

**МАРК ЛЕВИНСОН**

# ЯЩИК

КАК ГРУЗОВОЙ КОНТЕЙНЕР  
СДЕЛАЛ МИР МЕНЬШЕ,  
А МИРОВУЮ ЭКОНОМИКУ  
БОЛЬШЕ



КРУГОЗОР  
**ДЕНИСА  
ПЕСКОВА**

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Марк Левинсон**  
**Ящик. Как грузовой контейнер**  
**сделал мир меньше, а**  
**мировую экономику больше**  
**Серия «Кругозор Дениса Пескова»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68624290](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68624290)*

*Ящик. Как грузовой контейнер сделал мир меньше, а мировую экономику больше / Марк Левинсон ; [перевод с английского Е. В.*

*Поникарова].: Эксмо; Москва; 2023*

*ISBN 978-5-04-178185-9*

### **Аннотация**

Невероятно, но современный мир не был бы таким, если б не невзрачный транспортный контейнер. Скромный ящик менее чем за полвека вызвал революционные перемены в производстве, торговле и грузоперевозках, позволив мировой экономике стать подлинно глобальной. Шествие нового формата не было, безусловно, триумфальным: даже в XX веке перегрузка товаров в портах осуществлялась, как 3000 лет назад при финикийцах, и перемен не жаждал никто. Людям было что терять: профессия докера теперь вымерла, знаменитые прежде порты вроде Ливерпуля и Нью-Йорка утратили значение, железным

дорогам пришлось почти полностью обновить парк вагонов, а перевод производств за океан оставил без работы жителей многих развитых стран.

И всё-таки он победил! Перед вами его нерассказанная история.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Одобрительные отзывы о первом издании	7
Предисловие	12
Благодарности при втором издании	22
Глава 1	27
Глава 2	53
Конец ознакомительного фрагмента.	83

**Марк Левинсон**  
**Ящик. Как грузовой**  
**контейнер сделал мир**  
**меньше, а мировую**  
**экономику больше**

*Аарону, Ребекке и Деборе*



THE BOX by Marc Levinson

Copyright © 2016 by Princeton University Press

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

В оформлении обложки использована фотография:

© Ryan McVay / Photodisc / Getty Images Plus /  
GettyImages.ru



**БОМБОРА**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

© Поникаров Е.В., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

# Одобрительные отзывы о первом издании

«Классический рассказ о методе проб и ошибок и созидательном разрушении».

*Вирджиния Пострел, The New York Times*

«Книга Марка Левинсона “Ящик” появилась “вовремя” – как большинство современных международных грузов».

*Тим Фергюсон, The Wall Street Journal*

«Левинсон написал чудесную книгу для всех, кто интересуется вопросом, как возникла взаимосвязанная мировая экономика».

*Нейл Ирвин, Washington Post*

«Изобретательный анализ феномена развития контейнеров».

*Стефан Стерн, Financial Times*

«Поучительная новая история... [Морской контейнер] стал эквивалентом интернет-революции в реальном мире».

*Джастин Фокс, Fortune*

«“Ящик” приводит веские аргументы... Левинсон рассказывает истории о людях, которые боролись за

сохранение старых методов работы “в порту”<sup>1</sup>, и о тех, кто сделал контейнеры доступными повсюду».

*Майкл Арндт, BusinessWeek*

«Книга Марка Левинсона масштабна и хорошо читается. Она описывает не только удивительное развитие контейнерных перевозок, но и сумятицу людских дел при появлении этого феномена».

*Боб Симмонс, The Seattle Times*

«Левинсон элегантно переплел экономику, инновации и географию перевозок. Это история экономики в максимально доступном виде».

*Дэвид Херст, Strategy + Business*

««Ящик» – это... захватывающее чтение. Книга хорошо написана, имеются подробные примечания и указатель. Она информативна и захватывает с первой страницы».

*Грэхем Уильямс, Sydney Morning Herald*

«“Ящик” горячо рекомендуется всем, кто желает понять, как возникла современная “глобализированная” мировая экономика».

*Пьер Дероше, Independent Review*

«Захватывающая история морского контейнера».

*Ричард Н. Купер, Foreign Affairs*

---

<sup>1</sup> Отсылка к американской драме Элиа Казана «В порту» (On the Waterfront) 1954 года о работе портовых грузчиков. (Прим. пер.).

«По оригинальности [книгу] Марка Левинсона превзойти трудно».

*Дэвид Смит, The Sunday Times (Лондон)*

«Аккуратно изложенная история морских транспортных контейнеров ... Марк Левинсон превращает ее в очаровательную историю экономики последних 50 лет, и это помогает нам понять глобализацию и промышленный рост в Северной Америке».

*Харви Шехтер, Globe and Mail*

«Превосходно».

*Дж. Брэдфорд Делонг, The Edge Financial Daily*

«Искусный анализ контейнеризации – процесса, который, как утверждает Левинсон, по сути, обеспечил глобализацию».

*Business Voice*

«“Ящик” – отличная работа, где показывается, как интересна индустрия контейнерных перевозок и сколько много теряют те экономисты, которые игнорируют ее».

*Уильям Сётром, EN.Net*

«Это полезное чтение для всех, интересующихся тем, как развивалась международная торговля за последние 50 лет».

