Есть идея! История ИКЕА

Автор:
Бертил Кампрад

Есть идея! История ИКЕА

Бертил Торекуль

Ингвар Кампрад

Это история о мечте и о том, как построить прибыльный бизнес в атмосфере творчества, взаимного уважения и доверия. Сам основатель рассказывает о том, как ИКЕА стала лидером рынка, какие решения руководства помогли ей пережить многочисленные кризисы и выстроить чрезвычайно эффективную и ни на кого не похожую модель бизнеса. Наконец, это руководство для тех, кто сам хочет заняться предпринимательством и добиться успеха.

Ингвар Кампрад, Бертил Торекуль

Есть идея!: История ИКЕА

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Василенко

Корректоры Е. Аксёнова, О. Улантикова

Компьютерная верстка Р. Сидорин

Дизайн обложки Ю. Буга

© Bertil Torekull, 1998

Издано по лицензии Nordin Agency и OKNO

Literary Agency, Sweden

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

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, я постарался раскрыть глубинную сущность взаимоотношений индивидуума и компании. Эта тема всегда волновала меня, и я, основываясь на информации, 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, опубликованные 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 1930-е 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 предпочтений, 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 спорили 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 1940-х 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 г.

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 74 000 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.

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.

1 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 20 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 Треллеборг, 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 богато, 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 рабочим 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 20 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 тридцать семь. 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 пишущую машинку.

Возможно, моя душа не слишком лежала к фермерскому делу, но одно лето мы с другом присматривали за коровьим стадом. Друга звали Отто Улльман. 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 XVIII 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: «Honi soit qui mal y pense». Никто не знает, откуда взялось это оружие.

Однажды, будучи в Польше, я увидел могильный камень с выбитой на нем фамилией Кампрад. И действительно, Кампрады живут 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, 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 утро 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 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 и 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, где-то в конце 1980-х мы с моим близким другом Зигурдом Лёфгреном сидели в холле офиса ИКЕА в Хумлебеке в Дании. Зигурд читал стихи Дана 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, Agunnaryd).

Годы учебы в коммерческой школе 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 питание 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 Guinnars 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 мастерской 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.

За несколько лет до этого 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 Hennes & Mauritz. 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».

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/kamprad_bertil/est-ideya-istoriya-ikea

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить