

ІНГВАР КАМПРАД
БЕРТІЛ ТОРЕКУЛ

ІСТОРІЯ ІКЕА

**БРЕНД,
ЩО ЗАКОХАВ У СЕБЕ СВІТ**

*Переклала з англійської
Оксана Кацанівська*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Слово автора</i>	9
<i>Пролог. Спершу була морена</i>	14

Частина перша

Коріння торговця меблями

Німці в лісах Смоланда	19
Мое життя на фермі	23
Бабуся і я	27

Частина друга

Підприємець 1943–1953

Як я став торговцем меблями	35
Сім'я — це фірма, фірма — це сім'я	45
Ніхто не зазнавав стількох невдач, скількох зазнав я	51
Як усе було	55

Частина третя

Настирливий капіталіст 1953–1973

Бойкот, розлучення і успіх	63
І з'явилися перші розбірні меблі	71
Польща — «інша жінка»	78

Журнал, що зробив ІКЕА соціально прийнятною	92
Дивовижний магазин	98
Таємна вечеря	103

Частина четверта

Розбудова імперії

Чоловік, який підготувався до смерті	113
Як компанія стала неприступною	123
ІКАНО — особистий світ хлопчиків	130
Творці імперії	135
Священна концепція	140
Ельмхульт у світі	147

Частина п'ята

Управління в часи змін

Благородне мистецтво «обіймального» менеджменту	155
Помилки юності	160
Піар-прецедент	170
Стратегія десяти «хот-догів»	178
Мрія «хорошого капіталіста»	182
Різдвяна вечірка на складі	190

Частина шоста

Великий стрибок. Найбільші звершення чекають попереду

Успадкувати, але не зруйнувати	197
Розмова зі спадкоємцями	203
Хвилина тиші на засіданні правління	213
Наступний рубіж	223

Америка і неохочий іммігрант	231
Ведмежі обійми на Уралі й поцілунок у Хімках	246

Частина сьома

Багатоликий пророк

Чоловік і його творіння	267
Факс від Інгвара Кампрада, 28 січня 1998 року	278

Додаток 1. Заключне слово Інгвара Кампрада.

Як з'явилася ця книжка	281
------------------------------	-----

<i>Додаток 2. Звіт торговця меблями</i>	286
---	-----

Додаток 3. Важливі дати з життя

Інгвара Кампрада й ІКЕА	297
-------------------------------	-----

<i>Додаток 4. Організація ІКЕА</i>	300
--	-----

<i>Додаток 5. Магазины ІКЕА у світі</i>	305
---	-----

<i>Додаток 6. Опитування шведських студентів</i>	308
--	-----

Пролог

СПЕРШУ БУЛА МОРЕНА

Ельмхульт, Смоланд, Швеція, Земля.

Його земне коріння, його духовний біотоп.

У центрі ринкової площі височіє статуя Карла Ліннея — ученого, який дав назви всім рослинам світу. Повернутий спиною до ратуші, він вдивляється у великий магазин по той бік залізничної колії. Заснував його чоловік, чиє ім'я відоме по всіх усядах.

Віддавна на цій пісній суворій землі зростали не лише квіти й ідеї, а й компанії.

Дорога, що веде з Ельмхульту до Агунарюда повз п'єтерюдську церкву, така ж звивиста, горбиста й тісно обступлена густими деревами, як наприкінці дев'ятнадцятого сторіччя, коли його предки іммігрували в ці краї. Якихось сімнадцять кілометрів — і перед вами «Ельмтарюд», ферма, на якій він виріс. Три будинки по різні боки подвір'я, гравійні доріжки й клумба посередині. За воротами — зелений сарайчик, де колись здавали молоко. Саме звідти й почався його шлях до, здавалося б, шаленої дитячої мрії — стати промисловим гігантом.

Сарайчик уже давно пустує, а от ліси навколо такі ж дрімучі й таємничі, як у день, коли він уперше пішов до школи. Та й крики козулі тут можна почути куди частіше, ніж гуркіт мотора автомобіля чи трактора.

До місця, де зародилася й розрослася імперія лежить довгий шлях.

Тут, на батьківщині цього чоловіка, правила встановлює морена — піщана, кам'яниста пустка. Скрізь панує самотність, тиша й аскетизм. Навколо сіро й похмуро — лише зрідка з-поміж гілля

плакучої берези визирає смарагдове пасовисько. Тутешні хатинки завжди були невеличкими, поля — каменястими, а життя — важким і виснажливим.

