

31.

IKEA

1943 год, Швеция

Мебель для жизни

➤ Мебель

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



ИКЕА — крупнейший в мире производитель мебели и предметов домашнего обихода. Компании принадлежит 251 магазин на правах собственности или франшизы в 34 странах мира — от Швеции до Соединенных Штатов, от Великобритании до Израиля, Саудовской Аравии, России и Китая.

История ИКЕА началась в 1943 году, когда молодой предприниматель Ингвар Кампрад открыл первый магазин в небольшом городке Эльмхульт в Швеции. Имя ИКЕА — акроним, состоящий из инициалов основателя и первых букв названий фермы, где он вырос, и близлежащей деревни: «Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd». Слово оказалось то ли случайно, то ли намеренно созвучно греческому *oikia* («дом») и финскому *oikea* («правильно», «верно»). ИКЕА — единственная розничная сеть, которая задает стиль жизни людей независимо от их культуры, достатка или религии.

Предприниматель-тинейджер

Кампрад основал ИКЕА в 17 лет на деньги, подаренные отцом за успешную учебу. В свое время дед Ингвара не смог погасить кредит за ферму и застрелился. Несчастье оставило глубокий след в душе мальчика. С тех пор он стремился заработать всеми доступными средствами. В пять лет закупал в Стокгольме спички и развозил их по деревне на велосипеде. Подростком — продавал все, что пользовалось спросом: рыбу, ручки, рождественские открытки, семена, бумажники,

рамки для фотографий, часы, ювелирные украшения, нейлоновые колготки. Сначала он вел бизнес из сарая на родительской ферме, позже начал рассылать заказы по почте, доставляя их на железнодорожную станцию в фургоне молочника. Тогда же Ингвар вступил в пронацистское Новое шведское движение (Nysvenska Rørelsen). Когда в 1994 году история открылась, Кампрад не стал прятаться за PR-машиной, а публично извинился перед сотрудниками ИКЕА еврейского происхождения, назвав в книге «Сага об ИКЕА» свой поступок «самой большой ошибкой в жизни».

Беби-бум **По статистике, каждый десятый европеец был зачат в кровати ИКЕА.**

В 21 год Кампрад продавал мебель и всякую всячину в первом магазине ИКЕА в городке Эльмхульт на юге Швеции. В 1951 году вышел первый каталог продукции (до 1963 года тексты писал лично Кампрад), а с 1953 года основным товаром стала мебель. Конкуренция заставила его выставить мебель в магазине, чтобы покупатели смогли посмотреть, потрогать и оценить ее качество. В 1955 году Ингвар занялся дизайном мебели. В этом направлении Швеция была признанным лидером в мире. Его успехи испугали местных производителей, и они «убедили» поставщиков Кампрада прекратить с ним работать. Ингвар переключился на Польшу. Польские компании могли поставлять недорогие комплектующие в плоской упаковке для сборки готовой мебели на месте. Так родилась ИКЕА, какой ее знают сегодня.

Шведский стиль для всех

Работы шведских дизайнеров 1950–1960-х годов — это современный светский утилитарный стиль, как правило дорогой. Кампрад разрушил миф о дороговизне скандинавского стиля и вывел его на массовый рынок по доступным ценам для молодых людей, которые обустраивают свой первый дом. Благодаря Кампраду покупка мебели стала более демократичной. Первый магазин-склад ИКЕА в Эльмхульте работал по модели супермаркета: система самообслуживания и большие объемы продаж позволяли поддерживать низкие цены.

Эта модель стала основой для новых магазинов, первый из которых за пределами Швеции открылся в 1963 году в Норвегии, в местечке Аскер. Затем открылись магазины в Дании в 1969 году, Швейцарии в 1973 году, Германии и Японии в 1974 году, в США в 1985 году, в Великобритании в 1987 году, в Китае в 1998 году, в России в 2000 году и в Турции в 2005 году.

«Наш долг — развиваться»

В 1960–1970-х годах ИКЕА быстро росла благодаря экономическому развитию Швеции и миссионерским устремлениям Кампрада «сделать жизнь людей лучше». В 1976 году он опубликовал «Завет продавцу мебели». Книга стала обязательной к прочтению для всех новых сотрудников компании. В ней он провозгласил: «Наш долг — развиваться». Текст пронизан энергичными

призывами, вроде: «Поделите свою жизнь на десятиминутные интервалы и постарайтесь как можно меньше из них потратить впустую», «Растрачивать ресурсы — смертный грех!», «Счастье — не достигнуть цели. Счастье — идти к ней».

