

## ЗМІСТ

<i>Передмова</i> .....	7
<i>Подяки до другого видання</i> .....	14
<i>Розділ 1. Як контейнери створили новий світ</i> ...	17
<i>Розділ 2. Затори в порту</i> .....	34
<i>Розділ 3. Вантажоперевізник</i> .....	57
<i>Розділ 4. Система</i> .....	79
<i>Розділ 5. Битва за порт Нью-Йорка</i> .....	106
<i>Розділ 6. Профспілкові чвари</i> .....	136
<i>Розділ 7. Встановлення стандарту</i> .....	167
<i>Розділ 8. Повний вперед!</i> .....	195
<i>Розділ 9. В'єтнам</i> .....	221
<i>Розділ 10. Бурі в портах</i> .....	243
<i>Розділ 11. Злети й падіння</i> .....	272
<i>Розділ 12. Комплекс величини</i> .....	294
<i>Розділ 13. Відплата вантажовідправників</i> .....	311
<i>Розділ 14. Саме вчасно</i> .....	335
<i>Розділ 15. Створення цінності</i> .....	354
<i>Скорочення</i> .....	367
<i>Бібліографія</i> .....	369
<i>Примітки</i> .....	386

## ЯК КОНТЕЙНЕРИ СТВОРИЛИ НОВИЙ СВІТ

**У** СЕ ПОЧАЛОСЯ 26 квітня 1956 року в порту Ньюарка (штат Нью-Джерсі), коли кран підняв 58 кузовів вантажівок на старенький танкер. А через п'ять днів *Ideal-X\** прибув до Г'юстона, де на нього чекали 58 тягачів, щоб доставити контейнери за призначенням. Минули десятиліття, гігантські вантажівки захопили автостради, потяги, гуркочучи в темряві, перевозили здебільшого ці величезні коробки, а ми нарешті почали усвідомлювати, наскільки завдяки контейнерним перевезенням змінився світ. Почнімо з того, що в 1956 році Китай і близько не був світовим цехом із виробництва різноманітних товарів. Не думайте, що взуття із Бразилії чи пілососів із Мексики було повно на полицях магазинів десь у Канзасі. Японські сім'ї не ласували яловичиною з Вайомінгу, а французькі модельєри на замовляли крій і шиття ексклюзивних колекцій у Туреччині чи В'єтнамі. До появи контейнерів перевезення товарів було надто дорогим задоволенням навіть у межах однієї країни, не кажучи вже про світ.

Що ж такого особливого у контейнері? Придивіться до нього. Що ви бачите? Лише алюмінієву або сталеву коробку, скріплену зварними швами й заклепками, з дерев'яною підлогою і двома масивними дверима з одного боку — це все звичайнісінька консервна бляшанка. Та цінність її в тому, як її використати. Адже контейнер — це невіддільна

---

\* Переобладнаний для транспортування нафтовий танкер часів Другої світової війни. — Тут і далі прим. пер., якщо не зазначено інше.

частина високоавтоматизованої системи перевезення товарів дешево і без проблем.

Використання контейнерів зробило транспортування доступним, що, безперечно, змінило світову економіку. По-перше, відпала потреба в низькооплачуваних портових робітниках, які завантажували і розвантажували кораблі, а за ними зникла і більшість прибережних портових поселень. По-друге, такі міста, як Нью-Йорк чи Ліверпуль, які століттями були центрами морської торгівлі, лише вражено спостерігали, як їхні набережні зникають із космічною швидкістю. Непридатні до потреб контейнерних перевезень, ці порти занепали. З іншого боку, виробники, яким уже не потрібно було утримувати застарілі портові приміщення, щоб бути ближче до постачальників і клієнтів, теж виїхали. Шановані компанії з віковими традиціями у судноплаванні виявилися фінансово неспроможними адаптуватися до нового типу перевезень. Не краще було і морякам торговельних суден. Раніше вони виходили в море, дивилися світ і кілька днів відпочивали десь в екзотичній гавані в очікуванні рейсу. Усе, що вони отримали зараз, — це кількогодинне очікування на віддаленій стоянці для контейнерів, поки швидкісні крани розвантажують і завантажують їхні судна.

