



Odi et amo¹

Сергей Голубицкий

Еще один мальчик со спичками

Ингвар Кампрад, создатель ИКЕА, крупнейшей в мире компании по продаже мебели, полюбил торговую-закупочную деятельность, едва расставшись с пеленками. Малыш ездил на велосипедике по родной южношведской деревне Агуннарид и продавал соседям спички, которые по окончании родительских поездок закупал оптом в Стокгольме.

Как тут не вспомнить Ивара Крёгера, великого шведского мистификатора, сколотившего на спичках невообразимое состояние²? Крёгер ушел из жизни на пике славы в 1932 году — аккурат в то же время шестилетний Ингвар задумался над коммерческой привлекательностью спичек — этим поистине неисчерпаемом источнике вдохновения шведских предпринимателей!

Стартовый ассортимент Ингвара Кампрада радовал патриархальностью: кроме спичек — сущеная рыба, семечки и елочные украшения. С годами добавились нейлоновые чулочки, шариковые ручки и карандашки. Преодолеть разношерстность и незамысловатость этой негоции позволял общий знаменатель: маржа — тонкая, как масляная пленка на озере Мекельн³. Обратите внимание — тонкая не по принуждению, не по обстоятельствам, а сугубо по величию сердца: маленький Ингвар, выходец из семьи немецких переселенцев,

иначе и не мыслил себе торговлю — разве можно наживаться на односельчанах, удавливая их ростовщически неприличной прибавочной стоимостью? Торговать нужно по справедливости! И неграмотный фермерский мальчик добавлял к стокгольмской закупочной цене самую чуточку, самую малость. Наивно? Смешно? По-детски? Тогда поглядите, куда привела компанию шведского идеалиста его моральная установка⁴:

- ▶ 15,5 миллиарда долларов мировых продаж,
- ▶ 84 тысячи сотрудников,
- ▶ 202 магазина в 32 странах (еще 20 запланированы к открытию в 2005 году),
- ▶ 12 тысяч наименований продукции,
- ▶ товарный каталог с ежегодным тиражом в 115 миллионов экземпляров (больше, чем у Библии!).

Сам семидесятивосьмилетний Ингвар Кампрад, по версии шведского журнала «Veckans Affarer», еще в прошлом году

ИКЕА формирует нашу жизнь. Все только и говорят о жутком обслуживании покупателей, невыносимых пробках перед ее магазинами и инструкциях по сборке, не поддающихся расшифровке. Мы ненавидим ее и любим одновременно, полагаемся на нее и жестоко высмеиваем — создается впечатление, что речь идет не о торговом заведении, а о чем-то несоизмеримо более значимом: футбольной команде, англиканской церкви или правительстве.

Оливер Беркман,
корреспондент британской газеты «The Guardian»

отобрал у Билла Гейтса титул богатейшего человека планеты⁵. Правда, в отличие от сиэтлского баловня судьбы, к своему звездному часу шведский торговец приближался более полувека.

Амок

Сегодня в мире нет человека, который, познакомившись с ИКЕА, остался бы равнодушным. Парадокс, однако, не в том, что одни фанатично влюблены в эту компанию, а другие предают проклятиям. Парадокс в совмещении эмоций. Одни и те же люди любят и ненавидят ИКЕА одновременно. И материалы убогие, и дизайн чудовищный, и навязанная самостоятельная сборка мебели доводит до исступления, а нет: анафематствующие потребители аки зомби тянутся к переполненным парковкам желто-голубого храма⁶!

Наиболее колоритны в своем odi et amo гордые британцы. С самого появ-

1 «И ненавижу, и люблю» — знаменитые строки Катулла: «Odi et amo. Quare id faciam, fortasse requiris / Nescio, sed fieri sentio et excrucior» («И ненавижу ее, и люблю. «Почему же?» — ты спросишь. Сам я не знаю, но так чувствую я — и сгораю внутри»). (*Лат.*)

2 «Шесть шведских спичек первого Принца Всемирной Финансовой Империи», «Бизнес-журнал», 2003, № 2, либо в моей книге «Как зовут вашего бога?»