«Черт возьми, как я буду просить сотрудников путешествовать экономно, если сам летаю первым классом? Я должен подавать правильный пример».

► Ингвар Камрад, основатель IKEA и богатейший человек в Европе, путешествующий только эконом-классом.

Камрад вел за собой личным примером, его менеджеры и простые служащие, число которых выросло вдвое, равно как и количество моделей в каталоге IKEA, были убежденными последователями его философии. В 1980-х годах сеть собственных и франчайзинговых магазинов IKEA разрослась по всему миру, преодолевая национальные, международные и культурные границы. Процесс был инициирован изнутри компании и стал возможен благодаря достоинствам продукта, на два десятилетия предвосхитив идею создания «сообществ потребителей».

Идея IKEA

У магазинов IKEA существует два или три варианта дизайна в зависимости от размера. Самый большой — «синий ящик». В нем покупатель идет долгой вереницей выставочных залов, где решает, что купить, затем попадает на склад, находит там выбранную мебель в плоской упаковке и выходит к кассам. Во многих магазинах есть ресторан, где готовят типичную шведскую еду: фрикадельки, черничный пирог, брусничное варенье, а также блюда местной кухни.

Покупательская горячка

➤ Открытие магазина IKEA — это всегда грандиозное событие национального масштаба. Иногда это приводит к неожиданным проблемам. Так, в Эмеирвилле (Калифорния) поток машин на дороге к новому магазину был настолько плотным, что полиции пришлось вручную регулировать его в течение целых трех месяцев после открытия. В Эдмонтоне, на севере Лондона, несколько человек получили травмы в давке перед дверями только что открывшегося магазина. Спустя полчаса магазин пришлось закрыть до конца дня. В Саудовской Аравии трех человек задавили насмерть, когда IKEA объявила о раздаче ограниченного количества подарочных сертификатов на сумму 150 долларов.

Все 12 тысяч наименований продукции разрабатывают в Швеции, а производят — 1300 поставщиков из 53 развивающихся стран. Это позволяет существенно снизить издержки. Изделия сгруппированы по категориям, каждой из которых дано однословное имя шведского, датского, финского или норвежского происхождения. Так, книжные полки, приспособления для хранения вещей и кофейные столики получили названия шведских городов, принадлежности для ванной комнаты — скандинавских озер, бухт и рек, детские товары и игрушки — птиц, млекопитающих или абстрактных понятий (например, Duktig, что означает «хороший», «послушный»).

IKEA
1943 год, Швеция

¹Если быть точнее, это дискалькулия, одна из разновидностей дислексии.

IKEA в датах

1926 Родился Ингвар Кампрад.

1943 Кампрад основывает IKEA в возрасте 17 лет.

1951 Выходит первый каталог IKEA.

1953 IKEA начинает фокусироваться на мебели.

1963 Открытие первого магазина IKEA за пределами Швеции (в Аскере, Норвегия).

1969 В Дании открывается первый магазин IKEA.

1973 В Швейцарии открывается первый магазин IKEA.

1974 В Германии и Японии открываются первые магазины IKEA (компания прекратила деятельность в Японии в 1986 году, но планирует вернуться).

1985 В США открывается первый магазин IKEA.

1987 В Великобритании открывается первый магазин IKEA.

1992 IKEA покупает Habitat.

1994 Кампрад просит прощения за участие в шведском неонацистском движении во время Второй мировой войны.

1998 В Китае открывается первый магазин IKEA.

1999 Кампрад публикует (в соавторстве с Бертилем Торекулем) «Сагу об IKEA».

2000 В России открывается первый магазин IKEA.

2005 В Турции открывается первый магазин IKEA.

2006 Журнал Fortune включает IKEA в рейтинг «100 лучших работодателей».

Кампрад, так же, как Генри Форд и Уолт Дисней, страдает дислексией, поэтому названия он запоминает легче, чем цифры!¹ Не обошлось здесь без забавных ситуаций. Например, в Германии невинное норвежское название каркаса кровати Gutvik звучало как «gut fick» или «good f...ck».

Для покупателей достоинства продукции IKEA всегда перевешивали недостатки дешевого «интерактивного» метода покупки и пресловутые «короткие» инструкции, сборка по которым занимает много часов. Ежегодный каталог IKEA уникален. Все фотографии делаются в студии компании — самой большой в Европе, которая находится в родном Эльмхульте. Каталог издается в 55 вариантах на 27 языках для 35 стран и попадает в руки 200 миллионам человек в одной только Европе.