Саме тут, у дзвінкій тиші посеред морени, де панує сувора мораль, на кам'янистій глинястій землі й проросли перші пагони мрії про ІКЕА, адже всьому потрібен свій, особливий ґрунт. А в цій місцині оцінити істинні розміри й міць дерева можна лише докопавшись до коріння.

Тут, на Богом забутій фермі, хлопчик-дислексик створив чорнову концепцію майбутньої компанії. Хіба можна пояснити її, не розповівши спершу, звідки беруться такі таланти, як народжується успіх і як ідеї пробиваються до сонця й протистоять своїй епосі, а іноді навіть творять її?

Філософію свого бізнесу цей чоловік звів на морені. Майбутні керівники його компанії просто зобов'язані здійснити паломництво до того зеленого сарайчика — такої собі ікеївської «Мекки» — побачити його на власні очі, поміркувати, а може, навіть уклонитися. Вони мусять доторкнутися до дощатих стінок, ніби віддаючи душу за можливість стати одним із тих, хто втілює в життя міф, сагу, легенду... або просто сподіваючись зарядитися первозданною силою. У чому ж джерело цієї сили?

За легендою, він побудував імперію голими руками.

З нічого.

Але що таке оті «голі руки»?

І що насправді означає «з нічого»?

Хіба любов, підтримка, енергійність, жага помсти, багата уява й невиситима цікавість — це «нічого»? А що стосовно везіння й уміння долати перешкоди? Як можна вимірювати самоповагу, невгамовність і освіченість людини відомими й невідомими поразками, яких вона зазнала на життєвому шляху?

Невже ні міцне родинне коріння, ні банальна мрія розбагатіти, ні марнославне бажання показати батькам — чи то й усьому світу — на що ти здатен, не мають жодного значення?

Звісно, мають.

Сім'я нашого головного героя була ощадливою, але не бідною. Він зростав серед люблячих рідних, які цінували і заохочували

його буйну уяву й життєрадісність. Саме вони й стали для нього прикладами для наслідування... щоправда, не завжди хорошими з політичних переконань. У цьому безпечному, сповненому любові середовищі він навчився боротися за свої мрії — і це в епоху, коли всі чхати хотіли на перешкоди й захоплювалися ідеєю створення так званого «народного дому» — нової Швеції.

Ні, ця книжка зовсім не про людину, яка прийшла в бізнес із порожніми руками. Натомість у ній описано життя чоловіка, який плекав безліч сміливих мрій і мучився почуттям власної неповноцінності й жалості до себе. Вона про вперту й допитливу людину — улюбленця публіки й нікому не зрозумілого дивака в одному флаконі. А ще про компанію, що стала втіленням його жадань і віддзеркаленням усіх поразок і перемог, що випали на його долю. Нею він і живе...

Хтось, можливо, протестуватиме проти такого спрощеного опису особистості видатного генія. Хтось буде не в захваті від хвалебних од досягненням невинного капіталіста, який заради прибутків і влади провернув тисячі хитромудрих трюків, аби тільки гарантувати своєму дітиську вічне життя.

А хтось упізнає в головному герої себе, адже в душі кожного з нас живе віра в диво.

НІМЦІ В ЛІСАХ СМОЛАНДА

Звідси й почнеться його доля.

Вільгельм Муберг. Емігранти

Студеною зимою 1897 року в непроглядних лісах, що тісною стіною обступили ферму «Ельмтарюд», розташовану за двадцять кілометрів на північний захід від Ельмхультя, розгорнулася палка боротьба між життям і смертю. У цій драмі переплелися гроші, могутність і влада, а героями стали іммігранти, яких так і не прийняла нова Батьківщина — молоде подружжя, затавроване нерівним шлюбом: незаконнонароджена дівчина й авантюрний юнак з хорошої сім'ї.

Усе почалося з поштового замовлення.

Ахім Ердман Кампрад з дружиною Францискою прибули до Треллеборга, що на півдні Швеції, в 1896 році. Йому нещодавно виповнилося тридцять, вона ж була на чотири роки молодша. Привезли вони й двійко синів: трирічного Франца Феодора й однорічного Еріха Ервіна. Їхній первісток помер немовлям у жовтні 1892-го.

Далі була дорога в Смоланд, де Ахім наосліп придбав ділянку лісу — побачив оголошення в німецькому мисливському журналі й вирішив ризикнути. Символічний крок, як для глави родини, яка згодом стане легендою у світі поштової торгівлі.

Кампради дісталися потягом до Ельмхультя, де їх зустрів Карл Йохансон з Мьоклехультя з екіпажем. Разом вони вирушили на ферму в парафії Агунарюд.