3 Озеро Мекельн в поселке Ольмхульт, где в 1958 году открылся первый магазин ИКЕА. Стоит ли говорить, что масла в Мекельн никто никогда в жизни не проливал — это не более чем моя не слишком удачная метафора.

4 Данные по итогам последнего финансового года ИКЕА (1 сентября 2003 — 31 августа 2004 г.).

5 «Forbes» отводит Кампраду «только» 6-е место, потому как виртуозно законспирированные права собственности в империи ИКЕА практически не позволяют определить реальные размеры состояния Ингвара Кампрада и его семьи. Судя, однако, по косвенным признакам, даже без учета «эфирно-биржевого» статуса денег Билла Гейтса, Кампрад на голову богаче главы «Микросяфта».

6 Логотип ИКЕА выдержан в тонах шведского национального флага (желтый и голубой).



▲ В 1999 году новый центр ИКЕА в Эмеривилле (Калифорния) на три месяца вывел из строя транспортную систему региона. Полиции пришлось перейти на ручную регулировку движения.

ления ИКЕА в Туманном Альбионе (1987 год) местные жители не переставали брюзжать, фыркать, морщиться и воротить нос от ширпотребной шведской мебели, годящейся разве что для студентов без стипендии и разведенных неудачников. При этом именно в Великобритании зафиксированы самые могучие эксцессы помутнения потребительского сознания. 10 февраля 2005 года в день открытия ИКЕА в Эдмонтоне (северная окраина Лондона) в магазин вломилось 6 тысяч англосаксов, которые с криками «Мой! Мой!» принялись разрывать 2 тысячи диванов, выставленных со скидкой по 49

фунтов за штуку. Одетый с иголочки джентльмен ловко отбивался деревянным молотком от изящной леди, попытавшейся исподтишка увести у него добычу... Почтенная старушка, похожая на мисс Марпл, мертвой хваткой удерживала вожделенную коробку, медленно оседая под напором духоты и сердечного приступа... Триумф британской невозмутимости продолжался 30 минут, после чего магазин закрыли, подав ко входу девять карет «скорой помощи», шесть пожарных машин и полицейскую бригаду. Описанные события, однако,

лишь способствовали триумfalному укрощению Владычицы морей — сегодня Великобритания уверенно занимает второе место (после Германии) по продажам товаров Ингвара Кампрада, опережая даже Соединенные Штаты Америки.

Конечно, голова от шведского чуда идет кругом не только у британцев. В 1999 году новый центр ИКЕА в Эмеривилле (штат Калифорния) на три месяца вывел из строя транспортную систему региона; полиции пришлось отключить светофоры и перейти на ручную

Налицо удивительный парадокс совмещения эмоций. Одни и те же люди любят и ненавидят ИКЕА одновременно!



Оптическая иллюзия

Деньги, потраченные впустую, — это болезнь.

Горан Нильссон,
управляющий ИКЕА в Великобритании

В 1943 году семнадцатилетний член «Нордической молодежи», шведского аналога «Гитлерюгенда» («Величайшая ошибка моей жизни», — каялся позднее Кампрад), был премирован батюшкой за прилежную учебу и перспективное мировоззрение. Юноша употребил деньги на учреждение собственной фирмы — ИКЕА, незамысловато названной по первым буквам: Ингвар — Кампрад — Эльмтарид (родной хутор) — Агуннарид (родная деревня).

Премиальные остатки позволили расширить ассортимент: к спичкам и семечкам в ИКЕА добавились портмоне, рамки для фотографий, часы, бижутерия и скатерти — все, что удавалось пе-

▼ Отсутствием жадности Кампрад разозлил не только конкурентов, но и производителей, так что в 1955 году мебельные фабрики Швеции даже объявили ему самый настоящий бойкот!