Для покупателей от Пекина до Болингброка (Иллинойс) IKEA — универсальная сокровищница, где они могут позволить себе купить современные дизайнерские вещи. Культ и культура компании снова и снова превозносятся на разных сайтах и блогах по всему миру: «Половина моего дома из IKEA, хоть ближайший магазин и в шести часах езды» (США), «IKEA дает мне свободу быть такой, какой я хочу» (Румыния), «Каждый раз я нахожу там что-то ужасно стильное и совсем недорого» (Германия).

Компания сегодня

Сегодня годовой оборот IKEA превышает 15 миллиардов долларов, в компании работают 104 тысячи человек. Контролирует всю структуру голландский частный холдинг, принадлежащий семье Кампрад. Фонд с капиталом в 36 миллиардов долларов — гарантия от возможного поглощения компании. По оценке журнала Economist, это богатейшая благотворительная организация в мире. Структура компании плоская, как ее коробки с мебелью: здесь запрещены титулы и привилегии, никто не носит костюмы, топ-менеджмент летает эконом-классом, а во время «антибюрократических недель» высшее руководство компании разгружает грузовики и сидит за кассой. IKEA дважды включали в «100 лучших компаний для работающих матерей», а в 2006 году компания заняла 96-е место в рейтинге журнала Fortune «100 лучших работодателей».

С 1976 года Кампрад с семьей переехал жить в Швейцарию, где налоги намного ниже шведских. Самый богатый человек Европы и один из богатейших в мире — однажды он даже потеснил Билла Гейтса на первом месте — владеет поместьем в Швеции и винодельней во Франции. Но при этом Кампрад ездит на подержанном Volvo, путешествует только эконом-классом, торгуется на местном рынке, настаивает, чтобы сотрудники IKEA печатали на бумаге с двух сторон, и часто заезжает в IKEA, чтобы дешево пообедать. «Черт возьми, как я буду просить сотрудников путешествовать экономно, если сам летаю первым классом? — как-то сказал он. — Я должен подавать правильный пример». В то же время IKEA активно участвует в различных местных и международных благотворительных проектах. Официально Ингвар Кампрад вышел на пенсию, но по-прежнему участвует в управлении бизнесом. В 2000 году он радостно объявил своим сыновьям, что после его смерти 15-миллиардный бизнес унаследует тот из них, кто наиболее успешно будет управлять сетью элитных магазинов Habitat, которую IKEA купила в 1992 году.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

32.

Sony

1946 год, Япония

Воспроизведем все!

➤ Бытовая электроника

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

For Good Living—And Good Giving!



SONY TR 610

World's smallest, most powerful
pocket-portable 6-transistor radio

So small, you can carry SONY in your pocket or pocketbook. Yet so powerful, you get wonderfully clear reception and superb tone even in fringe areas! Ideal at home, at the office, when you travel...anywhere! AND A GRAND GIFT TOO!...because SONY is as handsome as it is efficient!

Illustrated: SONY TR 610: 1-inch deep, 2½ wide, 4½ high... with 6 transistors. In red, black, ivory or green. Hi-impact unbreakable case, complete with battery, earphone (for private listening) and carrying case . . . \$39.95



The SONY TR 86
World's smallest 8-transistor radio. Choice of 4 fashion colors. Complete with accessories. \$19.95.

mfg. by the **SONY CORPORATION**
"THE PEAK OF ELECTRONIC PERFECTION"

distributed nationally by **Delmonico International**,
Division of Thompson-Starrett Co., Inc., 42-24 Orchard Street, Long Island City 1, N. Y.
At fine radio stores and department stores, or write Dept. E for name of nearest store.

 Call Esquire's Shopping Service in any of the cities listed on page 8 to learn where you can buy this merchandise.

ACTUAL SIZE

Sony Corporation возникла в заброшенном магазине среди развалин послевоенного Токио. Здесь из праха и пепла появились магнитофон, транзисторный приемник, радио, телевизор, Walkman, PlayStation, а их автор стал мировой знаменитостью. Sony подняла традиционную японскую техническую мысль от имитации к инновациям и воспроизвела картинки и звуки нашей жизни.