Певно, дорогою мандрівники насолоджувалися красою тихого озера, але просто не могли не відчутися похмурої атмосфери таємничості й урочистості, що панувала в мовчазному сосновому лісі. Шведської вони не знали, а на гостинність сусідів годі було й споді-

ватися — чужакам-бо ніколи не довіряють. Що й казати, Кампради випробовували долю.

Статус господаря угіддя площею чотириста сорок дев'ять гектарів сів на Ахіма мов улитий. Він одразу ж узявся до роботи — найняв кучера, який тільки те й робив, що терпляче чекав на нового хазяїна біля готелю в Юнгбю, де той частенько ховався від проблем. Можливо, у душі він уже здався, бо давним-давно звик перекладати всі обов'язки на плечі сильної й енергійної дружини, яка вміло давала їм раду.

Ахім мав талант до лісозаготівлі — він успадкував його від батька й прагнув передати своїм синам і онукам, а якщо буде на те воля Божа, то й правнукам — але з проблемами великого лісового господарства впоратися не зміг. Аби довести його до пуття, потрібні гроші... багато грошей. Ахім, мабуть, набудував купу планів, але через брак коштів так і не зумів утілити їх у життя. Коли чутки про фінансові негаразди Кампрадів поповзли округою, кілька сусідів навіть спробували перекупити «Ельмтарюд».

Навесні 1897 року банк Агунарюда відмовив Ахіму у вкрай необхідній позиції. Сповнений відчаю й тривоги за майбутнє, він повернувся додому й спершу перестріляв своїх улюблених гончаків, а потім застрелився сам. За гіркою іронією долі, через тридцять років його вдові довелося вдруге пережити таку трагедію, коли із життям покінчив їхній молодший син Еріх — юний і слабкий хлопча, який цілковито залежав від матері.

Через шість місяців після трагічної смерті Ахіма Франциска народила четверту дитину — дівчинку. Залишившись одна з малюками в чужій країні, молода німкеня мусила навести лад у хаосі, який залишив після себе чоловік. Природжена енергійність і хазяїновитість допомогли їй стати шанованою господинею — суворим босом, якого побоювалися всі робітники. Що ж до самотності, то вона тільки підсилювала рішучість і наполегливість Франциски.

Вигнанка без друзів і рідних, вона стала жорсткою й холодною. А втім кажуть, що коли на її порозі з'являлися мандрівники, жінка ставала втіленням гостинності й щедрості. Її бажання, а точніше необхідність, контролювати всіх і вся стало притчею во язицех. До самої смерті (а померла вона у вісімдесят) Франциску огортала аура

ЯК Я СТАВ ТОРГОВЦЕМ МЕБЛЯМИ

Юначе, ви ніколи не станете бізнесменом.

Гуннар Янсон

Мама дуже непокоїлася, коли я приносив додому багато товарів. Хто ж купить усі ці олівці й гумки?! Але по сусідству було вдосталь будинків, і я вперто оббивав їхні пороги. Бачте, якщо вже я вирішу щось зробити, то зроблю обов'язково.

Інгвар Кампрад

ІНГВАР КАМПРАД:

Коли я закінчував середню школу, мій бізнес уже не скидався на дитячі забавки. Під моїм ліжком у шкільній спальні в Озбі завжди стояла велика коричнева коробка з пасками, гаманцями, годинниками й ручками.

Навесні 1943 року, перш ніж вступати до Гетеборзької школи комерції, я вирішив відкрити власну фірму. Аби зробити це, я мусив заручитися дозволом свого опікуна — пана (дядька) Ернста. Річ у тім, що за шведськими законами кожна дитина має опікуна за межами родини — зазвичай ними стають поважні місцеві жителі. Я сів на велосипед, проїхав шість кілометрів до села Агюнарюд і повідомив дядьку Ернсту, що збираюся відкрити фірму. Він, звісно, здивувався, але покинув борону, привів мене на кухню, сів і запитав: «Нашо тобі то, хлопче?».

Вислухавши детальне пояснення, він підписав дозвіл, який я відправив в Окружну раду разом з купюрою в десять крон. Так на сповненій ароматами кави кухні дядька Ернста народилася торгова фірма Ікеа. «І» означає Інгвар, «К» — Кампрад, «Е» — «Ельмтарюд», «А» — Агунарюд.

Навчання у Гетеборзькій школі комерції стало для мене доле-носним. Професор національної економіки Івар Сундбом істотно розширив мої інтереси. Завдяки йому я став краще розбиратися в бізнесі й неабияк зацікавився тонкощами дистриб'юторства. Я розумів: аби стати успішним бізнесменом, потрібно знайти найпростіший і найдешевший спосіб транспортування товарів від фабрик до покупців.

