятся — да что он за человек, раз не может жить без подобного физического контакта? После долгой ночной дискуссии с будущим менеджером Ингвар обнимает своего коллегу и с благодарностью расцеловывает в обе щеки.

Два директора из Польши сказали, что им нравится Кампрад, потому что он не скрывает своих эмоций. Один из них вспоминает, как после открытия первого магазина в Будапеште они сидели на полу в номере Кампрада в небольшой сельской гостинице, пели народные песни, произносили тосты и держались за руки. Это было прекрасно. Ингвар и Маргарета были с ними всю ночь.

Со своими сыновьями Ингвар ведет себя как самый любящий отец, какого только можно представить. Спокойно и дружелюбно он обсуждает с ними любые проблемы, которые касаются торговли или производства. Отец постоянно рассказывает своим сыновьям о том, как он заключал различные сделки, посещал разные страны. Он помнит все: имена, цены. Иногда сыновья перебивают его, задают вопросы, на которые всегда получают долгий и обстоятельный ответ, который больше похож на наставления любящего отца. И сыновья Кампрада стремятся перенять его жизненный опыт.

Перед сном Ингвар всегда гладит их по щекам. На следующий день, когда сыновья отправляются по своим

делам, он с нежностью гладит покрытую бородой щеку старшего сына. На прощание он по несколько раз целует сыновей. Те обожают отца, но в их глазах появляется выражение усталости, а на лицах понимающие и смущенные улыбки («Папа, ты невозможен!»).

Когда Ингвар говорит об ИКЕА, то в его речи снова и снова проскальзывают слова: *вместе, семья, принадлежать друг другу, дружба*. Для него ИКЕА — это семья, в которой по всему миру появляется все больше и больше родственников.

Компания, где все «спят валетом». Им нужно продавать для этого специальные кровати и назвать их «Ингвар».

Итак, вначале был не только ледник, но и семья. Эти слова постоянно повторяются в компании в отношении менеджмента и структуры организации. Если вы нравитесь друг другу, то будете лучше работать вместе. Кроме того, объятия, хотя и бесплатны, стоят очень дорого.

Вначале все были неразлучны и действовал принцип «один за всех и все за одного». Вполне естественно, что тогда фирма действительно считалась семьей. Основателю потребовалось довольно много времени, чтобы понять, что далеко не все думают и действуют, как члены семьи. На самом деле он никогда не требовал, чтобы люди работали в магазине по субботам и воскресеньям. Все делали это из чисто семейных чувств.

Когда на горизонте появились профсоюзы, он воспринял это как личную неудачу.

Кампрад всегда с радостью вспоминает те счастливые дни, когда все работали как единое целое. И до конца своих дней он будет уверен в том, что этот дух сможет удержаться в компании и в XXI веке.

То, что ИКЕА может не выжить, является его главной тревогой. Новые члены семьи, особенно те, кто занимает высокие посты, должны иметь правильное понимание концепции ИКЕА и (почему бы и нет?) правильную

веру. Поэтому Кампрад ведет длинные разговоры с молодыми сотрудниками и ветеранами компании о том, кто будет лучшим на том или ином посту. Есть ли у этих людей чувство семьи? Достаточно ли они бережливы? Понимают ли они, как важно делать что-то для большинства? Вот что рассказал один из его коллег:

Мы назначили нового менеджера по производству, который всем нам очень нравился. Но Ингвар был не уверен в правильности этого выбора. Поэтому он пригласил его на ферму порыбачить. Они проговорили всю ночь. На следующий день Ингвар пришел ко мне и начал жаловаться на то, что сейчас невозможно найти нужного человека. Оказа^ лось, что он (новый сотрудник ИКЕА) не признаёт основных ценностей. Мне было жаль Ингвара. В конце концов, у нас целый отдел занимается тем, что подыскивает подходящих для работы в ИКЕА людей.

Другим поводом для беспокойства является его бесспорный авторитет, который сложился еще в самые первые годы существования ИКЕА, когда это была компания одного человека. И по сей день его коллеги всегда задумываются над тем, что он скажет по поводу принятого ими решения.

В первые годы существования ИКЕА создавалось впечатление, что все новые идеи исходят исключительно от Ингвара. С семнадцати до семидесяти лет он являлся той ключевой фигурой, вокруг которой сложился ореол генератора идей. Другие говорят об этом так:

«До сих пор все в той или иной степени зависит от него, оправдано это или нет. Очень легко спрятаться за словами: «Ингвар сказал...» Любое случайное слово сразу становится законом. Однажды Ингвар вернулся из Да-

нии и в шесть часов вечера решил заглянуть в офис в Эльмхульте, но не смог открыть дверь. Он рассердился, потому что не смог попасть в собственную компанию. После этого мы еще долго работали до восьми вечера, потому что никто не хотел, чтобы подобное повторилось».

Вот что значат дружеские объятия — они действуют живительно, согревают сердце и часто помогают в бизнесе!

Одобрение из уст Ингвара может свернуть горы, а его недовольство — бросить тень на самые лучшие предложения. Именно поэтому каждый человек в этой крупнейшей компании задает себе вопрос: «Что случится, когда Ингвара не будет рядом?»

Чаще всего этот вопрос задает сам Ингвар.

Ошибки молодости

> Грехов юности моей и преступлений моих не вспоминай.
>
> **Псалом 24, стих 7**

История нацистского и фашистского прошлого Ингвара Кампрада является примером того, какой сложной и неоднозначной может быть жизнь человека, когда ее начинают изучать пласт за пластом.

Средства массовой информации раскрыли эту неприятную историю всему миру. Было задето-достоинство, подорвано доверие, потеряны друзья, исчезли симпатии. Даже легенды бывают уязвимыми.

Эта история сотрясла империю, проверив всю ее структуру на прочность. Это была история выживания и редкостной сентиментальности, корни которой заложены в культуре человека, культуре, которая складывалась в течение многих лет. В результате стараний «доб-

рожелателей» и руководитель, и компания получили вторую жизнь.

Итак, это история о «грехах молодости» Ингвара Кампрада. Это рассказ об ИКЕА, ее концепции и основателе.

Дважды, в 1994 и 1998 годах, Ингвар Кампрад столкнулся с тем, что в наши дни ни один известный человек не может избежать своего прошлого. Ему было шестьдесят четыре года, когда осенью 1994-го обнаружились его прошлые связи с нацистским неошведским движением. Тридцать семь тысяч сотрудников и миллионы покупателей потребовали объяснений после появления разоблачительных статей в Expressen, крупнейшей шведской газете того времени.

Все началось 21 октября 1994 года с достаточно напряженного телефонного разговора между Пелле Тагессоном, журналистом Expressen, и Стаффаном Епссоном, руководителем офиса в Хумлебеке. Тагессон попросил Епссона устроить ему интервью с Кампрадом, не раскрывая причин, по которым ему было это нужно. Журналист сказал только, что это очень важно. «Если я не буду знать, о чем вы собираетесь с ним говорить, то не смогу ничего организовать»,— сказал Епссон и повесил трубку. Секундой позже Тагессон перезвонил и объяснил, что ему нужно. «Думаю, если я скажу: «Энгдал», — то этого будет достаточно»,— сказал журналист, и Епссон тут же все понял.

В Национальном архиве Швеции хранились документы, которые в 1994 году были преданы огласке. Эти документы свидетельствовали о том, что Кампрад входил в близкий круг Пера Энгдала, главы неошведского движения, близкого к фашистскому. В недавно появившейся книге о нацизме в Скандинавии, основанной на этих документах, фигурировало имя Кампрада.

Это стало настоящим ударом для главы ИКЕА, и в последующие шесть недель Стаффан Епссон, будучи бли-

жайшим помощником Кампрада, был вынужден отложить все текущие дела.

Следует заметить, что он не был застигнут врасплох.

Он помнил, как однажды, поздней осенью 1990 года, после возвращения из путешествия по Германии, он, Ингвар и еще один их коллега, Леннарт Экмарк, направились в бар, чтобы выпить пива. Они восхищенно обсуждали новую антифашистскую книгу Вильгельма Муберга.

И тогда Ингвар вдруг сравнил прошлое увлечение Экмарка идеями маоистов в 1960-е со своим собственным интересом к нацистскому движению и Перу Энгдалув 1940-е.

Кем был Энгдал, который не так давно скончался в возрасте восьмидесяти пяти лет? Все сходятся на том, что это был невероятно талантливый и образованный человек, чья идеология, к сожалению, получила неправильное направление. Он написал множество книг и статей, занимался изданием речей Гитлера, а также оставил после себя большое количество стихов.

Энгдал был участником шведской фашистской организации и некоторое время принадлежал к прогерманскому движению, которое называло себя Шведской Оппозицией. Его собственная партия, неошведское движение, основывалась на смеси корпоративных идей и мечте о единой и очищенной Европе, управляемой немцами. В программе Шведской Оппозиции, к примеру, обсуждалась возможность собрать всех евреев в специальную организацию в ожидании «общеевропейского решения». Энгдал оставался убежденным фашистом до конца своих дней.

Именно этот человек в 1942 году завладел помыслами молодого Кампрада.

Так что звонок Пелле Тагессона не стал неожиданностью для Стаффана Епссона. Он уже знал эту историю, что называется, из первых уст и понимал, что это бомба

замедленного действия. Кампрад сам, возможно, боялся воспоминаний о Второй мировой войне и, будучи главой крупной компании, рисковал довольно многим, когда всплыли его связи с Энгдалом. Близкие друзья предостерегали его от разговоров на эту тему. Возможно, тогда в Золингене он рассказал об ошибке своей молодости, чтобы искупить вину за прошлые взгляды.

Теперь мы знаем, что Кампрад мог углубиться гораздо дальше в историю, чем это сделала Expressen, хотя тогда, в 1994-м, он был не способен все это вспомнить. Все началось в детстве на ферме, в объятиях его любимой бабушки, а также под влиянием его отца Феодора, который был ярым антисемитом. Ингвар помнит, как отец рассказывал о том, как евреи, владевшие обменными конторами в Хермании после Первой мировой войны, обдирали простых людей. Феодор был убежден, что еврей-адвокат слишком дешево продал их семейную собственность и обокрал их семью.

Феодор и Берта Кампрад часто играли в бридж со школьным учителем Ингвара Рудольфом Мальмквистом и его женой Эллен. Они много говорили о Германии (Феодор был за нее, а Рудольф против), и Ингвар слушал их разговоры.

Бабушка Ингвара показывала ему прекрасно иллюстрированный журнал Signal, который издавало министерство пропаганды Геббельса. Рассказы о Германии и «дяде Гитлере», который столько сделал для родственников его бабушки, произвели сильное впечатление на юношу.

В почтовом ящике всегда было много рекламных листовок от различных прогерманских групп, и однажды Ингвар вступил в одну из них. Вот что он говорит:

Я написал, чтобы мне прислали еще, так как я вообще любил все, что бесплатно. В еженедельной газете шведской фермерской ассо-

цнации, которая имела такое же значение в деревне, как когда-то «Правда» в Кремле, ж нашел рекламные купоны, по которым можно было заказать бесплатные каталоги. В ответ я получил целую кипу литературы, из которой узнал о так называемых линдхольмераж, наиболее экстремальной нацистской группе в Швеции, и их газете «Шведский национал-социалист». Я не помню, но вполне возможно, что через какое-то время вступил в их юношескую организацию, шведский аналог гитлерюгенда. Я действительно восхищался ими обоими, и Гитлером, и Линдхольмом.

Вообще-то мои воспоминания о том периоде весьма обрывочны, потому что позже я присоединился к чему-то лучшему, а именно к движению Энгдала. Линдхольм был настоящим нацистом, со всеми этими приветствиями «Хайль Гитлер», униформой и тому подобным. Если он вам нравился, то вы были нацистом. Позже мне было очень стыдно за то, что я был нацистом.

Когда в 1994 году все это раскрылось, Энгдал казался мне самым большим недоразумением моей юности. Но Линдхольм был моим первым идолом. Ни один из моих родственников или школьных друзей, с которыми я разговаривал, не помнит, чтобы я появлялся в униформе или вел себя как нацист. Как многие другие деревенские парни того времени, я был членом стрелкового клуба и тренировался в форме, но это не имело никакого отношения к Лнндхольму. Иногда я ходил рыбачить в отцовских галифе. Их было удобно носить с резиновыми сапогами.

Помню, как на почте начали продавать яркие плакаты с изображением Свена Олова Линдхольма. Я сел на велосипед, поехал в деревню и купил несколько плакатов. Может быть, я пытался кого-то зазвать в эту организацию, но даже если это и было, то постарался об этом забыть. Я много читал о Линдхольме, лидере Национал-социалистской трудовой партии, читал и другую немецкую пропагандистскую литературу. Идеи в этих брошюрах были очень схожи с бабушкиными.

Однажды я поехал на встречу с Линдхольмом, хотя не разговаривал с ним лично. Я ведь был еще ребенком. Как ни пытаюсь воскресить эти события, на память приходят лишь отрывочные воспоминания. Однажды я поехал на велосипеде в Мохеду. Мне было 11 или 12, и это заняло у меня несколько часов. Это было незадолго до начала войны. Я хотел посмотреть фильм об Олимпийских играх в Берлине (помню его смутно, потому что никогда не интересовался спортом). Там я увидел молодых людей в униформе с барабанами и флагами.

Где-то в 1941 годуя отправился в молодежный лагерь Линдхольма, хотя мать и отец были против. Там мы ходили в униформе, а по вечерам собирались вокруг костра. Для меня, одинокого волка, у которого не было друзей, это был новый тип отношений, это была дружба, о которой я мечтал.

Признаюсь, что иногда посещал разные партийные мероприятия. В 1942 году я направился в среднюю школу в Усби. Родители моей матери оставили деньги, чтобы я и моя

сестра Керстин, которая младше меня на четыре года, могли получить образование. Мне было трудно учиться в школе, потому что я был косноязычен. Помню, как лежал ночами в кровати и пытался запомнить иностранные слова, но у меня ничего не получалось.

Я взял с собой в Усби литературу Линдхольма, а в местном киоске мог покупать «Шведский национал-социалист». Однажды я и двое моих школьных приятелей отправились на чердак, чтобы организовать секретную политическую партию. У нас был блокнот желтого цвета с нарисованной на нем свастикой. Мы даже попытались порезать себе руки и смешать нашу кровь, чтобы стать настоящими братьями.

Наш завуч и еще один учитель, оба ярые антинацисты, увидели, что я хожу на нацистские собрания и рисую свастику в учебниках и на партах. Меня вызвали в кабинет завуча и приказали «прекратить всю эту чушь», которая нарушала школьные правила.

Однако я продолжал культивировать свои политические пристрастия, но стал более скрытным. Я написал в редакцию газеты Vagen Framat («Путь вперед»), что «заинтересован в подлинной шведской литературе и в этой газете, поэтому провту прислать мне несколько экземпляров бесплатно».

Vagen Framat была абсолютно прогерманским изданием. В середине войны Гитлеру все еще сопутствовал успех. И в это время я впервые познакомился с Пером Энгдалом, лидером Шведской Оппозиции, которая потом стала неошведским движением.

Из одного номера Vagen Framat я узнал, что Энгдал будет читать лекцию в отеле в Усби. Шел ноябрь 1942 года- Я пошел на лекцию, и она произвела на меня сильное впечатление. Энгдал был настоящим соблазнителем, хотя я понял это только сейчас. Он был потрясающим оратором, и я до сих пор считаю его гением, отдельно, естественно, от его взглядов.

На лекции было около пятидесяти человек. Потом пили кофе, и я оказался с ним за одним столиком. Он по-дружески поздоровался со мной и спросил, кто я такой. Я был очень горд, ведь мне было всего шестнадцать лет.

После этого вечера я начал с еще большим энтузиазмом читать Vagen Framat, которую можно было купить в любом киоске. В то же самое время я читал и антифашистскую газету Тура Нермана, которая тоже была очень увлекательной, но мое сердце было с Энгдалом,

Нерман был великолепным писателем, но Энгдал являлся не менее прекрасным оратором. Я не могу отделаться от ощущения, что не встречал в своей жизни никого, похожего на него. Я восхищался этим человеком и много лет ходил на его собрания.

Он и его команда держались в стороне от Линдхольма и других известных шведских нацистов. У Энгдала не было принято петь военные песни или носить коричневые рубашки. Они были самостоятельными, и это вызывало у меня симпатию. Мне нравились идеи неоигаедского движения. Все это было задолго до того, как я понял, что предложе-

ния Энгдала не подходят для настоящей свободы и человеческого достоинства.

После Усби Кампрад направился в Гётеборг, где дв года проучился в коммерческой школе. Там раз или дв Ингвара просили направиться на станцию и встретит Пера Энгдала, который приезжал в Гётеборг, чтобы прс читать лекции.

Я провожал его до места встречи. Он был почти слеп и носил очки с невероятно толстыми стеклами. Энгдал даже не мог самостоятельно перейти через дорогу. Однажды мы остановились в кафе, чтобы перекусить. Он попросил меня прочитать ему вслух передовицу из антинацистской газеты. Автором статьи был Торгни Сегерстед. Энгдал с уважением относился к своему оппоненту и называл его «милым и простым человеком».

Мне всегда было легко, пожалуй, даже слишком легко, восхищаться людьми, обладающими качествами, которых нет у меня. Мне было жаль Пера Энгдала из-за его слепоты, но при этом я уважал его ум и способности. Когда я закончил читать статью, Энгдал тут же пересказал ее мне слово в слово. Это меня потрясло.

У меня тогда сложилось впечатление, что он очень открытый человек. Я спросил Энгдала о его взглядах, и он уверил меня, что не является нацистом, фашистом или расистом. Однако все эти направления присутствовали в его движении.

Теперь, с высоты прожитых лет, я вижу, что он был расистом, хотя при этом не являлся антисемитом. Он любил повторять, что

смешение рас всегда приносит плохие плоды. Однако он никогда не отзывался плохо О евреях или цыганах.

Я знал, что было написано в манифесте его партии, но никогда сам не читал его, так как был глуп и считал, что слов Энгдала вполне достаточно.

Когда в 1945 году война закончилась, я покинул Гётеборг и начал работать в лесной ассоциации в Вэкшё. Там я несколько раз посещал собрания неошведской партии, все еще не осознавая, что стал жертвой огромного заблуждения. К счастью, у меня был хороший друг Ивар Петерсон, который позже стал журналистом Expressen. Этот человек рано умер от рака. Я по-настоящему им восхищался.

Однажды я признался ему в своей «слабости» — связи с Энгдалом. Ивар терпеливо объяснил мне, как далеко я зашел. Мы стали близкими друзьями. Он всегда внимательно выслушивал меня, хотя мое мнение менялось очень медленно. Помню одно замечание, которое он сделал после того, как я, в своей обычной манере общения с людьми, продал ему будильник, а потом хотел продать еще и наручные часы. Он сказал:

•Мой дорогой Ингвар, по дороге домой я прохожу мимо часов на ратуше, а дома у меня стоит будильник, который ты мне уже продал. Так зачем мне наручные часы?»

Ивар Петерсон, которому тогда было сорок лет, подкинул мне, двадцатидвухлетнему, несколько свежих идей, которые помогли мне постепенно по-настоящему разглядеть истинное лицо «всех этих джентльменов», как он называл Энгдала и компанию.

Но все это произошло несколько позже, а в 1948 году я был довольно близок к Энгдалу. Мы даже заключили соглашение об издании его книги, которая называлась «Политическое образование». Это было собрание политических эссе исторической направленности. Энгдал написал ее под псевдонимом Стен Йонссон. Мы договорились о том, что, когда тираж будет распродан, я выплачу ему гонорар.

Книга получила хорошие отзывы критиков, но с финансовой точки зрения оказалась настоящим фиаско. После этого я в течение долгого времени выплачивал Энгдалу его деньги, примерно по сто крон за раз. Думаю и надеюсь, что в конце концов выплатил ему все.

Мне было трудно порвать со своим идолом. Он был болен, и я знал, что мой уход расстроит его. На определенном этапе я перестал верить в его учение и был готов направиться по правильному пути. Кроме того, в моей жизни начал доминировать бизнес, а не политика. Мне нужно было порвать с этим человеком, но я все еще не находил в себе мужества сказать ему, что не хочу иметь с ним ничего общего. Так продолжалось довольно долго. Он прислал мне свою новую большую книгу «Обновление Запада» с несколько горьким посвящением, в котором говорилось о «молчаливых, о, слишком молчаливых лесах Смоланда». Энгдал намекал на то, что я очень долго не общался с ним и что его это обижало. Я осилил несколько страниц из этой напечатанной мелким шрифтом книги (в ней было страниц восемьсот). На самом деле книги, которые я прочитал в сво-

ей жизни от начала до конца, можно сосчитать по пальцам одной руки.

Энгдала не интересовали мои деньги. ИКЕА была еще в начале пути и приносила не слишком большой доход. Он симпатизировал мне по другим, не финансовым причинам. Позже он одобрил то, как я руководил ИКЕА, и сказал, что я воплотил неошведские идеи о внеклассовости и тому подобном.

Когда я собрался жениться в первый раз, моя сестра Керстин, будущая жена и я долго обсуждали, стоит ли приглашать Энгдала на свадьбу. Но еще до того как мы приняли окончательное решение, он прислал нам свадебный подарок — отрез ткани с текстильной фабрики, на которой его брат был менеджером.

Нам некуда было отступать. К тому же он уже написал прекрасные стихи в нашу честь. Мы послали ему приглашение. Я написал ему письмо, в котором просил произнести жизнерадостную речь, которая могла бы взбодрить мою жену, всегда отличавшуюся склонностью к пессимизму. «Моя будущая жена, — писал я, — не может найти смысл жизни и считает все бесполезным».

Энгдал приехал и произнес великолепную речь на нашем свадебном обеде. Мое письмо и приглашение были напечатаны в Expressen осенью 1994 года как доказательство моей связи с нацистами, что сильно повлияло на меня и на ИКЕА.

Похожая ужасная ситуация возникла весной 199В года. Expressen снова посвятил мне одну из статей. На этот раз газета раскопала мои прежние связи с линдхольмерами. Раз-

разился настоящий скандал, потому что я ничего не говорил об этом в 1994 году. Я уже устал объяснять, почему тогда этого не сделал.

Думаю, я изменил свое мнение и перешел от грубого нацизма к более спокойному фашизму Энгдала. Видимо, этого было достаточно, чтобы успокоиться и решить, что со злом покончено. Время, проведенное с Линдхольмом, вызывало у меня такой стыд, что я даже не рассказывал об этом Маргарете.

Я думал, что откровений об Энгдале будет достаточно.

Кроме того, что бы ни говорили люди, когда все это происходило, я был еще ребенком. И мне пришлось расплачиваться за это в возрасте шестидесяти лет. Часто я лежу ночами без сна и думаю о том, когда же старика простят за грехи его юности? Может ли кто-нибудь понять, как я сожалею и раскаиваюсь? Разве это преступление, что меня воспитали бабушка-немка и отец-немец?

Экстренная ситуация

> ...полную правду без утайки, добавлений или искажений...
>
> **Из клятвы свидетеля в Швеции**

> Друзья познаются в беде.
>
> **Поговорка**

История связи Ингвара Кампрада с нацистами показывает, что может произойти с огромной компанией, когда возникает экстренная ситуация, в результате которой подрывается доверие к бизнес-концепции и ставится под угрозу вся торговля.

Нет ничего удивительного в том, что специалисты по менеджменту тщательно изучили дело Энгдала, но не как ошибку на жизненном пути бизнесмена, а с позиций его влияния на управление компанией. В этой книге дается и такой взгляд на ситуацию.

Не будет преувеличением сказать, что предложение журналиста Expressen встретиться с Ингваром Кампрадом 21 октября 1994 года произвело эффект разорвавшейся бомбы.

Согласно плану, Кампрад и его помощник Стаффан Епссон должны были лететь по делам в Сиэтл на следующий день. Тагессон знал, что Кампрад в пути, и полетел в Женеву, чтобы перехватить там свою жертву, но Кампрад и Епссон летели из Копенгагена. Как бы то ни было, через 4 дня Ингвар встречался с Тагессоном в присутствии фотографа в филиале ИКЕА в Обонне.

Еще до того как Тагессон достал компрометирующие документы, Кампрад решил рассказать обо всем сам. Все шло гладко до тех пор, пока журналист не показал Кампраду бумагу, согласно которой Ингвар принимал участие в митинге фашистов в Мальме в 1958 году.

Неожиданно вся история приобрела совсем другой оттенок. Теперь речь шла не о грехах юности, а о политической позиции зрелого человека и крупного бизнесмена. В 1958 году открылся первый магазин в Эльмхульте. ИКЕА росла с невиданной быстротой, и в тот период Кампрад вообще не интересовался политикой. Он не принимал участие в митинге, более того, не мог принимать, потому что был полностью поглощен работой.

Кампрад был сильно расстроен. Епссон никогда не видел его таким — с красным лицом, стучащим кулаком по столу. Это была ложь, и он решил доказать это.

Тагессон и его жертва расстались недовольные друг другом. В ИКЕА понимали, что скоро вся эта история появится в средствах массовой информации. Требовалось

принять срочное решение, как компании и Кампраду вести себя в сложившейся ситуации.

Кампрад сказал, что нужно выложить всю правду. Если он в чем-то ошибался, если забыл о каких-то неприятных событиях, то не нужно ничего скрывать. Не было предпринято никаких попыток утаить правду.

Сам Ингвар забыл о своих первых контактах с нацистами, которые привели его к Энгдалу. Теперь же, в ноябре 1994 года, в ИКЕА была создана антикризисная группа, в которую вошли Епссон, Элизабет Джонссон (глава информационного отдела в Хумлебеке) и Лидерс Муберг. Они расположились в кабинете Ингвара в IKEA International. В воскресенье, 6 ноября, Ингвар отправился в Эльмхульт, чтобы принять участие в программе «Путь ИКЕА», а Лейф Шё (глава шведского информационного отдела) направился в национальный архив, чтобы проверить все документы, касающиеся Пера Энгдала.

Накануне выхода Expressen с разоблачительной статьей Шё приехал в Эльмхульт с целой коробкой документов, которые следовало показать прессе и всем служащим ИКЕА. Эти документы должны были либо подтвердить, либо опровергнуть обвинения, выдвигаемые Expressen.

В тот же вечер Кампрад вернулся в Хумлебек, где приготовился ко встрече с прессой.

Первая статья в Expressen появилась в понедельник, 7 ноября, и ее смысл сводился к тому, что Ингвар Кампрад был активным нацистом. В тот же день весь коллектив был информирован об этой статье через газету компании и на собраниях. Как и ожидалось, журналисты начали настоящую охоту на Кампрада. Он появился на экранах телевизоров, злой, усталый и жалкий одновременно. «Я, которому так много нужно сделать ради будущего, не могу тратить время на разговоры о том, что считаю юношеской глупостью».

Он решил сопротивляться и бороться. Он умел это делать. «Только тот, кто спит, не совершает ошибок»,— любит повторять Кампрад. «Проблемы открывают новые возможности»,— добавлял он. «Правда и ничего, кроме правды»,— цитировал он клятву свидетеля.

Обвинения со стороны средств массовой информации не прекращались по всему миру. Два дня спустя новость распространилась повсюду. Проблема была представлена как «нацистский скелет в шкафу ИКЕА».

Еще до появления всех этих статей Ингвар Кампрад написал от руки длинное письмо, обращенное ко всем своим сотрудникам. (Он до сих пор пишет все письма от руки.) Это послание было опубликовано в эльмхультской газете — центральном печатном органе ИКЕА и переведено на все языки, на которых говорили в ИКЕА.

Письмо было похоже на обращение отца к своей семье и действительно начиналось словами: «Дорогая семья ИКЕА». Внизу крупными буквами было написано: «МОЕ ВЕЛИЧАЙШЕЕ ФИАСКО».

Этими словами Кампрад придал всей ситуации личный оттенок. Он посыпал голову пеплом и во всем признался. Многие считали, что он слишком часто и много извинялся, но таков его стиль даже в личных конфликтах. Основатель компании сравнил свою связь с нацистами в юности с такими же фиаско, как, например, вложение денег в производство телевизоров в 1950-е. Он рассказал о своей несчастной немецкой бабушке, которой нравился Гитлер, раскрыв тем самым глубинные причины его прогерманских симпатий. «Я сожалею об этом периоде своей жизни»,— написал Кампрад о своем сотрудничестве с Энгдалом по поводу неудачного издания книги, которое он тоже назвал фиаско.

Письмо Кампрада было очень личным, хотя адресовалось тысячам. Он словно писал своим друзьям.

Вы сами были молоды и, возможно, совершали что-то такое, что теперь вам кажется странным и глупым. В этом случае вы лучше поймете меня. Добавьте к этому то, что все это произошло сорок—пятьдесят лет назад.

Письмо заканчивалось замечанием о новых планах ИКЕА по открытию магазинов в Китае. Он снова возвращался к своей магической формуле: «Многое еще предстоит сделать — великолепное будущее».

Но, пожалуй, самая болезненная для Кампрада статья появилась два дня спустя в шведском таблоиде Idag/Kvailsposten. В ней говорилось о том, что «ИКЕА была организована на деньги нацистов». Эта же информация была повторена и весной 1998 года, причем ее подтвердил сын Энгдала.

Если первые публикации вызывали у Кампрада боль и сожаление, то теперь он был взбешен. Для человека, который всю свою жизнь гордился тем, что никогда не имел долгов, обвинения в использовании чужих денег стали ударом ниже пояса.

«Они могли обвинить меня в убийстве человека, но не в том, что я брал деньги в долг!» — воскликнул он, прочитав статью.