Масару Ибука был одним из первых радиолюбителей, выходивших в эфир на коротких волнах. В 1933 году на Парижской выставке он получил награду за изобретенную им систему передачи модулированного светового сигнала. Масару проводил талантливые эксперименты в области звука, теле- и видеотехнологий, а во время Второй мировой войны принял участие в качестве гражданского инженера в проекте по созданию ракеты с тепловой системой самонаведения для японской императорской армии. На проекте Ибука познакомился с молодым офицером Акио Моритой. В 1945 году Масару открыл мастерскую по ремонту радиоприборов в одном из разрушенных зданий Токио. Через год Морита, потомок трехсотлетней династии производителей сакэ и соевых соусов, присоединился к другу. Вместе они создали Токуо Tsushin Kogyo К. К. — Токийскую телекоммуникационную инженерную корпорацию со стартовым капиталом в 500 долларов. В компании работали семь человек, Ибука был управляющим директором. Первый офис компании располагался в заброшенном универмаге. Первый продукт — электрическую рисоварку — никто не хотел покупать.

Некролог Масару Ибуки гласил: «Ибука — человек другого измерения. Среди разрухи послевоенного времени он поставил перед собой грандиозную цель... и создал компанию, которая смогла достичь этой цели. Каждый сотрудник, начиная с Акио Мориты, работал, чтобы мечта Масару Ибуки сбылась». Различия в возрасте и положении между ними не имели значения: Ибука, бесконечно любознательный инженер, и Морита, неутомимый маркетинговый гений, — оба отличались решимостью добиться задуманного и прекрасно дополняли друг друга как партнеры. В 1949 году они изобрели ленту для магнитной записи, а вскоре после этого — первый японский магнитофон Type-G.

Транзисторная революция

Когда Ибука узнал об изобретении транзистора в Bell Laboratories,¹ он понял, какие возможности для потребительской электроники открывает это изобретение за счет уменьшения габаритов и экономии потребляемого электричества. Ибука отправился в США, где убедил самого Белла, заваленного заявками на военные разработки, дать ему лицензию. Через год, в 1955 году, Ибука вместе с Моритой и их небольшой командой доработали транзистор и выпустили первое японское транзисторное радио карманного размера. Японская экономика возрождалась, приемник имел бешеный успех, а компания Ибуки и Мориты вскоре стала символом этого возрождения.

¹ Подробнее об этой компании можно прочесть в главе 12.

«Если у Philips получилось, думаю, мы тоже справимся».

Морита тоже поехал в Соединенные Штаты, там его ошеломили масштаб и энергия бурно развивающейся экономики. Как им с Ибукой конкурировать с американскими транснациональными корпорациями? Те же чувства он испытал в Германии, зато в Голландии воспрял духом. Там Морита посетил штаб-квартиру компании-гиганта Philips в старом городке Эйндховен. «Если у Philips получилось, — писал он оттуда Ибуке, — думаю, мы тоже справимся». В 1955 году Морита снова приехал в США с образцами их первого магнитофона и транзисторного радиоприемника. Но получить сколько-нибудь значительные заказы у Акио не получалось, пока он не встретился с производителем часов Bulova. Агент по закупкам предложил контракт на поставку 100 тысяч миниатюрных приемников — сумма контракта превышала капитализацию Tokyo Tsushin Kogyo К. К. — при одном условии: продаваться радиоприемники будут под именем Bulova. Ибука и совет директоров телеграфировали ему свое согласие. Морита, чьей целью было вывести компанию на международный рынок, отклонил предложение. Позже он назовет свое решение самым удачным за всю карьеру.

В 1957 году Токийская телекоммуникационная инженерная корпорация выпустила самый маленький в мире радиоприемник TR-63 Sony. Модель выпускалась в четырех цветах. Название происходило от латинского слова sonus («звук»), английского разговорного sonny («сын») и японского сленгового sonu-sonu («вундеркинд»). Sony TR-63 покорила американскую молодежь. В эпоху рок-н-ролла приемник пользовался такой популярностью, что через год Морита решил переименовать компанию (семьдесят лет назад нечто подобное произошло с Kodak). Ему нравилось латинское название — беспрецедентный выбор для японской компании того времени. Кроме

► Из письма Акио Мориты Масару Ибуке, 1950-е годы.

этого, Морита хотел, чтобы бренд освободился от индустриальных ассоциаций. Ибука и представители принадлежавшего компании банка Mitsui возражали, но Морита твердо стоял на своем. Так родилась Sony Corporation.

Морита в Америке

Стратегия Мориты по выводу Sony на международный рынок фокусировалась на США. В 1960 году открылось американское подразделение Sony Corporation. Первое время компания продавала транзисторные радиоприемники, затем появился первый в мире транзисторный телевизор и первый полупроводниковый видеомаягнитофон. Через год Sony первой из японских компаний вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу. В 1962 году журнал Economist написал: «Проповедникам житейской мудрости стоит съездить в Японию, чтобы увидеть, как можно превзойти эту мудрость».

Тем временем у Мориты родилась новая идея. Его аргументация была проста: чтобы завоевать лидирующие позиции в Америке, Sony должна из иностранной превратиться в «свою» компанию, а для этого нужно научиться понимать людей, которые покупают их продукцию. Никогда директора ни одной японской компании не уезжали жить за границу. Ибука сопротивлялся, но Морита снова настоял на своем, пообещав, что сможет раз в два месяца на неделю возвращаться в Японию. Несмотря на то что жена Мориты не говорила по-английски, он с семьей поселился на Манхэттене, сняв квартиру у скрипача Натана Мильштейна.

«Проповедникам житейской мудрости стоит съездить в Японию, чтобы увидеть, как можно превзойти эту мудрость».

➤ Журнал Economist,
1962 год.

Энергичный, харизматичный и открытый Морита, с седыми, уложенными на прямой пробор волосами и серо-голубыми глазами стал в Америке целым явлением. Говорили, что он потомок русских эмигрантов. Его квартира на Пятой авеню превратилась в средоточие светской жизни. В середине 1960-х Морита вернулся в Японию, но это не помешало ему благодаря налаженным связям войти в совет директоров таких компаний, как Pan Am, IBM и Morgan Guaranty. Его популярность и популярность Sony продолжала расти в Америке в 1970-х годах. Морита достиг для компании задуманной цели и стал самым известным в мире японцем. На протяжении всей карьеры его интересы были интересами Ибуки и Sony. В 1968 году корпорация продавала в США 5 миллионов транзисторных приемников в год.

«Радость и веселье»

Со своей стороны, Ибука занимался трехлучевой электронной пушкой — проектом, который в 1967 году завершился выпуском телевизоров Sony Trinitron, а позже — семейства компьютерных мониторов. Ибука по-прежнему считал, что компания должна проводить собственные разработки и создавать свои стандарты и технологии. Классический пример совместной деятельности Ибуки и Мориты — линейка плееров Walkman. Морита заметил, что молодежь хочет всегда быть окружена музыкой, Ибука вдохновил дизайнеров «превзойти самих себя» и придумать альтернативу громоздким переносным маягнитофонам того времени. Среди инновационных разработок Sony — формат видео Betamax (впоследствии

его вытеснил формат VHS компании JVC, но Betamax по-прежнему используется в киноиндустрии и на телевидении); видео- и телекамеры Betacam; CD-плеер Discman; MiniDisc и в 1994 году — PlayStation.

Философия Ибуки известна ясностью, широтой и последовательностью мысли. Он считал, что продукция Sony «должна приносить радость и веселье людям». Он всегда задавался вопросом: для чего мы «делаем вещи». Ему было важно, чтобы продукция компании поднимала на новую высоту жизнь и культуру людей. Ибука отошел от дел в 1976 году, но остался почетным председателем компании.

Морита учит Америку делать бизнес

В 1992 году Акио Морита, один из основателей Sony, выступил на Всемирном экономическом форуме в Давосе. В то время Америку особенно раздражали успехи японского экспорта. Речь 70-летнего Мориты захватила слушателей, каждый из которых руководил крупным бизнесом и заплатил за участие в форуме по 14 тысяч долларов. Он объявил, что японский рынок откроется для них, если им будет что предложить, и заметил, что конкурентоспособность Америки вырастет, если вкусы присутствующих перестанут быть столь экстравагантны. Аудитория аплодировала Акио стоя.

В 1993 году Морита перенес инсульт. Он был на 13 лет младше своего старинного друга. После инсульта Морита потерял речь и оказался прикован к инвалидной коляске. В 1997 году умер Ибука. «В радости и в горе, мы всегда были вместе», — сказала жена Мориты от его имени на похоронах друга. Через два года умер и Морита.

Перед лицом будущего

В начале XXI века Sony сдала позиции, уступив первенство в инновациях Palmtop и iPod. У компании возникли проблемы с цифровыми фотокамерами и взрывающимися аккумуляторами для ноутбуков (впоследствии они были решены). Сегодня Sony — одна из крупнейших медиакорпораций в мире. В компании работают 163 тысячи человек. Ей принадлежат CBS Records, Columbia Pictures и MGM. Что ждет компанию в будущем — судить рано. В 2005 году Sony очередной раз подтвердила приверженность нетрадиционному подходу и инновациям: Ховард Стингер стал первым британцем, возглавившим крупнейшую японскую компанию, производящую электронику.