Контейнерні перевезення очікувано призвели до краху старої економіки, але вони також сприяли появі нової. Спокійні затоки Пусана і Сіетла вийшли на провідні позиції у світі. Крім того, нові великі порти з'явилися там, де раніше не було нічого: у Фелікстоу (Англія) чи Танджунг Пелепас (Малайзія). Значні перспективи відкрилися для маленьких міст, віддалених від мегаполісів. Завдяки дешевим цінам на землю та низькій оплаті праці вони стали привабливими локаціями для будівництва фабрик, чие розташування не залежало тепер від близькості до портів через здешевлення доставки. Величезні промислові комплекси повного циклу виробництва змінилися на менші, вузькоспеціалізовані заводи, які обмінювалися напівготовою продукцією, будуючи довгі ланцюги постачання. Бідні країни

отримали реальний шанс на економічний ріст, ставши постачальниками для віддалених від них багатих країн. Через те, що вартість доставки сировини й відправки готової продукції стала такою мізерною, великі промислові комплекси з'явилися навіть у Лос-Анджелесі та Гонконгу<sup>1</sup>.

Нова економічна географія дала змогу фірмам, чиї амбіції не перетинали кордон своєї країни, стати міжнародними компаніями, спроможними здійснювати експорт по всьому світу так само легко, як мовби на сусідню вулицю. А коли їм це вдалося, вони побачили, що здешевлення доставки приносить виробникам прибутки однаково, як в Італії і Таїланді. Глобалізація вплинула й на ті бізнеси, які вирішували працювати лише на внутрішньому ринку, адже конкурували вони тепер усе одно з усім світом. Глобальний ринок постукав і в їхні двері. Витрати на доставку перестали бути захистом виробникам із великими видатками, чиєю перевагою вважали близькість до споживачів їхніх товарів. Навіть із урахуванням розмитнення і затримок, із фабрик у Малайзії блузки до універмагу Масы'с на Геральд-сквер доїжджали дешевше, ніж від виробників тих же блузок, але з майстерень Нью-Йорка. Мультинаціональні виробники — компанії з підприємствами в різних країнах — стали міжнародними, об'єднавши колись окремі фабрики в мережі. Це дало їм змогу обирати найдешевше місце для виготовлення певних товарів так само, як і переносити виробництво, залежно від витрат і курсу валют. У 1956 році у світі було ще багато малих виробників, які торгували лише на місцевому ринку. До кінця ХХ століття суто місцеві ринки товарів занепали й практично зникли.

Звичайних працівників нові умови не зовсім задовольняли. Звичайно, як споживачі вони отримали доступ до більшого асортименту, тому що, завдяки контейнерам, розвивалася глобальна торгівля. Як стверджує одне фахове дослідження, у 2002 році Сполучені Штати імпортували в чотири рази більше видів товарів, ніж у 1972-му. Це дало споживчу вигоду майже у 3 % від усієї економіки, якої офіційна статистика

не врахувала. Збільшення обсягів торгівлі, швидка доставка товарів і зниження цін створили настільки комфортне конкурентне середовище, що навіть дрібні виробники змогли отримати вигоду. Зрештою, доступ до недорогих товарів суттєво підвищив рівень життя в усьому світі<sup>2</sup>.

Робітники, чий добробут залежав від зарплатні, бачили і зворотний бік медалі. Після десятиліть спустошення, які принесла Друга світова війна, почав нарешті зростати попит. Конкуренція натомість не розвивалася через малі обсяги міжнародної торгівлі. Профспілки Північної Америки, Західної Європи та Японії за тих виняткових обставин отримали шанс на підвищення заробітної плати та покращення соціальних гарантій, чому сприяли й державні програми. Робочий тиждень скорочувався, виплати в разі втрати працездатності зростали, а вихід на пенсію в 60–62 роки ставав нормою. Контейнери поклали край цим безпрецедентним перевагам. Зниження вартості перевезень пришвидшило рух капіталу, давши працедавцям більше козирів у перемовинах із потенційними працівниками. В умовах високої інтегрованості світової економіки зарплата робітників Шеньчженя встановлювала обмеження на заробітні плати в Південній Кароліні. Коли уряд Франції скоротив робочий тиждень без урізання зарплати, саме через швидку і практично копійчану доставку, виробники, щоб уникнути більших витрат, просто перевезли виробництво за кордон<sup>3</sup>.

