

# 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> Медвежья объятия в Сибири и нежный 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 Affarer*, шведского аналога *Business Week*, помимо этого я являюсь основателем *Dagens Industri*, ведущей ежедневной экономической газеты в Швеции, поэтому меня крайне интересовали те таинственные силы, что двигали удачливым предпринимателем, а также сама личность делового человека. Что за энергия заключена в людях, которая заставляет одни компании жить и процветать, а другие приводит к гибели? Подчас чисто финансовый и экономический подход к бизнесу создает впечатление, что роль личности вторична.

В своей книге «В поисках души компании», написанной о компании SAAB, я постарался раскрыть глубинную сущность взаимоотношений индивидуума и компании. Эта тема всегда волновала меня, и я, основываясь на информации, полученной из первых уст, не мог устоять перед соблазном написать о том, как зарождалась и развивалась столь крупная компания.

В то время мои отношения с ИКЕА сводились к тому, что я был довольно частым их покупателем. Мне довелось несколько раз встречаться с Ингваром Кампрадом. Результатом встреч стали статьи и интервью, опубликованные в различных изданиях. Несколько лет назад мне случилось провести один день в Эльмтарюде, где я познакомился с его отцом Феодором и приветливой сестрой Керстин. Помню, что Ингвар пытался вместо пижамы всучить мне фланелевую рубашку, дюжину которых он по случаю купил на какой-то невероятно дешевой распродаже в Праге.

Мы быстро договорились об условиях работы над книгой. Ради сохранения объективного подхода в изложении материала требовалось, чтобы я был совершенно независим от ИКЕА в финансовых вопросах. Другими словами, я сам оплачивал свои путешествия, проживание и исследования. В то же время меня исправно снабжали копчеными сосисками, шведскими фрикадельками и брусничным джемом. Ингвар со своей стороны предоставил в мое распоряжение не только собственную персону, но и всех сотрудников компании. Он пообещал, что у них не будет от меня секретов. И это обещание было выполнено, хотя некоторые признания давались с определенным трудом, например не слишком приятная история об увлечении Кампрада движением нацистов в 1930-е годы. В конце концов я сам выбрал несколько «жертв», чтобы взять у них интервью и получить полную картину жизни и деятельности компании, о которой даже ее создатель знал далеко не все.

Я рассказываю обо всех этих довольно тривиальных подробностях, потому что меня часто спрашивают, каково это — быть «купленным» ИКЕА. И этот вопрос вполне закономерен, потому что автор не может быть объективен, если не является полностью независимым. Невольно возникают привязанности и симпатии, завязываются дружеские отношения, ты начинаешь смотреть на все чужими глазами, и в результате факты приносятся в жертву желанию угодить, что вполне естественно между друзьями.

Побочных явлений такой дружбы мы с Ингваром всячески старались избежать. Если бы мне пришлось утаить что-то важное, то мы бы оба были в этом виноваты. Он выставил бы себя скрытным человеком, а я выявил бы свою неспособность представить ясную картину. Но Ингвар сам хотел говорить о вещах, о которых никогда не рассказывал раньше. Его открытость казалась непривычной и даже опасной, однако таково было его желание. Кое-какие ограничения в отношении содержания книги все-таки были. Во-первых, он категорически не хотел подробно рассказывать о людях, доставивших ему крупные неприятности, а во-вторых, отказался говорить о положительных результатах деятельности ИКЕА в странах за «железным занавесом».

С другой стороны, Ингвар хотел, чтобы я рассказал о его «врагах»: например, о поставщиках, считавших, что ИКЕА слишком к ним придирается, или о тех, кого пришлось уволить. Но когда я тщательно изучил все эти случаи, то пришел к выводу, что это материал для еще одной книги, но уже несколько иной направленности.

Книга же, которая представлена вашему вниманию, является не научным исследованием, а документальной историей ИКЕА. В ее основу легли устные рассказы многих людей, а также некоторые мои суждения и выводы. Воспоминания Ингвара о компании довольно избирательны, именно поэтому он хотел, чтобы другие также участвовали в создании книги. Меня поразило, как всего за полвека изменились воспоминания о многих событиях у тех, кто принимал в них непосредственное участие. Слушая одну и ту же историю в пересказе разных людей, я заметил, что все помнят только то, что хотят помнить. Поиск истинной картины превратился в задачу, достойную скорее историка, нежели писателя.

Значительная часть персонажей осталась за пределами повествования по самым разным причинам: например, из-за географической удаленности, личных предпочтений, ввиду ограниченности объема книги. Мне пришлось изрядно попутешествовать, чтобы проверить некоторые из рассказов Ингвара, взять интервью у более чем сотни людей, посетить магазины,

офисы и фабрики по всему свету, от 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 маслбойня, 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 воспекает 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 Мёкলেখальта. 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 продемонстрировать 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 нерастрченную 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 Эльмхультя. Первые несколько лет мы жили на ферме Майторп, что находится по дороге из Эльмхультя 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 «молодая хозяйка» и «старая хозяйка», и все знали, в чем заключается разница.

Мать быстро поняла, что дела моего отца находятся в довольно плачевном состоянии, и начала сдавать комнаты внаем. Это делалось с его одобрения, но без его помощи. На лето мы сдавали все комнаты, кроме спальни родителей, где спали вповалку всей семьей. Мама также уговорила бабушку сдать несколько комнат в ее доме, и те деньги, что мы получали, были совсем не лишними.

Так что мама была настоящей скромной героиней. Она заболела раком, когда ей еще не исполнилось пятидесяти, и умерла в возрасте пятидесяти трех лет, когда мне было тридцать семь. Спустя несколько лет я основал фонд для исследования раковых заболеваний. Бизнесмены из 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)