Ибука, Морита и компания Sony изменили лицо японской промышленности, превратив талант к имитациям в талант к инновациям. Личное наследие Ибуки включает в себя Образовательный фонд Sony и книгу «После трех уже поздно», в которой он утверждает, что самый важный период в интеллектуальном развитии ребенка наступает между девятью месяцами и тремя годами. Морита стал первым и самым известным японским гуром бизнеса, человеком, объединившим в своем бизнесе и личной жизни два мира. Ибука и Морита, чья дружба длиною в жизнь прошла испытание войной, создали международную компанию, ставшую символом качества и стиля, задающую стандарты для индустрии бытовой электроники во всем мире.

Sony в датах

- 1908** Родился Масару Ибука.
- 1921** Родился Акио Морита.
- 1946** Ибука и Морита создают Tokyo Telecommunications Engineering Corporation.
- 1955** Компания выпускает первый японский транзисторный радиоприемник карманного формата.
- 1958** После успеха приемника TP-63 Sony компанию переименовывают в Sony.
- 1960** Открывается американское отделение Sony Corporation.
- 1967** Выпуск телевизора Sony Trinitron.
- 1979** Выпуск Sony Walkman.
- 1988** Sony приобретает компанию CBS Records.
- 1989** Sony приобретает компанию Columbia Pictures.
- 1994** Выпуск Sony PlayStation.
- 1997** Умер Масару Ибука.
- 1999** Умер Акио Морита.
- 2005** Консорциум, возглавляемый Sony, приобретает компанию MGM.

33.

Aramco/Tapline

1948 год, США/Саудовская Аравия

Транспортировка ближневосточной нефти

➤ Инфраструктура

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



Компания **Tapline**, или **Trans-Arabian Pipeline** (Транс-арабский нефтепровод), не слишком известна, однако это самый значительный проект XX века в области инфраструктуры. Нефть, которая шла по этому трубопроводу, питала восстановление Европы после Второй мировой войны, превратила Саудовскую Аравию в одну из богатейших стран мира и вызвала «нефтяное эмбарго» ОПЕК в 1970-х годах, которое, в свою очередь, кардинально повлияло на жизнь Запада и на судьбу многих компаний.

В 1943 году председатель Техасо «Стар» Роджерс и президент Socal (бывшая Standard Oil of California) Гарри Колльер встретились в Вашингтоне с министром внутренних дел Гарольдом Айкесом. Нефтяных магнатов волновала безопасность концессий¹ на разработку в Саудовской Аравии, а Вашингтон был озабочен нехваткой нефти для армии. Айкесу недавно поручили отвечать за запасы топлива для военных действий. Через несколько дней президент США Рузвельт в письме уполномочил министра иностранных дел Эдварда Стеттинуса предоставлять помощь по ленд-лизу² и заявил: «Защита Саудовской Аравии жизненно важна для защиты США».

¹Договоры, заключаемые государством с иностранными фирмами на эксплуатацию нефти.

²Система, по которой США передавали своим союзникам во время Второй мировой войны боеприпасы, технику, продовольствие и стратегическое сырье.

Стратегические интересы

Хорошие отношения Айкеса с Техасо и Socal вскоре уступили место взаимному недоверию между правительством и нефтяными компаниями. Тем не менее, когда Айкес объявил о намерении США построить нефтепровод длиной 1000 миль для доставки саудовской нефти к Средиземному морю, обе компании тут же подтвердили участие в проекте. Новость о том, что правительство США собирается финансировать строительство нефтеперерабатывающего завода и крупнейшего нефтепровода, вызвала шквал протестов британских и частных американских производителей нефти: проект шел вразрез с правилами американского бизнеса. Тогда Техасо и Socal совместно создали Aramco — Арабо-американскую нефтяную компанию, которой и предстояло построить завод и нефтепровод при финансовой и политической поддержке администрации президента Гарри Трумэна. Объяснили подобный прецедент тем, что ближневосточная нефть необходима для успешной реализации плана Маршалла по восстановлению послевоенной Европы. Карл Твитчел, советник Socal и известный геолог, заметил: «Теперь внешняя политика нашего правительства определена как минимум лет на двадцать пять вперед».