Вас вразять масштаби сучасного контейнерного порту. До кожного причалу (в найбільших портах світу їх десятки) пришвартоване велетенське океанське судно, до 400 метрів завдовжки і 60 метрів завширшки, на якому розміщуються металеві контейнери. Палубу вщерть заповнюють ряди червоних і синіх, зелених і сріблястих контейнерів, складених у конструкції по 15–20 ярусів завдовжки і 8–10 заввишки. У трюмі розміщується ще частина контейнерів на 6–8 ярусів углиб. Навігаційний місток, як і каюти екіпажу під ним, практично непомітний серед нагромодження контейнерів. Приміщення для команди крихітні, а кількість

людей мізерна. Уявіть гігантський корабель, який перевозить 9–12 тисяч 12-метрових контейнерів, наповнених 200 тисячами тонн взуття, одягу й електроніки, тритижневим маршрутом із Гонконгу через Суецький канал до Німеччини. На борту в цей час може бути команда з 20 осіб<sup>4</sup>.

Щойно корабель пришвартувався, в дію вступають цілі ряди кранів, масивних сталевих конструкцій, що здіймаються на 60 метрів у небо і важать більше ніж 900 тонн. Підпірки, на яких вони стоять, розташовані так широко, що між ними можуть вільно проїхати кілька вантажівок уряд. Крани рухаються по рейках уздовж кораблів вперед-назад, коли необхідно. Кожен кран має стрілу завдовжки 47 метрів, достатню, щоб охопити корабель, ширший за Панамський канал. Оператор крана керує візком, який ковзає по всій довжині стріли; з кожного такого візка звисає спредер — сталева рама, призначена для закріплення на всіх чотирьох кутах 25-тонного контейнера. Починаючи розвантаження, оператор рухає візок уздовж стріли в певне положення над кораблем, опускає спредер до щеплення з контейнером, піднімає його, а потім швидко переміщає візок із контейнером до пристані. Візок зупиняється над колісним транспортером, який очікує між опорами крана, вантаж опускається на транспортер, і спредер відпускає свій захват. Далі транспортер везе вантаж на складський майданчик, а візок тим часом повертається на корабель за наступною коробкою. Процес повторюється кожні дві хвилини чи навіть 90 секунд. Кожен кран таким чином переносить із корабля на пристань 30–40 контейнерів на годину. Тільки-но на судні з'являється вільне місце, починається процес завантаження, і активність на причалі стає просто шаленою. Щоразу, як кран опускає «вхідний» контейнер на один транспортний засіб, він піднімає контейнер на відправку з іншого. Корабель розвантажують і завантажують одночасно.

На кількакілометровому асфальтованому складському майданчику доставлений контейнер проходить під краном-штабелером на колісному чи рельсовому ході. Колеса

до терміналу о 10:45 ранку, а 12-метровий контейнер JKFC 119395 із 25,8 тонни верстатів, призначений на відправку до Ньюарка і зараз розташовується на складському майданчику A-52-G-6, буде завантажений третім знизу на четверте місце в другому ряду носового трюму. Комп'ютери виконують сортування, забезпечуючи відповідні умови: контейнери-холодильники будуть поміщені у відсік із підключенням електрики, а контейнери з небезпечним вмістом опиняться якнайдалі від тих, що здатні підвищити ризик вибуху. Все відбувається з точністю до секунди, не залишаючи місця на помилку чи враховуючи людський фактор. За 24 години судно розвантажує тисячі контейнерів, бере на борт інші тисячі і продовжує свій шлях.

Щодня в будь-який великий порт прибувають і відправляються з нього залізницею і по шосе тисячі контейнерів. Фури заїжджають через ворота, де сканери зчитують унікальні номери на кожному контейнері, комп'ютери порівнюють їх із судновими маніфестами\*, а тоді водій отримує вказівку, де залишити вантаж. Інші тягачі чіпляють і вивозять напівпричепи зі щойно знятими з корабля контейнерами. Потяги, навантажені винятково контейнерами, закочують до спеціальних терміналів найближче до пристані, де гігантські крани, розтягнувшись над складом, знімають із них контейнери один за одним. На тих же коліях формують вантажні потяги, які вирушають до станцій за три тисячі кілометрів із мінімальними зупинками на шляху, а для завантаження використовують ті самі крани.

У результаті такої напруженої діяльності ми отримали майже безпроблемну систему постачання по всьому світу. 25-тонний контейнер із кавоварками може виїхати з фабрики в Малайзії, потрапити на борт судна і, подолавши за 23 дні 14 500 кілометрів, опинитися в Лос-Анджелесі,

---

\* Судновий (вантажний) маніфест — документ, який описує всі вантажі на борту судна. Використовується для митного оформлення судна, розрахунку мита і статистики вантажообігу.