Смена ориентации никак, однако, не отразилась на морально-этических принципах Ингвара Кампрада: девизом компании по-прежнему оставалось «Дешевле, дешевле и еще раз дешевле!» Своей уникальной нежадностью Кампрад удивил не только мебельных конкурентов, но и производителей. В конце концов, в 1955 году произошло неслыханное: мебельные фабрики Швеции объявили Кампраду бойкот! Пока агенты ИКЕА украдкой закупали товар через подставных лиц, Ингвар бился в поисках окончательного решения. Оно оказалось простым и элегантным: «К черту отечественных производителей!» ИКЕА будет самостоятельно проектировать мебель и заказывать ее у зарубежных поставщиков. Идеального партнера Кампрад нашел в социалистической Польше, не избалованной конвертируемой валютой, откуда и привез долгосрочные контракты.

В 1956 году Его величество случай подарил ИКЕА Великую ИДЕЮ: молодой сотрудник компании Гиллис Лундгрен, отчаявшись запихать в грузовик большой кухонный стол, в сердцах предложил напарнику: «Давай отрежем ему ноги!» Сказано — сделано: ножки отпилили, снабдили четырьмя болтами-гайками и аккуратно упаковали в плоскую коробку. Показали Ингвару. Кампрад восклинул: «Знак Божий!», и впредь все товары ИКЕА стали «прессовать» по полной.

Плоская упаковка качественно снижала транспортные расходы не только продавца, но и покупателя. Себестоимость продукции упала еще ниже, но — главное! — изменилась бизнес-концепция компании. Вместо традиционной (и чреватой конфликтами интересов) дихотомии «продавец—покупатель» возник импровизированный Альянс Соучастников, в котором обе стороны были вовлечены в процесс изготовления товара. Следующим этапом включения покупателей ИКЕА в товарно-созидательный процесс стало объединение демонстрационного зала и складских помещений в общее торговое пространство. Покупатель выбирал в демонстрационном зале приглянувшуюся этажерку, плавно перемещался на склад, снимал с полки плоскую коробку и отвозил ее в тележке на кассу: дополнительная экономия на штатных грузчиках плюс укрепление Альянса!

Интересный момент: если бы ИКЕА зациклилась на дешевизне своих товаров, она давно бы погибла под ударами местной конкуренции. Не потому ли так сдержанны в эмоциях российские потребители: ведь стеллажи подмосковной «Шатуры» или белорусские диваны дешевле легендарных «Билли» и «Клип-

регулировку. В сентябре 2004 года три человека погибли в давке на открытии магазина в Саудовской Аравии.

Одни лишь россияне, закаленные китайской дешевизной, отовариваются в трех московских и одной казанской ИКЕА молча и стиснув зубы. Нехотя, принужденно, но отовариваются. Правда, все больше, и больше, и больше... В феврале 2005 года Ингвар Кампрад поделился в Москве своими планами: «Я старый человек. Мне уже 78 лет, и я хочу, чтобы наши магазины открылись в 10 российских городах, поэтому и тороплю постоянно Ленпарта¹».

рехватить на стокгольмских распродажах и блошиных рынках. Еще два года — и новый прорыв: Кампрад покупает рекламную осьмушку на последней странице тамошней газеты, а взамен велосипеда для доставки товара арендует место на деревенском молоковозе.

В 1947 году Ингвар Кампрад случайно набрел на мастерскую столяра-умельца, и ассортимент ИКЕА пополнился стульями, кушетками и столами. Через четыре года ИКЕА окончательно избавилась от своего галантерейно-ломбардного ассортимента и полностью переключилась на торговлю дешевой мебелью.

¹ Леннарт Дальгрен — управляющий российской ИКЕА.

пан»¹! Может быть, дело в качестве? Но и тут сравнение не в пользу шведов: карельская береза и сосна «Шатуры» против традиционной для ИКЕА древесностружечной плиты (ДСП).