У шкільній бібліотеці я відкопав торговельні газети з рекламою імпорتنих та експортних продуктів і ламаною англійською написав листа іноземному виробнику ручок. Зрештою я став його генеральним представником у Швеції. Прямий імпорт дозволив мені максимально понизити роздрібну ціну на товари.

У Гетеборзі я відвідав взуттєвий магазин і побачив, що там і досі торгують як за дідів-прадівів. Усі полиці, від підлоги й до стелі, були заставлені білими коробками з чорними й коричневими черевиками. Щоб дістати потрібну пару, продавцям доводилося раз по раз видиратися на драбину. Раціональним такий підхід назвати було важко — суцільне марнування часу й грошей!

Моїм основним товаром стали авторучки. Я задешево купував їх партіями по п'ятсот штук і імпортував у Швецію. Далі об'їжджав потягом міста й села на півдні країни, обходив тютюнові крамниці в околицях Ельмхультя і розсилав оголошення про продаж товарів поштою. Моїм клієнтом стала фірма Вріо з міста Озбі. Я взявся імпортувати швейцарські запальнички й угорську новинку — кулькові ручки. Спершу останні коштували купу грошей — десь шістдесят крон (сім доларів) за штуку — і погано продавалися, але потім ціна впала, і я почав розсилати їх тисячами.

У 1945 році я став клерком Асоціації власників лісу і отримав від фінансового директора дозвіл на продаж слюсарних пилок для членів Асоціації. Сотнями вони надходили потягом у Векше, а вже звідти я відвозив їх додому позиченим візком. Якщо не помиля-

СІМ'Я — ЦЕ ФІРМА, ФІРМА — ЦЕ СІМ'Я

Життя в «Ельмтарюді» було суцільною роботою. О шостій ми вечеряли. О сьомій вимикався телефон, і ми вже не могли ні телефонувати, ні приймати дзвінки. Потім ми знову бралися до праці — відверто кажучи, інших занять на фермі й не було. У неділю ми рибалили й збирали гриби... Це Інгвар мене навчив... Ми з ним були дуже схожими... Я теж був ощадливим, можливо, навіть ощадливішим за нього... Мабуть, саме тому ми й зійшлися.

Свен Ґьоте Гансон

Коли Інгвар Кампрад спілкується зі своїми службовцями, це нагадує розмову дідуся з дітьми й онуками. «Рідні мої ікеївці, міцно вас обіймаю», — написав він у різдвяному привітанні. «Я не міг стримати сліз», — зізнався він у листі, опублікованому в фірмовому виданні ІКЕА, дякуючи працівникам за підтримку в скрутні часи.

Навряд чи знайдеться багато відомих бізнесменів, які так близько й відверто спілкуються зі співробітниками. У Швеції часи покровительства давно канули в лету. Однак в ІКЕА й Hennes & Mauritz — найсучасніших шведських компаніях — процвітає патріархат. Іноді Інгвар нагадує африканського борця за незалежність, який звертається до свого народу після здобуття перемоги. Він ніби одночасно й пишається умінням вести за собою людей, і смиренно приймає на себе всю відповідальність за них. У його промовах є все: емоції, сльози, сміх, спогади, похвали... і навіть невдоволене буркотіння — якщо раптом хтось із «родини» зійшов

з вузької стежини ощадливості й «забув вимкнути світло в коридорі».

Інгвар поводитьсь геть нетипово для наших часів, але, як не дивно, саме в оцій анахронічності й ховається його сила. І річ зовсім не в способі керівництва. Кампрад йому не навчився — він такий від народження. Він і справді вважає компанію сім'єю, а себе — її головою.

Як так склалося?

Важко уявити когось, хто залежав би від сім'ї більше, ніж Інгвар. І мова навіть не про найближчих рідних, адже він завжди готовий прийняти в родину нових людей. Пані Кампрад уже, мабуть, неабияк втомилася відкладати власні плани й пригощати вечерєю спонтанних гостей чоловіка. Інгвар просто обожає ділити хліб-сіль з ближніми. У цьому весь він.

Завдяки підтримці сім'ї Інгвар зайнявся торгівлею ще в юності, коли його однолітки вигарцьовували на танцях. Його першими покупцями були найближчі родичі: мама, тато, бабуся й тітки. Коли бізнес почав набирати обертів і дедалі частіше потрібно було пакувати посилки, відповідати на дзвінки й занотовувати скарги клієнтів, Інгвар завжди міг покласти на рідних. Дім став для нього офісом, а офіс — домом. Ферма відійшла на задній план — її розчистили, щоб дати хлопчикові простір для розвитку. Тато очолив правління Ікеа й узявся вести щоденні справи компанії, а мама — варити смачну каву.