«Защита Саудовской Аравии жизненно важна для защиты США».

➤ Президент США
Франклин Рузвельт,
1943 год.

После Второй мировой войны британцы потеряли расположение саудовского короля. Техасо и Socal понимали, что залежи нефти в пустынях Саудовской Аравии превосходят совокупные залежи на территории США. В 1945 году они официально зарегистрировали Trans-Arabian Pipeline Company, больше известную как Tapline. Строительство нефтепровода откладывалось из-за разногласий в Конгрессе, гражданской войны в Палестине (где вскоре возник Израиль) и неопределенности с поставками стали. Но в 1948 году Aramco, получив дополнительные инвестиции от компаний Esso и Mobil, начала возводить восточную часть крупнейшего в мире нефтепровода диаметром 30 дюймов и длиной 1040 миль. Нефтепровод должен был протянуться от города Катиф на берегу Персидского залива на северо-запад через всю страну до границы с Иорданией. Руководила проектом строительная корпорация Bechtel со штаб-квартирой в Сан-Франциско. Предполагалось соединить строящийся трубопровод с нефтепроводом Williams Brothers, который шел из ливанского Сидона на побережье Средиземного моря. После завершения этого беспрецедентного проекта Саудовская Аравия получала возможность экспортировать сырую нефть в Европу, минуя Иорданию, Сирию и Ливан.

Строительство нефтепровода

Для строительства трубопровода было заказано более 250 тысяч тонн стальных листов у United States Steel Corporation в Женеве (Юта). Consolidated Western Steel в Лос-Анджелесе делала из них трубы, которые затем отправлялись за 9000 миль в Персидский залив. Там их выгружали на рукотворный остров в трех милях от берега, а затем партиями по 10 тонн доставляли на берег к новому поселению Ras Misha'ab. Для погрузки использовали подвесной кабельный механизм

Skyhook, построенный по технологиям транспортировки леса. Громоздкие тягачи Kenworth грузоподъемностью более 50 тонн доставляли трубы частями длиной в 93 фута на места. Большинство топографов, размечавших территорию, и нефтяников, буривших резервуары под будущие перекачивающие станции, стали первыми американцами, ступившими на эту пустынную землю, где за год выпадает 8 см осадков, а температура достигает 54 градусов по Цельсию.

Трубопровод строился в самом сердце мусульманского мира, и компания предполагала максимально использовать местную рабочую силу. Такая политика была коммерчески оправдана: квалифицированных западных специалистов приходилось слишком далеко везти. Между 1948 и 1950 годами на строительстве Tarline, кроме американцев, работали бахрейнцы и палестинцы. На стройку их привозили местные арабы, обслуживала строительство компания General Contracting Company, которая принадлежала саудовскому бизнесмену Сулиману Олаяну. Люди работали с огромной скоростью, прокладывая по одной миле трубопровода в день по земле и под землей. Им приходилось водить экскаваторы, бульдозеры и траншеекопатели, строить лагеря, разворачивать столовые, взрывать скалы, варить саму трубу. В самый разгар стройки в Tarline работали более 14 600 арабов, среди которых встречались бывшие ловцы жемчуга, крестьяне и кочевники-бедуины. Американцев же было всего 2 тысячи, и большинство из них жили при штаб-квартире Aramco в Дахране, где были все привычные удобства американской жизни, включая кинотеатр и бейсбольную площадку, отгороженные от внешнего мира высоким забором из колючей проволоки.

Вокруг перекачивающих станций Tarline в выжженной солнцем пустыне выросли города, где жили обслуживающий персонал и рабочие. Такие поселения притягивали бедуинов: они вставляли лагерь неподалеку, ставили навесы, покрывали их железом и обносили забором. Вскоре здесь развилась торговля скотом, веревками, дешевыми шинами, привезенными из Ирака, и дешевым бензином, который, наоборот, отправлялся в Ирак. Компания Tarline построила дороги, школы, больницы, провела связь, обеспечила поставки газа в баллонах, создала полицию и построила резервуары.

Орошение пустыни

➤ **Каждый год бедуины перегоняли свои стада на сотни миль в поисках воды и пастбищ. В дороге многие животные погибали. Tarline стал дорогой жизни для кочевников: каждый резервуар давал достаточно воды, чтобы напоить 12 000 бедуинов, 20 000 верблюдов и 40 000 овец и коз. За лето 1950 года Tarline стал источником бесплатной воды для 100 000 бедуинов, 150 000 верблюдов и 300 000 голов скота.**

Геополитические результаты

После того как 25 сентября 1950 года был заварен последний шов, соединивший восточную и западную части трубопровода, потребовалось еще два месяца, чтобы наполнить его нефтью. 10 ноября первая саудовская нефть прибыла в Сидон в Ливане, откуда 2 декабря ушел в Средиземное море первый танкер. 1040 миль нефтепровода заменили

3600 миль водного пути через Персидский залив и небезопасный Суэцкий канал. Ежегодный объем перекачиваемой нефти соответствовал объему, который перевозят 60 танкеров при непрерывной работе, скорость перекачки составляла 600 тысяч баррелей в день. Проект на самом деле «питал» план Маршалла по восстановлению Европы и способствовал экономическому развитию Ливана. Кроме этого Tapline сильно изменила судьбу всех, кто его строил: от бедуинов-торговцев и арабских подрядчиков до тысяч мелких предпринимателей, воодушевленных местным индустриальным департаментом Агамсо и примером Сулимана Олаяна, который стал одним из самых успешных частных инвесторов в Америке. Проект изменил и саму Саудовскую Аравию, превратив ее из нищего королевства пустыни сначала в благодарного собственника, сдавшего в аренду запасы нефти компаниям Техасо, Socal, Exxon и Mobil, а затем в нефтяную супердержаву, с помощью которой ОПЕК во многом управляла мировой экономикой в 1970–1980-х годах. К 1980 году правительство Саудовской Аравии полностью выкупило Агамсо и переименовало компанию в Saudi Aramco. Сегодня это крупнейшая в мире нефтяная корпорация.

Tapline всегда была уязвима перед политической нестабильностью государств, на чьей территории располагался нефтепровод. В 1967 году в результате Шестидневной войны¹ Голанские высоты перешли под контроль Израиля, который тем не менее разрешил дальнейшую эксплуатацию нефтепровода. В 1976 году после многолетних разногласий между Саудовской Аравией, Ливией и Сирией по ценам за транзит нефти отрезок трубопровода после границы с Иорданией перестал функционировать. До 1990 года по нему еще шли небольшие поставки нефти, но затем Саудовская Аравия полностью его перекрыла в ответ на поддержку Иорданией Ирака во время первой войны в Персидском заливе. Сейчас этот участок трубопровода непригоден для перекачки нефти, но последние оценки показали, что стоимость экспорта нефти в Европу через Хайфу с помощью Tapline на 40% дешевле ее отправки танкером по Суэцкому каналу. В 2005 году правительство Иордании задумалось о восстановлении трубопровода.

К этому времени нефтяной джинн выбрался из бутылки. Нефтяными деньгами финансировались военные перевороты и войны в Иране, Абу-Даби, Ливии, Омане и Ираке. В 1990-х годах неиспользованное Саудовской Аравии богатство попало в руки людям, подобным Осаме бен Ладену. Нефтяные деньги стали использовать для развития исламского фундаментализма, который, в свою очередь, питался ненавистью к переменам в стране из-за пришедших нефтяных миллиардов. Часть этих миллиардов «утекла» к скрывающимся в Ираке и Афганистане организаторам терактов 11 сентября в Нью-Йорке и 7 июля в Лондоне. «Черное золото», названное Рузвельтом «жизненно важным для защиты США», неразрывно связало большие деньги могущественных сверхдержав и самые политически нестабильные государства в мире.

¹ Война на Ближнем Востоке между Израилем с одной стороны и Египтом, Сирией, Иорданией, Ираком и Алжиром с другой (5–10 июня 1967 года).

Aramco в датах

1933 Правительство Саудовской Аравии отдает концессионные права компании Socal (Standard Oil of California), которая создает дочернюю структуру California-Arabian Standard Oil Company.

1936 Техасо выкупает половину концессионных прав.

1938 Рядом с Дахраном обнаруживается крупное месторождение нефти.

1943 Президент Рузвельт признает, что Саудовская Аравия представляет жизненно важный стратегический интерес для США.

1944 Компания California-Arabian Standard Oil Company становится Arabian American Oil Company, или Aramco.

1945 Техасо и Socal совместно создают Trans-Arabian Pipeline Company — Tapline.

1948 Начинается строительство нефтепровода из Саудовской Аравии к Средиземному морю.

1950 Завершение строительства трубопровода.

1980 Агамсо полностью переходит под контроль правительства Саудовской Аравии и становится Saudi Aramco.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)