Очевидно, что, кроме цены и качества, ИКЕА предлагает нечто большее. Что? Для начала взглянем на формулировку икеевской бизнес-идеи в рекламном буклете: «Создание широкого ассортимента функциональной домашней мебели хорошего дизайна, продаваемой по ценам, доступным максимально возможному числу людей». А теперь сравним ее с кредо мебельной фабрики «Шатура»: «Главными принципами предприятия являются расширение ассортимента и обновление выпускаемой продукции. Выпуск мебели, сочетающей в себе современный стиль и высокое качество, — по доступной цене». Как видите, все совпадает, за исключением двух нюансов: вместо «стиля» у ИКЕА «хороший дизайн», а вместо «качества» — «функциональность». Что бы это значило?

Икеевский «дизайн» — разговор особый. В середине 50-х годов на Ингвара Кампрада произвел неизгладимое впечатление модный по тем временам конструктивный поп-арт, который в глазах обитателя шведской сельской глубинки ассоциировался с социальной элитой и безоговорочным hi-end'ом. Не удивительно, что, приступая в 1956 году к самостоятельному дизайну мебели, ИКЕА практически буквально скопировала элементы модернистского минимализма, лишив его элитарной ауры и сделав достоянием широких народных масс.

Скопировало и скопировало — дело хорошее, поражает, однако, другое: за 50 лет развития дизайнерская мысль ИКЕА² так и не вышла за пределы эстетики того самого допотопного поп-арта. Очнувшись впервые в магазине ИКЕА (в 1998 году в Сингапуре), я пережил эстетический шок: казалось, что вместо современного мебельного салона попал в бутафорский интерьер голливудского фильма конца 50-х. Аскетичные стулья — братья наших табуреток, узкие диваны, конкурирующие по комфорту с пляжными топчанами, лысые кресла, изуверски вывернутые сумасшедшим хиропрактиком, а все вместе — бесчувственная амальгама алюминиевых труб, ДСП и ламинированного пластика, выкрашенных в кричаще-оранжевые, ярко-красные и темно-синие тона! «Вот они, минуты счастья Энди Уорхола!»³, — подумал я тогда и... купил набор постельного белья черного цвета. Помнился, почти даром.

Позже узнал, что ИКЕА гордо величит ее единственным анахронизмом своего дизайна «изящным и современным скандинавским стилем», усматривая в нем

основную привлекательность торговой марки за пределами Швеции. «За пределами» — не оговорка: на родине Ингвара Кампрада, рассказывая о покупках в ИКЕА, люди в смущении отводят глаза: «Знаете, это временно, пока дети не вырастут». ИКЕА в Скандинавии примерно так же престижна, как и датская обувь Ecco, над которой потешается весь Копенгаген⁴. Хотя за пределами Скандинавии о престижности речи тоже не идет: больше остальных брюзжат британцы и американцы, которым икеевский дизайн кажется холодным, безликим и просто ... уродливым! Вот только одно дело — престижность, и совсем другое — популярность: и Швеция, и Англия, и Америка входят в первую пятерку мировых продаж ИКЕА.

С годами анахроничный икеевский дизайн приобрел определенную ретро-ауру, так что теперь он не шокирует, а смотрится... скажем так — веселенько. Однако этого явно недостаточно для конкуренции с серьезным мебельным Стилем. Например, итальянским. Получается, что из козырей ИКЕА остается последний — функциональность.

Уж не знаю, какой смысл вкладывают в это слово шведские мастера, но мне всегда казалось, что функциональность

► Тарана со склада в сторону кассы тяжеленный гардероб «Хемнэс», мы не просто участвуем в снижении себестоимости товара, но и получаем уроки доброго, честного и светлого труда.



Дело, конечно же, не в ценах. Не в стиле и не в дизайне. Все дело — в культе, потому что ИКЕА — не магазин, а храм

мебели — синоним ее удобства. Если это справедливо, то мебель ИКЕА абсолютно нефункциональна, поскольку откровенно *неудобна*. Неудобные стулья, неудобные диваны, неудобные журнальные столики, неудобные кресла. Сколько раз ловил себя на мысли, раскачиваясь в легендарном «Поэнге»⁵, что занимаюсь самообманом: ведь существует море неикеевских кресел-качалок, которые и дешевле, и уютнее, и надежней, и эстетически привлекательней.

Представляю себе рациональных шведов, цокающих языками и неодобрительно качающих головой: «Ничего-то вы не поняли в ИКЕА! Главное — не цена, дизайн и функциональность по отдельности, а ВСЁ ВМЕСТЕ! Именно в этом уникальность нашей компании». Но и тут позволю не согласиться: в тех же США множество мебельных магазинов с не менее убедительным флагоном цены, дизайна и качества. А в каком-нибудь

Home Depot⁶ хозяйственных мелочей не тысяча, а целый миллион. Между тем, ломятся американцы именно в ИКЕА. Ломятся через не могу, наступая на горло собственным представлениям о красоте, стиле, практичности. В первом североамериканском магазине ИКЕА, открытом в Ванкувере в 1976 году, продавцы обнаружили невероятный спрос на вазы. Опросив покупателей, шведы с удивлением узнали, что вазы приобретали вместо шведских чашек и стаканов, которые канадским аборигенам показались слишком маленькими и неудобными для питья! Ну, не нравятся тебе чаши и стаканы, развернись и уйди! Зачем же вазы-то покупать?!

Получается, не цена, не дизайн, не качество и не флагон, а ЧТО?! Самое время перечитать эпиграф Горана Нильссона: «Деньги, потраченные впустую, — это болезнь». Вот вам и зацепочка...

Психотронное евангелие

В 1976 году Ингвар Кампрад написал притчу под названием «Завещание мебельного продавца», в которой раскрыл «священные принципы» своего учения: «Дух ИКЕА — это могучая и живая реальность... Возблагодарим же тех, кто является столпом нашего общества! Простых, спокойных, незаметных людей, которые всегда готовы оказать нам помощь. Они выполняют свой долг и платят по счетам неприметно и не выделяясь... Они повсюду — на наших складах, в офисах, в торговом зале. Они —



само воплощение духа ИКЕА. Простота — наша прекрасная традиция. Простота нашего поведения придает нам силу. Простота и скромность характеризуют наши отношения между собой, с нашими поставщиками и нашими покупателями. Мы не селимся в дорогих отелях не для того, чтобы снизить цену наших товаров. Просто нам не нужны шикарные автомобили, помпезные титулы, дизайнерские костюмы и прочие знаки социального статуса. Мы опираемся только на нашу силу и собственную волю!»

Если кто-то полагает, что перед нами руководство по ведению торгово-заку-

почной деятельности, а не апокриф современной протестантской этики, пусть бросит в меня камень! Для полноты картины не хватает миссионерской идеи — вот она: «Наш долг — расширяться. Те, кто не может или не хочет присоединиться к нам, достойны сожаления. То, что мы хотим сделать, мы можем сделать, и мы сделаем. Все вместе. Наше будущее — блестящее!»

«Завещание» Ингвара Кампрада есть ответ на вопрос о мистической притягательности ИКЕА. Дело не в це-нах, стилях или дизайне. Дело — в культе. ИКЕА — не магазин, а храм. Храм надежд, мечтаний и представлений о прекрасном тех самых «простых, спокойных и незаметных людей», которых в мире, как известно, подавляющее большинство. Добавьте сюда манящий аромат «шведскости»⁷, замешанный на чудаковатом «скандинавском стиле», и вы получите психотронное оружие, творящее коммерческие чудеса!

Созданию «понятных и близких вибраций» подчинена вся структура ИКЕА. В первую очередь, это относится к уникальной топографии магазинов. Покупатели вынуждены перемещаться по нарисованным на полу стрелкам в строго заданном направлении, проходя мимо всех без исключения отделов и секций с товарами, которые они не собирались приобретать. Бог с ней, с рекламной составляющей этого трюка. Попробуйте-ка пойти в обратном направлении: тяжелая, давящая на психику эманация общественного порицания вам обеспечена, даже если никто из правильно ходящих покупателей и не выскажет вслух неодобрение вашего диссидентского поступка. На память приходит сцена из «Полуночного экспресса» Алана Паркера, где сошедшие с ума заключенные ходят вокруг каменного столба в строго определенном направлении, имитируя меккийскую Каабу⁸.

Другой элемент религиозных вибраций ИКЕА — оригинальная традиция одаривать именами все без исключения товары — от мыльницы до гардероба. Отять же, оставим в стороне псевдо-

шведский аромат всех этих «Ховдигов», «Флуффигов» и «Форсенов». Психотронная составляющая ономастики ИКЕА хорошо известна любому следователю: чтобы сломить волю подозреваемого на допросе, нужно заставить его говорить на своем языке! Джо Кэрр, руководитель отдела критических и исторических исследований британского Королевского колледжа искусств: «Как только вы войдете в ИКЕА и попросите какую-нибудь этажерку, употребив ее нелепое имя, вы тут же станете глиной в их руках».

Как и полагается серьезной религиозной организации, ИКЕА не тратит время на маркетинг, изучая вкусы потребителей, а предпочитает самостоятельно эти вкусы формировать. Дизайнеры IKEA of Sweden денно и нощно изобретают «вспениватели молока», «клипсы для подвешивания журналов в ванной комнате» и «подколенные матики», без которых вы прожили большую часть своей жизни. Теперь же, заглянув в ИКЕА в поиске кухонной табуретки, вы уедете с тележкой, доверху набитой кучей «незаменимых в хозяйстве и невероятно дешевых» предметов.

Религиозное полотно ИКЕА венчает знакомая читателю практика трудового воспитания: тарана со склада в сторону кассы тяжелющий гардероб «Хемнэс», мы не просто становимся соучастниками процесса по снижению себестоимости товара, но и получаем уроки доброго, честного и светлого труда, автоматически приобщаясь к «столпам общества». Разве не за этим мы пришли сюда в первую очередь?

Блестящее будущее

Ингвар Кампрад мечтает дожить до того момента, когда ИКЕА откроет магазины в десяти российских городах. Нисколько не сомневаюсь, что доживет. Будущее ИКЕА великолепно даже без религиозной составляющей. Иначе и быть не может при удельной валовой прибыли (profit margin) в 18%! В ситуации, когда конкуренты мечтают о 6%, ИКЕА просто обречена на коммерческое бессмертие! □

1 Стеллаж «Билли» и софа «Клиппан», созданные тем же гениальным Гиллисом Лундгреном, стали самой популярной и продаваемой мебелью ИКЕА. Поразительная статистика: каждый десятый из ныне здравствующих европейцев был зачат на икеевском диване!

2 Весь дизайн ИКЕА выполняет подразделение IKEA of Sweden, расквартированное во все той же первопрестольной деревне Ольмхульт.

3 Энди Уорхол — отец поп-арта, прославившийся коллажем из суповых банок и фразой про Америку: «В этой стране каждый был или будет знаменит хотя бы десять минут».

4 ... и умирается вся Москва!

5 «Поэнт» — знаменитое икеевское кресло-качалка, опора которого — цельногнутый многослойный березовый каркас. Читатель наверняка обратил внимание на автоматические прессы, которые раскачивают «Поэнт» в каждом магазине ИКЕА, демонстрируя на цифровом табло надежность конструкции: 78 884 качка, 78 885 качков, 78 886...

6 Гигантский американский хозяйственный магазин. Москвичам для сравнения: Home Depot раз в десять больше немецкого OBI (на территории торгового комплекса «Мега»).

7 Если кто-то думает, что мифологема «шведскости» бестелесна, то он глубоко ошибается: тут вам и «шведская семья», и «свободная любовь» («шведки, путешествующие по Европе в поиске любовных развлечений»), и «врожденная демократичность» («шведы даже к своему королю обращаются на «ты»), и пресловутое «шведское качество» (от «Вольво» до «Эриксона»).

8 Кааба — храм в Мекке в форме куба, в котором находится метеорит «Черный камень», присланный Аллахом. Кааба — главный объект хаджа.