Так його сім'я стала фірмою. Тож не дивно, що Інгвар завжди вважав фірму своєю сім'єю.

Він створив надзвичайну філософію управління, що ґрунтується на принципах взаємодопомоги, вірності, солідарності й невибагливості, а також на простих правилах, як-от «прибери після себе» й «не клади на тарілку більше, ніж зможеш з'їсти». Прийшовши в ІКЕА, перші Інгварові співробітники одразу ж занурювалися в дружню родинну атмосферу. Свен Гьоте Гансон — легендарний ікеївський піонер — став членом родини Кампрадів, ледве переступивши поріг «Ельмтарюда».

І з'явилися перші розбірні меблі

«Господи, та давай відкрутимо ніжки й покладемо їх під стільницю», — запропонував Гіліс. Ми так і зробили, і в нас вийшов гарненький компактний пакуночок.

Інгвар Кампрад

Люди знають ІКЕА як компанію, що продає розбірні меблі. Покупці отримують їх у розібраному вигляді, а потім самостійно збирають за допомогою невеличкого шестигранного ключика. За роки існування компанії ласі до жартів газетярі опублікували тисячі статей про те, як бідолашні шведи намагаються розібратися з інструкціями, знайти забраклі шурупи й закрутити їх непідходящими за розміром ключами. Про це навіть склали жартівливі пісеньки!

Сьогодні ж розбірні меблі стали звичним явищем навіть у магазинах конкурентів ІКЕА.

Інгвар Кампрад навчився мистецтву дешевих закупівель у свого геніального попередника Йозефа Анера, який використовував сезонні спади попиту, щоб домовитися з виробниками про найнижчі ціни. Інгвар обрав таку саму тактику, але вдосконалив її — почав перепродавати розбірні меблі. Він удавався в тонкощі виробничого процесу, шукаючи міліметри, які можна врізати, і деталі, які можна змінити, щоб зекономити матеріал і знизити вартість виробу.

По суті, поява перших розбірних меблів, які згодом розрослися в продуктову лінійку з неповторним ікеївським дизайном і стали гордістю Кампрада, була результатом жорстокої конкуренції й випадкових знайомств із талановитими людьми.

Ось як це пригадує сам Інґвар:

Ми працювали над одним із перших ікеївських каталогів. Робота аж кипіла, але ми все одно не вкладалися в терміни. Потрібна була людина, яка могла швидко розробити дизайн рекламних оголошень, тож я зв'язався з Гілісом Люндґреном із рекламної агенції в Мальме.

Із часом він став нашим відданим співробітником, близьким другом сім'ї й автором безлічі ікеївських бестселерів. Без нього ми не вигадали б так швидко розбірних меблів, які стали унікальною фішкою ІКЕА й сформували її репутацію.

Ми зустрілися на фабриці постачальника в Ельмухульті. Там була простора зала, де ми організували примітивну студію й робили фотографії для каталогу. Гіліс привіз своє нещодавнє придбання — уживаний японський фотоапарат — і розставив освітлення. Потім ми оформили зо два варіанти інтер'єру.

Він запропонував поставити у вазу квіти, тож я купив у місті п'ять тюльпанів. Наступного ранку одна квітка прив'яла. На п'ятий день у нас залишився один-єдиний тюльпан, і той з похиленою голівкою. Та Гіліс не розгубився й вирівняв стебло, устроївши в нього спицю. Вазою стала пофарбована в чорний пляшка з-під пива. Фотографія вдалася на славу й мала цілком професійний вигляд.

Потім я всю ніч писав рекламні тексти для каталогу.

Це були дні простих рішень, імпровізації, веселощів і творчих поривів. Ми йшли навпомацки, спотикалися, падали, знову спиналися на ноги й перемагали.

Гіліс виявився напрочуд винахідливим і умілим. Нам частенько приходили в голову однакові ідеї, але він, на відміну від мене, умів малювати й завиграшки відтворював їх на папері. Деколи він трохи змінював дизайн меблів, щоб конкуренти не могли довести, що їхні постачальники співпрацюють з ІКЕА. Наслідки бойкоту ставали дедалі відчутнішими, і конкуренти невтомно стежили за нами й нашими виробниками. Гіліс малював ескіз, показував його постачальнику й казав: «Зробіть отак, і це вже буде нова модель».

По суті, ми почали самостійно розробляти дизайн меблів, просто щоб уникнути бойкоту. Але якось, коли ми намагалися запакувати щойно сфотографований стіл, саме Гіліс пробурчав щось на кшталт: