

Ингвар Кампрад  
Бертил Торекуль

# **Есть идея!**

История ИКЕА

Ingvar Kamprad  
Bertil Torenkull

# **Leading by Design**

## The IKEA story

Wahlström & Widstrand

Ингвар Кампрад  
Бертил Торекуль

# Есть идея!

## История ИКЕА

Перевод с английского



МОСКВА  
2013

УДК 339.372.8  
ББК 65.422.21  
К18

**Кампрад И.**

К18      Есть идея!: История IKEA / Ингвар Кампрад, Бертил Торекуль; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 293 с.

ISBN 978-5-9614-2276-4

Вряд ли можно найти человека, у которого дома нет товара из магазинов IKEA. Еще сложнее представить руководителя, который не интересовался бы уникальной бизнес-моделью IKEA, ведь ей удалось добиться сочетания доступных цен, отличного функционального дизайна и продуманного до мелочей устройства магазинов.

А ведь когда-то IKEA была небольшой семейной фирмой, располагавшейся на старой шведской ферме. О том, как IKEA стала лидером рынка, о том, какие решения руководства помогли ей пережить многочисленные кризисы и выстроить чрезвычайно эффективную и ни на кого не похожую модель бизнеса, рассказывает сам ее создатель — Ингвар Кампрад, которому в этом году исполняется 87 лет.

Эта книга больше, чем просто история успеха IKEA. Это история о мечте и о том, что прибыльный бизнес можно построить в атмосфере творчества, взаимного уважения и доверия. Наконец, это руководство для тех, кто сам хочет заняться предпринимательством и добиться успеха.

УДК 339.372.8  
ББК 65.422.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Bertil Torekull, 1998

Издано по лицензии Nordin Agency и OKNO Literary Agency, Sweden

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-2276-4 (рус.)  
ISBN 91-46-21407-0 (швед.)

# Содержание

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие к первому изданию .....                                  | 7   |
| Примечание автора .....                                              | 11  |
| Пролог.....                                                          | 13  |
| <b>1</b> Фамильные корни торговца мебелью.....                       | 17  |
| <b>2</b> Предприниматель .....                                       | 33  |
| <b>3</b> Беспокойный капиталист.....                                 | 59  |
| <b>4</b> Строительство империи .....                                 | 103 |
| <b>5</b> Руководство во времена перемен .....                        | 139 |
| <b>6</b> Большой прыжок .....                                        | 175 |
| <b>7</b> Отражение мечты .....                                       | 219 |
| <b>8</b> Медвежьи объятия в Сибири и нежный<br>поцелуй в Химках..... | 233 |
| Приложение А                                                         |     |
| Заключительные слова Ингвара Кампрада .....                          | 267 |
| Приложение Б                                                         |     |
| Заповеди торговца мебелью .....                                      | 273 |
| Приложение В                                                         |     |
| Важные даты жизни Ингвара Кампрада и ИКЕА .....                      | 287 |
| Признательность за оказанную помощь.....                             | 291 |



# Предисловие к первому изданию

Писать книги — очень опасное занятие.

Марк Твен

**В**ладелец 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 Affärer*, 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 Эльмхульты 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

**П**редставьте 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 Эльмхюльта 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*

**Х**олодной зимой 1897 года в темных лесах, окружавших ферму Эльмтарюд, расположенную в 20 километрах от Эльмхульты, 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 Эльмхульты, где их встретил Карл Йоханссон из Мёклехальта. У него была повозка, запряженная лошастью, 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 за-

няться 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 умирить 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 Эльмхульт. Первые несколько лет мы жили на ферме Майторп, что находится по дороге из Эльмхульт в Пяттерюд. 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 «молдая 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 Эльмхульты 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 разре-

шали 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 Ульман. 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 малень-

кого 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 зад-

нем 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: «*Hop! so!t 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 влю-

бился 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 сыночком 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 по-

сылала 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 десятичника.

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 ярким противником большевизма. Он тоже считал себя немцем и сочувство-

вал 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 живет 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 дер-