Спустя несколько минут Кампрад расплакался, но уже по другой причине. Из Эльмхульта пришел факс, в котором над несколькими сотнями подписей служащих было написано:

ИНГВАР,
МЫ ВСЕГДА ГОТОВЫ ПРИЙТИ ТЕБЕ НА ПОМОЩЬ.
СЕМЬЯ ИКЕА

Прочитав это, отец семьи разрыдался, как ребенок. Позже, в тот же день, он взял себя в руки и отправил в Эльмхульт факс на двух страницах, в первой строчке ко-

торого было: «Не мог сдержать слез». Он написал, что обнимает всех сотрудников ИКЕА и благодарит их за поддержку. Он снова повторил, что ему очень стыдно, но он категорически отрицал, что брал у кого-то деньги на создание ИКЕА. В тот период, когда, по мнению газеты, ИКЕА брала деньги, ее оборот уже составлял около миллиона крон. Компания просто не нуждалась в посторонних деньгах.

Пока происходили все эти события и по всему миру появлялись безжалостные статьи, которые по факсу пересылались в ИКЕА, Лейф Шё закончил исследовать материалы из национального архива, касающиеся Пера Энгдала. По указанию основателя ИКЕА Шё должен был собрать все документы, вне зависимости от их содержания, в которых упоминалось имя Кампрада, и предать их огласке, предварительно пересняв копию Кампраду. Правда и ничего, кроме правды.

Шё нашел несколько документов, подтверждающих сотрудничество. Первым было письмо, которое юный Ингвар написал в газету Vagen Framat с просьбой прислать ему бесплатно несколько экземпляров. Оно заканчивалось словами: «С нордическим приветом».

В другом письме без даты неошведская партия поручала Кампраду перевезти деньги из Гётеборгского отделения. Еще одно письмо Кампрада было о пропавшем чеке на сто крон, которым интересовался Энгдал.

В следующем письме Ингвар Кампрад заказывал два тома книги Энгдала («Обновление Запада») за сто крон (двенадцать долларов) и выражал надежду, что Энгдал навестит его в Эльмхульте.

Наконец Лейф Шё нашел тот самый документ, согласно которому Кампрад якобы присутствовал на Европейском фашистском конгрессе в Мальме в 1958 году. Это был список, по которому собирали деньги на подарок Энгдалу, когда тому исполнялось пятьдесят лет. Судя по списку, Кампрад не дал ничего. Но важнее всего было

то, что эта информация опровергала заявление Expressen об участии Кампрада в нацистском движении в 1958 году. После этого скандал утих довольно быстро. Журналистам нечего было разоблачать.

Однако международное еврейское движение в лице раввина Абрахама Купера из центра Симона Визенталя в Лос-Анджелесе написало в ИКЕА письмо с просьбой дать им подробное объяснение. Они рассматривали возможность бойкота магазинов ИКЕА в Соединенных Штатах. Кроме того, им хотелось знать, почему ИКЕА не открывает магазины в Израиле, хотя уже сделала это в арабских странах.

ИКЕА немедленно занялась урегулированием этого вопроса. Андерс Муберг направил соответствующее письмо. В Лос-Анджелес для личной встречи с Купером направились Йоран Карстед, глава отделения ИКЕА в США, и Бьёрн Бейли, будущий менеджер магазина в Сиэтле. Их аргументы, а также письмо Муберга убедили раввина, что компания не занимается дискриминацией евреев и покупает свои товары в Израиле. И наконец в 2001 году в Тель-Авиве был открыт магазин ИКЕА.

Угроза бойкота была снята. «Дело нацистов» было прекращено. Антикризисная группа была распущена, а ИКЕА справилась с величайшим скандалом. Некоторые полагают, что в результате компания стала еще сильнее, чем прежде. В это время пресса постепенно успокаивалась.

Таким образом, позиция ИКЕА в «деле Энгдала» стала идеальной темой семинара для менеджеров по вопросам общения с прессой: будьте абсолютно открыты, выкладывайте все начистоту, не пытайтесь заговаривать зубы журналистам, а давайте им только правдивые факты. И лучше, если эти факты будут получены из первоисточников.

Однако весной 1998 года в газетах снова появились статьи о Кампраде и его связи на этот раз со Свеном

Оловом Линдхольмом, чьи собрания он посещал еще мальчиком. Теперь Ингвара обвиняли еще и в том, что в 1994 году он намеренно скрыл это.

В предыдущей главе он попытался сам описать тот психологический туман, который его одурманил. Юность, проведенная в относительной изоляции, воспитание, полученное от восхищавшейся Гитлером бабушки и отца-антисемита. Ингвар Кампрад снова оказался под ударом. Он начал без конца названивать людям, с которыми общался во времена юности, и выяснять, что же тогда действительно происходило. Я сам задавал ему бесконечное количество вопросов, чтобы хоть как-то освежить его память, но он, к полнейшему своему отчаянию, снова и снова путался в именах и датах.

Ингвар Кампрад, глава огромной компании, является уникальным человеком, потому что никогда не хранит дневники или журналы, относящиеся к прошлому. Он не держит ни писем, ни фотографий, при этом одержим почти маниакальным интересом к тому, что произойдет в будущем. У него великолепная, но весьма избирательная память. Он помнит имя поляка, с которым заключал сделку, но все время ошибается, когда пытается рассказывать о событиях, не имеющих отношения к бизнесу.

После смерти родителей он предложил сестре «выбросить весь хлам». Однако Керстин сохранила все вещи, и благодаря ей важнейшие составные части этой истории были выяснены и подтверждены документально. Когда я спросил, есть ли на ферме книга Гитлера «Майн кампф», Ингвар не знал, что ответить. Но его сестра быстро сказала: «Она до сих пор стоит у нас в отцовском книжном шкафу. Немецкое издание, готический шрифт. Ее почти не читали».

После этого Ингвар вспомнил, что мальчиком листал ее, но никогда не читал. В конце концов все эти попытки «вспомнить» превратились в настоящую пытку. Кампрад пытался отвечать на вопросы, но не мог. Скорее всего,

эта задача больше подходит профессиональным историкам. Ингвар считает, что рассказал все о своих ошибках молодости, но не может быть уверен в этом до конца.

Вполне возможно, что он что-то упустил.

Стратегия «десяти хот-догов»

> Я спросил экономистов: «Да что такое эти «проценты»?»
>
> **Ингвар Кампрад**

В 1995 году ИКЕА начала продавать на выходе из магазина хот-доги по пять крон за штуку, тогда как обычная цена на них колебалась от десяти до пятнадцати крон. Это сразу стало выгодным новшеством, которое и сегодня дополняет растущий ресторанный и продуктовый сектор ИКЕА, оборот которого составил 2 миллиарда крон (основная часть дохода поступает из Швеции). Это делает ИКЕА ведущим шведским экспортером продуктов питания.

Но за этим успехом стоит весьма интересная история. Стратегия «хот-догов* появилась во многом благодаря тому, как компания относится к цене, конкуренции, а также нуждам и желаниям покупателей.

Один из главных принципов ИКЕА состоит в том, чтобы торговать по максимально низкой цене. Это первый пункт «Заповедей торговца мебелью». Основания для этого весьма просты. Так как ИКЕА работает для людей, у которых, как правило, ограниченный доход, то компания должна продавать не просто дешево, а очень дешево. Короче говоря, магазины ИКЕА должны быть заполнены вещами, которые с точки зрения обывателя отдаются просто за бесценок.

И это должны быть такие товары, дешевизну которых может оценить любой покупатель. Именно поэтому Ин-

гвар Кампрад предложил продавать хот-доги по пять крон.

Он подумал о том, что ИКЕА нужен очередной хит. Хот-доги должны были продавать в бистро, которое находится сразу за кассовыми аппаратами в каждом магазине.

Все, в том числе и я, любят сосиски и знают, сколько стоит хот-дог на лотках. Обычно от десяти до пятнадцати крон. Я предложил директорам продавать их по пять крон. Они посмотрели на меня удивленно и недоверчиво. Возможно, эта идея показалась им глупой, или я недостаточно ясно все объяснил. Ведь в тот раз мы не собирались обсуждать продажу хот-догов в мебельном магазине с миллиардными оборотами.

Чтобы реализовать эту идею, Кампраду пришлось заняться ею лично. Он выяснил, что два человека могут продавать триста хот-догов в час. Было проведено несколько испытаний для определения наиболее подходящего места торговли.

Все это заняло достаточно много времени, но вскоре замысел Кампрада стал реальностью. Сегодня во всем мире хот-доги продаются по принципу «пяти крон». В каждой стране свой уровень цен, поэтому в Швейцарии хот-дог стоит один швейцарский франк, в Германии — полторы марки, в США — пятьдесят центов, в Австрии — десять шиллингов, и так далее.

Вскоре сотрудники начали возражать против низкой цены на хот-доги. Мы продавали сосиски практически без наценки. Не следует ли нам поднять цену до шести или семи крон, чтобы увеличить доход?

Но тогда система не будет работать, возразил я. Вся идея заключается в существенной разнице цен, которая очевидна каждому. Мы все равно остаемся в выигрыше, хотя он и невелик. Пусть мы зарабатываем на каждой сосиске совсем немного, но мы зарабатываем. И только это и имеет значение.

Теперь, когда в ИКЕА появляется новый супердешевый продукт, его немедленно называют «хот-догом». Это слово приобрело в ИКЕА свой особый смысл.

Некоторое время назад мы рекламировали кружку, которая стоила десять крон. «Приходите в ИКЕА и покупайте кружки», — говорилось в рекламе. Но цена оказалась слишком высокой. Кружка должна была стоить не больше пяти крон, хотя была очень красивой и отличалась великолепным качеством. Цена была неверной.

И тогда я вывел свой принцип «десяти (сейчас уже двадцати) хот-догов». У нас есть десять наименований товара, которые продаются по низкой цене («хот-доги»). Их цена определяется следующим выражением: 3 + 1 + 1, то есть три кроны производителю, одна — министерству финансов (налоги) и одна — нам. Каждый раз, когда мы не можем соблюсти это правило, нужно хорошенько подумать.

Возьмем, к примеру, ту самую кружку.

В швейцарском магазине ИКЕА она стоит один франк. На местных рынках я не нашел похожих кружек дешевле чем за три франка. При этом наша кружка лучше по качеству и дизайну. На сегодняшний день распродано уже 12,5 миллиона кружек «хот-дог».

Но Ингвар Кампрад продолжает искать новые «хот-доги».

Однажды *я* нашел прекрасный английский стакан для нива за восемнадцать крон. Эти стаканы продавал в своем магазине один из моих конкурентов. Я всегда захожу к своим конкурентам и смотрю, что они делают. Это был тяжелый и удобный стакан с децилитровыми делениями. Я решил, что это будет хороший «хот-дог».

Тогда я ношел к нашему главному специалисту по закупкам и спросил: «Бьёрн, ты сможешь получить такие стаканы по кроне за штуку? Можешь заказать один или два миллиона». Он ответил: «Если мы закажем пять миллионов, то смогу».

Когда я вскоре встретился с Бьёрном, он сообщил, что нашел поставщика, который уступит нам стаканы по 1,08 кроны.

За короткое время мы выбросили в продажу двенадцать «хот-догов». Читатель может задаться вопросом, зачем я занимаюсь подобными вещами. На это у меня три ответа. Во-первых, мне трудно это не делать. Во-вторых, в моем контракте записано, что я имею право участвовать в утверждении ассортимента. И в-третьих, работники компании все время говорят мне: «Если ты что-нибудь присмотришь, дай знать».

Вот я и даю им знать. Я продолжаю искать новые «хот-доги». Недавно я нашел передник, который мы продаем меньше чем за 20 крон, в то время как наши конкуренты ставят цену же ниже 50. Я верю, что этот «хот-дог» будет продан миллионным тиражом.

Наши экономисты постоянно твердят о

том, что нужно постоянно повышать проценты чистой прибыли. Я спросил экономистов: «Да что такое эти «проценты»?»

Проценты — это нечто загадочное. Единственное, что интересует нас в ИКЕА, так это сколько денег останется в наших карманах после окончания сезона.

Они начинают говорить о потоке наличности. Я не имею понятия, что такое поток наличности, но знаю, что лежит у меня в кармане.

Если бы мы продавали кружки по десять, а не по пять крон, то, конечно, на каждой из них мы бы заработали больше (где-то полторы кроны). Но мы продали бы всего полмиллиона кружек, а не двенадцать миллионов, зарабатывая на каждой по одной кроне.

Все это приобретается с опытом, который можно игнорировать. Но теперь компания поняла преимущества этого принципа, и меня это очень радует.

Мечта о хорошем капиталисте

Меня не покидает ощущение того, что в некотором смысле я участвую в гигантском проекте демократизации, хотя несколько своеобразным способом. Поэтому я прихожу в отчаяние, когда мы совершаем ошибку или выпускаем неудачный продукт... Мне кажется, что это моя вина, что мне самому следовало вмешаться и все исправить, хотя теперь нас очень много.

Ингвар Кампрад

Может ли капитализм быть хорошим?

Как я в качестве предпринимателя могу принести максимальную пользу?

Как бизнесмену сориентироваться в условиях развивающейся бешеными темпами рыночной экономики и найти возможность стать поддержкой для обычных людей?

Должен признаться, я много думал над этими вопросами. Мне всегда не нравился торопливый американский капитализм, и я питал определенные симпатии к социалистам. Но я не могу согласиться с тем, что однажды услышал по телевизору: одна женщина обвиняла во всех бедах рыночную экономику и призывала запретить ее, чтобы людям жилось лучше. Но что будет «лучше» для людей?

Я видел, как в Китае власти допускают, чтобы небольшая группа людей получала огромные суммы денег якобы для того, чтобы потом всем стало лучше. Сегодня коммунизм может принять любую внешность. Вопрос в том, могу ли я, предприниматель, сочетать доходный бизнес и адекватные условия работы своих сотрудников? Думаю, это вполне возможно.

Нельзя говорить, что капитализм никогда не терпит фиаско. Я сам пережил достаточно много неудач. Поражение является неотъемлемой частью развития. Но каждый день ИКЕА развивается и работает ради лучшего будущего людей, наших покупателей.

Когда компания добивается этого, ее работников вдохновляет успех. Исследования показали, что люди, работающие в ИКЕА, верят, что трудятся для повышения уровня жизни общества. Поэтому они любят работать для ИКЕА. Они верят, что своей работой помогают улучшать мир.

Наша бизнес-философия основана на процессе демократизации. Мы производим качественные и красивые вещи, которые стоят дешево и доступны для большинства людей. Думаю, это имеет непосредственное отношение к демократии.

Мы с коллегами часто используем выражение «большинство людей». Я уже рассказывал о том, как во время визита в Италию в середине 50-х был поражен разницей между баснословно дорогими, но очень красивыми товарами на выставке и той ужасной мебелью, которую видел в домах простых итальянцев.

Тогда я спросил себя, почему бедные люди должны пользоваться такими некрасивыми вещами? Зачем нужно делать так, чтобы красивые вещи могли купить только избранные?

Я вернулся домой, но эти вопросы не выходили у меня из головы. И всю мою жизнь они требуют ответа.

Демократия — это инструмент эволюции, который, однако, может привести к краху. Если в компании все будут постоянно задавать вопросы, то мы не придем ни к какому решению. В высокотехнологичном мире демократия в определенной степени остается не у дел. Как, например, я могу голосовать за или против ядерной энергетики? Могу ли я, совершенно не разбирающийся в этих вопросах, решать, безопасно ли вкладывать в нее деньги или нет?

Однако демократия представляется мне более приемлемой альтернативой, потому что все остальные еще хуже. Любой диктат

заканчивается плохо. Жадность, царящая в джунглях капитализма, приводит к разрушению человечности.

Сегодня меня огорчает то, что очень трудно, практически невозможно, ввести такие правила, которые, не разрушая основную систему, могли бы устранить главные недостатки свободного предпринимательства.

Что касается ИКЕА, то я горд тем, что она ориентирована на большинство людей и условия их жизни. Это определяет наш ассортимент и уровень цен. Воодушевляет нас на поиски более эффективных методов работы и новых решений. Определяет наше отношение к окружающей среде. Множество людей может достичь высоких материальных стандартов жизни только благодаря усилиям производителя, одержимого идеей заполнить рынок товарами.

Богатые люди, которые используют свой успех только для того, чтобы впустую тратить деньги и жить в роскоши, вызывают антипатию. Не следует забывать, что большинство бизнесменов ничем не отличаются от простых людей. Условия их повседневной жизни очень скромны. Большую часть своего состояния они инвестируют в развитие своих фирм и думают о том, чтобы следующие поколения продолжили их дело. Я один из таких бизнесменов.

Тем, кто часто критикует бизнес, я задаю вопрос? а что является альтернативой? Плановая экономика, централизация, социализм?

Если это альтернативы, то после падения Берлинской стены люди, узнавшие правду, вряд ли захотят ими воспользоваться.

Когда ИКЕА впервые начала свой бизнес в коммунистической стране (это была Польша), представители среднего класса подвергли нас резкой критике. По их мнению, нельзя было иметь дело с такой чуждой системой.

Такое мышление мне понятно, но пусть тот, кто без греха, бросит первый камень. Мы направились в Польвху, потому что Швеция объявила нам бойкот из-за наших низких цен. Капитализм — общество свободной конкуренции — не мог перенести нового взгляда на производство и продажу мебели для широких масс населения.

Под угрозой оказалось само существование ИКЕА. Этим и было вызвано наше решение. Сложилась абсурдная ситуация — нам пришлось отправиться в коммунистическую державу, чтобы сохранить возможность торговать в свободной стране.

Именно это, и ничто другое, двигало нами, когда в 1961 году мы установили свои первые связи с Польшей. В то время для нас это было делом жизни и смерти. Нам не хватало товаров — стульев, полок и столов.

А уже затем постепенно у нас появилось более зрелое отношение к партнеру. Может быть, мы тоже чем-то сможем помочь этой изолированной стране?

В Польше мы встречали людей, которые жаждали контактов с внешним миром. Когда они приезжали в Эльмхульт, то им не хотелось уезжать. Они полюбили Смоланд. Меня всегда поражало, что только спортсмены, торговцы и, пожалуй, артисты могли выезжать за границу из коммунистических стран. Они могли увидеть шведскую модель,

пожить нашей жизнью, зайти в наши магазины и дома, а потом начинали сомневаться в правильности своей системы. Думаю, это помогло людям сбросить с себя ярмо.

В Польше мы посещали фабрики, на которых были ужасные условия труда, почти как в романах Диккенса. На других, полумодернизированных предприятиях пожилые женщины принимали с конвейера и перевозили на тележках полуфабрикаты. Повсюду, где мы появлялись, у нас возникало ощущение, что нужно вмешаться и помочь. Мы начали модернизировать польскую мебельную индустрию. Происходило нечто вроде обмена: мы покупали у них по невероятно низким ценам, как теперь, спустя 35 лет, в Румынии (в чем нас обвиняют), а поляки, в свою очередь, учились у нас новым технологиям и получали долгосрочные надежные контракты. Этим мы отличались от других иностранных покупателей, которые, совершив покупку, исчезали.

В результате сегодня Польша экспортирует нам мебели на полтора миллиарда крон. Насколько я помню, наш первый контракт был всего на семьдесят тысяч крон. Польша сегодня является одним из ведущих производителей мебели в Европе. Вот что получается, когда вмешивается капитализм. Именно в этом я вижу главную задачу «хорошего капиталиста*.

Во время дискуссий я приводил такой гипотетический пример. Предположим, вы — Ельцин. К вам приходит секретарь и передает чек на 20 миллиардов долларов. «Вот, господин президент,— говорит секретарь, — рас-

порядитесь этими деньгами на благо страны. Мировой банк спишет этот долг через двадцать лет».

И что будет делать бедный Ельцин? С чего он начнет? Откуда он знает, какое производство нужно развивать? И как это сделать? А сколько денег просто украдут в этом процессе?

Теперь сравните это с тем, что в Россию приезжают несколько тысяч шведских предпринимателей, и каждый начинает развивать свое дело. Результаты появятся очень быстро. Один откроет фабрику по производству зубной пасты, другой начнет выпускать ультрамодную мебель, а третий наладит выпуск скрепок для бумаги. Капиталисты необычайно изобретательны в поисках того, на чем можно сделать деньги.

Польша доказала, что сотрудничество лучше, чем просто помощь, что хороший капитализм существует. Мы сотрудничали на всевозможных уровнях — помимо заказов, организовали розничную торговлю, изучали рынок. Сегодня в редком польском доме или офисе нет товаров из ИКЕА. Мы полностью обновили представление людей о домашнем интерьере и наладили схему распределения товаров.

Должен признаться, иногда возникают и серьезные сложности.

Возьмем, к примеру, Таиланд. Как писали газеты, страну потряс ужасный экономический кризис на валютной бирже. Люди были разорены. Мы покупали много товаров *в* этой стране. Глубоко в джунглях мы нашли одну небольшую фабрику, владелец кото-

рой согласился выпускать для нас вешалку ЮСТАС.

Вполне понятно, что такая фабрика не могла быть одобрена ни шведским правительством, ни природоохранными организациями. Вторжение в джунгли угрожает природе. Но тогда возникает вопрос, следует ли нам немедленно удалиться, чтобы избежать проблем? Конечно, лучше найти более современную фабрику, получить товар дороже на 5%, но зато производимый без ущерба для окружающей среды.

Или?

Или сесть с владельцем фабрики и поговорить о том, что мы будем работать с ним, несмотря ни на что, и поможем модернизировать его производство?

Конечно же все поставщики не могут иметь высокий уровень производства, но мы бы хотели, чтобы они росли вместе с нами. Даже на этой заброшенной фабрике, к которой нужно добираться по бездорожью, может произойти маленькое чудо.

Я помню одну фабрику, на которой делали корзинки для велосипедов. У них были старые и очень опасные станки, детали которых скреплялись проволокой, и еще допотопный сварочный аппарат. В здании не было вентиляции. Но мы остались с ними, и теперь стали лучшими друзьями. Сегодня фабрика расширилась (не без нашей помощи). Мы помогли советами и деньгами на закупку современного оборудования. Дела постепенно налаживаются.

Очень легко сидеть дома и рассуждать о том, что предприниматели используют по-

ставщиков, условия работы которых не соответствуют западным технологиям. Но подумайте, как сделать так, чтобы развитие этих поставщиков пошло в позитивном направлении? Может быть, нужно приехать к этому тайцу и сказать: «Послушай, сначала сделай что-нибудь с вентиляцией, потом достань машины получше, убери из угла эти бочки, из которых сочится какая-то химическая отрава, и тогда мы вернемся и дадим тебе хороший заказ?»

Или нужно начать оказывать помощь шаг за шагом?

Мне и моим работникам снова пришлось отвечать на эти вопросы, когда телевидение показало программу, в которой нас обвиняли в использовании детского труда на фабриках наших поставщиков из Индии.

В наших контрактах указано, что детский труд запрещен и что в этих вопросах поставщики должны подчиняться правилам ООН.

Мы тщательно контролируем соблюдение контракта, но иногда от нас что-то утаивают. В соответствии с международными нормами мы должны немедленно разорвать с этими поставщиками все отношения. Но разве это будет правильно?

Да, мы это иногда делали, и я не знаю, что на тех предприятиях происходило в дальнейшем. Когда я был ребенком, мы всегда помогали на ферме в Смоланде. Во всех культурах дети очень рано начинают участвовать в общей работе. На это имеется много причин, но основная состоит в том, что семье нужны детские руки. С другой стороны,

мы против любых форм эксплуатации детей, как и любых форм рабского труда.

Наше решение разорвать контракт из-за использования детского труда стало настоящей трагедией… для детей. Где им искать альтернативу? На улице? В таких местах часто нет школ. Куда пойдут эти дети? Как будут жить их семьи? К моему удивлению, после той телепередачи я получил огромное количество писем из стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Это были письма от простых людей, которые просили меня: «Пожалуйста, не отказывайтесь от филиппинцев. Не бросайте индийцев и вьетнамцев. Вы нужны им, чтобы расти и достигать лучших жизненных стандартов».

Признаюсь, эти письма сильно повлияли на меня. ИКЕА не хочет, чтобы люди жили в нищете. Мы хотим помочь их развитию.

Реальность не всегда отвечает нашей идеологии и тому, какой мы хотим видеть жизнь. Капиталист всегда стремится получить выгоду из своего бизнеса, но результаты его работы могут оказаться полезными и для рабочих, и для покупателей.

Я презираю капиталистов, которые приезжают на убогие фабрики, покупают партию их продукции, например десять тысяч велосипедных корзинок за раз, а потом исчезают. Мы же всегда возвращаемся, завязываем отношения, делимся нашими знаниями, обеспечиваем долгосрочные контракты, в которых упор делается как на своевременную доставку, так и на качество и охрану окружающей среды. Именно это мы делали в Польше, Венгрии, Чешской Республике, а

также в Китае, Вьетнаме, Таиланде и на Тайване.

Где была бы ИКЕА, если бы мы не вышли за пределы Швеции и не научились сотрудничать с коммунистической Полыней или другими развивающимися странами?

Некоторое время назад я получил письмо от председателя правления банка в Эльмхульте, который просил меня расширить присутствие ИКЕА в этом районе. Но мы уже достаточно сильны там, и увеличение нашего влияния может принести вред и привести к дисбалансу. Чтобы эффективно работать в Швеции, нам нужны поставщики со всего мира. А Швеция нужна нам, чтобы укрепить нашу позицию во всем мире.

Без нашего сердца, которое находится в Эльмхульте, ИКЕА не стала бы такой хорошей компанией. Чувства и бизнес не исключают друг друга. Мы научились любить Польшу, как наш второй дом. Сначала как спасителя, когда нам не хватало стульев и столов, потом — людей за их доброту и старание. Правда в том, что мы не смогли бы ограничиться развитием производства в Швеции: нам не удалось бы держать цены на низком уровне при хорошем качестве. Мы не смогли бы выйти на мировую арену, а это сегодня приносит многомиллиардную прибыль продавцу и низкие цены покупателю. Мы стали важны для них, а они для нас.

Я часто повторяю, что лучшая сделка — это та, в. которой ни покупатель, ни продавец не остаются в проигрыше, а оба что-то приобретают.

Рождество на складе

Обнимаю вас всех.

Ингвар Кампрад

День накануне Рождества в Эльмхульте в 1997 году. Вереница машин проезжает на заснеженную стоянку перед зданием склада, который называется DC Nord. Служащие ИКЕА приехали отметить Рождество.

С 1953 года Ингвар Кампрад приглашает своих сотрудников в Эльмхульт на скромный рождественский праздник. Сначала в нем участвовало всего тридцать первых членов семьи ИКЕА, которые слушали его речь и получали рождественские подарки. Теперь, 44 года спустя, когда в ИКЕА работает 37 500 человек, в Эльмхульт приезжает от 1000 до 1600 служащих.

Целые сутки понадобились на то, чтобы подготовить склад к празднику. Его вымыли, поставили пятьдесят длинных столов и нарядили около тридцати рождественских елок. За стойкой стоят коробки с новогодними подарками.

Рядом с трибуной стоит стол для пенсионеров. Несколько седовласых ветеранов уже приехали сюда за час до назначенного времени. Они прекрасно знают, что сегодня будет делать их босс, потому что он делает это уже сорок четыре года подряд.

Большие двери открываются, и зал начинает заполняться людьми. Все они в верхней одежде, некоторые принесли с собой теплые подушечки. Из динамиков начинают литься рождественские мелодии.

В два часа раздается бой курантов, и начинается торжественная церемония. Мимо столов медленно движутся тележки, уставленные яркими чашками с рождественской кутьей. Сотрудники в костюмах Санта-Клаусов ставят чашки на стол так торопливо, словно спешат накор-

мить умирающих от голода людей. Все быстро поднимают бокалы, а потом набрасываются на кутью, молоко, бутерброды с ветчиной, кофе и имбирное печенье.

Наконец происходит то, чего все так ждали: словно во время богослужения, на трибуне появляется сам пастырь. Это Микаэль Ульссон, исполнительный директор IoS (ИКЕА Швеция).

Как и положено во время службы, далее следует молитва. Ульссон делает статистический отчет о производстве и продажах. Он приводит цифры, согласно которым ИКЕА выросла на 20% по сравнению с прошлым Рождеством. В этом году Англия вышла на второе место по объему продаж, Испания была включена в империю, а следующей страной должен стать Китай. Открыты новые магазины в пяти городах. В следующем году планируется открытие в Шанхае, Генуе, Брно, Кракове, Гданьске, Штутгарте и Саарбрюккене.

Ульссон, как истинный представитель ИКЕА, говорит тихо и очень быстро, словно торопится освободить место для главного оратора (и все знают, для кого именно). Он делает краткий статистический обзор: продано более миллиона столов ЛАКК и десять миллионов кружек БАНГ по пять крон. Он говорит о том, что ИКЕА покупает две трети своих товаров в индустриальных странах и впервые достигла такого объема закупок в Швеции. Однако в последующие пять лет планируется удвоить закупки в странах Восточной Европы и в Азии.

Во время его речи все притихают, потому что успех действует как средство, заставляющее людей слушать. Все словно участвуют в этой своеобразной молитве о процветании.

Затем появляется «Отец» — Ингвар Кампрад. Его речь уже была напечатана в газете ИКЕА, однако на этот раз основатель решил внести в нее кое-какие изменения, поэтому все внимательно слушают, стараясь не пропустить ни слова.

Кампрад в прекрасной форме. Он словно проповедник, ставший для всех богом. Он шутит, рассказывает истории и едва сдерживает слезы, когда говорит о том, что сотрудники пожертвовали восемьдесят тысяч крон (10 000 долларов) в фонд борьбы с раком, носящий имя его матери. Он «заключает в объятия всех служащих».

Днем раньше телевидение показало документальный фильм об использовании детского труда на Филиппинах и во Вьетнаме. Но основатель говорит об этом с благодарностью: «Нам нужны журналисты, которые будут писать и о наших добрых делах, и о наших грехах».

Все смеются. Они поняли.

Это великолепная речь проповедника, которому не нужно беспокоиться о том, что его слова не тронут сердца слушателей. Некоторые люди назовут это популизмом, однако это всего лишь повторение сорока трех предыдущих рождественских речей. Тема все та же: философия ИКЕА, снижение цен, большинство людей, мечта о хорошем капиталисте, тяжелый труд — залог высокой морали, достижение процветания. И очередное напоминание о том, что это только начало пути и еще многое нужно сделать.

Раздаются аплодисменты, и «Отец» идет к выходу. Там он останавливается и пожимает руку каждому — тысячу рук. Словно отпускает им грехи. Затем служащим вручают подарки. На этот раз это три полотенца зеленого цвета. Теперь они могут расходиться, возвращаясь в ставшие дорогими их сердцу магазины, превратившиеся для многих покупателей во второй дом, в этом, самом лучшем из миров, где живет и работает ИКЕА. Это своего рода сдержанная похвала самому себе, которая подбадривает всех.

Еще многое нужно сделать!
Ингвар Кампрад

Унаследовать, но не разрушать

> Я никогда не забуду тот осенний вечер 1974 года, когда Маргарета разрешила детям не ложиться спать, а дождаться моего, как всегда, позднего возвращения. Я проработал пятнадцать часов, ужасно устал и проголодался. Петеру было десять лет, Йонасу восемь, а Матиасу пять. Они были одеты в пижамы и сидели на желтом диване. Петер взял на себя роль спикера: «Папа, мы втроем обсудили одну проблему. Нам очень жаль, что тебе приходится так много работать. Поэтому мы решили помочь тебе, когда вырастем».

Когда у Кампрада родился первый ребенок, ему было почти тридцать восемь лет. Ингвар долго ждал этого момента, частично и потому, что был оторван от Анники, его приемной дочери, которую он удочерил в первом браке.

Первые роды Маргареты были настолько же трудными, насколько легко прошли следующие двое. Ингвар присутствовал при родах, и когда все закончилось, гордый отец позвонил из родильного отделения своему лучшему другу, дантисту из Эльмхульта. Он сказал: «Брат, ты должен немедленно принять участие в том, чего никогда не происходило в моем доме раньше и никогда

больше не произойдет. Мы будем пить до дна, а потом бить бокалы, бросая их через плечо, как это делают русские».

Ингвар Кампрад был счастлив. Родился Петер, его первый наследник.

Следующие два сына появились с интервалом в два года. Жена Ингвара — учительница начальных классов — стала домохозяйкой, в то время как Ингвар был поглощен строительством своей империи.

Потом он будет говорить, что заплатил за это высокую цену и не может простить себе того, что мало был с сыновьями, а полностью отдавал себя только бизнесу, предоставив замечательной матери возможность заниматься домом и детьми.

В какой-то степени Кампрад попытался это компенсировать. С того момента, как он увез свою семью и ИКЕА за границу, Ингвар постоянно думает о том, как передать детям достаточно опыта, чтобы они могли взять в свои руки компанию. «Унаследовать, но не разрушать», — вот его девиз.

Он создал гениальную систему, защищающую его детище, ИКЕА, от любых потрясений и обеспечивающую ему «вечную жизнь», если она существует.

Основатель боится одного — что ему не хватит времени закончить работу до того, как его сыновья станут достаточно зрелыми. В последние годы кровные узы приобрели для Кампрада большее значение, чем когда бы то ни было.

Сегодня он надеется, что его сыновья будут участвовать в управлении империей в двадцать первом веке. И сыновья рады, что являются частью этого плана. В правящих семьях дела «королевства» всегда в центре внимания. Об этом начинают говорить за завтраком и заканчивают поздно ночью. Сыновья Кампрада привыкли к потоку иностранных посетителей, к тому, что сделки часто заключаются за старым столом в рыбацком домике, что вся

жизнь крутится вокруг ИКЕА Все трое, Петер, Йонас и Матиас, пробовали себя в разных областях бизнеса.

Они работали в разных странах мира, на Дальнем Востоке, в Польше и Канаде. Они повсюду следовали за своим отцом, перенимая от него искусство управления магазинами. В настоящее время Петер работает менеджером, Йонас состоялся как дизайнер (он уже сделал несколько изделий для ИКЕА) и закупщик, а Матиас интересуется ассортиментом (его следующая мечта — стать директором магазина).

Это серьезные молодые люди, которые сначала думают, а потом говорят. Они избегают вопросов о политике («в наших сердцах мы ближе к правым»), в то же время отделяют себя от «дикого капитализма». Двое из них имеют детей. Один холост, другой женат, а третий живет с женщиной (угадайте, откуда?) из Эльмхульта. Они заранее попросили не брать у них интервью и не фотографировать их вместе. Разговоры по поводу внутренних дел компании — это «больная тема». Кто имеет право вмешиваться в чужие мечты, заботы и волнения по поводу наследников? Кто осмелится иметь собственное мнение о взглядах опытного бизнесмена на жизнь и его детище, которое он мечтает передать в надежные руки? Они говорили об опасности быть похищенными (когда их начнут узнавать), но, скорее всего, дело в их скромности.

Скромность во всем — основа воспитания в семье Кампрадов. Все выходцы из Смоланда очень скромные и бережливые. Простоту в общении они унаследовали от родителей.

Все три сына Кампрада прекрасно говорят на датском, французском, английском и немецком языках, однако жалуются, что ни один из этих языков толком не знают, и просят помочь, если не понимают отдельные слова. Но в чем они действительно преуспели, так это в языке ИКЕА, своего рода сленге или собственном диалекте компании.

Они миллиардеры, пусть только на бумаге, и наследники собственности по всему миру, однако ни у одного из них нет экстравагантных привычек. Напротив, как самые рядовые обыватели, они говорят об экономии и возможности купить что-то дешевле. И в самом деле, в Эльмхульте у них стоит подержанная моторная лодка, причем они долго ездили по югу Швеции и выбирали, прежде чем купить ее. Искусство торговаться Кампрады-младшие унаследовали от отца.

Петер увлекается ездой на мотоцикле (у него «Судзуки»). Несколько лет назад он попал в аварию и серьезно повредил ногу, но ездить не прекратил.

Йонас любит музыку и играет на ударных в составе музыкальной группы в Эльмхульте и Лозанне. Матиас, самый младший, как и его отец, любит жевательный табак и увлекается рыбалкой. В настоящее время он изучает мораль и этику. Внешне они ничем не отличаются от других молодых людей. Разница в том, что эти ребята рождены нести огромную ответственность, которую они не выбирали, но вряд ли от нее откажутся.

Петеру тридцать четыре года, он экономист. Йонасу тридцать два, он дизайнер. Матиасу двадцать девять, но он уже давно занимается бизнесом, последнее время работает в Habitat.

Мало у кого из персонала ИКЕА имеется столько возможностей получить знания о компании, как у этих молодых людей. В INGKA Ян Карлссон (член правления и руководитель отдела кадров) получил специальное указание следить за тем, как мальчиков учат менеджементу. Сами же мальчики больше всего полагаются на Пера Людвигссона, главу Красной Группы в Брюсселе.

У меня было несколько долгих и откровенных разговоров с братьями Кампрадами в Эльмхульте и Хумлебеке. Они настояли на том, чтобы их ответы были анонимными. Сыновья производят впечатление людей, полностью унаследовавших дух своего отца и способ-

ных в течение нескольких десятилетий управлять ИКЕА. Они наследники одной из крупнейших мебельных компаний мира, а также дочерней компании Habitat. У каждого из братьев имеется и собственное скромное состояние.

В их жизни все связано с ИКЕА и IKANO. Ингвар Кампрад относится к своим сыновьям с отеческой нежностью и одновременно с профессиональной осторожностью. Кампрад указывает, что заключил договор со своей приемной дочерью по поводу ее неучастия в семейном бизнесе. Он признается, что неоднозначен в своих ожиданиях по поводу сыновей. Тому есть несколько оснований: время, характер сыновей, знания и желание; и конечно, его собственные сомнения по этому поводу.

Я бы не хотел, чтобы следующее поколение было так же привязано к работе, как я. Я не хочу, чтобы они отказывались от радостей жизни: выходные, гольф, тихая семейная жизнь и тому подобное. И ни один из моих сыновей не хочет этого. Даже **если кто-то из них пожелает с головой погрузиться в бизнес, думаю, его жена с этим не согласится. В то же время моим сыновьям необходимо набраться достаточно опыта, прежде чем они смогут взять на себя больнгую ответственность. Но когда они пройдут все необходимые стадии в своем развитии, я уже буду очень стар.**

Вот, например, Петер. Ему нужно изучить слабые стороны нашего ассортимента. Он должен какое-то время провести в Эльмхульте, чтобы ознакомиться с компанией и быть способным сделать что-то нужное. Матиас должен более тщательно изу-

чить работу директора магазина, один только Йонас абсолютно готов. Он уверен, что получил достаточно знаний и может быть полезен компании.

Обсуждалось несколько моделей того, как мои сыновья будут принимать участие в менеджменте. У каждой модели были свои плюсы и минусы. Например, можно выделить кабинет на втором этаже для исполнительного директора, и сыновья будут по очереди сменять в нем друг друга. С другой стороны, у нас есть три ветви (Красная, Синяя и Зеленая Группы), поэтому сыновья могут каждый взять под свое управление по одной из них.

Я надеюсь увидеть своих мальчиков на таких местах, где они преуспеют. У всех них есть определенный потенциал. Йонас опытен в вопросах производства, Петер неплохо разбирается в управлении, а Матиас имеет рыночное чутье.

Я не хочу, чтобы сыновья соперничали друг с другом из-за славы. Поэтому рано или поздно мне нужно будет выбрать в качестве преемника одного из них. Если никто не подойдет, мне придется нанять чужого человека.

Главная проблема компании заключается в том, что у нас нет перспективных руководителей, которые бы обладали достаточным опытом во всех областях ИКЕА, а именно: в производстве, дизайне, закупке товаров, ассортименте и маркетинге. Возглавлять все эти подразделения очень сложно, но, как я считаю, будущие руководители ИКЕА должны с этим справиться. Моя философия заключается в том, что для того, чтобы управлять, нужно знать все в деталях.

По причине преклонного возраста и в соответствии с законами Голландии я оставил пост председателя IKANO и INGKA, став главным советником. Возможно, я могу быть кем-то еще в организации, например главой подразделения в какой-то стране. До тех пор пока у меня будут силы и возможности, я буду принимать участие в делах ИКЕА, касающихся ассортимента и закупок. В этом деле я чувствую себя как рыба в воде.

Могу ли я не вмешиваться? Думаю, да. Но если что-то идет не так, я не могу не реагировать. Когда асе все хорошо, я ужасно счастлив, что мне не нужно подключаться к решению проблемы.

Разговоры с наследниками

Я очень хорошо помню этот момент. Мне было двенадцать. Однажды вечером отец пришел домой поздно и сказал нам, что перестал быть владельцем компании. После этого он объяснил, каким образом сможет руководить ИКЕА, чтобы иметь возможность принимать ключевые решения, и добавил, что мы больше не будем распоряжаться всеми деньгами компании.

В том возрасте я понимал только одно слово - деньги. Это значило сладости по субботам и карманные расходы. Что сделал папа? Неужели у нас совсем не осталось денег?

Кто такие сыновья Кампрада?

Нас троих воспитали как типичных Кампрадов. Мы многому научились у отца. Переняли его образ мышления, его бережливость, упорство, знание жизни. От мамы мы

переняли заботу и способность видеть людей насквозь — можно им доверять или нет?

Нас очень рано научили обращаться с деньгами. Папа спрашивал нас; «Ты уверен, что хочешь это купить? Подумал ли ты хорошенько, нужно ли тебе это и стоит ли оно этих денег? Если ты это купишь, у тебя ничего не останется».

Что отец говорил о вашем будущем?

Мы бы хотели, чтобы он был более конкретен, но, с другой стороны, мы сами иногда не знаем, чего хотим, поэтому отцу сложно определять наше будущее. Петер однажды сказал папе: «В конце концов, ты должен сказать, чего ты от нас ждешь». Возможно, отец слишком упрямый, и единственное, что нам остается, — это занимать выжидательную позицию. Именно поэтому он не может сказать что-либо определенное и кажется неуверенным.

Мы умеем слушать, мы вежливы, но нам очень трудно высказывать свое мнение, когда он рядом. Даже если мы считаем, что какая-то его идея не слишком хороша, то всегда ждем окончания заседания, чтобы сказать об этом. На собрании все ждут, что скажет отец, не важно, что они сами думают по тому или иному поводу.

Готовы ли вы сегодня взять на себя ответственность?

Во-первых, у нас есть наследство, которым нужно распоряжаться. Мы можем заняться чем угодно, хоть полететь на Луну, но нам не

хочется упускать свои возможности. Поэтому перед нами стоит задача увеличивать доставшееся состояние.

Мы еще не знаем, как это сделать, но в любом случае будем связаны с компанией. Будь папа на десять лет моложе, тогда у нас было бы достаточно времени на подготовку, и мы могли бы заменить его там, где он сочтет нужным.

Но каждый день отец повторяет, что теперь мы должны брать дела под контроль. Это началось несколько лет назад. Он всегда хотел доказать себе, что так же силен, как и прежде. Но он знает, что наступит момент, когда ему нужно будет сбавить ход. Такое происходит, когда человеку уже за семьдесят.

Когда один из нас захотел поработать в Америке, папа запротестовал. Это слишком далеко, чтобы поддерживать тесную связь. Мы все работаем в разных направлениях и редко видимся. Мы мало говорим об этом, однако понимаем, что должны быть готовы, если с отцом что-то случится.

Как вы думаете, что именно произойдет, если «что-то случится»?

Существует точный план, который будет пущен в ход «в худшем случае». Он проработан на ближайшие сто лет и точно определяет, что именно нужно делать. Отца сменят три или четыре человека. Мы или наши представители смогут заниматься управлением на различных уровнях. Можно назвать это семейным советом. Потом нам нужно бу-

дет решить, где именно мы будем максимально полезны. Никто из нас не претендует на работу Андерса Дальвига.

Одно абсолютно ясно — мы будем в руководстве компании. Мы уверены в людях, занимающих руководящие позиции. Если отец с ними ладит, значит, поладим и мы. Сейчас трудно выбрать, чем мы будем заниматься в дальнейшем. Мы не можем идти напролом. Нам нужны умные советники, которые помогут выбрать правильное направление, и такие советники у нас есть.

Как долго вас готовили?

Отец заговорил о подготовке на случай его смерти в 1976 году. Я очень хорошо помню этот момент. Мне было двенадцать. Однажды вечером отец пришел домой поздно и сказал нам, что перестал быть владельцем компании. После этого он объяснил, каким образом сможет руководить ИКЕА, чтобы иметь возможность принимать ключевые решения, и добавил, что мы больше не будем распоряжаться всеми деньгами компании.

В том возрасте я понимал только одно слово — деньги. Это значило сладости по субботам и карманные расходы. Что сделал папа? Неужели у нас совсем не осталось денег?

Только когда становишься старше и начинаешь сам зарабатывать деньги, понимаешь, что ты не можешь все время только покупать. Потом у тебя уже достаточно денег, чтобы купить дом, машину, лодку, ты способен завести семью и собаку для детей. И когда ты всего этого достиг, все прочее просто не нуж-

но. Когда понимаешь, что можешь контролировать и оказывать влияние, при этом не связываясь с хлопотами по управлению гигантским банковским счетом, тогда ты достиг зрелости. Ты понимаешь, что деньги — это ничто, а важна только степень влияния.

В молодости отец, вероятно, был похож на нас. Ему было, кажется, тридцать, когда он купил свой «Порше Берлин пари». Он был страшно доволен. Ему хотелось покупать и покупать разные вещи. Потом, когда у отца было уже все необходимое, он понял, что это замкнутый круг. Он не хотел, чтобы деньги утекали из компании. Он хотел, чтобы компания намного пережила его. ИКЕА начала жить своей жизнью.

Сегодня, став взрослыми, мы способны оценить то решение, которое отец принял относительно структуры компании. Это было сделано и для нашей безопасности, и для безопасности компании. Никакой высокий пост не спасет нас от принятия неверных решений, которые подвергнут риску всю структуру. Но нам приятно сознавать, что на нас не лежит бремя всей этой огромной собственности.

Может ли ИКЕА расти бесконечно?

Исходя из концепции, возможности у ИКЕА довольно большие. Размер компании никогда не был самоцелью, но это позволяет нам быть сильнее, иметь больше свободы в торговле. Было бы ошибкой заявлять, что сегодня ИКЕА достаточно большая. Это лишит нас стимула и внутренней силы. ИКЕА требу-

ет энергии, уверенности и сил, чтобы расти. С другой стороны, мы можем позволить себе передышку на несколько лет, чтобы собраться с силами. Главный риск состоит в том, что гораздо интереснее заниматься новыми проектами, чем неделю за неделей обеспечивать бесперебойную работу магазинов.

Можете ли вы уже сегодня влиять на ИКЕА?

Да, но точно так же на нее могут влиять и работники складов. Это и хорошо в нашей системе — любой сотрудник, у которого .возникают полезные идеи, может поделиться ими с компанией. Каждый из нас постоянно думает о том, как сделать работу наиболее эффективной. Все мы обладаем неограниченными возможностями. Руководство — это форум, на котором мы можем выразить себя и быть услышанными. И даже в повседневной жизни любой из нас может влиять на ход событий, любой, кто этого хочет. Сегодня мы входим в правление Habitat, IKANO и Inter IKEA Systems. Мы также присутствуем на заседаниях других подразделений, чтобы слушать и учиться.

А вы являетесь активными слушателями?

Заседания хороши для получения общего представления о работе компании. Не так просто сидеть и слушать, если не имеешь четкого представления. Я заметил, что в IKANO, например, если речь заходит о вопросах страхования, я абсолютно бесполезен.

Что вы надеетесь сделать для ИКЕА в будущем?

Было бы идеально открывать по двадцать пять магазинов в год. Тогда это будет означать, что мы хорошо справляемся со своей работой. Не знаю, удастся ли нам делать это каждый год, но это замечательная перспектива.

Моя *личная* цель — стать директором магазина. Мне нравится посещать магазин, и я написал несколько работ о методах улучшения его работы.

Больше всего я люблю маленькие магазины. Товары совсем рядом, проходы узкие. Магазин Cinesello Balsamo в Милане ужасно тесный и с точки зрения концепции организован совершенно неправильно. Но по нему молено бродить и наслаждаться, благодаря удачным решениям продавцов и декораторов.

Видите ли вы будущее ИКЕА за внешним франчайзингом?

Возможно, хотя это накладывает определенную ответственность на то, что мы должны и хотим сделать. Можем ли мы поддержать этот проект? Сможем ли продавать товары большинству людей? Если мы неправильно организуем дело, то кому-то придется расплачиваться за это из своего кармана.

В этом отношении IKEA International была первой ласточкой. В будущем любой может управлять магазином, если будет обладать достаточной силой и компетентностью.

Что значит быть богатым?

Мы не думаем о себе как о богачах, хотя другим людям трудно это понять. Есть люди, которые носят дорогую одежду, ездят на роскошных автомобилях и стремятся всем показать, что они что-то собой представляют.

Мы не живем жизнью богатых людей, и ни один из нас не носит галстук. Недавно я купил себе по случаю новые ботинки, но одеваюсь я точно так же, как большинство из тех, кто ездит на метро. И мне это нравится.

Кто ваши друзья? Может ли миллиардер иметь настоящих друзей?

У меня есть близкие друзья, с которыми я могу поговорить обо всем и кому могу поплакаться в жилетку. Эти друзья живут в Лозанне прямо напротив моей работы. Если ты богатый, то от самого тебя зависит, как ты строишь свои отношения с друзьями и можешь ли полагаться на дружбу. Если ты честен и всегда готов протянуть руку помощи…

Дружба не может быть основана на меркантильных интересах. Я знаю несколько человек, которые встанут на мою сторону в трудной ситуации, и я сделаю то же самое для них.

Какой вы хотите видеть ИКЕА?

Мне нравится, когда отец говорит о том, что нам следует постоянно работать, чтобы улучшить жизнь большинства людей. В начале моего обучения я думал, что это какая-то уловка. Компания должна зарабатывать деньги, в

этом ее цель. Чтобы выжить, компания должна продавать как можно больше товаров. Но нам нужно задать себе вопрос, какая мораль и какие ценности движут нами. Мы должны досконально изучить культуру, которая является нашей основой, и уже исходя из этого строить свое поведение в других странах.

Партнерство и деловые отношения дают людям возможность расти. Мы не только ищем партнеров, которые поставляют нам дешевые товары высокого качества, но и смотрим, как мы можем помочь этому поставщику, чтобы его работники повысили качество своей жизни. Охрана окружающей среды — наша первейшая задача, ведь мы должны заботиться о качестве жизни будущих поколений.

Здесь стоит упомянуть и о детском труде. Это проблема зависит не столько от нас, сколько от уровня развития той страны, где это происходит. Дебаты об этом ведутся, по-моему, в неправильном направлении. Но мы тоже несем за это ответственность и должны рассказывать людям о том, как обстоят дела в этих странах и как мы относимся к нашим деловым партнерам. Мы против детского труда, но почему он вообще существует? Недостаточно просто заявить, что мы против. Мы должны задать вопрос, а что случится с этими детьми, если мы разорвем контракт? Не станут ли они после этого торговать собой на улице?

Вы все трое живете за границей. Как вы собираетесь сохранить в себе дух Смоланда?

Компания IKEA of Sweden (ИКЕА Швеция) разрабатывает ассортимент, и это крайне

важно. Мы много говорили о том, что это довольно дорого стоит, что трудно уговорить многих людей переехать туда. Например, дизайнеры из Италии вряд ли захотят жить в Эльмхульте. Но очень важно то, что Эльмхульт определяет направление нашего развития, поэтому ИКЕА никогда не превратится в сеть обветшалых магазинчиков. Мы встречали людей, которые считают, что в Швеции постоянно делают перерыв на кофе и что мы, шведы, показываем всем плохой пример.

Но нет ничего лучше Эльмхульта. Действительно, в Азии работают намного быстрее. Мы пьем кофе, но при этом не прекращаем работу. В Эльмхульте присутствует то, что называется ноу-хау. Нигде в мире нет таких резервов знаний для дальнейшего развития ИКЕА.

Да, в Швеции требуется больше времени на то, чтобы принять решение. Проходит два года, прежде чем IoS примет решение и товар попадет в магазины. В Habitat это происходит в течение года. Дело, в том, что Эльмхульт требует совершенства во всем, даже в мельчайших деталях. Мы теряем в скорости, но компенсируем это высочайшим качеством. Сегодня ИКЕА больше обращает внимание на качество, чем десять лет назад, не забывая и о дизайне.

Что вы узнали от своего отца о стиле управления?

Он прекрасно умеет «разговаривать с массами», увлекать людей. Он не дает нам вмешиваться в разговоры. И нам приходится ис-

кать свой путь. Отец оказывает на нас слишком большое давление, потому что мы его сыновья. Но во время заседаний он относится к нам с таким же уважением, как и к остальным.

В последние годы отец изменился. Раньше он обсуждал идею до тех пор, пока все с ним не соглашались. Он может изменить свое мнение, если кто-то приведет ему хорошие аргументы, но если он считает, что прав, то найдет любые контраргументы. Я ни разу не слышал, чтобы он сказал: «Нет, делай это так, даже если ты этого не хочешь».

В последние годы он стал более нетерпеливым, потому что все происходит не совсем так, как он надеялся. Отец расстраивается, когда что-то, с чем мы все согласились, не идет по плану. Он сердится, потому что понимает, что не может всегда контролировать и проверять работу. На это просто не хватает времени. А сделать нужно очень много. Причем немедленно.

Отец любит вмешиваться, особенно когда видит, что что-то не соответствует концепции. Тогда он начинает злиться. С этим бывает трудно смириться, но это составляет часть нашего обучения.

Иногда папа заходит слишком далеко в своей критике. Бывало, я говорил ему: «Зачем ты отослал такой грубый факс? Ты хочешь оскорбить людей?»

«Возможно, ты прав»,— отвечал отец. Он отозвал этот факс, а затем целую ночь писал новый, более дружелюбный. Он знает, что иногда бывает несдержан, поэтому старается вести себя более дипломатично.

Кто будет генерировать идеи в будущем?

Пока мы не знаем. Большинство наших проектов были придуманы самим отцом. Это плохое предзнаменование. Нам придется играть важную роль в управлении, искать новые идеи, запускать их в производство и распространять на всю организацию. Считается, что Кампрады должны участвовать в управлении ИКЕА, иначе компания не выживет.

Мы осторожнее, чем отец, и нам придется искать иной стиль управления. Он не замечает этого за собой, но любое его слово становится законом. В результате возникают проблемы, которых он не ожидал. Нам нужно идти другим путем и учиться слушать.

Мы пытаемся научиться созидать, делать то, что делает отец, убеждать людей и позволять другим делать остальное — бросать в землю семена, поливать и ждать всходов.

Что *будет, если между вами возникнут разногласия?*

В организации есть человек, которому мы полностью доверяем. Это Пер Людвигссон, глава Красной Группы в Брюсселе. Он станет ключевой фигурой, когда отец покинет сцену. Пер держится в тени, он своего рода серый кардинал, которому мы верим. Рано или поздно мы, трое братьев, можем начать думать по-разному, поэтому мы надеемся, что он поможет нам принять правильное решение.

Что для вас значит выражение «в стиле ИКЕА»?

Думаю, в качестве примера можно привести водительское сиденье для трактора, которое мы обнаружили на одной фабрике в Чехии. Теперь мы продаем его в качестве металлического стула с дырками в сиденье. Его очень легко делать. Бац-бац, килограмм металла, и все готово. Этот стул стал типичным для ИКЕА. То же самое произошло, когда велосипедные сиденья были превращены в табуреты с тремя ножками.

Дизайнер однажды показал мне одну идею, которую я не сразу понял. Мне показалось, что это неплохой стол или тумбочка. «Стол или тумбочка? — воскликнул дизайнер. — Разве ты не видишь, что это контейнер для вещей?»

Но в результате получились стол и тумбочка. Я увидел совсем не то, что он мне показал. Молено привести сотни примеров того, как мы начинали делать одну вещь, а получали нечто совершенно противоположное.

Это и есть «в стиле ИКЕА».

Тишина во время заседания

> Некоторые люди хотят казаться менее значимыми, чем они есть на самом деле, другие - более значимыми, третьи используют вас для достижения своих целей.
>
> **Анри Мишо**

Был октябрь 1986 года. В штаб-квартире в Хумлебеке представляли годовой отчет. В тот раз Ингвар Кампрад в последний раз появился на заседании в качестве дирек-

тора компании. Оборот превысил десять миллиардов крон (1,25 миллиарда долларов), и молодой заместитель Ингвара, Андерс Муберг (в тот момент ему было тридцать шесть лет), руководил этим процессом.

Но Ханс Гиделль, недавно назначенный финансовый директор, запомнил этот день по другой причине. Впервые INGKA сообщила о том, что ее доход превысил миллиард крон.

Где же шампанское и аплодисменты? Может быть, члены правления начнут забрасывать зал заседаний цветами?

Все ждали, что скажет директор компании. Когда тот заговорил, то произнес примерно следующее: «Джентльмены, предлагаю минуту молчания, чтобы мы все могли прочувствовать наш успех».

Именно так и случилось. Ингвар Кампрад всегда остается самим собой. Никаких взрывов эмоций, скромность и беспокойство о будущем. Он до мозга костей пропитан убежденностью в том, что головокружение от успеха — худший враг самого успеха. Много лет спустя, когда в отчете снова прозвучали великолепные цифры, он поручил исполнительному директору подготовить к следующему заседанию сценарий глубокого кризиса.

Тогда, в 1986-м, Ханс Гиделль сказал: «Если в будущем мы будем так же отмечать высокий годовой доход, то вскоре на заседаниях будет царить абсолютная тишина».

Но на другом собрании INGKA в ноябре 1997 года Ингвар предложил всем поаплодировать по поводу высоких экономических показателей. Тогда он был в отличном настроении. Он был горд и счастлив, как тигр, совершивший большой прыжок В тот год оборот компании вырос на 20% и составил 46 миллиардов крон, доход до уплаты налога составил 15,5%, или 7 миллиардов крон.

После уплаты налога прирост составил 5,4 миллиарда крон — оборот вырос на 11,8%. За год вместе с

оборотом количество служащих увеличилось с 33 400 до 37 500 человек, и в то же время наметилась тенденция к снижению затрат.

Как следует относиться к этим результатам? Типичны ли они для ИКЕА или нет? О чем они свидетельствуют?

В детских журналах печатают головоломки, в которых нужно провести линию от одной пронумерованной точки к другой в порядке возрастания цифр, и в результате получится клоун, волк или медведь. Годовой финансовый отчет INGKA — это такая же головоломка, соединив все точки которой, можно получить портрет Ингвара Кампрада.

Финансовый отчет за 1996—97 годы стал настоящей демонстрацией силы и энергии. Это не значит, что INGKA не достигала высоких результатов в прошлом. За последние десять лет ее финансовый оборот повышался в среднем на 12% в год до уплаты налогов, или на 8% после их выплаты. Но когда Андерс Муберг сообщает о высоких результатах, то он сам и Гиделль, в типичной для ИКЕА манере, обязательно указывают на «необычные» обстоятельства, которые сопутствовали такому успеху.

Самыми очевидными являются хорошие показатели валютного курса и благоприятные условия для инвестиций в новые рынки. Но никакие удачные обстоятельства не могут скрыть того, что основу этого большого прыжка составили следующие силы:

- В 1996—97 годах инвестиции в Восточную Европу наконец начали приносить прибыль после нескольких лет упорной работы.
- Магазины в Соединенных Штатах перестали быть убыточными и начали давать прибыль.
- Тенденция взвинчивания цен была остановлена. Основные ценности ИКЕА, простота и бережливость, начали возвращаться.

тора компании. Оборот превысил десять миллиардов крон (1,25 миллиарда долларов), и молодой заместитель Ингвара, Андерс Муберг (в тот момент ему было тридцать шесть лет), руководил этим процессом.

Но Ханс Гиделль, недавно назначенный финансовый директор, запомнил этот день по другой причине. Впервые INGKA сообщила о том, что ее доход превысил миллиард крон.

Где же шампанское и аплодисменты? Может быть, члены правления начнут забрасывать зал заседаний цветами?

Все ждали, что скажет директор компании. Когда тот заговорил, то произнес примерно следующее: «Джентльмены, предлагаю минуту молчания, чтобы мы все могли прочувствовать наш успех».

Именно так и случилось. Ингвар Кампрад всегда остается самим собой. Никаких взрывов эмоций, скромность и беспокойство о будущем. Он до мозга костей пропитан убежденностью в том, что головокружение от успеха — худший враг самого успеха. Много лет спустя, когда в отчете снова прозвучали великолепные цифры, он поручил исполнительному директору подготовить к следующему заседанию сценарий глубокого кризиса.

Тогда, в 1986-м, Ханс Гиделль сказал: «Если в будущем мы будем так же отмечать высокий годовой доход, то вскоре на заседаниях будет царить абсолютная тишина».

Но на другом собрании INGKA в ноябре 1997 года Ингвар предложил всем поаплодировать по поводу высоких экономических показателей. Тогда он был в отличном настроении. Он был горд и счастлив, как тигр, совершивший большой прыжок В тот год оборот компании вырос на 20% и составил 4б миллиардов крон, доход до уплаты налога составил 15,5%, или 7 миллиардов крон.

После уплаты налога прирост составил 5,4 миллиарда крон — оборот вырос на 11,8%. За год вместе с

оборотом количество служащих увеличилось с 33 400 до 37 500 человек, и в то же время наметилась тенденция к снижению затрат.

Как следует относиться к этим результатам? Типичны ли они для ИКЕА или нет? О чем они свидетельствуют?

В детских журналах печатают головоломки, в которых нужно провести линию от одной пронумерованной точки к другой в порядке возрастания цифр, и в результате получится клоун, волк или медведь. Годовой финансовый отчет INGKA — это такая же головоломка, соединив все точки которой, можно получить портрет Ингвара Кампрада.

Финансовый отчет за 1996—97 годы стал настоящей демонстрацией силы и энергии. Это не значит, что INGKA не достигала высоких результатов в прошлом. За последние десять лет ее финансовый оборот повышался в среднем на 12% в год до уплаты налогов, или на 8% после их выплаты. Но когда Лидере Муберг сообщает о высоких результатах, то он сам и Гиделль, в типичной для ИКЕА манере, обязательно указывают на «необычные» обстоятельства, которые сопутствовали такому успеху.

Самыми очевидными являются хорошие показатели валютного курса и благоприятные условия для инвестиций в новые рынки. Но никакие удачные обстоятельств ва не могут скрыть того, что основу этого большого прыжка составили следующие силы:

- В 1996—97 годах инвестиции в Восточную Европу наконец начали приносить прибыль после нескольких лет упорной работы.
- Магазины в Соединенных Штатах перестали быть убыточными и начали давать прибыль.
- Тенденция взвинчивания цен была остановлена. Основные ценности ИКЕА, простота и бережливость, начали возвращаться.

Но, возможно, самым главным фактором стала работа, продолжавшаяся много лет. Проводя линии, как это делают дети, от одного года к другому, Ханс Гиделль увидел тень основателя и экономическую мораль компании.

В ликвидности в 20% и платежеспособности в 50% проявляют себя одновременно и ИКЕА, и Ингвар Кампрад. Именно это определяли законы ИКЕА с самого момента ее рождения:

- Следует всегда иметь резерв наличных денег.
- Вся недвижимость должна быть в собственности.
- Расширение должно быть самофинансируемым.
- Не должно быть головокружения от успехов.

Взгляните на эти правила. Это основа основ. Благодаря им состав ИКЕА уже пятьдесят лет не сходит с рельс, ведущих к процветанию. Ингвар Кампрад купил свой первый магазин за 13 тысяч крон наличными, когда открыл мебельную выставку в Эльмхульте в 1953 году. Точно так же, 12 лет спустя, он нашел 17 миллионов для открытия магазина IKEA Kungens Kurva — корабля, проложившего путь в будущее. Когда другие компании переживают кризисы и берут банковские кредиты, ИКЕА всегда имеет свой собственный капитал. Только валютные ограничения и препятствия со стороны национального банка не позволили сразу оплатить открытие первого европейского магазина в Шпрайтенбахе. Тогда ИКЕА пришлось взять временный заем в Nordfinanz Bank, пока доходы от швейцарского магазина не позволили погасить долг.

Независимость является для основателя священным экономическим принципом. Очень редко, это связано с особенностями законодательства, ИКЕА имела партнеров (как, например, в Брюсселе или Токио), и всегда это было неудобно. С другой стороны, магазины финанси-

руются во время строительства до 70%, но ИКЕА никогда не использует акции в качестве обеспечения.

Сегодня в составе ИКЕА 175 магазинов по всему миру. Посчитайте сами: каждый магазин стоит от 15 до 50 миллионов долларов. Владение собственностью несколько замедляет скорость роста, но зато обеспечивает безопасность. «Ни один землевладелец,— говорит Кампрад,— не придет через десять лет и не поднимет арендную плату на 20%».

В этом проявляются качества Кампрада как бизнесмена и сына фермера. Эти два начала, их сила и мощь обеспечивают ему оптимальную свободу. Фермер на своем горьком опыте понял, что зависимость — худший враг. А торговец знает, что пока у него в кармане есть деньги, он может заключить выгодную сделку.

«Благодаря этой политике,— говорит Андерс Муберг,— мы можем позволять себе рисковать, пережидать трудные времена, ждать, когда в таких странах, как, например, Польша или США, появятся успехи. Главное — это долгосрочность. Пока мы соблюдаем концепцию, мы в безопасности и можем проявлять инициативу. Я могу приехать в один из наших магазинов и узнать, что они купили соседний участок земли. Почему бы не использовать эту возможность для будущего расширения? Эта земля может понадобиться нам через несколько лет, но у нас есть деньги, а значит, мы просто обязаны были ее купить».

В ИКЕА такие мгновенные решения, которые в других компаниях могут считаться просто невероятными, принимаются за счет резервов, предназначенных для непредвиденных расходов. Эти резервы стали результатом многолетней работы. Сегодня в фондах накоплено около двадцати миллиардов крон. Возникают мысли о том, чтобы более эффективно координировать это внушительное состояние.

Для чего же нужны эти резервы?

Давным-давно я усвоил одно старое правило: сокращение продаж на 1% влечет за собой сокращение доходов на 10%. Сегодня мы делаем хорошие деньги, но предположим, через несколько лет продажи сократятся на 15%. Тогда половина нашего общего дохода испарится без следа. Вот почему объем имеет такое большое значение для ИКЕА.

Вот почему осведомленность о затратах на всех уровнях является для нас почти маниакальной страстью. Каждая крона, которую можно сэкономить, должна быть сэкономлена. Точно так же мы относимся и к налогам.

На одной конференции я услышал термин «непроизводственные затраты» и спросил, что это такое. Мне ответили, что это налоги. В Швеции налог с доходов корпорации составляет 28%. В прошлом году группа ИКЕА заплатила 23,5% из расчета своего годового дохода. Разница кажется не слишком большой, но даже она может сэкономить нам достаточно денег.

Inter Group получает свой доход от лицензионных сборов (3% от продаж за вычетом затрат). Эти деньги не принадлежат какой-то конкретной стране, поэтому мы делаем все, чтобы минимизировать налоги. Это становится возможным благодаря оффшорной компании на Антильских островах (где также находится и Habitat). Здесь более низкие налоги на дивиденды. Кроме того, Inter Group вовремя и правильно распорядилась своей собственностью благодаря удачным инвестициям.

Голландия предоставляет более выгодные условия для холдинговых компаний. Оффшорные отделения — обычное явление для большинства международных компаний. Когда *я* покупал компании перед отъездом из Швеции, некоторые уже были зарегистрированы на Антильских островах.

Отношение ИКЕА к налогам довольно простое и прямое. Мы выполняем все законы и правила, но, если эти законы допускают некоторые послабления, мы пользуемся этими возможностями. Если нам предлагают налоговые льготы в связи с новым строительством в городах или сельской местности, мы никогда не отказываемся. Шведские инвестиционные фонды предоставляют самые лучшие возможности, позволяя нам откладывать часть доходов, не облагая их налогом. Благодаря этим накоплениям было построено большинство магазинов в Швеции.

Следует заметить, что в каждой стране свое налоговое законодательство. В некоторых странах не берут налог на наследство, а в Швеции и Германии он составляет 30%.

Накопление резервов является давней традицией ИКЕА. Она связана с нашей потребностью в свободе и независимости. Inter IKEA Systems служит накопительным банком семьи, а также страховым фондом на тот случай, если дела ИКЕА пойдут плохо. Поэтому каша основная задача — максимально сокращать расходы, даже если эти расходы являются налогами.

Ингвар постоянно повторяет, словно мантру, что деньги — это не цель, а только средство. Когда старый основа-

тель уйдет, ему на смену придет другое поколение. Смогут ли новые руководители совершить большой прыжок? По крайней мере, для этого у них есть сильная в финансовом отношении компания с уникальной бизнес-концепцией, которую можно использовать как катапульту.

«Этот человек никогда не бывает полностью удовлетворен»,— говорит о Кампраде ветеран ИКЕА Ханс Акс. Но тут же признается, что и сам никогда не испытывает подобного чувства. Однако, возможно, в тот приятный ноябрьский день в 1997 году Ханс испытал удовольствие от того, что в ИКЕА появилась команда, которая будет управлять компанией в двадцать первом веке. Дела идут не так уж плохо.

Андерсу Мубергу было тридцать пять лет, когда ему предложили стать преемником Кампрада и дали месяц на размышление. Муберг, несмотря на свою молодость, имел статус ветерана ИКЕА, хотя и не входил в компанию первопроходцев из Эльмхульта. Не последнюю роль в этом сыграло его смоландское происхождение и воспитание в духе морали Ингвара Кампрада. К тому же он был одним из первых, кто прошел обучение по программе «Путь ИКЕА» в 1970-х.

В двадцать четыре года его отправили в Европу, где он в течение двух лет отвечал за работу ИКЕА в Кёльне. Он стал одним из безудержных трудоголиков в команде Яна Аулина.

Андерс Муберг организовал более десяти магазинов. Он нашел в себе мужество отказаться от командного поста в магазине IKEA Kungens Kurva, потому что не мог бросить свои европейские проекты.

После долгих размышлений он понял, что не простит себе, если откажется от предложения, и сказал Инн гвару Кампраду-. «Для тебя и для меня будет большим несчастьем, если наше дело развалится на части».

Однако все пошло хорошо, хотя структура ИКЕА становилась все сложнее и сложнее, а бизнес-идея превра-

тилась в настоящую головоломку. Муберг являлся руководителем узкого профиля и не собирался конкурировать с легендарным Кампрадом. Напротив, он прекрасно понимал, что ИКЕА нуждается в своем основателе.

Между беспокойным Кампрадом и внешне невозмутимым Мубергом существовало разделение труда, возникшее с самого начала. Кампрад сохраняет за собой право налагать вето, если какие-либо товары в ассортименте, с его точки зрения, не отвечают требованиям ИКЕА Это тот самый случай, когда «основатель знает лучше». У Кампрада и Муберга был один ассистент. Это значительно упрощало процесс работы, поскольку каждый из них был хорошо осведомлен, чем занимается другой. На этом почетном и ответственном посту сменилось множество талантливых молодых людей. Однако кто действительно принимает решения в различных областях бизнеса, так это Кампрад. Словно белка, он прыгает «с ветки на ветку» деловой жизни ИКЕА, выискивая проблемы и возможности их преодоления. Муберг же следит за тем, чтобы каждая такая «ветка» занимала определенное место в структуре организации компании.

Концепция зародилась в тот период, когда все правила можно было услышать из уст самого основателя. Сегодня расстояние между центром и периферией стало очень большим, и это предъявляет жесткие требования к инструкциям, указаниям и решениям, которые должны быть как никогда ясными и точными. В обязанности Муберга входило следить за этим.

«В ИКЕА не должны появиться люди, которые будут исполнять только то, что записано в правилах,— говорит Андерс Муберг. — Мы всегда должны поддерживать то, что исторически считается сильной стороной ИКЕА: предприимчивость, изобретательность, новые идеи». «Ни один магазин не похож на другой,— добавляет Ингвар Кампрад, — но только сплоченность поможет нам подниматься все выше и выше».

Итак, перед новым поколением стоит задача защищать и углублять оригинальный рецепт от Ингвара Кампрада и одновременно быть открытыми для всего нового и неожиданного.

Андерс Муберг сознательно избегал грандиозных планов. Он твердо стоял на земле и умел отличить желаемое от действительного. «В данный момент,— говорит он, — мы вносим изменения в работу двадцати пяти магазинов. Там недостаточно кассовых аппаратов, слишком маленькие склады и рестораны. Двадцать из этих магазинов расположены в столичных городах и обеспечивают 35% продаж ИКЕА, что составляет почти 60% дохода. Развивая эти магазины, мы получим базис для реализации новых проектов. В этих магазинах должны быть более просторные автостоянки, в них следует открыть больше туалетов и установить дополнительные банкоматы. Совершение покупок должно быть для покупателей максимально удобным и неутомительным занятием».

Строительство новых магазинов идет быстрыми темпами. В Чикаго уже готов многоэтажный торговый комплекс. Следующим шагом, по мнению Муберга, станет более глубокое проникновение на рынок, которое позволит получить значительное преимущество перед конкурентами. Если одно время ИКЕА была единственной крупной компанией во многих городах, то теперь ей приходится конкурировать с сильными противниками. Удельный вес ИКЕА в обороте шведского мебельного рынка составляет 20—25%, тогда как в других странах эта цифра иногда не дотягивает и до 10%.

Но мы можем стать сильнее повсюду. Мы обязаны это сделать. Компания обладает безграничным потенциалом на уже завоеванных рынках. Вот, например, Австралия, где практически ничего не происходит. Нам необходимо активнее развивать бизнес в этом

регионе (так, как это произошло в Канаде, где-ИКЕА выкупила права на торговлю у внешних франчайзеров в конце 70-х). Обсуждается модель, при которой внешние франчайзеры будут выступать в качестве партнеров в уже существующих магазинах. Это не только обеспечит карьерный рост многим предприимчивым сотрудникам компании, но и даст сгимул для развития предпринимательства. Андерс Дальвиг и Ханс Гиделль заботливо берегут Африку и Южную Америку для следующего поколения («Им нужно на чем-то оттачивать зубы»).

В Соединенных Штатах, где дела идут с каждым годом все лучше и лучше, дорогая маркетинговая стратегия требует больших затрат. Но существует правило: чем глубже проникновение на рынок, тем лучше структура издержек и тем больше ИКЕА сможет инвестировать в «козырные карты», которыми побьет своих конкурентов.

Сегодня и в обозримом будущем Европа составляет (и будет составлять) около 85% оборота ИКЕА. США и Канада пока закрепляются на своих позициях. Я с большим уважением отношусь к Соединенным Штатам, к их духу соревнования и методам конкуренции... Люди спрашивают, почему мы расширяемся так медленно? Но я всегда отвечаю, что всему свое время*.

** Весной 1999 года, когда писалась книга, Андерс Дальвиг сменил Андерса Муберга на посту президента группы компаний ИКЕА,*

Америка и нежеланный иммигрант

Дайте мне шведов, и я проложу дорогу через ад.

Джеймс Дж. Хилл,
легендарный строитель железных дорог
в северо-западных американских штатах

Джентльмен, который встретил меня в международном аэропорту Сиэтла в тот январский день, являлся квинтэссенцией духа ИКЕА и олицетворял новые направления в развитии компании.

Бьёрн Бейли — этот спокойный, приветливый мужчина пятидесяти двух лет выглядит как истинный ветеран, который в молодости участвовал в экспансии ИКЕА в Европе в 1970-е годы. Он изучал ИКЕА изнутри, и ее знаменитые заповеди у него в крови. Кроме того, он является сыном И.-Б. Бейли, настоящей матроны компании, чье имя связано с появлением тысяч наименований мебели ИКЕА и которая была правой рукой Ингвара Кампрада в первые годы.

Б то время сыновья у Ингвара были еще маленькие, поэтому он внимательно следил за своим молодым родственником. Однажды Ингвар изменил его жизнь. Когда Бейли достиг совершеннолетия, он решил жениться на одной молодой англичанке. Кампрад предостерег его от такого раннего брака и в качестве альтернативы предложил карьеру в ИКЕА. Это был не единственный случай, когда Кампрад женил своих сотрудников на ИКЕА.

После того как его матримониальные планы разрушились, Бейли, имея за плечами только образование, полученное в средней школе, отправился в свое увлекательное путешествие по мебельной империи. Его карьера состояла из взлетов и падений, успехов и неудач. Он работал в США и Канаде. Затем, после долгих сомнений,

Бейли сделал шаг назад в своей карьере. Вместе со своим лучшим другом он стал первым независимым внутренним франчайзером.

Бейли и его партнер Андерс Берглунд являются владельцами магазина ИКЕА в Сиэтле с 1994 года. Они показывают прекрасные результаты как в объемах продаж, так и в доходах. Поэтому Бейли и его партнер достаточно богатые люди. Этот эксперимент повторили в одном из магазинов Швеции, и теперь на очереди магазин в Сан-Диего, который тоже будет принадлежать франчайзеру. Возможно, это начало мини-революции. Как сказал Ингвар Кампрад: «Альтернативный вариант в Сиэтле представляет будущее ИКЕА».

Другими словами, это новый карьерный шаг для ветеранов ИКЕА, которые уже достигли самых высоких постов в компании. Эта форма предприятия поможет уравновесить тенденцию в современной ИКЕА, когда крупные магазины проявляют инициативу, а мелкие нуждаются в помощи.

В 1961 году Ингвар, как всегда, в компании со своим отцом Феодором, совершил две поездки за границу. Первую в Польшу, где создавалась платформа интернационализма, которая впоследствии стала моделью использования развивающихся стран в качестве поставщиков.

Осенью этого же года он посетил Соединенные Штаты Америки. Эта страна обладала самым эффективным механизмом продаж в мире и была настоящей мечтой для любого предпринимателя. Ингвар Кампрад рассказывал в письме к Бейли, что у него «закружилась голова», когда он увидел гигантские супермаркеты. В Лас-Вегасе Ингвар совершил нечто немыслимое — он сел за игровой стол. Однако он придерживался золотого правила: «Никогда не играй, но если играешь, только выигрывай. А как только выиграешь, немедленно остановись». Он поставил двадцать долларов, выиграл

в два раза больше, снова поставил, еще раз удвоил сумму и остановился.

Ингвар привез в Смоланд два главных впечатления от Америки. Первое — незабываемое здание музея Гуггенхейма в Нью-Йорке, по образу и подобию которого был построен магазин IKEA Kungens Kurva в пригороде Стокгольма.

И, во-вторых, он пришел к выводу, что США не подходят ни ему, ни его компании. «У американцев есть все,— говорит Ингвар даже сегодня, — у них изобилие товаров и услуг. Что мы можем к этому добавить?» Старый Свет — это совсем другое дело. Он все еще стряхивал с себя пепел войны. Люди возвращались к мирной жизни, и им требовалась ИКЕА с ее концепцией «хорошего капиталиста». Америке ИКЕА была не нужна, думал Кампрад.

Теперь он любит повторять, что следующему поколению нужно будет «присмотреться к Северной Америке». Его преемник на посту президента, Андерс Муберг, готов был принять этот вызов. И все же отголоски прежнего суждения основателя сказываются до сих пор. Расширение в Юго-Восточной Азии шло более быстрыми темпами, чем в США.

Североамериканский рынок был ему чужд, поэтому в конце 70-х Кампрад продал права на торговлю в Канаде местному предпринимателю. Но, как это происходило и раньше, обстоятельства сыграли неожиданную роль в ИКЕА. Канадский предприниматель начал довольно бойко работать и построил за три года еще шесть магазинов, однако он медленно, но верно отступал от концепции. Он неправильно применял концепцию компании и не смог донести ее суть до покупателей. Поэтому, в то время как в Европе ИКЕА переживала финансовый подъем, он был на грани финансового краха, но в это время европейская ИКЕА словно очнулась ото сна.

В 1979 году Бейли был 31 год. Он оставил пост директора магазина в Германии и направился в Канаду.

Он настоял на том, чтобы с ним поехал главный бухгалтер Андерс Берглунд («он еще бережливее, чем я»). Им предстояло спасти то, что еще можно было спасти, пока рынок не вышел из-под контроля (сегодня объем продаж в Канаде составляет 250 млн долларов). Право на торговлю было выкуплено обратно, практически уничтоженная система распределения восстановлена, один магазин закрыт, а остальные направлены по верному пути. С тех пор Бейли и Берглунд стали считаться самыми преданными, почти ортодоксальными последователями концепции ИКЕА за пределами Швеции. Сам Бейли даже сегодня любит повторять: «Концепция настолько сильна, что вам не нужно ничего делать, кроме как просто придерживаться ее». Так эта «команда двух Б» медленно, но верно восстановила доброе имя ИКЕА в Канаде.

Для Ингвара Кампрада успех этих молодых людей стал своего рода подтверждением правильности его учения. Поэтому не удивительно, что однажды в 1984 году Кампрад позвонил Бейли из Ганновера и попросил его начать программу ИКЕА в США, оставив Берглунда одного управлять в Канаде. Первый магазин планировалось построить в Филадельфии, где шведские иммигранты впервые вступили на американскую землю. Затем, в 1986 году, планировалось открыть магазин в американской столице.

Соединенные Штаты называли кладбищем европейской розничной торговли. Толпы преуспевающих, но наивных европейских компаний пересекали Атлантику, но там их ждал полный финансовый крах. ИКЕА, привыкшая к восторженным аплодисментам, получила горький урок: даже самая сильная концепция требует определенной скромности. Понадобилось двадцать два года, чтобы Северная Америка стала доходной частью бизнеса ИКЕА Только в 1999 году доход ИКЕА в США перевалил за магическую отметку в 1 миллиард долларов.

Когда все только начиналось, в Америке был экономический подъем. Это дало Бейли основание думать, что «ИКЕА обеспечен мгновенный успех». Американцам нравятся новые идеи. «Необычный мебельный магазин» вызвал у них любопытство. Объем продаж увеличивался так же быстро, как росли и строились новые магазины. Но неожиданно ситуация изменилась. В 1993 году четырнадцать из двадцати магазинов были убыточны, а к 1996-му лишь половина из них начала приносить доход.

Пост Бейли занял Йоран Карстед. Сегодня Бейли воспринимает свою отставку с философским спокойствием и говорит, что «это было самое лучшее, что со мной произошло». Отставка дала ему новый старт в жизни. Деньги, полученные в качестве компенсации, он вложил в магазин в Сиэтле. Но в глубине души он считает причиной своей неудачи не собственные недоработки, а недостаток времени. По мнению Боба Кея, менеджера магазина в Элизабет, «в США нужно время, чтобы заработать себе имя». Сегодня девять из десяти американцев слышали об ИКЕА, но только трое из десяти знают, что это название сети мебельных магазинов. Легко сравнить американский рынок с гораздо меньшим по размерам, но более динамичным английским. Впервые ИКЕА появилась в Великобритании в 1987 году. Но менее чем за 10 лет Великобритания, со своими 8 магазинами, стала вторым по размерам рынком после Германии. Как будто невидимые нити связывают английский и шведский характеры.

Собственный мебельный бизнес в США и Канаде представлен группой региональных компаний и несколькими крупными объединениями. Для продажи товаров покупателям, «у которых все есть», ИКЕА использовала ту же концепцию, что и в других странах. Это выглядело странно, так как американцам не так просто что-то продать. Однако именно основной ас-

сортимент ИКЕА и ее концепция стали причинами успеха компании в США. ИКЕА добилась популярности благодаря новым товарам и необычайно низким ценам. (Во время открытия магазина в Чикаго в ноябре 1998 года один покупатель спросил: «Когда вы начнете торговать за полную цену? Эти цены только для первого дня».)

Когда Андерс Муберг предложил в качестве нового руководителя для североамериканского отделения бывшего главу VOLVO во Франции Йорана Карстеда, Ингвар Кампрад воспринял это с болью, ведь родная кровь — не водица, а Бейли был сыном его двоюродной сестры. Более того, это было своего рода попыткой изменить культуру ИКЕА. Карстед пришел из совершенно иной деловой сферы. Он говорил на языке, который большинству ветеранов ИКЕА из Смоланда казался таким же непонятным, как китайская грамота.

Карстед, лояльно относящийся к Муберту, так и не стал близок с Кампрадом, однако его пятилетняя работа на посту руководителя (1990—1995) оставила заметный след в североамериканской организации ИКЕА. И хотя этому человеку не хватило времени, чтобы отрапортовать о рекордных доходах, его модель реорганизации была принята. Карстед, который чувствовал и понимал американскую культуру потребления, заметно повлиял на ИКЕА. «Это было все равно что перевести «Заповеди торговца мебелью» на американский язык»,— вспоминает Йоран Карстед. Его бывший сотрудник и нынешний директор по продажам в Северной Америке Кент Нордин добавляет: «Ни одна компания не смирилась бы с такими вялыми достижениями, о каких мы докладывали в самом начале. Но так как долгосрочные договоры и терпение являются для ИКЕА своеобразным кредо, у нас было время все обдумать и построить новую основу для выживания».

Нордин изучил американский рынок и нужды американского покупателя. Он вспоминает случай, произошедший в новом магазине в Хьюстоне, когда его осенила гениальная идея. Одна женщина в восторге и некотором замешательстве остановилась перед двуспальной кроватью. Когда Нордин спросил ее, чем может помочь, она ответила, что кровать ей очень нравится, но что означает «160 см»? Нордин пустился в длинные объяснения метрической системы, принятой в Швеции. Женщина озадаченно посмотрела на него и сказала: «Молодой человек, я не поняла ни слова из того, что вы сказали! У вас есть кровати размеров квин-сайз и кинг-сайз или нет?»

И она ушла.

В этот момент у Нордина открылись глаза. Через год размеры кроватей полностью изменили, оставив прежними качество и дизайн. Теперь, хотя и в нарушение концепции, ИКЕА стала продавать кровати размеров квин-сайз и кинг-сайз, принятые в Америке. Год спустя объем продаж кроватей вырос вдвое.

За ними, естественно, последовали подушки, одеяла, матрасы и постельные принадлежности. Подобная проблема возникла и с кухнями, которые так успешно продавались в Европе. Рабочие столы оказались слишком узкими и не подходили по размерам к американской бытовой технике. Плиты и посудомоечные машины выпирали вперед. После изменения размеров кухни стали продаваться «на ура».

Подобные изменения коснулись диванов, столов для гостиной и многого другого. В то же время некоторые типично американские товары, например диваны, начали завоевывать европейский рынок. Медленно, но верно сотрудники в Эльмхульте и в Северной Америке пришли к пониманию того, что их совместная работа приносит большую пользу. Смешение культур, незаметное вначале, но ставшее предметом тщательных иссле-

дований в наши дни, повлияло на ИКЕА по обе стороны Атлантики.

Некоторые американские бизнесмены решили воспользоваться динамичной концепцией ИКЕА. В Калифорнии появился магазин под названием ST0R с перечеркнутой буквой О, чтобы придать предприятию скандинавский акцент. ST0R копировал ИКЕА во всем, от ассортимента до названий товаров. Не была забыта и знаменитая детская комната со множеством разноцветных пластмассовых мячиков. Они даже скопировали каталог ИКЕА и вывесили флаг перед входом в магазин. Но, по мнению Йорана Карстеда, ST0R копировал только то, что лежало на поверхности.

Они не понимали, что концепция ИКЕА завязана на триединстве цены, функциональности и дизайна. Они также упустили то, что все магазины ИКЕА снабжаются одинаковыми товарами по всему миру и на нас работает огромное количество поставщиков. ST0R был не в состоянии понять концепцию демократического дизайна и преимущества разборной мебели, а также того, что каталог должен быть приманкой для покупателей.

ST0R начал с относительного коммерческого успеха, а закончил полным крахом. Карстед купил все их магазины и ценой огромных трудов вернул им жизнеспособность. Первая и единственная серьезная попытка конкурировать с ИКЕА закончилась фиаско. Сегодня Карстед работает вне ИКЕА, но до сих пор с теплом вспоминает о ней (хотя и критикует ее по некоторым аспектам: «ИКЕА хуже любой секты»).

Под руководством Карстеда ИКЕА обрела ясно выраженный имидж (для этого использовалась уверенная

маркетинговая стратегия — «эта большая страна, — кто-то должен обставить ее мебелью»).

И хотя теперь ИКЕА стала несколько «американизированной», концепция осталась непоколебимым столпом компании. Когда менеджер магазина ИКЕА в Калифорнии звонит своему коллеге в Чикаго, то слышит ту же мелодию, что и в его магазине (музыка транслируется через спутник). Это пример того, как дух ИКЕА работает в реальной жизни. В магазине продаются шкафы БИЛЛИ и кресла ПОЭНГ, при этом в американских магазинах ИКЕА широкий выбор офисной мебели (50 миллионов американцев работают дома). В общем, концепция работает сама по себе, а «американизация» — это лишь механизм для точной настройки.

В январе 1999 года в штаб-квартире ИКЕА в Филадельфии слушается отчет о работе в первом квартале. Впервые издержки составили менее 30% от продаж, новый магазин в Чикаго перестал быть убыточным через сорок пять дней, а магазин в Элизабет принес доход в 43%. «Благодарю вас всех, — говорит Ян Чельман, назначенный главой североамериканского отделения. — Отправляйтесь по домам и хорошо отдохните в выходные. Но не больше, потому что нам предстоит еще много сделать, прежде чем мы будем довольны собой». В этих словах слышится эхо той минуты молчания, которую Кампрад предложил в 1986 году: «Не теряйте голову в момент триумфа. Всегда нужно готовиться к трудным временам».

Но что будет, когда магазины в США и Канаде начнут работать на полную мощность? Как далеко будет расширяться ИКЕА? На этот вопрос ответил Андерс Муберг: «Нет ничего невозможного в том, что однажды ИКЕА в Северной Америке начнет приносить такой же большой доход, какой сегодня ИКЕА получает от торговли во всем мире».

Тогда человек, который в 1961 году выиграл в Лас-Вегасе 80 долларов, скорее всего, перестанет терзать себя

сомнениями относительно Соединенных Штатов. Но что еще нужно сделать? Как ИКЕА будет увеличивать доходы и снижать затраты?

По мнению руководства головного офиса в Филадельфии, вопрос состоит в поиске новой стратегии, которая, с одной стороны, обеспечит расширение компании, а с другой — не будет угрожать качеству, а также условиям работы людей. Большой проблемой является высокая текучесть кадров среди низкооплачиваемого персонала, которая иногда достигает 80%. Постоянное обновление персонала обходится очень дорого. И здесь может пригодиться опыт Бейли и Берглунда из Сиэтла. Они не только практически избавились от текучести кадров, но и смогли повысить лояльность. Это было достигнуто с помощью необычной стратегии — каждый сотрудник, в зависимости от длительности стажа в ИКЕА, получает процент от дохода с субботних распродаж (последняя превысила 700 000 долларов). Каждый сотрудник магазина, даже принятый накануне, получает какую-то сумму, пусть совсем небольшой, но процент.

Решение о том, что такая система вознаграждений будет принята в ИКЕА, еще не ратифицировано, но Бейли и Берглунд уверены, что они на правильном пути. «В конце концов, ведь именно работникам мы обязаны своим успехом». Руководство компании обсуждает опыт Сиэтла, который стал возможен, потому что владельцы магазинов могут принимать подобные решения, не спрашивая разрешения у ИКЕА. Согласится ли вся компания с такой политикой? Вопрос остается открытым. Но все же существует возможность того, что подобные нововведения будут приняты с изменениями, соответствующими условиям в каждой отдельной стране.

Сиэтл также предложил новую концепцию управления. В этом магазине по два начальника на отдел, точно так же, как у самого магазина два хозяина — Бейли и

Берглунд. Там также два менеджера по дизайну интерьеров и так далее. Это стимулирует чувство личной ответственности, которое, как считает Бьёрн Бейли, объясняет инициативность и импровизацию. Именно благодаря этому достигаются большие объемы продаж и высокие доходы. При этом щедрость по отношению к персоналу ставится едва ли не на первое место.

В то время как эксперименты в Сиэтле являются примером некой «внутренней экспансии», которая может быть весьма заразной, цветная карта на стене кабинета Яка Чельмана свидетельствует об амбициозных планах «внешней экспансии» в Северной Америке вплоть до 2004 года. Для их выполнения потребуются миллиардные инвестиции. Помимо существующих магазинов, которые будут переоборудованы, откроются торговые центры в Торонто, Сан-Диего, Бостоне, Миннеаполисе, Детройте, Далласе, Вашингтоне, Нью-Йорке и в Лос-Анджелесе.

Небольшое отступление.

Манхэттен. Из последнего воскресного автобуса от магазина ИКЕА в Элизабет выходят пассажиры. В музее Гуггенхейма, что на пересечении Пятой авеню и Центрального парка, открывается выставка Пикассо. Публика осторожно обходит упакованные коробки. Именно здесь в 1961 году у молодого торговца мебелью из Эльмхульта родилась странная идея. Представьте себе круглое здание магазина ИКЕА, в котором покупатели поднимаются на лифте на последний этаж, а затем медленно по спирали спускаются вниз мимо тысяч предметов мебели и аксессуаров! То-то они всего накупят!

Америка оценила империю Ингвара Кампрада, хотя, возможно, не так, как он ожидал. Никто не знает, как закончатся приключения этой компании. Магазин в Элизабет был построен на месте огромной свалки, которая доставляла много хлопот Нью-Джерси. Сквозь здание

магазина проходят трубы, выпускающие метан, который выделяет накопленный за сто лет мусор.

Но магазин, построенный на мусорной куче, оказался настоящей золотой миной.

ИКЕА, как и другие крупные компании, не может не иметь внутренних противоречий. Внешнее и внутреннее развитие. Локальность против глобальности. Скромность и грандиозность. Понравиться американцам и при этом остаться шведами. В этой борьбе между вечными ценностями и изменчивой реальностью Северная Америка является, по словам Ингвара Кампрада, таким же «рынком, как и все остальные».

Но никто, даже основатель из Смоланда, не может отрицать, что Америка всегда имела особое влияние на умы скандинавов. Именно в Америке сто лет назад высадились шведские иммигранты. Маленькая и бедная страна лишилась многих молодых людей, увозивших на чужбину свои мечты. В Америке эти мечты стали реальностью.

Волна иммиграции давно прошла. Но теперь надвигается новая волна — иммиграция идей, нового мышления и новых талантов. Главный декоратор магазина в Сиэтле Кэтлин Макивер отказалась от собственного бизнеса и начала работать в ИКЕА. Она так объясняет свой шал «Я выбрала ИКЕА, потому что у них иная философия».

Это действительно так. Раньше шведы бежали в Америку от нищеты, по соображениям веры или из-за политических убеждений. Новые иммигранты несут с собой множество новых идей, которые проникают в сознание американцев. И если все пойдет хорошо, то будут построены мосты, соединяющие Старый и Новый Свет.

Если бы строитель железных дорог Джеймс Дж Хилл жил в наше время, он бы, наверное, сказал так: «Дайте мне достаточно хороших шведских идей, и я построю дорогу в кибернетическом пространстве».

Но это уже другая история.

Создать лучшую жизнь для большинства людей.
Ингвар Кампрад, «Современная концепция»

Нам необходимо верить **в** массы.
Председатель Мао Цзэдун, 1955

1998 год, середина марта. На фондовых биржах Азии лихорадка, все стучат зубами, как от приступа малярии, только это малярия финансовая. А в Пекине открылся Девятый народный конгресс. Его послание тысяче депутатов, заседающих в парламенте на площади Тяньаньмынь и становящихся все более независимыми, звучит резко и недвусмысленно: развитие, строгое нормирование, индустриализация, повышение эффективности работы, сокращение бюрократического аппарата и борьба с безработицей.

Где-то в начале двадцать первого столетия сбудется пророчество Мао Цзэдуна, записанное в его цитатнике: Китай станет одной из ведущих промышленных стран мира. Тем не менее надо спешить, надо стать страной с рыночной экономикой, а за это придется заплатить немалую цену.

В то время сорокавосьмилетний председатель правления фирмы ИКЕА, Андерс Муберг, прибыл в крупный промышленный центр Шанхай, чтобы встретиться со своими будущими подчиненными, а их триста человек. Он должен принять 143-й по счету магазин ИКЕА на углу Лонг Хуа Вест и Жонг Шан Саут Роуд. А за Великой Китайской стеной это будет магазин номер один.

В тот неожиданно жаркий день, когда открывался магазин, тысячи людей толпились на городской набережной, напротив небоскребов и подъемных кранов, выстроившихся на другом берегу. Гул транспорта перекры-

вался шумом 20 тысяч строительных площадок, находящихся в этом самом большом городе Китая, который лихорадочно готовился к резкому рывку. Это сделало его в начале двадцать первого века финансовым центром Азии.

Для страны с самым большим в мире населением это поистине революционные дни. Шанхай на подъеме, и для ИКЕА это тоже время перемен.

Открытие магазина можно сравнить с рождением ребенка, это маленькая революция, это чудо. Поначалу каждое такое событие было потрясением, но фирма ИКЕА растет и расширяется, за каждым новым ростком не уследишь. И все же открытие нового магазина есть и останется ярким символом правильного планирования и экономической мощи. Таким образом, ежегодное появление на свет новых «детей» — показатель жизнеспособности компании.

Каждое новое рождение — это большое событие.

Решение открыть магазин в Шанхае было принято правлением INGKA Holding в августе 1995 года, но планы на этот счет появились и раньше, когда Ларе Йоран Петерсон и Ингвар Кампрад съездили в Кантон. Долгое время выбирали между Японией и Китаем — какая из стран больше подходит для нового магазина? Для Кампрада решение было очевидным: «У японцев и так уже есть все самое лучшее в жизни, а для китайцев ИКЕА будет что-то значить».

На первом этапе капиталовложений было выделено 100 миллионов крон (12,5 миллиона долларов), но эта сумма оказалась недостаточной. Кампрад поспорил с Президентом ИКЕА на бутылку виски, что Муберг сможет открыть первый магазин в Китае не раньше начала нового столетия. Но процесс пошел быстрее, чем он ожидал. Генеральный директор ИКЕА в Китае, Биргер Лунд, теперь менеджер IKANO, изучил рынок и посмотрел, как живут китайцы среднего класса. Выводы были

очевидны: идея недорого приобрести новую мебель нашла отклик у большинства людей. Начало выглядело впечатляющим. Как сказал Кампрад, если предположить, что примерно через десять лет средний класс в Китае составит 20% населения, то здесь сформируется рынок, по размерам не уступающий европейскому.

Весной 1997 года был официально назначен первый директор магазина — артистичный длинноволосый канадец Петер Андерсон. Были выделены дополнительные денежные суммы. В октябре приехал норвежец Эрик Арнеберг с первой группой строителей.

Эрик собрал со всей Швеции восемнадцать коллег, с которыми ему особенно нравилось работать, специалистов во всех областях: от наружной и внутренней отделки до сборки мебели и кухонь. Они составили сплоченную группу первопроходцев, или «первый эшелон». И на самом деле это была одна из самых сильных команд в истории компании.

Сразу после открытия они начали возвращаться домой. «Акушеры» и «анестезиологи» закончили свою работу, и теперь, как всегда, на смену им должны были прийти местные сотрудники, прошедшие специальную подготовку.

Появлению магазина на свет предшествуют родовые муки и чувство радости. Здесь взаимодействуют талант, опыт и энергия всех сотрудников ИКЕА, а это значит, что компания все еще «может». Те, кто когда-то строил другие магазины, с явной ностальгией стремились увидеть открытие этого. Как в прошлом члены кабинета министров присутствовали при появлении на свет королевского наследника, так и они приехали в Шанхай/ вспоминая, как сами строили и открывали магазины в Германии, Канаде и Швеции, распахивали для ИКЕА двери в новый мир.

На торжественной церемонии открытия сотрудницу фирмы чуть было не сбили с ног, когда она раздавала су-

вениры первым 188 счастливчикам, нетерпеливые посетители переворачивали диваны и вырывали вещи из рук. На все это с улыбкой взирал ветеран Томас Блумквист — человек-легенда, один из покорителей Германии. Ему казалось, что открытие без суматохи и очередей — плохое начало.

Для компании ИКЕА эти «роды» в Шанхае были гораздо символичнее, чем все другие мероприятия и капиталовложения за очень долгое время. Возможно, это сравнимо с открытием в Шпрайтенбахе — то был первый шаг на континент, в Европу. Появление магазина в Швейцарии было подобно звуку горна, извещавшего о начале покорения Европы, а теперь открытие магазина в Шанхае станет новой вехой, началом завоевания рынка Китая с его миллиардным населением. Был подписан контракт с китайскими бизнесменами на совместное строительство магазина в Пекине и назначен его будущий директор. В Кантоне ждет освоения еще один хороший строительный участок. Муберг был готов открывать магазины и в других китайских городах. Необходимо пять, шесть и даже семь магазинов, чтобы насытить местный рынок. Важно, что «открытие Китая» состоялось. Можно было строить планы на будущее.

Этот день в Шанхае в марте 1998 года открыл для ИКЕА новую эпоху. Но все, конечно, зависит от перспективы.

Где начинается новое направление? Когда делается первый шаг к невидимой цели? Как можно определить, что родилось новое мышление? Когда начинает меняться система взглядов? Как рождается будущее компании? Ведь это происходит каждый день в динамике маленьких шажков, разве не так?

Отношения ИКЕА со странами Азии — это давний «любовный» роман, но будущего в нем больше, чем прошлого. И вот рядом с блестящими витринами нового

магазина в Шанхае оркестранты в красной униформе доиграли марш; потом шведский посол разрезал, нет, не ленточку, а картонку с нарисованным на ней шведским флагом и объявил магазин открытым. Потом нетерпеливые жители Шанхая прорвались через полицейские кордоны и заполнили торговые залы. И тогда можно было увидеть ветерана ИКЕА Ларса Йорана Петерсона, специально приглашенного Мубергом в качестве почетного гостя, который спокойно взирал на весь этот беспорядок.

В этот удивительный день в его памяти возникает совсем другая картина. 18 октября 1977 года маленькая, но отважная делегация из Смоланда впервые приезжает в нищий Китай. Культурная революция позади, огромная страна снова хочет быть открытой для мира, ей крайне необходима твердая валюта и свободные связи с другими странами.

Шведы проехали через Гонконг, затем поездом в Кантон на большую торговую ярмарку. Там Ларе Йоран подписал первый прямой контракт с китайским производителем. Судя по его документам, это была партия из шестидесяти шести восточных ковров общей стоимостью 70 500 крон и десяти тысяч круглых тростниковых циновок.

Эти заказы на общую сумму в несколько сотен тысяч крон знаменуют начало торговли, объем которой на сегодня составляет не менее 2 миллиардов. Это начало китайского скачка, который за десять—двадцать лет, похоже, сместит географический центр тяжести в деятельности ИКЕА, а также изменит ее результаты.

С тех пор прямой импорт из Китая неуклонно возрастал, особенно в последние годы. В отделе закупок в одном только Шанхае выписка счетов-фактур за один год возросла на 57%. Андерс Муберг никогда бы об этом не упомянул, но в компании имеются нетерпеливые люди, которые все чаще поговаривают о том, чтобы удвоить

товарооборот фирмы ИКЕА в течение пяти лет до уровня 100 миллиардов крон и выше.

Общие тенденции в Шанхае имеют то же направление, что и в других закупочных офисах в Китае. Впрочем, следует добавить, что и во всем регионе. То же самое можно услышать и в Дели (где ИКЕА каждый год закупает до пяти миллионов метров ткани и таким образом обеспечивает работой двести тысяч индийцев), в Хошимине, а вскоре и в двух новых закупочных офисах в Китае. Повсюду объемы закупок должны удвоиться, повсюду планируется создать задел, который обеспечит будущее развитие ИКЕА.

Если ИКЕА намерена удвоить уже достигнутое, потребуются гарантированные поставки товаров в соответствии с этой концепцией. Эта ситуация ставит Азию в ключевую позицию. Весь регион методично исследуется в поисках поставщиков, гарантирующих поставки товаров наилучшего качества по самым низким ценам. Такая работа проводилась в свое время на Тайване, в Южной Корее, на Филиппинах, в Малайзии, в Сингапуре и Гонконге. В последних двух странах открыто пять процветающих магазинов.

В 1990-2000-е годы в Азии повсеместно велся поиск производителей товаров по низким ценам в необходимых объемах, как когда-то делалось (и до сих пор делается) в Польше, Венгрии, Румынии и т. д. Концепция ИКЕА, простые и понятные «Заповеди торговца мебелью» повсюду находят применение, ведь в мире много людей, которые думают так же, как жители Смоланда. Любой китаец может взять в руки цитатник Мао и прочитать: «Упорный труд и бережливость должны стать основным принципом». В 1973 году Кампрад сказал, что простота — это добродетель.

Так случилось, что 26 января 1998 года, когда Джон С. Уоллас, молодой американский промышленник и глава мебельной компании RAPEXCO, выступил с ново-

годней речью перед своими вьетнамскими рабочими (их было две тысячи семьсот), его слова прозвучали как копия тех, что можно было услышать из уст его идеала, Ингвара Кампрада на рождественских встречах в Эльмхульте.

В 1997 году фирма RAPEXCO изготовила почти полмиллиона стульев для ИКЕА Выступая перед рабочими, которым платили максимум восемьсот крон (100 долларов) в месяц, и рассказывая о важности контроля качества и своевременности поставок, Уоллас демонстрировал уверенность в будущем своей компании и ее сотрудников.

«Больше всего меня беспокоит, что мы можем успокоиться, остановиться на достигнутом», — сказал он. В заключение он отдал должное ИКЕА — компании, обеспечившей ему долговременные контракты на производство мебели из ротанга. Идеи и доверие Ингвара Кампрада помогли Уолласу наладить выгодное сотрудничество с ИКЕА.

Таким образом, дух Эльмхульта, моральные принципы трудолюбия, бережливости и простоты распространяются и в Азии. Здесь подписывают контракты, основанные на неумолимых правилах и безоговорочно запрещающие использовать детский труд. Здесь работают простые и вечные принципы, которыми руководствуется в своей деятельности компания ИКЕА. На стене завода в пригороде Шанхая, который поставляет настольные лампы для шведского мебельного гиганта, написано от руки: *«Качество — это наша жизнь»*.

Это дает понимание того, что ждет компанию в будущем. Здесь, в Азии, старые производственные методы, стремительно заменяются новыми рациональными, при этом не увеличивая стоимость товаров. Но основатель не спешит говорить о результатах, следуя старой пословице, что цыплят по осени считают. Ему не нравится, когда мечты выдают за реальность.

Вполне вероятно, что в недалеком будущем Китай станет основным поставщиком ИКЕА благодаря ресурсам необъятных провинций, неисследованным резервам производства и неразведанным запасам сырья. Хотя порой кажется, что на это потребуется много времени, поскольку перевозки в несколько сот миль занимают здесь столько же времени, словно это путешествие из Гонконга в Рим.

В сценарии будущего есть место и для старой концепции — заказов по почте, с чего, собственно, и начиналась ИКЕА, но теперь уже через Интернет. Однако в этой концепции Китай с его огромным рынком займет скромное место.

«Великолепное будущее!»

Эти слова повторяются в нашей книге вновь и вновь. Это последние слова *«Заповедей торговца мебелью»*.

Ингвар Кампрад достиг почти всего, за что боролся. Мог бы он создать ИКЕА в наши дни? Я задал ему этот вопрос много лет назад, и тогда его ответ был таким же, как и сейчас:

Да, но в других областях:.

Слишком много хороших товаров все еще производится для небольшого числа людей. Если вы зайдете в обычный магазин «Оптика», там, возможно, все еще можно приобрести очки за восемьсот крон, но между ними и парой очков действительно хорошего качества за пять тысяч крон существует большая разница. Между очень хорошим и тем, что люди могут себе позволить, — огромная черная дыра. Сегодня тоже можно найти сферу приложения для нашей идеи.

Я думаю, что сегодня можно было бы разыгрывать вариации и на нашу тему, только

точки отсчета были бы другими. Самая большая разница состоит в том, что в настоящее время люди слишком состоятельны, чтобы рисковать и пробовать что-то новое. Когда вы бедны и у вас есть хорошая идея, терять вам нечего, вы можете только выиграть. Но если люди имеют средний, гарантированный доход, зачем им напрягаться и рисковать своими деньгами ради какой-то хорошей идеи?

Возможно, именно это так привлекает ИКЕА в Азии. Именно там главные дела ждут впереди. Именно там открываются огромные перспективы и возникают многочисленные сложности, похожие на каменные изгороди Смоланда, которые когда-то указали путь Ингвару Кампраду. Азия — повторение нищего Смоланда. Как сказал Мао в октябре 1945 года: «Мир идет вперед, будущее вселяет надежды, и никто не может остановить ход истории».

ОТРАЖЕНИЕ МЕЧТЫ

Компания и личность

Я типичный швед. Мне трудно смеяться без спиртного.
Ингвар Кампрад

Однажды, в начале 1950-х годов, старый Маркус Валленберг, известный шведский банкир, и Ингвар Кампрад, молодой начинающий бизнесмен, присутствовали на собрании банка. Старейшина шведского бизнеса желал встретиться с предпринимателем номер один.

«Приятно познакомиться с вами, инженер Кампрад», — сказал Валленберг официальным тоном, принятым у шведов.

Молодой Кампрад не отреагировал на такое обращение, его впервые называли «инженером». Это звучало эксцентрично. У Ингвара не было академического образования, и он определенно не был инженером.

Они встречались еще дважды, и оба раза Валленберг употреблял звание «инженер».

О ком же рассказывается в нашей книге? Как нам его называть? Инженер? Промышленник? Новатор? Укротитель? Лион Теймер? Самый крупный бизнесмен в сфере мелкого бизнеса? Возможно, все вместе или что-то другое, чему мы пока не нашли названия, потому что это человек с множеством лиц.

Но кем бы он ни был, что им движет? Что заставляет его думать именно так и руководит его решениями? Каковы его стремления, страхи, радости?

Какая взаимосвязь существует между этим человеком и делом его жизни? В какой степени ИКЕА — это Ингвар

Кампрад, и какая часть души Кампрада принадлежит ИКЕА? Есть ли у нас хотя бы отдаленное представление о мотивах его поведения? Что значат для этого человека его деньги?

Бывают дни, когда он кажется пленником своей системы, одержимым стремлением расширить свой дом и вместе с тем запертым в этом доме. В тот день, когда он станет свободным от ИКЕА, жизнь для него потеряет смысл. В тот день, когда ИКЕА будет «свободна» от него, компания изменится. Но как? Этого никто не может предсказать.

Семейная компания ИКЕА.

Он любит ее, старается принимать самое активное участие в ее деятельности и постоянно улучшать. Ему не хочется идти домой с работы. Раскладные столы, занавески для душа, стеллажи, кружки БАНГ, новая разделочная доска, комоды ТУРЕ, налаживание связей с Санкт-Петербургом, использование стружки в качестве сырья, вопрос о назначении собственного представителя ИКЕА, клееная фанера для производства мебели, квартиры в Куала-Лумпур — вот что его действительно интересует.

Он задает тысячу вопросов, уговаривает, наставляет, злится, одобряет, затем вновь подбадривает дружелюбным словом, уничтожает каким-нибудь наобум брошенным высказыванием, обнимает, целует и раздражает своим присутствием. Он бережлив. Иногда беспечен и резок, но с друзьями добр и щедр. Он забрасывает сотрудников идеями из своего бездонного запаса, его переполняют задумки, которые бурно требуют выхода, реализации, а не привычного окончания разговора — «спасибо, до свиданья».

Демон внутри меня говорит, что нужно еще так много сделать... Я никогда не удовлетворен. Что-то подсказывает мне, что сделанное мною сегодня нужно улучшить завтра.

Я часто вспоминаю Ингвара.

- Ингвар на рынке в Лозанне ищет продавца цветных открыток, который продает их на сорок сантимов дешевле, чем другие.

- Ингвар в лесу — ищет грибы, своим орлиным взором он единственный смог разглядеть маленькую лисичку.

- Ингвар на берегу заросшего тростником озера — сидит на веранде рыбачьей хижины за столом, на котором было выпотрошено много окуней и подписано множество контрактов. Подписание было скреплено рукопожатием и поднятием бокалов за успех.

- Ингвар среди менеджеров-стажеров в Эльмхульте — он нервничает и одновременно счастлив, как Аристотель со своими учениками и последователями, его верхняя губа испачкана жевательным табаком, перед ним чашка кофе, в его глазах будущее, его ноги не знают усталости.

- Ингвар в сауне — он спорит так энергично, что весь обливается потом, больше от эмоций, чем от жары.

- Ингвар в магазине ИКЕА в Обонне (или в любой другой точке мира) — он возбужден и раздражен. («Куда они подевали ценник?») Он неугомонен и счастлив. («Вы не могли бы сфотографировать меня с детьми на игровой площадке? Это должно быть вот так».)

- Ингвар обсуждает ассортимент изделий — ему семьдесят два года, а другим участникам дискуссии по тридцать два. Они планируют бестселлеры двадцать первого века, у него право вето, он как старый конь в стаде ретивых жеребят.

Его трудно охарактеризовать одним словом. Как и все творческие натуры, он объединяет в себе многое. Это мастер своего дела, истинное воплощение творческого начала, он одержим, не признает компромиссов, безжалостен, одержим и нетерпелив, он не может сказать: «Хватит, я свое дело сделал». Самое лучшее произведение искусства еще впереди, а вчерашний шедевр еще не закончен.

Его артистичность не имеет ничего общего с искусством в обычном смысле слова. Когда я спросил Ингвара, откуда у него такой художественный вкус, он резко ответил: «У меня нет вкуса. Я бы не смог обставить собственную комнату. Но, — добавляет он, — я знаю других, которые бы могли».

«Бог ты мой, — говорит он, — как бы мне хотелось быть таким же образованным человеком, как Маргарета. Она читает романы. Самое большее, что я могу сделать, это взять несколько каталогов и просмотреть их».

Он любит спорить. Он диссидент по отношению к себе. Его похвала не исключает резкой критики, его смех всегда соседствует со слезами. Критикуя, он всей душой болеет за общее дело.

Слезы у него так же близко, как чувство справедливости, как здравый смысл, как деловое чутье, как жалость к себе.

Когда Кампрад говорит о своих сыновьях, его глаза наполняются слезами. Он рассказывает, как один раз дал младшему пощечину за то, что тот капризничал за обедом, и как до сих пор страдает и ругает себя за свою несдержанность. (Матиас говорит, что не помнит такого.)

Его феномен как руководителя компании стал предметом многих исследований, книг и тысяч статей, включая великолепную диссертацию Мириам Залцер «Индивидуальность, не знающая границ», написанную в университете Линчёпинга и посвященную исследованию

духа компании ИКЕА. Но мало кто пытался понять, где он черпал вдохновение, как родилась идея создания компании, как формировались новые идеи, изменялся стиль руководства и его роль как главы фирмы. Его стиль руководства — это двуликий Янус.

Он необыкновенно тверд, почти авторитарен, но при этом умеет слушать и обладает гибкостью, чувствителен, почти нежен. Он во главе и одновременно в тени, он капитан и одновременно матрос. Он бы предпочел не быть офицером, но раз уж так получилось, ему нравится военное братство, и он горд своими пехотинцами.

Он знает больше других, ему нравится находить таланты среди своих подчиненных, он никогда не устает проповедовать необходимость участия каждого в общем успехе и ответственности каждого за общие неудачи.

Мало кто знает о его слабости к сильным личностям, как некоторые говорят, к «сильным людям», однако это вполне очевидно, если посмотреть на его жизнь в ретроспективе. Он от всей души восхищается сильными людьми, начиная от ведущих промышленников и заканчивая значительными личностями в его собственной фирме: Бруно Винборгом в Сведвуде или Ёраном Петерсоном, заслуженным специалистом по закупкам. Но первыми и Главными его идеалами были и остаются упрямая бабушка и авторитарный отец.

В этом лидере есть какая-то уступчивость, он в какой-то степени «ведомый». Однажды он написал мне: «В школе мне было нетрудно подчиняться».

В Манхеме, так назывался корпус для мальчиков в школе-интернате в Усби (корпус для девочек назывался Солгарден, Солнечная ферма), я подчинялся достаточно широко распространенной «дедовщине». Мной некоторое время командовал веснушчатый юнец по имени Роберт. Мне приходилось стелить

его постель, чистить ботинки и бегать по его поручениям. Еще он хотел, чтобы я рассказывал небылицы, но от этого я отказался. В конце концов я ему надоел, и он оставил меня в покое. Мой сосед по комнате, Вольфганг, отказался подчиняться, и его немало били.

Приобретенный в бизнесе опыт постепенно, но совершенно определенно научил его ненавидеть элитарность любого рода и попытки помыкать другими людьми. В странах с коммунистическим режимом, с которыми у ИКЕА были тесные деловые отношения, он увидел, что разговоры о равноправии были чистым вымыслом. В магазинах для верхушки партийной номенклатуры имелось все, чего были лишены простые люди, и здесь он увидел еще одно направление для своей деятельности — обеспечить лучшую жизнь *для* многих людей.

Сегодня ИКЕА распространяет свою философию в Польше, Венгрии, Китае и в Чешской Республике, а вскоре будет охвачена и Россия — все тоталитарные государства, которые привыкают жить в соответствии с демократическими устоями во всем, включая мебель в квартирах.

Вести за собой людей - значит прежде всего мотивировать их. В таких условиях даже слабовольные могут достичь многого. Но что касается моего собственного стиля руководства, иногда я, возможно, был чересчур демократичен, часто даже слишком снисходителен к различным нарушениям.

Как может столь преуспевший человек искренне ощущать неуверенность в себе? Разве его успехи — это не доказательство уверенности в действиях и



Июль 2003 г. Закладка первого камня магазина ИКЕА Казань. Мэр г. Казань Шамиль Исхаков (справа), Генеральный директор ИКЕА Россия Леннарт Дальгрен



Бертил Торекуль и Владимир Остасевич, генеральный директор «Домостроителя»



12 декабря 2001 г. Открытие магазина ИКЕА Теплый Стан (Подмосковье)



Магазин ИКЕА Теплый Стан



Ингвар Кампрад с группой российских журналистов в Эльмхульте, 2001 г.



Рекламная кампания по открытию первого магазина ИКЕА в России



Рекламная кампания по открытию первого магазина ИКЕА в Ленинградской области

ФРЕЙД ОТДЫХАЕТ

недели сна
с 4 по 27 февраля

IKEA®
ВЕЩИ И СНЫ

КОТ В САПОГАХ ОТДЫХАЕТ



недели сна
с 4 по 27 февраля

IKEA®
ВЕЩИ И СНЫ

МАЛЕВИЧ ОТДЫХАЕТ



недели сна
с 4 по 27 февраля

IKEA®
ВЕЩИ И СНЫ

мыслях, которая превосходит потенциал большинства из нас?

Но Ингвар не видит себя таким; трудно понять, к чему он стремится. Возможно, он жаждет похвалы, подтверждения того, что он самый лучший. Но в нем постоянно живет вполне искреннее отчаяние, что не все получилось так, как он хотел.

«Я такой беспокойный человек, — сказал он. — Я должен быть в аэропорту за полтора часа до отлета, чтобы чувствовать себя спокойным, а если я прихожу на собрание на минуту позже, то мне ужасно стыдно». Ему понадобились годы, чтобы преодолеть свою скромность и заставить себя обращаться к незнакомым людям, потому что это было необходимо *дня* бизнеса, *для* безупречной работы его магазинов. «Мне приходилось брать себя за шиворот и обращаться к десяти покупателям: «Добрый день, я здесь работаю. Что вы о нас думаете?» Это было так трудно».

Вновь и вновь он возвращается к своим «недостаткам», к болезненному самокопанию. И это безнадежно любимое им слово Кампрад употребляет, говоря о себе и нередко о других. Иногда ему хочется быть другим, иногда благодарить Бога, что его недостатки восполняются рядом хороших качеств. Он то напрашивается на комплименты и жаждет успокоения, то полон неподдельной гордости, радости, счастья, что он именно такой, какой есть.

«Я большой фантазер, — как-то признался он. — Вам стоит снисходительно относиться ко всему, что я говорю».

Любому, кто видит огромные успехи компании ИКЕА, возможно, будет трудно понять, почему Ингвара мучают сомнения. Тем не менее, переживая осень своей жизни и не переставая трудиться в поте лица, он никак не может расстаться с другим Ингваром, который всегда ощущает угрозу, — маленький, наивный семнадцатилетний пред-

приниматель, который расстраивается из-за потерянной монетки и плачет, когда его не понимают. Даже сегодня в душе всемирно известного магната живет деревенский мальчик, остро ощущающий свою неуверенность. Этот мальчик стоит на цыпочках и заглядывает в глаза взрослых, спрашивая: достаточно ли я хорош?

Он рассказывает о своих отношениях с бывшим премьер-министром Ингваром Карлссоном, с которым он вел долгие беседы и которым восхищается. Он считает Карлссона непоколебимо честным человеком, но ему особенно запомнился рассказ Карлссона об унижениях в школе, когда на него указывали пальцами и говорили, что он получает субсидию на обучение. Карлссон описывал испытанный им стыд, когда классный руководитель называл фамилии учеников, которые не могут платить за обучение.

Ингвар считает себя не таким как все, и в этом смысле он один из нас. Он знает, что значит быть странным, чувствовать гнев, встречаясь с несправедливостью. Так же как его жена и сыновья, он никогда не испытывал соблазна стать самодовольным нуворишем. Он с удовольствием возвращается к заголовку в популярной иллюстрированной газете: «Мебельный король, который совсем не похож на капиталиста».

В статье о нем пишут как о «беспокойном капиталисте, который чересчур симпатичен», — именно таким он и хочет быть. Мятежник и друг народа, патриот и капиталист, все вместе, в одном человеке.

Сказки о простоте и бережливости миллиардера — вовсе не сказки, это реальность. Полное отсутствие внешней изысканности, шикарной одежды, дорогих часов, роскошной машины (он водит старый вездеход «Вольво») настолько стало частью его имиджа и имиджа компании, что при любом желании он не смог бы от него отказаться, потому что последствия были бы катастрофическими.

В результате этой бережливости никто в ИКЕА не путешествует бизнес-классом, потому что глава компании летает экономическим и очень расстраивается, если ему приходится менять билеты на более дорогие. Если бы Ингвар поменял свои привычки, структура издержек сто компании обрушилась бы. Коллеги с изумлением взирают, как он тащит свои чемоданы на электричку из Копенгагена в Хумлебек. Может быть, они должны помочь? Но он отказывается от помощи. В нем нет ничего особенного. Он хочет знать, как обстоят дела у простых людей. У него нет личного шофера, нет дворецкого, нет напыщенного окружения. Ингвар растворяется в толпе.

У скромного основателя этой международной компании есть собственный кабинет — в магазине ИКЕА в Обонне (Швейцария). Там стоит самый обычный письменный стол, стул КАРМИЛА, телефон, ширма, книжный шкаф БИЛЛИ и табличка у стены, на которой от руки небрежно написано «Ингвар».

Вот и все о кабинете миллиардера.

Добавьте сюда еще корзину для бумаг, в которой полно оберток от жевательного табака.

Во время обеда в главном офисе он всегда платит из собственного кармана. Когда я лечу самолетом, просит меня купить две больших упаковки жевательного табака в аэропорту в Арланде. Там покупки не облагаются налогом. Мне подсказывают, что, если ему купить виски Балантайн по сниженной цене, он будет доволен еще больше.

Хокан Эрикссон, долго работавший в Польше, рассказывает, как они с Ингваром приехали в Варшаву, где им были заказаны номера в отеле «Форум». «А разве «Гранд» больше не существует?» - спросил Ингвар. «Да, но он совсем обветшал, — ответил Хокан. — В душе протекает шланг, да еще полно тараканов».

«Все равно, разве нельзя попробовать?» - сказал Ингвар, и их заказ в отеле отменили. Утром Эрикссон уви-

дел, как из его чемодана выполз таракан. Ему пришлось перетряхивать все вещи и снова собирать чемодан, поэтому он опоздал к завтраку, который был намечен на семь часов утра. Ингвар натянуто поздоровался с опоздавшим. Небрежно бросил: «Добрый день», чтобы подчеркнуть, что он проспал. Хокан сухо сказал: «В моей комнате тараканы». Ингвар задумчиво выслушал, потом сказал: «Послушай, это на самом деле довольно хорошая гостиница — редко где позволят принимать в комнате друзей».

Но, придерживаясь подобной простоты, он иногда делает исключения. В доме, принадлежащем ИКЕА, в пригороде Лозанны в целях безопасности живут отставной полицейский и его жена, когда Ингвар уезжает. Он также купил виноградник на юге Франции за наличные деньги, когда получил большую прибыль от вложений в «Cross Air Airline». Сейчас, как наказание за свое легкомыслие, Кампрад постоянно волнуется за прибыльность виноградника и сдает комнаты, чтобы хоть как-то оправдывать свое вложение. Ингвар пару раз засомневался, стоит ли упоминать виноградник в этой книге. Что подумают о нем сотрудники компании?

Боясь показаться нескромным, он на разных вечеринках всегда встает последним в очередь за едой, хотя другие просят его пройти вперед. Он просто не может пользоваться своим положением.

И тем не менее, как все мы, Ингвар хочет блеснуть. Он жаждет признания — и получал его больше, чем другие. От своей бабушки, своей матери и отца, своей жены Маргареты. Он так привык к любви, что бывает очень смущен, если на него бросают хотя бы неприязненный взгляд.

Для него показать удовлетворение, даже если все сделано отлично, равноценно хвастовству, а косвенно — это начало провала. Недоверие крестьянина к удачливой судьбе заставляет его стоять на земле обеими нога-

ми. Да, в этом году урожай был хорош, но никто не знает, какая будет осень, так что лучше не принимать это как должное.

Если его спрашивают об истинной движущей силе, он отвечает со стыдом: «Возможно, что-то вроде снобизма. Что-то вроде желания блеснуть и показать себя, стать своего рода известным человеком... что-то вроде гордости или тщеславия, которые превалируют во мне».

Он говорит, что ищет честный ответ на вопрос, интересно ли делать деньги, но не знает, есть ли он у него. Так или иначе, он перешагнул через эту ступень.

Но разве не увлекательно было заработать свой первый миллион?

Должно быть, но я не помню. Когда появилась первая сотня, первая тысяча, да, наверняка я был тогда необыкновенно доволен. Но теперь я забыл это ощущение.

Деньги нельзя есть. Одно дело быть состоятельным человеком, но движущая сила — это нечто другое. Ты мечтал о чем-нибудь и смог это сделать. И делаешь это для отца, для матери, для себя или для кого-то еще, кто что-то для тебя значит.

Но в 1950 году вы купили автомобиль «Порше», а затем еще один.

Теперь вы описываете еще одну сторону моей несчастной жизни. Когда я начал работать в Ассоциации лесовладельцев в Вэкшё, мне было двадцать лет. Все мои сверстники по субботам ходили на танцы. А я как безмозглый идиот сидел в этой конторе в подвале. Я всегда ставил бизнес во главу угла. Я потерял чертовски большую часть своей молодости,

непрерывно работая. Прошло много времени, я потерпел неудачу в первом браке, но с финансовой точки зрения у меня было все в порядке. И тогда я сделал перерыв, начал ходить на танцульки и вечеринки. Начал выпивать. Мне надо было оглядеться и наверстать упущенное.

Именно тогда я купил «Порше». У меня были с ним неприятности, но я не хотел этого признавать и купил другой, точно такой же, белый с красной кожаной обивкой, так что никто, кроме самых близких, не заметил, сколько я истратил.

Но когда я читаю, что мой капитал исчисляется пятьюдесятью миллиардами, то говорю: «Хорошо, хорошо, все пошло нормально». А потом я думаю: «Я не могу продать компанию, но если бы смог, что бы я стал делать с этими деньгами?»

Но если меня называют миллиардером, я думаю, это хорошо. Это значит, что я могу сделать очень много, не для себя, не для своей семьи, а для компании. Потом есть еще гордость от успеха, не за деньги, а за счастье, что принесли людям мои идеи.

Так что, деньги больше ничего для вас не значат?

, Я отвечу: нет. И надеюсь, что отвечаю честно. Я сомневаюсь в собственной искренности, и это самый правдивый мой ответ. Финансы компании — это одно дело, а мои собственные — совсем другое.

Отношение Ингвара Кампрада к алкоголю — это отдельная история. Его жена говорит довольно устало и

сдержанно, но снисходительно, что «он был в ужасном состоянии», когда они познакомились. В такой мягкой форме она пытается сказать, что он на самом деле был алкоголиком. Люди, выросшие в деревне, привычны к крепким напиткам. Перед тем как пойти на танцы, парни пили *блоддер,* его делали из меда, сахара и картошки. Ингвар вспоминает эту крепкую брагу с неудовольствием.

Он также вспоминает, как в первый раз напился, потихоньку допив остатки из бутылок, стоявших на кухне. Он был тогда мертвецки пьян. Его мать Берта не разговаривала с ним целую неделю, а отец довольно жестко с ним поговорил, как только он пришел в себя.

Привычка к крепким напиткам сформировалась довольно рано. Кампрад откровенно признается, что в какой-то момент начал считать себя алкоголиком.

Это, похоже, произошло в начале 19бО-х. Как-то утром я заметил, что у меня трясутся руки. В Польше пили непрерывно, до переговоров, во время и после них.

Потом я понял, что это хороший способ забыться. Я страдал бессонницей, мой первый брак к тому времени разваливался, нервы у меня были на пределе. Сам того не замечая, я начал выпивать стаканчик-другой перед едой.

В конце концов я пошел к своему врачу. «Ханс, — сказал я, — ты не должен мне говорить, что мне надо бросить пить, потому что я этого не хочу». Тогда он дал мне один хороший совет: «Отдыхай от алкоголя три раза в год по три недели. Во-первых, ты убедишься, что можешь воздерживаться. Во-вторых, дашь почкам и печени возможность восстановиться».

Прежде чем вернуться в офис, я решил, что три раза в год по пять недель у меня будет сухой закон. Позже я пробовал воздерживаться от выпивки по шесть недель, иногда даже до десяти, так что, возможно, я скоро добавлю четвертый раз в год.

Вопреки всем принятым определениям он называет себя «контролируемым алкоголиком».

Один мой коллега бросил пить, потому что больше не мог с этим справляться. Я отправил ему письмо на четырех страницах, в котором писал, что считаю, будто он в отпуске, и жду его возвращения. Он был рад от души и скоро вернулся. Но однажды этот человек сошел с дороги. Несмотря на лечение, он вновь начал пить.

Если бы мне пришлось бросить пить, это было бы ужасно. Я бросаю вызов тем, что стремлюсь к умеренности. Я хочу выпивать стакан **вина в день, как другие люди. Но проблема в том, что мне хочется еще.**

Рождаются легенды, один его имидж накладывается на другой. Так всегда бывает, если вы сближаетесь с людьми и они пускают вас в тайники своей души. Я беседовал с ним почти год, но оказывается, что это не один человек, их несколько.

Удовлетворен ли он своей жизнью?

Он не слышит вопроса, возможно, избегает его.

Когда речь заходит об этом, ни он, ни любой другой сотрудник ИКЕА не признается в том, что удовлетворен. «Я думаю, что пожимал руку десяти тысячам своих сотрудников, — говорит он с гордостью, как будто именно **в** этом состоит счастье. — У меня, возможно, есть время еще для нескольких тысяч».

Когда он пожимает руки своим коллегам, иллюзия принадлежности к большой семье обретает реальные черты. Возможно, именно здесь лежит судьбоносный вопрос о том, что станет с ИКЕА, когда уйдет ее основатель. Насколько душа компании нуждается в этом рукопожатии, в его физическом и моральном присутствии, в его неутомимости, его одержимости и знаниях?

Взять, например, его характерную черту — интерес к ценам. Кампрад одержим ценами, их беспрерывным сравниванием: цены на маринованные огурцы, цены в гостиницах, цены на зубную пасту, фанеру, стаканы для пива, жевательный табак и алкогольные напитки. Он, как зачарованный, вглядывается в чеки из магазина, где делает покупки его жена. Однажды вечером в Хумлебеке он показывал мне прейскурант в несколько сотен страниц, общий список цен на весь огромный ассортимент изделий ИКЕА. «Когда-то я знал наизусть почти все наши цены». Он говорит это устало и гордо одновременно. Но, кроме того, он немного сожалеет, что уже начал отставать, словно это в пределах человеческих возможностей — упомнить десять тысяч наименований во всех их вариациях.

Что еще остается, так это уникальная способность запоминать подробности по всем вопросам, касающимся компании — ее персонал, изделия и финансы, и одновременно видеть всю картину в целом. В этом часть его мастерства как бизнесмена. Достаточно ли заразителен этот пример, насколько отлажен механизм нашей работы и будут ли следующие поколения четко следовать концепции компании? Настолько, чтобы концепция фирмы ИКЕА в обозримом будущем не претерпела изменений? Кто может принять на себя такую ответственность? Должен ли кто-либо это делать? Что произойдет, когда однажды Ингвар приподнимет шляпу и скажет, что больше не может одним своим словом решать, каков должен быть дух целого магазина?

Бесконечная ответственность лежит на плечах любого, кто примет его наследство.

Поздняя осень в Смоланде, от воды веет холодом. Ингвар идет по влажной, склонившейся от ветра траве, мимо вечных каменных изгородей. Они изображены на плакатах, развешанных в магазинах ИКЕА по всему миру, чтобы напоминать каждому о духе и происхождении, об исходной точке. Он останавливается в красивой березовой роще, тонкие, но сильные стволы вежливо кланяются, не слишком низко, ровно так, как нужно. «Именно здесь я мечтал бы быть похороненным, — говорит он. — Я уже говорил с пастором, так что все в порядке».

Позже вечером он скажет: «Что мне больше всего нравится в людях, так это скромность и сила воли. Заботливость, умение дружить. Но больше всего я ценю скромность».

Ингвар, похоже, описывает такого человека, каким сам хотел бы быть.

МЕДВЕЖЬИ ОБЪЯТИЯ В СИБИРИ И НЕЖНЫЙ ПОЦЕЛУЙ В ХИМКАХ

Надо сказать, что вся история ИКЕА в России несет отпечаток какой-то одержимости. Было бы неправильно называть это романтизмом. Жажда роста и самоутверждения - вот что движет этой компанией.

Все присутствовавшие на открытии первого российского магазина ИКЕА в Химках 22 марта 2000 года чувствовали накал страстей в этих давних, но бурных отношениях. Казалось, что на волю выпустили джинна. К этому моменту ИКЕА открыла около 150 магазинов по всему миру, но впервые это событие сопровождалось таким феерическим хаосом. Тридцать семь тысяч пятьсот девять человек посетило новый магазин в день открытия. Многокилометровые пробки растянулись по дороге, люди бросали свои машины где придется, а продажи побили все рекорды. Во многом это произошло благодаря дерзкой рекламной кампании и наполнившим город слухам. Экономическое чудо - по-другому не назовешь.

Для Ингвара Кампрада этот день стал кульминацией долгого пути. Он стоял у входа, еле сдерживая слезы, и с наивным усердием пытался пожать руку всем входящим. Ему хотелось расцеловать их всех или по крайней мере через одного. А потом он будет каждый день названивать генеральному директору ИКЕА в России Леннарту Дальгрену, чтобы с радостным волнением выспрашивать о- том, как идут продажи, какой выходит

оборот, хватает ли тефтелей в ресторане, ну и вообще, как там у вас дела...

А дела шли лучше некуда, и эта история получила свое продолжение.

Сегодня в Подмосковье открыты уже три магазина ИКЕА, а три проекта находятся в процессе разработки, среди которых огромный магазин в центре города. Оборот в несколько миллиардов рублей и пять миллионов посетителей ежегодно.

Когда оглушительный успех стал очевиден, как дым развеялись не только старые расчеты, но прежде всего те предрассудки о России, которые успели укорениться в ИКЕА. Упорно, как жаркий летний ветер над тайгой, растет уверенность, что в новом веке эта страна принесет ИКЕА удачу. В те небывалые дни нашлись безумцы, которые предлагали в ближайшие десять лет построить 50 российских магазинов ИКЕА...

Страсть захватила с новой силой, заставив позабыть, какой мучительной была первая влюбленность.

Но основатель компании вряд ли был сильно удивлен или обеспокоен. На протяжении десятилетий он сам и его детище достигали лучших результатов в моменты самого сильного сопротивления. Это правило сработало в тот день, когда в смоландских лесах открылся первый магазин, когда появились плоские упаковки, когда впервые вышли на международный рынок, - и не оставляло Ингвара Кампрада на протяжении всего этого извилистого пути, который в 2000 году привел его в Химки.

В необходимости преодолевать препятствия заключена огромная творческая сила. Ингвар Кампрад начинает волноваться, когда дела идут слишком хорошо. Он чувствует душу своей компании: для роста и развития ей необходимо сопротивление.

Завоевать Москву непросто. Спросите у тех, кто пробовал: Наполеон, Карл XII... И отметьте, что по чистой

случайности рядом с первым магазином ИКЕА находится памятник, символизирующий противотанковые ежи, которые задержали немецкие танки под Москвой в 1942 году.

На протяжении долгого времени казалось, что ИКЕА тоже не сможет завоевать эту страну.

Все началось в ранние 60-е. Монополисты шведского мебельного рынка заставили Ингвара Кампрада отправиться за границу в поисках новых поставщиков. Счастливая судьба привела его в коммунистическую Польшу, страну с низкими зарплатами и большими возможностями. Он хотел вести дела и с огромной Страной Советов, которая тоже привлекала его своими невысокими ценами. Ингвар Кампрад был абсолютно убежден, что чистый бизнес (может быть, еще спорт и культура) сможет прорваться через «железный занавес», воздвигнутый холодной войной.

Первые незначительные сделки проводились через шведского агента. В результате получили довольно неудачную обивочную ткань. Определенный прорыв наметился в начале 70-х годов, когда Советы приняли участие в Кёльнской ярмарке, которая по сей день является самым крупным мебельным событием в Европе. Там Ингвар Кампрад тесно сдружился с Игорем Ильиным и Вадимом Галоненом, оба работали в советском Экспортлесе. Эта организация занималась промышленным экспортом леса. Нужно отдать должное Галонену, который проявил искреннюю заботу об ИКЕА. Сейчас он удачливый предприниматель, контактирующий с ведущими фирмами Германии. «Мне кажется, его сердце навсегда осталось с нами», — обычно говорит Ингвар Кампрад.

В те времена иностранцам запрещали посещать фабрики, на которых они размещали свои заказы. Это приводило к ошибкам в поставках и вызывало раздражение. Только в 1974 году после переговоров в Мини-

стерстве лесной промышленности появились перспективы для более разумного сотрудничества с экономической и технической точек зрения. ИКЕА импортировала оборудование и запчасти, став в определенном смысле совладельцем нескольких деревообрабатывающих предприятий. Фабрика «Стандарт» в Таллине выпускала тогда большое количество стеллажей ИВАР, березовых стульев ПЭР и сосновых ХЁГМО. Позднее производство переместилось на ДОЗ в Приозерске.

Это время запомнилось Ингвару Кампраду не впечатляющими оборотами, а хорошими контактами, среди которых он в первую очередь называет Галонена (они родились в один день - неплохая основа для совместного бизнеса!). Тогда, да, собственно, и сейчас, закупочная деятельность в России не впечатляла своим размахом. ИКЕА приобретала здесь широкий ассортимент товаров: от стульев и стеллажей до кофейных чашек и хлебниц, но приоритеты не были расставлены. До сих пор Россия поставляет лишь десятую часть того, что дает ИКЕА «маленькая» Польша - 300 миллионов шведских крон по сравнению с 3 миллиардами.

Сейчас все силы ИКЕА направлены на исправление этих нелепых пропорций. Осенью 2002 года Кампрад внимательно исследовал возможности предполагаемых партнеров. Перед компанией стоит четкая цель: 70% объема товаров, продающихся в российских магазинах ИКЕА, должны производиться в России и составлять 30% от товарооборота магазина. В настоящий момент этот показатель стоит на отметке 8%.

Первая попытка приблизиться к заветной цели была предпринята в 1989 году, когда премьер-министр Николай Иванович Рыжков принял Ингвара Кампрада в Кремле. Гласность и перестройка растопили лед в отношениях между Востоком и Западом. Оба господина сра-

зу почувствовали взаимное расположение. Ингвар Кампрад и сегодня с удовольствием цитирует приглашение Рыжкова: «Вы можете построить свои магазины во всех российских городах с населением более миллиона человек. Только не забудьте про Свердловск - это мой родной город».

Во многом благодаря этой встрече ИКЕА решается сделать крупную ставку на Советы в начале 90-х - с наивной верой в то, что все обещания о либерализации и свободном рынке будут выполнены. Эта доверчивость дорого обошлась компании. Позитивным моментом стало открытие в Москве и Ленинграде закупочных офисов, но наивный энтузиазм имел и другие последствия. Как говорит Ингвар Кампрад> «это прекрасный пример моей способности заблуждаться».

Логичные на первый взгляд исследования рынка и экспедиции во главе с вышеупомянутым Яном Аулином привели к заключению оптимистического договора, в результате которого ИКЕА получила право аренды лесного участка на 99 лет. 100 000 гектаров сибирского леса.

В планах было открытие современного производства с лесопилкой и сушильным цехом. Собирались обрабатывать древесину и экспортировать готовые детали. По этому договору ИКЕА, помимо всего прочего, обязалась построить мост через реку и запустить центральное отопление в ближайшем населенном пункте. В Швеции купили современную лесопилку производительностью 30 000 кубометров. Заплатили за нее 10 миллионов шведских крон, разобрали, переправили в Россию, протестировали и наладили.

А потом начались неприятности.

Были украдены важные детали, без которых использование лесопилки стало невозможным. Не помогли

ни охрана, ни обещания, ни официальные визиты местных властей. За всем этим стояла какая-то неведомая мафия, и угрозы ее звучали недвусмысленно. Немногочисленные сотрудники - в основном даже не говорящие по-русски - ощущали себя разбитой армией в тылу врага.

С печальной решимостью ИКЕА вышла из этого проекта, официальная стоимость которого, без учета аренды земли, составила 60 миллионов шведских крон. По тем временам это была значительная сумма. История вызвала не только глубокое потрясение, но и психологический кризис. Дело даже не в том, что сразу возникло желание найти «козлов отпущения», и не в запоздалом раскаянии, что не уделили должного внимания своим сотрудникам, хуже всего было ощущение медвежьих объятий, которое на долгое время у всех (включая Ингвара Кампрада и бывшего президента концерна Андерса Муберга) отбило охоту даже произносить слово «Россия».

Большинство членов правления заболело русофобией («больше туда ни ногой»). Многие потеряли всякое желание пускаться в авантюры и повернулись в сторону более надежного сегмента - США, Германии, Китая. Некоторые даже хотели уйти из компании, когда в конце 90-х ИКЕА решилась на еще одну русскую авантюру, которая продолжается до сих пор.

В тот момент карту начали перекраивать по новой: Советский Союз превратился в Россию, Свердловск стал называться Екатеринбургом. Политика и экономика вошли в зону колоссальной турбулентности, но демократия продолжала настойчиво пускать корни. Андерс Муберг, вопреки сильному противостоянию внутри компании, но при поддержке Ингвара Кампрада не оставлял надежды на более крупный проект. В 1997 году он встретился с мэром Москвы Юрием Михайловичем Лужковым, который обещал поддержку и содействие.

Через год заложили первый камень в фундамент будущего магазина в Химках. Закупочная организация быстро развивалась, а концерн вступил в затяжные, но крайне важные переговоры по таможенным пошлинам. Россия ввела драконовские тарифы. Пошлины рассчитывались и со стоимости товара, и с его веса, что особенно сильно ударило по ассортименту ИКЕА. В течение нескольких месяцев 1999 года решался вопрос - стоит ли вообще продолжать этот огромный проект. Даже премьер-министр Швеции Ёран Перссон дважды поднимал эту проблему во время своего визита в Москву. Но дело решилось только в августе 1999 года, когда президент Ельцин подписал указ № 971, который почти наполовину снизил «весовые» пошлины. Именно это «дело ИКЕА» заложило экономическую основу завоевания России.

Дальнейшие события можно описать как ряд случайных попаданий в цель. Хотя внешне они кажутся вполне логичными.

Магазин в Химках открылся в марте 2000 года. Зимой 2001-го началось строительство второго магазина в Коммунарке (сейчас он называется Теплый Стан, как и ближайшая станция метро). Открытие состоялось в конце того же года, перед Рождеством. На этот раз побили свой же рекорд. Маргарета Кампрад приветствовала 45 1.09 посетителей. Первым порог магазина пересек кот, который по традиции должен принести в новый дом счастье и процветание.

Шумная кампания, сопровождавшая выбор пушистого новосела, оказалась не напрасной - удачливый кот подтвердил старое поверье. Уже в первый год работы оборот компании составил миллиард шведских крон. С открытием второго магазина продажи не просто удвоились, но и превысили эти показатели, хотя экономическая ситуация была не самая выгодная. Этот резкий рывок превзошел самые смелые ожидания.

В результате началась активная разработка проектов № 3 и № 4 в Москве, а также двух магазинов в Санкт-Петербурге.

В феврале 2002 года открылся закупочный офис в Новосибирске. Шестьдесят предприятий сразу же выразили свою заинтересованность в сотрудничестве (на данный момент лишь несколько из них стали поставщиками ИКЕА). В мае 2002 года начала работать фабрика Сведвуд в городе Тихвин Ленинградской области. Она полностью принадлежит ИКЕА. Открылся огромный склад в Московской области. В 2003 году открылся первый магазин в Ленинградской области, в 2004 - в Казани, а в сентябре 2005 года - третий магазин в Подмосковье.

За этой бурной деятельностью угадывается созданная 50 лет назад и успешно работающая по сей день система управления и логистики, которая знает все хитрости и умело обходит подводные камни. Но это еще не все. Гораздо важнее оказались созидательный талант и энергия руководителей, удивительные случайности и тесное взаимодействие. Ни одна команда первооткрывателей в ИКЕА не собирала столько знающих сотрудников, имеющих богатый опыт совместной работы.

В январе 1998 года Леннарт Дальгрен был назначен директором российского отделения ИКЕА. Он никогда не забудет тот день, когда вместе с семьей перебрался в Москву. Для миллионов россиян 17 августа 1998 года тоже стало судьбоносной датой. Резкое падение рубля вызвало экономический кризис, который потряс страну подобно стихийному бедствию. Нажитые состояния растаяли как дым. Накопления, которые делались десятилетиями, пропали без следа. Крупные банки рухнули, не выдержав девальвации рубля.

Нашлись смешливые друзья, которые звонили Дальгрену и интересовались, что он там натворил в России.

Терпеливый русский народ принял это несчастье с загадочным спокойствием - сказалась выработанная веками привычка к переменчивой власти. Живущие в Москве иностранцы судорожно скупали товары. Полки в магазинах быстро пустели. Б некоторых иностранных компаниях началась истерическая паника, в страхе перед анархией они сломя голову покидали страну. Когда стало ясно, что Россия и в этот раз поднялась из руин, четыре ценных года были для них потеряны безвозвратно.

ИКЕА не колебалась ни секунды.

На самом деле внутренний российский кризис открыл для компании — как уже не раз бывало в сложные моменты — огромные возможности. Творческая магия противостояния вновь сыграла свою решающую роль. В тени кризиса многие проблемы стали проще Производство сильно подешевело. Упали цены на аренду земли. Образованная молодежь выстроилась в очередь за перспективной работой. Возможно, этот хаос ускорил и подписание указа о понижении таможенных пошлин. Конечно, результат не вызывал восторга, но все-таки был достаточно приемлемым, чтобы ИКЕА осмелилась пуститься в авантюру. Сама таможенная процедура упростилась благодаря техническому взаимодействию с властями. Речь шла о впечатляющих объемах. Большой знаток цифр, коммерческий директор Ингвар Ульссон, уверенно перечисляет: 10 000 кубометров товаров, 25—30 грузовиков каждую неделю, склад полностью обновляется восемь раз в год, необходимо каждый день снабжать самый большой ресторан ИКЕА (750 посадочных мест) свежими продуктами, да, не забудьте про шведские тефтели и брусничное варенье...

И снова незыблемая структура ИКЕА подтвердила свою силу:

- нервные акционеры не покидают компанию
- биржевики не давят на правление, вызывая неадекватную реакцию

- Уолл-стрит не будоражит паника, которая может стать причиной снижения курса. Нет волнений и внутри компании. Никто не обвиняет владельца в пренебрежении интересами большинства...

Но ввиду нестабильного положения принимаются меры безопасности. Вспыльчивый Дальгрен с трудом скрывает свое раздражение - открытие первого магазина откладывается на полгода. В необычно резком заявлении правление дает понять, что в противном случае семья Кампрад должна взять весь риск на себя.

К тому моменту менеджерский состав уже был нанят. Теперь они получили дополнительные полгода, чтобы войти в курс дела (не так уж плохо!), и достаточно времени, чтобы нанять 500 сотрудников в свой новый магазин, который обошелся ИКЕА в 400 миллионов шведских крон. Компания не оставляла планы дальнейшего развития. Закупка участков порой принимала драматический оборот. Дальгрен - один из самых решительных первопроходцев, завоевавший когда-то Германию, а сейчас венчающий свою долгую карьеру в компании русским триумфом, — с удовольствием вспоминает, как на одном этапе переговоров владелец земельного участка хотел получить за него 800 молочных коров...

Или вот история с баром «Анна», который был построен незаконно и, по мнению властей, просто не существовал. Он располагался между шоссе и только что приобретенным участком ИКЕА. Бар подлежал сносу, и владелец был готов его продать. Но как продать то, что попросту не существует?

Раз за разом русская логика сталкивалась со шведской. Иногда это напоминало игру, в которой смешалось все: «шахматы, торговля лошадьми, угрозы, дружба, шоу и покер с высокими ставками».

Дальгрен как-то подсчитал, что договор о покупке лесного участка под строительство торгового центра прошел 49 бюрократических инстанций, прежде чем был зарегистрирован. Когда же все было готово для вырубки леса, последовало решительное «нет», поскольку по новому плану никаких лесонасаждений на этом месте не наблюдалось, а был просто промышленный район...

К сожалению, этот район все же был засажен деревьями, а их нельзя безнаказанно вырубать в городской местности. Только благодаря героическому вмешательству сторонников ИКЕА и смелой позиции вице-губернатора Михаила Меня бюрократия сдалась. Разрешение на вырубку было получено. Вздох облегчения!

Также сложно и трагикомично проходили на страницах прессы баталии вокруг еще не построенного моста, который должен был обеспечить прямой подъезд к магазину ИКЕА. В результате ИКЕА получила хорошую рекламу...

Иногда, размышляет Дальгрен, все возможное невозможно в России, но так же часто все невозможное возможно. Ответственный за логистику энергичный немец Герхард Эггерт провозглашает эту истину на большом плакате в своем кабинете:

«Это не Запад, это не Восток, это Россия».

Как все немецкие бизнесмены, Эггерт хорошо выучил этот урок и, наверное, понял русскую душу лучше, чем другие европейцы. ИКЕА тоже решила использовать свою германскую организацию. Благодаря официальным немецким контактам проект получил поддержку в самых высоких дипломатических кругах.

И хотя переговоры с властями, по словам Эггерта, порой проходили очень непросто, чтобы не сказать болезненно (во многом из-за постоянной смены ру-

ководства), эта нестабильность помогла ИКЕА набрать хороший персонал. ИКЕА вышла в народ с широкой кампанией «Наша рубашка тебе по плечу!». В своих интенсивных поисках компания делала упор на молодость и образование. Отклик был ошеломляющий. Более двадцати тысяч человек претендовали на 500 рабочих мест. Отбор проходил в несколько этапов. Окончательные собеседования с 900 кандидатами проводились в новом пустующем магазине площадью 28 000 квадратных метров. Соискателей рассаживали по разным комнатам и «процеживали» самым серьезным образом. Только на последнем туре они встречались со своими будущими начальниками, и далеко не всегда это были шведы.

Ядро из 45 человек набрали за полгода до предполагаемого открытия. Тридцать из них — будущие руководители, наделенные большой ответственностью, — связаны с ИКЕА договором «лояльности», который предполагает вознаграждение за приверженность компании. В основном это русские сотрудники. Сейчас в компании работает более 1200 человек, и на каждую сотню приходится примерно 6 иностранцев. Многие начали работу в ИКЕА, еще будучи студентами экономических вузов, например Академии народного хозяйства, где читал лекции директор по маркетингу Йоханнес Стенберг, сам пришедший в ИКЕА из Tetra Pak. Он единственный из руководителей московского отделения говорил по-русски. Это лишь один из многих его блистательных талантов.

Ирина Ваненкова была в числе первых сотрудников. Сначала она работала ассистентом у Дальгрена и Стенберга, а потом стала отвечать за связи с общественностью. Она рассказывает, как подруга отговаривала ее надевать на собеседование строгий офисный костюм (в России это практически обязательная униформа), а советовала подобрать что-нибудь попроще... Ирина имеет

высшее образование, она работала в структурах, близких к Министерству иностранных дел. Она вспоминает свою возмущенную реакцию - ей и в голову не приходило наниматься в компанию, где разрешается ходить на работу в джинсах.

К тому же у нее не было подходящей к случаю одежды, да и денег на ее приобретение тоже не было...

Но сказано - сделано. Встреча с будущим начальником - самим Дальгреном - стала еще одним шоком. Он - главный руководитель этого миллиардного проекта - встретил ее в джинсах и майке и в тот момент больше походил на загорелого подростка с белым чубом, чем на директора международной организации, отвечающего за тысячи людей и миллиарды оборота.

И разговор между ними шел не в патриархально-подчиненном стиле, а как беседа добрых друзей. Это ничем не напоминало иерархическое поведение русских начальников, к которому привыкла Ирина.

Впечатления были самые приятные. Реакция Ирины еще раз доказывает, что ИКЕА принесла своим русским сотрудникам и покупателям новые культурные традиции. Открытость, простота, бережливость и честность в повседневной жизни. Абсолютно плоская организация, где человек со стороны не видит разницы между начальником и подчиненным. Никакой бравады титулами и т. п. Жесткое противостояние всем попыткам извне выжать взятки, подарки или преимущества...

Именно эти «икеевские» черты характера привлекли в компанию многих людей как в России, так и в других странах. Такой стиль жизни сам по себе является ценностью для мыслящих людей нашего времени. В будущем все будет зависеть от того, смогут ли они сохранить этот дух, когда сам образец - Ингвар Кампрад - выйдет из игры.

Одной из причин быстрого взлета российской организации ИКЕА можно считать высокий уровень об-

разования сотрудников. Здесь много профессионалов, которые могли бы с таким же успехом избрать научную карьеру, заниматься самолетостроением или работать на государственной службе. Во время моего пребывания в Москве один из рядовых сотрудников магазина попросил выходной, чтобы защитить диссертацию. Почему такие люди выбрали ИКЕА? Дело не только в зарплате - она вполне приемлемая, но не самая высокая среди иностранных предприятий. Скорее всего, их привлекло царящее в этой компании ощущение свободы и неограниченных возможностей. Эта мысль не раз проскальзывала в разговорах с русскими сотрудниками.

Как дерзкое столкновение культур может рассматриваться и откровенная рекламная кампания, предшествовавшая открытию первого магазина. О ней говорил весь город. Пять крупных рекламных агентств представили свои варианты. Отвечавший за эту кампанию Йоханнес Стенберг вспоминает, как из МсСапп Ericsson пришли 7 или 8 директоров (лишь один из них был русский) и предложили свои услуги. Это не произвело большого впечатления. Действующий по сей день контракт получило русско-американское рекламное агентство BBDO. Там работали и зубры международной рекламы, и оригинально мыслящая русская молодежь. BBDO быстро ухватило основную идею: как лучше передать душу ИКЕА на русском языке. Они поняли, какой вызов таился в этом характере. Стенберг, посмотрев на первые предложения, дал им четкую установку:

Бросайте вызов!

Пожалуйста, как заказывали.

Разрабатывая эту кампанию, которая обошлась ИКЕА в 20 миллионов шведских крон, они изо всех сил старались дразнить и провоцировать. Плакат с обычной кроватью ИКЕА утверждал: «Каждый десятый европеец сде-

лан на нашей кровати». Постеры, которые предполагалось расклеивать в метро, были запрещены руководством рекламной службы Метрополитена. Конечно, это вызвало бурную реакцию в прессе. Что может быть лучше бесплатной рекламы?

Другие провокационные сюжеты сравнивали Библию и не менее широко тиражируемый каталог ИКЕА (в Москве он выпускается двумя изданиями, осенью и весной, оба дают небывалое в этой стране обещание: цены не будут изменяться до выхода следующего каталога).

Чтобы полностью соответствовать запросам российских покупателей, был проведен анализ 60 типичных русских квартир. Исследование подтвердило, что диваны-кровати и стеллажи могут стать бестселлерами. Россияне, как правило, живут в небольших квартирах, и это дает компании великолепный шанс. Как говорил Ингвар Кампрад: «Не забывайте, что в квартире гораздо больше стен, чем пола».

В современном мире, где все больше людей живут в стесненных условиях, правильное хранение вещей становится актуальной задачей.

Старт ИКЕА в России принес безоговорочный успех. Что послужило причиной?

Склонный к самоиронии, Леннарт Дальгрен обычно отвечает так: «С самого начала мы все делали правильно, только не знали почему».

В любом успехе есть доля удачи. А если добавить, что в этот раз ИКЕА отправила на завоевание самую опытную свою команду, то многое становится очевидным.

Решающим фактором такого успеха стал счастливый случай, который сам по себе зависел от неприятной политической ситуации. В отличие от многих зарубежных компаний ИКЕА не покинула страну во время кризиса в августе 1998 года.

Другой причиной стал тактический прием. Компания решила буквально ворваться на рынок. Не пробираться потихоньку, делая шаг за шагом, а сразу предложить практически полный ассортимент (не менее 7000 артикулов) и открыть магазин, который будет работать 365 дней в году; преодолеть сопротивление конкурентов и прорвать оборону там, где она слабее всего — цены!

В день открытия многие покупатели считали, что цены написаны в долларах - настолько они казались низкими! Пришлось специально подчеркивать, что цены указаны в рублях.

Компания поставила перед собой цель: на своеобразном российском рынке в каждой группе товаров нужно иметь одно ценовое предложение, от которого у покупателя захватывает дух. Диван, стол и кресло будут предлагаться по таким низким ценам, с которыми просто невозможно соревноваться. Идея продемонстрировать в интерьерах несколько маленьких квартир (от 32 до 55 квадратных метров) продиктована твердым убеждением Ингвара Кампрада, что компания должна мыслить не квадратными метрами, а кубическими. В этой сфере, как, впрочем, и во многом другом, Россия может стать пионером, уникальной лабораторией, где разрабатываются разумные принципы жилья будущего. И это будет российское будущее.

Сейчас идет интенсивный поиск участков под магазины в крупных городах России. Все планы включают в себя торговые центры такого уровня, какой строится сейчас в Теплом Стане. Приглашение бывшего премьер-министра Рыжкова действительно и по сей день: добро пожаловать в города с населением более одного миллиона человек! Двенадцать основных регионов тщательно исследуются на этот предмет, но самым важным (и символически, и экономически) сейчас является проект в центре Москвы, получивший одобрение властей. Этот

магазин будет отличаться от всего, до сих пор сделанного ИКЕА. Он должен находиться прямо над станцией метро, посреди городской суеты. Предполагается, что магазин площадью 53 000 квадратных метров будут посещать 8 миллионов человек в год. Этот проект привлекает самые большие инвестиции за всю историю ИКЕА.

Нужно сказать, что химкинский проект стоил в общей сложности один миллиард шведских крон - сюда входят и ресурсы, вложенные в поставщиков. Инвестиции в эту страну, так долго обманывавшие ожидания компании, растут на глазах. Только в производственное оснащение перед открытием первого магазина было вложено 400 миллионов крон, а новая фабрика около Санкт-Петербурга стоит около 100 миллионов.

Страсть к России выражается в стремлении к прочным отношениям, что особенно касается производства и поставщиков. До сих пор 75—80% продаж в ИКЕА приходятся на Европу. Законы логистики и математики говорят о том, что в перспективе выгоднее создать сеть поставщиков в соседней России, чем зависеть от азиатского импорта.

Иногда Ингвар Кампрад упоминает также «ось характера», которая, по его мнению, проходит через Северную Европу - Данию, Норвегию, Швецию, Финляндию и Россию. Он считает, что у этих стран гораздо больше общего, чем различий. Сегодня в ИКЕА с уважением говорят, к примеру, о качестве произведенных в России товаров: «Даже слишком хорошо».

Итак, будущее радужно и заманчиво, а настоящее похоже на приключение.

Я сажусь на ночной поезд и еду на восток от Москвы, чтобы увидеть реальную жизнь.

Сквозь холод и тьму рассекаем мы безграничные равнины и оставляем позади безжизненный индустриаль-

ный ландшафт, который, похоже, не желает просыпаться после семидесяти лет планового правления. Через шестнадцать часов и тысячу километров я высаживаюсь в Вятских Полянах Кировской области, чтобы залезть в джип и переправиться по льду через реку в забытый богом поселок Красная Поляна. Нужно успеть прежде, чем оттепель закроет переправу, иначе придется ехать еще 50 километров до моста.

По дороге домой мы будем с сумками наперевес пробираться сквозь метель по мягкому, изрытому проталинами льду. Мой спутник, я сразу же окрестил его Дядей Ваней, называет это бездорожьем. Полное отсутствие дорог, которое, как кара небесная, каждую зиму поражает самую большую в мире страну.

Маленький поселок Красная Поляна имеет явно выраженную шведско-русскую направленность.

Здесь для ИКЕА (и для ее московских магазинов в частности) производят стеллажи ИВАР и кухонные столешницы ПРОНОМЕН. Заказы выполняет «Домостроитель» - фабрика, построенная по приказу Сталина в 1946 году. Поднимая из руин послевоенную страну, здесь выпускали части деревянных домов. Этим и занимался весь поселок вплоть до падения империи. Место было выбрано не случайно - кругом леса. Через реку, которая несет сплав к сортировочным площадкам, был построен железнодорожный мост. Но по нему ходят лишь товарные составы, чтобы ни у кого из местных жителей даже мысли не возникло покинуть этот счастливый город первопроходцев, в котором все так масштабно продумано Партией. Дом культуры и прочее...

Фабрику строили военнопленные. Ее солидная центральная часть - не что иное, как трофейный немецкий завод по производству самолетов («мессершмиттов» и т. п.). Лесопилка с ее шаткими мостками, темнотой, грохотом и пылью больше напоминает тру-

щобы. По западным меркам станки здесь старинные — не обновлялись десятилетиями. Но в конце производственной цепочки встречаешь настоящее чудо. Галлюцинация?

ИКЕА финансировала оборудование отделочного цеха: полностью автоматизированный процесс, последнее слово итальянской техники. Совершенный спутник, путешествовавший по просторам современной галактики, судя по всему, совершил вынужденную посадку в изношенном и уставшем от жизни прошлом.

В «Домостроителе» работают 1900 человек, или четвертая часть всех проживающих в Красной Поляне. Фабрика - их надежда и утешение, их хлеб насущный и путеводная нить в неустроенном мире. Она дает им стружку и древесные отходы, которые согревают бедные некрашеные дома, когда зима обрушивается с неба и заметает все дороги.

Но тем не менее жизнь продолжается, и за это им нужно благодарить директора фабрики Владимира Остасевича, человека даже более могущественного, чем местный мэр. Внук председателя колхоза, но прежде всего неугомонный предприниматель, он вышел из плановой бюрократии, которая в другом случае привела бы Красную Поляну к неминуемой гибели.

Но благодаря Владимиру все произошло иначе. Справедливости ради добавим - и при поддержке стеллажа ИВАР. Бестселлер ИКЕА теперь косвенно спасает целый поселок. Высокая задача для стеллажа.

Владимир Остасевич принимает нас в своем скромном офисе. Тушит одну из бесчисленных сигарет, пристально смотрит на меня добрыми усталыми глазами и спрашивает:

— Знаете, отчего вы такие бедные там, на Западе? Нет? А я знаю. Потому что вы такие богатые...

А потом рассказывает:

— Здесь в глуши, на границе с Татарстаном, нам нечего терять, зато выиграть можно все. Отсюда и наше богатство: хуже уже быть не может, только лучше.

В этот момент он выглядит проповедником. Даже больше, чем Ингвар Кампрад. Никто не спорит, что в богатых странах - в США, Швеции или Англии - такие предприятия тоже приносят пользу, но здесь, в России, мы действительно нужны, наша миссия определена яснее, и речь идет не только об экономических результатах...

Называйте это миссией: пусть капиталистической, но все же социальной.

Наверное, так он мог бы выразить свою мысль.

На протяжении полувека «Домостроитель» работал на план и государство. Приватизация 1993 года жестоко ударила по предприятию - внезапно кончились государственные заказы, но зато появилось много искателей удачи, которые перебрасывали собственность, как футбольный мяч. Фабрика походила на брошенного родителями ребенка. Отсутствие работы, реальная угроза нищеты, невозможность вернуться в прошлое.

Короче говоря, Владимир едет в Будапешт, где на свой страх и риск вступает в переговоры с ИКЕА и в 1994 году получает первый пробный заказ, который «Домостроитель» успешно выполняет. За три месяца 1997 года с помощью ИКЕА фабрику перестраивают. Тогда оборот составлял 35 миллионов рублей, в прошлом году цифра уже достигла 217 миллионов... Рабочие, сейчас их на 700 человек больше, чем на момент начала сотрудничества, получают стабильную зарплату. А раньше раз в квартал, и то по обещанию.

«Они считают это даром свыше, - говорит Владимир. - Они не могут поверить, что заслужили все своим трудом. Именно над этим мне предстоит работать: нужно менять стереотипы мышления. Они должны

понять, что русский человек тоже может влиять на свою судьбу. Далеко не все падает сверху, как это было прежде...»

ИКЕА сейчас вкладывает большие средства в новое оснащение «Домостроителя». Оплата, как это бывало и раньше, будет поступать постепенно за счет будущих поставок. На кон поставлены общечеловеческие ценности. На долю «Домостроителя» приходится 98% сборов в поселковый бюджет. Поселок уже задолжал предприятию огромную сумму за подачу тепла в жилые дома, которая во много раз перекрывает выплаченные вперед налоги. Таким образом поселок попадает в полную и безоговорочную зависимость от предприятия. В Красной Поляне малое предпринимательство развито так же слабо, как и по всей стране. Зато группа олигархов чувствует себя в России как государство в государстве.

Но именно сейчас пять-шесть контейнеров со стеллажами ИВАР, которые ежедневно покидают Красную Поляну по старому железнодорожному мосту; выглядят как билет в мир свободы и благосостояния. Далекий, но все же реальный. Жители Красной Поляны прекрасно понимают ситуацию и преданы предприятию. На выходе с фабрики я рассматриваю Доску почета с фотографиями местных героев.

Рационализация подразумевает умелое балансирование, в котором показатели абсолютного прироста должны сочетаться с другими аспектами. Устаревшее, но необходимое производство невозможно сбросить со счетов. Это грозит социальным хаосом, потому что у любого терпения есть границы. В Эльмхульте - колыбели ИКЕА - предприятия, банки, школы и частные лица собирают деньги, одежду, игрушки для детского сада в Красной Поляне. Так строятся отношения, в которых больше человечности, чем выгоды и глобального капитализма. Спросите директора детского сада Татьяну

Пельтяй - побывав в Эльмхульте, она почувствовала настоящее дружеское тепло и прилив творческих сил.

— Эх, - вздыхает Остасевич, - мне бы родиться попозже, столько еще нужно сделать...

Вот он - настоящий русский дефицит.

Независимый предприниматель.

Красная Поляна просит, чтобы его беспокойное больное сердце выдержало эту нагрузку.

По всей России необычная компания ИКЕА без устали ищет таких, как он. Если их найдут, будущее обещает быть прекрасным. Вполне возможно, что удастся построить магазин в Свердловске, простите, в Екатеринбурге, как хотел бывший премьер-министр...

В любовных делах всякое бывает.

ПРИЛОЖЕНИЕ А:
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СЛОВА ИНГВАРА КАМПРАДА

Как была написана эта книга

> С самого начала мы договорились, что это будет книга об ИКЕА, а я буду только приложением, но получилось совсем не так. С другой стороны, только я один присутствовал в начале истории ИКЕА.

Теперь, когда книга уже написана, я рад, что мне не так больно, как я ожидал. Я никогда не позволял брать у меня ни одного неофициального интервью, а теперь вдруг оказался в собственном доме лицом к лицу с известным писателем. И мне пришлось говорить о своей концепции, идеях и о себе. Я всегда стремился четко разграничить работу и личную жизнь и никогда даже не приоткрывал дверь в свой собственный мир.

Я восхищаюсь Бертилом Торекулем, его яркой интерпретацией моих малопонятных мыслей, причуд и идей, тем, что он нашел некоторую последовательность в моих отрывочных рассказах и рассказах многих других людей. Он смог выстроить описание компании и стоящих за ней людей. Теперь, когда книга уже написана, пришло время простить автора за то, что он нарушил данное обещание. *С* самого начала мы договорились, что это будет книга об ИКЕА со мной в качестве приложения, а получилось совсем не так. С другой стороны, только я один присутствовал в самом начале всей истории ИКЕА.

Как это произошло

В сентябре 1996 года мне представилась возможность провести несколько дней с тремя из бывших моих помощников, еще недавно работавших в нашей компании. Они знают меня очень хорошо после пятнадцати лет тесного сотрудничества, которое отличалось полной открытостью. Я не помню ни одного вопроса, который бы я с ними не проработал. Мы также замыслили и реализовали множество идей, но, что самое главное, я представлял на их суд собственные идеи и очень ценил их похвалу или, наоборот, критику.

Не будет преувеличением сказать, что история ЙКЕА выглядела бы совсем по-другому без мудрости моих ассистентов, их знаний и, самое главное, их большого интереса к культуре нашей компании, тому, что мы обычно называем ее душой. В 1960-е годы я уже оценил значение совместной работы с умным помощником. Думаю, это лучшее мое открытие.

Но вернусь к сентябрю 1996 года и встрече с этими тремя людьми. Они работали со мной в разные периоды в течение 1980—1990-х годов, а теперь я собирался воспользоваться их услугами как советчиков. На повестке дня были семейные дела и вопросы освещения в прессе деятельности ИКЕА.

Родителям всегда трудно судить о возможностях их детей. Хотя у меня есть большое преимущество, я очень близок со своими тремя сыновьями, но существует, конечно, риск, что мое мнение будет субъективно. К моему большому удовольствию, все сыновья хотят «помочь» отцу. Одна из глав начинается с раннего свидетельства этого факта. На самом деле очень легко дружить с такими детьми.

На встрече со своими помощниками я получил ценный совет, как развить лучшие качества моих детей, а также предложения по поводу их будущего обучения.

Второй важный вопрос этой встречи касался освещения деятельности ИКЕА для сотрудников и широкого читателя. В течение многих лет я писал много и по разным вопросам, не только о наших идеях в бизнесе и о культуре нашей компании, но также и по многим другим темам разной степени важности. Писательская работа для меня нелегка, я пишу и думаю очень медленно.

На этой встрече мы вскоре договорились, что я попытаюсь суммировать все, что касается будущего, в небольшой книжке для внутреннего пользования, в которой будут советы для будущих поколений — советы, основанные на трудных проблемах, которые я решал в течение многих лет, в ходе бесед с тысячами моих коллег в большом мире, именуемом компанией ИКЕА. Я стремился собрать все факты воедино.

Для широкого читателя

В течение более десяти лет ко мне обращались разные писатели и публицисты, стремящиеся написать мою биографию. Я всегда воспринимал это неохотно и как можно более вежливо отклонял подобные просьбы. На самом деле не слишком много людей интересуются, как жил Ингвар Кампрад, когда он был маленьким мальчиком, как трудно ему было в школе, как он стеснялся девочек и как он, юношей, допускал политические промахи, о чем потом горько жалел.

Один из писателей предлагал написать книгу так, чтобы она стала пособием для будущих предпринимателей. Это был единственный раз, когда я внимательно выслушал предложение, но затем его откло-

нил. Когда я беседовал с моими помощниками, все они высказали мнение о том, что я был не прав. При любых обстоятельствах об ИКЕА будет написано немало, так что сотрудничество с писателем послужило бы только на пользу.

К концу дня им удалось меня убедить. Книга будет об ИКЕА и обо мне, причем именно в таком порядке. Сразу стало ясно, что сам я такую книгу написать не смогу. Все трое знают, что мне надо много времени даже на небольшую статью. Так что мы обсудили кандидатуры возможных писателей и остановились на будущем авторе этой книги.

Я очень рад, что Бертил Торекуль принял предложение, не только из-за его писательского дара, но также из-за его здравых суждений и широких знаний делового мира. В дополнение к этому он достаточно хорошо знал ИКЕА из ряда предыдущих интервью.

Мы не ставили определенных сроков, а просто решили, что книга должна выйти в нужный момент. Как все трое и предсказывали, об ИКЕА действительно писалось немало. Поэтому мы решили начать работу над книгой как можно быстрее.

Три помощника

Как уже было упомянуто ранее, мне всегда везло на хороших помощников, которые стояли рядом, бок о бок, и переживали со мной все взлеты и падения. С ними я мог обсуждать мои собственные идеи, а они предлагали свои. И это касалось всего, начиная от стратегических планов до мелочей в текущей суете и борьбе. Их всех отличали мудрость, способность совершенствовать и доводить все до конца. Им так-

же приходилось многое подчищать за таким неорганизованным человеком, как я. И вынужден добавить, это нелегкая задача.

Я назову только троих людей, которые сыграли большую роль в создании этой книги. На их примере видно, какие замечательные у меня помощники были в прошлом и есть сейчас. При назначении моего преемника, Андерса Муберга, в 1986 году мы четко разделили сферы деятельности, а также решили пользоваться услугами одного помощника. Это оказалось правильным, упростило наши взаимоотношения и устранило многие недоразумения.

Ханс ГНцелль долго работал в ИКЕА и стал моим ассистентом в начале 1980-х годов. Он на самом деле знаком с искусством достижения хороших результатов при небольших возможностях. Он стал финансовым директором, а также заместителем директора группы ИКЕА, серым кардиналом за спиной Андерса Муберга. Другими словами, он играл при нем ту же роль, что раньше при мне. Весной 1999 года он стал вице-президентом группы, вторым по значению после Андерса Дальвига.

Андерс Дальвиг, который делил обязанности с Андерсом Мубергом, стал моим ассистентом в 1988 году. Он также долго работал в ИКЕА Этот человек любит простоту и следит за всем, что связано с культурой компании. Когда весной 1999 года Андерс Муберг неожиданно решил оставить ИКЕА, я был доволен, что его место занял Андерс Дальвиг.

Сгаффан Епссон занял место Андерса в 1990 году. Он проработал в ИКЕА «всего» восемнадцать лет и в настоящее время занимается интерьерами всех наших магазинов. Он умен и хорошо знает свое дело, умелый организатор, хорошо чувствующий окружающую обстановку.

Конечно, есть и сотни других скромных и волевых энтузиастов бизнеса, о которых мне хотелось бы рас-

сказать. Такие люди есть на всех ступенях служебной лестницы, со многими из них я работал с самого начала, некоторые пришли недавно. Я знаю, что мы нужны друг другу, что мы вместе строили и строим компанию ИКЕА. Очень немногие идеи принадлежат лично мне. Большинство из них стали результатом коллективного творчества. Может быть, поэтому я научился быть скептиком по отношению к многочисленным чиновникам, которые весьма далеки от реальности.

Работая над этой книгой, я часто и с удовольствием встречался с ее автором, который настойчиво заставлял меня копаться в памяти, извлекая подробности. Мы сразу пришли к соглашению, что ключевым словом для нас станет честность, и именно так и получилось. В моей натуре есть тенденция преувеличивать как положительное, так и отрицательное. Мало кто из людей столько смеялся и плакал, как я. Автор стал хорошим арбитром, хотя, по моему мнению, он немного преувеличивает то там, то здесь, когда дело касается моего личного вклада.

Автор, конечно, имел прямой доступ к нашим архивам, где собрано все, что за долгие годы написано об ИКЕА, — а это немало.

Он провел масштабные исследования, наблюдения, брал интервью у многих людей и поездил по странам, где есть магазины ИКЕА. Он имел неограниченную возможность общаться с большой семьей ИКЕА, которая насчитывает более тридцати семи тысяч человек, мог говорить с нашими поставщиками, а также с бывшими сотрудниками нашей компании. В большинстве случаев он сам выбирал собеседников.

Естественно, он также разговаривал с моей женой Маргаретой, которая все эти годы была для меня очень важным советчиком и столь же хорошим знатоком человеческой натуры. Что же касается практической сто-

роны дела, она несла на себе весь груз воспитания детей и ухода за ними. Когда мы бывали за границей, ее способность к языкам была просто неоценимой; ведь я в этом вопросе всегда был «слабоумным».

Чего мне, возможно, больше всего не хватало в жизни, так это времени на своих детей. Когда они были маленькими, я занимался ими только эпизодически. Небольшие периоды свободного времени, когда мне удавалось быть с ними, хранятся в моей памяти, как островки счастья. Автор посвятил моим детям отдельную главу книги. И это очень хорошо.

Я говорил о своих многочисленных недостатках. Отсутствие уверенности в себе, трудности при принятии решений, катастрофическое отсутствие организационных способностей и плохая способность к восприятию — все это недостатки, которые я полностью осознаю. К счастью, Господь даровал мне способность осознавать свои недостатки, так что у меня были возможности их компенсировать. И не в последнюю очередь, правильно подбирая ассистентов. Я также мог похвастаться чутьем в бизнесе и кое-каким крестьянским здравым смыслом.

И наконец, меня часто спрашивают, мог ли я в молодости предвидеть успехи, которых достигла ИКЕА Конечно нет, хотя мои юношеские мечты были и смелыми, и масштабными. Мне было суждено посвятить жизнь доказательству того, что хорошая и функциональная вещь *не обязательно должна быть* дорогостоящей. Это справедливо и сегодня. Нам предстоит пройти еще очень долгий путь, или, как я уже много раз писал и говорил в заключение сотен речей:

Мы все еще в начале пути. Великолепное будущее!

Ингвар Кампрад

ПРИЛОЖЕНИЕ Б:
ЗАПОВЕДИ ТОРГОВЦА МЕБЕЛЬЮ

Создать лучшие будни для большинства людей... предлагая широкий ассортимент красивой функциональной мебели и аксессуаров для дома по столь низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их приобрести.

Мы раз и навсегда решили быть на стороне большинства. Что хорошо для наших потребителей, то в конечном счете хорошо и для нас. Такое решение обязывает.

Все нации и общества, как на Западе, так и на Востоке, тратят непропорциональное количество ресурсов, удовлетворяя нужды меньшинства населения. Например, в нашей области слишком много хороших проектов и новых идей, доступных лишь небольшому кругу состоятельных людей. Эта ситуация повлияла на наш выбор целей.

Уже через пару десятилетий мы достигли хороших результатов. Один известный шведский промышленник и политик сказал, что ИКЕА оказала гораздо большее влияние на процесс демократизации общества, чем многие политические меры вместе взятые. Мы также верим, что наши действия вдохновили многих наших коллег работать в том же направлении. Швеция, наш «внутренний рынок», стала первой в мире страной, где с самого начала реализуются новые концепции на благо большинства, для всех людей, чьи материальные возможности ограничены. И мы стоим у истоков этого движения.

Но у нас большие честолюбивые замыслы. Мы знаем, что можем оказывать благоприятное влияние практически на все рынки. Мы знаем, что в будущем сможем внести ценный вклад в процесс демократизации также и за пределами нашей родины. Мы знаем, что увеличение объемов производства не только открывает для нас возможности на внутреннем рынке, но и позволяет рисковать на других. Именно поэтому наш долг состоит в том, чтобы расширять свою деятельность.

У нас свой путь. Для достижения своей цели мы используем средства, которые характеризуются непредвзятостью, нашим стремлением к простым и открытым отношениям друг с другом и с окружающим миром. Образ жизни — сильное выражение, но я не боюсь его использовать. Изменить к лучшему свою жизнь — это значит освободиться от статусов и условностей, стать более свободными людьми. Мы хотим, чтобы наше имя ассоциировалось с таким подходом. Только так мы сможем способствовать собственному благу и подавать пример другим. Мы должны всегда помнить, что свобода означает ответственность, а следовательно, нам надо предъявлять повышенные требования к себе.

Самый эффективный метод - собственный пример.

Я упомянул наш вклад в процесс демократизации. Хочу добавить, чтобы избежать любого непонимания, что при этом мы никоим образом не выступаем за уравниловку зарплаты, например. Можно сказать, что даже в этом случае мы находим свое решение проблемы.

В следующей главе речь пойдет о нашем ассортименте и политике цен, которые составляют основу нашей деятельности. Далее описываются правила и

методы, ставшие на протяжении этих лет краеугольными камнями нашей концепции, которая сделала и будет делать ИКЕА уникальной компанией.

Ингвар Кампрад
20 декабря 1976 года

1. Ассортимент — наше основное отличие

Мы должны предлагать широкий ассортимент красивых и функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить.

Диапазон

Наша цель должна заключаться в создании ассортимента, который будет охватывать всю домашнюю обстановку, т.е. предметы мебели и сопутствующие товары для всех помещений как внутри дома, так и снаружи. Ассортимент также может включать инструменты, декоративные товары и изделия «сделай сам» для разных работ по оформлению дома. В ассортимент может входить ограниченное количество предметов, предназначенных для офисов и общественных помещений. Ассортимент следует ограничивать, чтобы не подвергать риску общую ценовую картину. Главное усилие всегда должно быть направлено на самые важные товары в каждой группе.

Специализация

Основной акцент следует делать на нашем базовом ассортименте - именно его можно назвать «типичный стиль ИКЕА». Он должен иметь свое лицо. Отражая наш образ мышления, он станет таким же простым и открытым, как мы сами. Он должен предлагать прочные и удобные для жизни товары. Он должен стать воплощением более простого, естественного и свободного образа жизни. Он должен иметь выразительную форму, быть ярким и жизнерадостным, отличаться тем юношеским задором, который никого не оставит равнодушным. Тот, кто молод духом, непременно оценит его.

В Скандинавии наш базовый ассортимент должен восприниматься как типичный стиль ИКЕА, за пределами Скандинавии - как типично шведский стиль.

Помимо базового ассортимента должна существовать еще небольшая группа товаров более традиционного стиля, который найдет отклик у большинства людей и будет хорошо сочетаться с нашим *базовым* ассортиментом. Эта часть ассортимента должна быть жестко ограничена за пределами Скандинавии.

Функциональность/качество

«Одноразовые вещи» - это не товар ИКЕА. Мы хотим, чтобы покупатель получал радость от своего приобретения долгие годы. Поэтому мы предъявляем высокие требования к функциональности и качеству наших товаров. Но при этом качество не должно быть самоцелью, оно должно зависеть от потребностей покупателя. Столешница, например, должна иметь более

износостойкую поверхность, чем полка стеллажа. И если в первом случае дорогая отделка позволяет покупателю долго пользоваться вещью, то во втором - просто отнимает у него деньги. Качество всегда должно подстраиваться под долгосрочные интересы покупателя. Нашим путеводителем в этом направлении должны стать требования Mobelfakta и другие разумные стандарты.

Низкая цена со смыслом

Большинство людей обладает ограниченными материальными возможностями. Мы хотим служить большинству. Поэтому наше основное правило - это действительно низкий уровень цен. Но это должны быть низкие цены со смыслом. Мы не вправе добиваться снижения цен в ущерб качеству или функциональности.

Нельзя жалеть сил на создание низкоценовой картины. Мы всегда должны значительно опережать наших конкурентов и предлагать самую выгодную цену для любой функции. В каждой группе товаров нужно иметь предложение, от которого у покупателя захватывает дух. Наш ассортимент никогда не должен вырастать до такого размера, чтобы подвергать опасности ценовую картину. Концепция низкой цены со смыслом предъявляет повышенные требования ко всем нашим сотрудникам. К дизайнерам, конструкторам, закупщикам, сотрудникам офисов и складов, продавцам, да и вообще ко всем, кто может влиять на наши закупочные цены и все остальные затраты. Короче говоря, к каждому из нас! Без снижения затрат мы не справимся со своей задачей.

Изменения в нашей ассортиментной политике

Наша концепция - служить многим людям - не может быть изменена. Изменения в основных направлениях нашей ассортиментной политики могут производиться только после общего решения правления INGKA Holding B.V. и Inter IKEA Systems B.V.

2. Душа ИКЕА. Живая и реальная сила

Вы наверняка уже поняли, что это такое. Возможно, вы даже нашли этому понятию свое собственное толкование. Естественно, раньше было легче поддерживать дух ИКЕА. Тогда нас было гораздо меньше, мы все были рядом и могли непосредственно общаться друг с другом. Сейчас многое усложняется. И порой бывает трудно рассмотреть личность за страницами договоров и пронумерованными файлами в отделе кадров.

В те дни все было более конкретно: желание помочь друг другу во всем; умение обходиться ограниченными средствами; экономность, порой перерастающая в скупость; скромность; несгибаемый энтузиазм и потрясающее единство в радости и в горе. Однако и окружающее нас общество, и ИКЕА сильно изменились с тех пор.

Но эти качества и сейчас можно найти на любом рабочем месте в ИКЕА. Как среди опытных сотрудников, так и среди молодежи. Каждый день эти люди прилагают героические усилия - и очень, очень многие испытывают те же чувства, что и прежде. Трудно ожидать, что в такой большой компании все сотрудники будут одинаково ответственными и увле-

ченными. Часть людей, конечно, воспринимают эту работу просто как средство к существованию - как любую другую службу. Иногда мы сами виноваты в том, что не смогли поддержать в людях трудовой порыв. Порой мы колебались в своих решениях, нам часто не хватало сил на то, чтобы сделать монотонную работу более живой и интересной.

Истинный дух ИКЕА до сих пор строится на энтузиазме, на нашем постоянном стремлении к обновлению, на нашем осознании расходов, на нашем желании брать на себя ответственность и помогать другим, на нашей скромности в достижении целей и на простоте нашего образа жизни. Мы должны проявлять заботу и воодушевлять друг друга. Жаль тех, кто не хочет или не может быть вместе с нами.

Работа никогда не должна быть просто средством к существованию. Без увлеченного отношения к работе пропадает третья часть человеческой жизни и ее нельзя заменить ежевечерним просмотром программы новостей.

Для того, кто занимает руководящую позицию, крайне важно побуждать и развивать своих сотрудников. Коллективный дух - хорошая вещь, но он требует ответственного отношения к своим обязанностям со стороны всех участников. Подобно капитану, ты принимаешь решение, посовещавшись предварительно со своей командой. После этого нет времени на обсуждения. Бери пример с футбольной команды!

Будьте благодарны тем, кто является основой нашего общества. Этим простым, незаметным, открытым людям, которые всегда готовы протянуть руку помощи. Они делают свое дело и несут ответственность, не привлекая к себе внимания. Для них сфера ответственности - необходимое, хотя и неприятное выражение. Для них это так же естественно, как постоянная помощь и постоянное

участие. Я называю их основой общества именно потому, что они нужны каждой системе. Их можно найти всюду - на складах, в офисах, среди сотрудников наших магазинов. Они олицетворяют сам дух ИКЕА.

Да, дух ИКЕА все еще живет в нас, но его нужно совершенствовать и развивать, чтобы идти в ногу со временем. Развитие не всегда означает прогресс. Очень часто именно от тебя как от руководителя зависит, сможет ли развитие стать прогрессивным.

3. Прибыль создает ресурсы

Изменить к лучшему будни многих людей! Чтобы достичь нашей цели, мы должны обладать ресурсами - особенно в области финансов. Мы не верим в то, что спелые сливы сами упадут нам в рот. Мы верим в тяжелый, самоотверженный труд, который приносит результаты.

Прибыль — замечательное слово! Давайте с самого начала избавим его от драматического подтекста. Политики очень часто используют это слово и злоупотребляют им. Прибыль дает нам ресурсы. Ресурсы можно создать двумя способами: используя нашу собственную прибыль или благодаря субсидиям. Все государственные субсидии выделяются из прибыли, которую государство получает от разного рода деятельности, или из налогов, которые мы с вами платим. Так давайте будем самостоятельны в создании своих финансовых ресурсов!

Нам необходимо накапливать финансовые ресурсы, чтобы в перспективе достичь хорошего результата. Вы знаете, зачем нам это нужно. Мы должны предлагать самые низкие цены в сочетании с хорошим качеством. Если мы установим слишком высокую цену, мы не смо-

жем сохранить низкоценовую картину. Если же мы установим слишком низкую цену, мы не сможем создать ресурсы. Замечательная проблема!

Это заставляет нас более экономно подходить к разработке изделий, закупать их более эффективным способом и упорно снижать все виды расходов. Это - наш секрет. Это - основа нашего успеха.

4. Достигать хороших результатов ограниченными средствами

Эта старая идея актуальна сейчас как никогда. Мы неоднократно доказывали, что можно получить хорошие результаты, используя малые средства или очень ограниченные материальные ресурсы. Разбазаривание ресурсов - это смертный грех для нас в ИКЕА. Трудно назвать искусством достижение целей без учета расходов. Любой дизайнер может спроектировать стол, который будет стоить 5000 крон. Но только высококвалифицированный специалист может создать красивый и функциональный стол, который будет стоить 100 крон. Дорогостоящие решения любой проблемы обычно предлагают посредственности.

Мы не можем высказывать свое отношение к проекту, пока нам не известна его стоимость. Изделие ИКЕА без ценника - это в корне неверно! С такой же неправильной ситуацией мы сталкиваемся, когда правительство не сообщает налогоплательщикам, сколько стоит порция «бесплатного» школьного завтрака.

Прежде чем выбрать решение, определите его стоимость. Только после этого вы можете судить о его ценности.

Бездумная трата ресурсов - одна из самых распространенных болезней человечества. Многие современные здания скорее напоминают памятники человеческой глупости, чем рациональные ответы на потребности людей. Но расточительство обходится нам еще дороже, если речь идет о повседневных вещах: регистрация документов, которые вам больше никогда не понадобятся; пустая трата времени на доказательство своей бесспорной правоты; откладывание решения до следующей встречи только потому, что сейчас вы не хотите брать на себя ответственность; звонок по телефону, хотя вы могли бы написать записку или послать факс. Список бесконечен.

Используйте свои ресурсы так, как предлагает ИКЕА. Тогда вы сможете достичь хороших результатов, даже имея ограниченные средства.

5. Простота - это достоинство

Чтобы много людей могли эффективно взаимодействовать в обществе или компании, необходимо установить определенные правила. Чем сложнее правила, тем труднее их выполнять. Сложные правила парализуют!

О+ягощенность опытом, опасения и нежелание брать на себя ответственность - благодатная почва для бюрократии. Нерешительность порождает больший объем статистики, большее количество изысканий и совещаний, больше бюрократии. Бюрократия усложняет и парализует!

Планирование часто путают с бюрократией. Планирование помогает определить руководящие принципы вашей работы и позволяет компании функци-

онировать в долгосрочной перспективе. Но не забудьте, что преувеличение роли планирования - наиболее распространенная причина гибели предприятия. Чрезмерное планирование ограничивает свободу действий и оставляет меньше времени на выполнение работы. Сложное планирование парализует ваши действия. Пусть простота и здравый смысл руководят вашими планами.

Простота - это одна из лучших наших традиций. Простые правила позволяют получить большую отдачу. Простота поведения дает нам силу. Простота и скромность характеризуют наши отношения друг с другом, с нашими поставщиками и клиентами. Мы избегаем роскошных гостиниц не только потому, что стремимся сократить расходы. Мы не нуждаемся в престижных автомобилях, громких титулах, сшитых на заказ униформах или других атрибутах высокого положения в обществе. Мы полагаемся на нашу собственную силу и волю!

6. Мы выбираем свой путь

Если бы мы с самого начала спросили совета у экспертов, стоит ли строить такое большое предприятие, как ИКЕА, в таком маленьком местечке, как Эльмхульт, то они наверняка стали бы нас отговаривать. Однако теперь в Эльмхульте находится один из самых больших в мире центров мебельного бизнеса.

Постоянно подвергая сомнению свои действия, мы можем находить новые решения. Отказываясь принимать шаблоны только потому, что так принято, мы до-

биваемся успеха. Мы осмеливаемся выбирать свой путь! Не только в жизненно важных вопросах, но и в решении каждодневных проблем.

Наши закупщики обращаются на завод по производству окон с предложением делать ножки для столов, а на фабрике, где шьют сорочки, размещают заказ на подушки. И это - не случайность, а ответ на вопрос: «Почему?»

Наш протест против устоявшихся мнений не является самоцелью. Это осмысленное желание постоянно искать новые пути для развития и совершенствования.

Сохранение и развитие динамического процесса в нашем бизнесе - одна из наиболее важных задач. Именно поэтому я надеюсь, например, что у нас никогда не будет двух одинаковых магазинов. Мы знаем, что последний из построенных магазинов всегда можно критиковать за какие-то ошибки, но в целом он будет для нас самым лучшим. Динамика развития и желание экспериментировать должны постоянно вести нас вперед. «Почему» останется для нас ключевым словом.

7. Концентрация сил важна для нашего успеха

Генерала, который распыляет свои ресурсы, неизбежно ожидает поражение. Даже у многоборца есть проблемы.

Для нас тоже важно концентрировать свои силы. Мы не можем делать все, везде и сразу.

Мы не должны допустить растекания нашего ассортимента. Мы все равно никогда не сможем удовлетворить все вкусы. Мы должны концентрироваться на своей специализации. Мы никогда не сможем одинаково активно продавать весь наш ассортимент. Мы должны сосредоточить свои усилия на самом главном. Мы не сможем завоевать все рынки сразу. Мы должны концентрироваться, чтобы получить максимальный эффект, зачастую имея лишь ограниченные средства.

Когда мы концентрируем внимание на самых важных предметах, нам приходится «исхитряться» в других областях. «Исхитриться» - так часто говорят в Смоланде, подразумевая под этим достижение цели крайне ограниченными средствами.

Когда мы приходим на новый рынок, мы концентрируем свои силы на маркетинге. Это значит, что на таких жизненно важных этапах мы вынуждены пренебречь не менее актуальными аспектами, такими, как например, безопасность. Именно поэтому мы должны предъявлять повышенные требования к честности и порядочности каждого сотрудника.

Концентрация - само это слово означает силу. Используйте его в вашей повседневной работе. И это принесет желаемый результат.

8. Брать на себя ответственность - это наша привилегия

В каждой компании и в каждом обществе есть люди, которые предпочитают принимать самостоятельные решения, а не прятаться за чужую спину. Люди, которые осмеливаются брать на себя ответственность. Чем

меньше таких людей в компании или обществе, тем больше в них бюрократии. Постоянные совещания и групповые обсуждения - часто результат нежелания или неспособности ответственного лица принять решение. Иногда в качестве оправдания ссылаются на демократию или необходимость консультаций.

Умение брать на себя ответственность не имеет никакого отношения к образованию, финансовому положению или рангу. Таких людей можно найти на складе, среди закупщиков, торгового и офисного персонала - короче говоря, всюду. Они нужны в любой системе. Они необходимы для прогресса. Именно они заставляют колесо вращаться.

Мы хотим, чтобы в семье ИКЕА человек всегда оставался в центре внимания. Мы должны постоянно помогать друг другу. У нас есть права, но есть и обязанности. Это свобода в рамках ответственности. Наша инициатива, наша способность брать на себя ответственность и принимать решения являются определяющими факторами.

Не ошибается только тот, кто спит. Совершать ошибки - это привилегия активных людей, которые умеют исправлять свои промахи и выбирать правильный путь.

Наши цели требуют от нас практики принятия решений, постоянной ответственности, преодоления нашего страха перед ошибками. Страх перед ошибками - корень бюрократии и враг развития. Нет решения, которое может претендовать на исключительную правильность. Его истинность определяется заложенной в нем энергией. Нужно позволить себе совершать ошибки. Посредственность всегда настроена негативно и часто тратит время на доказательство собственной правоты. Сильный человек всегда настроен положительно, он смотрит вперед.

Победа всегда остается за позитивно настроенными людьми. Они приносят радость своим коллегам и самим себе. Но победа не означает, что кто-то другой должен обязательно потерять. Самые прекрасные победы не знают проигравших.

Если кто-то украдет у нас дизайнерский проект, мы не станем предъявлять иск, потому что судебный процесс всегда негативен. Мы решим проблему по-другому, создав новую и более совершенную модель.

Используйте вашу привилегию - ваше право и вашу обязанность принимать решения и брать на себя ответственность.

9. Главные дела ждут нас впереди. Великолепное будущее!

Чувство исполненного долга - эффективное снотворное средство. Если человек уходит на пенсию с ощущением достигнутой цели, то это приводит его к быстрому увяданию. Компания, которая считает, что она достигла своей цели, становится инертной и теряет жизнеспособность.

Счастье не в достижении цели, а в стремлении к ней. Стоять у истоков - в этом наша замечательная судьба. Во всех областях. Основным условием нашего продвижения вперед является вопрос, который мы постоянно себе задаем: что еще мы можем завтра сделать лучше? Радость открытия должна вдохновлять нас и в будущем. Слово «невозможно» следует навсегда выбросить из нашего лексикона. А слово «опыт» нужно употреблять очень аккуратно.

Опыт - это тормоз на пути развития. Многие люди выдвигают опыт в качестве оправдания своего страха перед новым делом. Но иногда неплохо положиться на опыт. И в таком случае лучше обратиться к своему собственному опыту. Это обычно бывает более продуктивно, чем долгие исследования вопроса.

Наше стремление развивать себя в личном и в профессиональном плане должно всегда оставаться на высоте. И здесь скромность - это ключевое слово. Скромность является для нас определяющим качеством и в работе, и в личной жизни. Это означает не только внимание и уважение к нашим товарищам - мужчинам и женщинам, но подразумевает также доброту и великодушие. Сила и воля без скромности часто ведут к конфликтам. В сочетании со скромностью они становятся главным инструментом для развития себя как личности и члена общества.

Имейте в виду, что время - ваш самый главный потенциал. Вы можете сделать очень многое всего за десять минут. Но ушедшие десять минут вы никогда не сможете вернуть.

Десять минут - это не только шестая часть вашей почасовой оплаты. Десять минут - это часть вас самих. Делите вашу жизнь на десятиминутные отрезки и старайтесь как можно меньше времени тратить на бессмысленные занятия.

Главные дела еще впереди. Давайте и дальше оставаться группой убежденных фанатиков, которые с несгибаемым упорством отказываются принимать на веру слово «невозможно». Поставив перед собой цель, мы будем добиваться ее и сможем сделать это вместе. Великолепное будущее!

ПРИЛОЖЕНИЕ В:
ВАЖНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ ИНГВАРА КАМПРАДА И ИКЕА

1926 Ингвар Кампрад родился в приходе Пьятгерюд около Эльмхульта.

1933 Феодор и Берта Кампрад переезжают в Эльмтарюд.

1941 -43 ИКЕА (название состоит из начальных букв четырех слов — Ингвар, Кампрад, Эльмтарюд, Агуннарюд) зарегистрирована Как фирма.

1950 Ингвар Кампрад женится на Керстин Уодлинг, в 1961 году брак распался.

1951 Оборот компании впервые достиг миллиона крон (125 000 долларов).

1953 В Эльмхульте открывается мебельная выставка.

1958 В Эльмхульте открывается мебельный магазин.

1961 Производство в Польше «спасает» ИКЕА.

1963	Ингвар Кампрад женится на Маргарете Стеннерт.
1965	Открывается магазин Kungens Kurva — крупнейший магазин ИКЕА.
1970	Пожар в магазине Kungens Kurva; он открывается вновь на следующий год.
1973	Ингвар Кампрад эмигрирует в Данию. Открывается первый за пределами Скандинавии магазин ИКЕА в Шпрайтенбахе, Швейцария.
1978	Семья Кампрад поселяется в Швейцарии.
1982	Образован фонд Stichting INGKA; ИКЕА становится концерном.
1983	Ингвар Кампрад получает звание почетного доктора в Лундском университете.
1984	Ингвар Кампрад получает премию Международной торговой палаты.
1986	Ингвар Кампрад покидает пост директора ИКЕА, и его место занимает Андерс Муберг. Оборот компании достигает 10 миллиардов крон (1,25 миллиарда долларов).
1989	Ингвар Кампрад назван Шведом Года.
1992	Ингвар Кампрад получает престижную премию Ассоциации технических наук.
1997—98	Оборот компании достигает 50 миллиардов крон (6,25 миллиарда долларов).

1998	В Шанхае открыт магазин ИКЕА, ставший первым магазином в Китае. В Европе опубликована *История ИКЕА*.
1999	Открыт 150-й магазин. Продажи достигают более 60 миллиардов крон (более 7,5 миллиарда долларов США).
2000	Открыт первый магазин в России - ИКЕА Химки.
2001	Открыт второй магазин в России - ИКЕА Теплый Стан.
2002	Открыто 9 магазинов. Объем продаж достигает более 100 миллиардов крон. Открыт первый семейный торговый центр - МЕГА Теплый стан.
2003	Открыт третий магазин ИКЕА в России - ИКЕА Кудрово (Дыбенко).
2004	Открыт четвертый магазин ИКЕА в России - ИКЕА Казань Открыт второй семейный торговый центр - МЕГА Химки.
2005	Открыт пятый магазин ИКЕА в России - ИКЕА Белая Дача.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г:
МАГАЗИНЫ ИКЕА ПО ВСЕМУ МИРУ

Австралия — 5 магазинов
Австрия — 6 магазинов
Бельгия — 6 магазинов
Великобритания — 13 магазинов
Венгрия — 2 магазина
Германия — 36 магазинов
Гонконг — 4 магазина
Греция — 2 магазина
Дания — 4 магазина
Израиль — 1 магазин
Исландия — 1 магазин
Испания — 10 магазинов
Италия — 11 магазинов
Канада -—'11 магазинов
Китай — 2 магазина
Кувейт — 1 магазин
Малайзия — 1 магазин
Нидерланды — 12 магазинов
Норвегия — 5 магазинов
Объединенные Арабские Эмираты — 2 магазина
Польша — 7 магазинов
Республика Чехия — 4 магазина
Россия — 5 магазинов
Саудовская Аравия — 2 магазина
Сингапур — 1 магазин
Словакия — 1 магазин
США — 25 магазинов
Тайвань — 2 магазина
Финляндия — 2 магазийа
Франция — 18 магазинов
Швейцария — б магазинов
Швеция — 14 магазинов
Португалия — 1 магазин
Турция — 1 магазин

Около 1300 поставщиков по всему миру снабжают 220 магазинов ИКЕА товарами через 28 больших складов в 16 странах. Ассортимент магазинов достигает 9500 артикулов, 80 000 вариаций разного цвета и раз-

мера! Почти 67% изделий поступают из Европы, 30% из Азии и 3% из Северной Америки.

Ведущие страны-поставщики: Китай, Польша, Швеция, Италия и Германия

Промышленная группа ИКЕА «Сведвуд» производит продукцию на 35 фабриках и 9 странах мира.

Ежегодно почти 410 миллионов людей проходят через магазины ИКЕА, их обслуживают до 90 000 служащих этой компании.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ ЗА ОКАЗАННУЮ ПОМОЩЬ

Собирать интервью для такой книги — как собирать цветы на лугу. Некоторые цветы соблазнительно манят к себе с берега ручья, за другими надо нагнуться, встать на колени, чтобы разглядеть их красоту, некоторые не удается хорошенько рассмотреть, но они существуют, демонстрируют богатство возможностей, разнообразие растительного мира. Теперь, когда я закончил путешествие по ИКЕА, в моей памяти встают некоторые лица. Женщины, которые с лихорадочной быстротой ткут ковры на фабрике в Шине, в часе или двух езды от Дели; молодой парень, кассир в магазине в Обонне, который потребовал у основателя компании удостоверение личности, чтобы проверить, имеет ли он право на скидку сотрудника компании. Тот как раз купил большую упаковку декоративных свечей.

Я помню Ширли Бао, закупщика из Китая, ее неподдельную радость, когда она шла по новому магазину в Шанхае и могла собственными глазами видеть результаты своей работы — новые товары в ожидании покупателей. И Пера Хана, менеджера по торговым площадям, который с элегантным видом дает краткий урок квалифицированной торговли: в один из горячих «семейных дней» в Эльмхульте он продает книжный шкаф БИЛЛИ и другие изделия со склада на сумму в несколько миллиардов. Помню ушедшего на отдых сотрудника Рольфа Форсберга, который рассказывает мне о своей предыду-

щей работе, когда он присматривал за стоянкой автофургонов в Смоланде.- «О, все фургоны были как на параде, чисто вымытые...» И Марианну Вир, всевидящего секретаря, одну из «матерей» фирмы. Сама она называет себя «буфером».

Есть бессчетное число людей, которые, сами того не подозревая, помогли мне ценными идеями, когда я работал над этой книгой. Мне хотелось бы поблагодарить их за щедрость, помощь и гостеприимство.

Конечно, этот проект никогда не был бы завершен без полной поддержки и доверия Ингвара Кампрада и его огромной семьи.

Путешествие, которое я совершил с помощью этой книги во внутренний мир другого человека, показалось мне настоящей привилегией. Мне было позволено увидеть вблизи, как реализовалась юношеская мечта, как никому не известная маленькая фирма стала воплощением этой мечты. Если, прочитав эти страницы, кто-нибудь захочет бросить вызов судьбе и стать предпринимателем, я знаю одного человека, который будет очень рад этому.