*Меридит А. Кроули, World Trade Review*

«“Ящик” Марка Левинсона показывает, насколько

велики риски предпринимателей, когда против них действуют косные и заскорузлые государственные регулирующие органы ... История морского контейнера – это история противников нового».

*Крис Берг, Institute of Public Affairs Review*

«Морской контейнер не просто перестроил всю систему грузоперевозок или вознес некоторые порты (например, Сиэтл и Такому). Он изменил динамику и экономику изготовления и доставки товаров».

*Билл Верджин, Seattle Post-Intelligencer*

«Чудесная новая книга ... Она ярко показывает, как сопротивление технологическим переменам вызвало смещение грузопотоков от Гудзона к другим портам восточного побережья».

*Management Today*

«Используя сочетание надежных экономических данных, финансовых прогнозов и человеческих интересов, Левинсон проливает свет на революцию, которая навсегда изменила транспортировки и преобразовала мировую торговлю».

*Леон Гемтлер, The Age*

«Для создания своей истории Левинсон использует множество подробностей, сочетая архивные сведения и примеры. История контейнера – очень хорошее чтение».

*Administrative Science Quarterly*

«“Ящик” обращается к интересным темам, проливая свет на многие вопросы – от роли профсоюзов до Вьетнамской войны».

*NUMAST Telegraph*

«“Ящик” – отличный учебник по инновациям, рискам и стратегическому мышлению. Одновременно это необыкновенно качественное чтение».

*Крэйг Б. Гроссарт, Taiwan Business Topics*

«Вездесущий грузовой контейнер ... как показывает многоуровневое исследование Марка Левинсона ... изменил мировую экономику».

*The Australian*

# Предисловие

Как правило, книги пишутся в одиночку. Однако «Ящик» был намного более личным проектом по сравнению с большинством книг. Так вышло не совсем по моей воле. В начале работы, когда знакомые интересовались, чем я занимаюсь, я гордо сообщал: я пишу историю морского грузового контейнера. В ответ же неизменно получал ошеломленное молчание, поскольку мои собеседники пытались придумать, что можно сказать о скучной металлической коробке. В конце концов мне надоело смущение, постоянно возникающее при обсуждении моей книги, и я вообще прекратил говорить о ней

Реакция на публикацию книги в 2006 году стала для меня сюрпризом. Я знал, что история появления контейнеров сама по себе куда более захватывающая, чем могут представить читатели, и надеялся заинтересовать экономистов и специалистов по логистике предположением о причине глобализации: по моему мнению, именно падение стоимости транспортировки стало критически важным фактором для ее возникновения. Однако я и не думал о свалившейся на контейнер популярности. Мне начали поступать приглашения. В Нью-Йорке я общался с архитекторами, использовавшими контейнеры для проектирования офисных и жилых зданий. В Генуе я разговаривал с предпринимателем, пре-

вратившим контейнеры во временные художественные галереи, а в Санта-Барбаре (Калифорния) местный музей объединился с университетом для проведения различных мероприятий, посвященных таким последствиям использования контейнеров, которые я не рассматривал. Уродливые кучи брошенных контейнеров; угроза, исходящая от миллионов ящиков с неизвестным содержимым; опасность для экологии из-за масштабных перемещений грузов – такие вопросы вышли на первый план в различных статьях и обзорах.

Затем появились представители деловых кругов. Ведущий производитель компьютеров использовал ящик как метафору для модульных товаров, объявив о «центре данных в ящике». Крупная нефтяная компания извлекла важные уроки, когда контейнер помог ей уменьшить стоимость исследовательских работ в канадской Арктике. Несколько консультационных фирм применили уроки контейнеризации к различным коммерческим проблемам, не имеющим ничего общего с транспортировкой грузов. Одна фирма по разработке программного обеспечения разработала понятие компьютерной системы, которая пропускает «контейнеризованные» пакеты данных из одного места в другое – такое расширение контейнеризации я не мог даже представить.

Научные работники привлекли «Ящик» для создания новых областей знания. В ходе своей работы я сделал удивительное открытие: до публикации книги контейнеры и последствия работы с ними всерьез не изучались – за исклю-

чением сферы трудовых отношений. Одной из причин такого пренебрежения была нехватка данных: в главе 13 излагаются препятствия для получения надежных оценок того, как контейнер изменил стоимость грузоперевозок с 1950-х годов. Изучению влияния контейнера мешало также и нежелание ученых пересекать традиционные границы. Например, один эксперт по логистике был хорошо знаком с контейнеровозами, однако сказал мне, что никогда не рассматривал нахождение контейнеров на берегу. Однако, мне кажется, в целом специалисты игнорировали контейнер в течение такого длительного времени по причине его кажущейся прозаичности. Из письма одного моего читателя я узнал: некий известный историк экономики однажды заявил студентам, что, несмотря на важность контейнера, он слишком прост, и потому не стоит уделять ему много времени. Эта книга опровергает последнее утверждение. Похоже, она стала пищей для ряда конференций и симпозиумов, стимулировав новый интеллектуальный диалог о роли транспортировок в экономических переменмах.

Такой же пересмотр произошел и в средствах массовой информации. С конца 1980-х годов комментаторы заполняли колонки в прессе и эфир бездумной болтовней о глобализации, будто она – всего лишь биты, байты и сокращение корпоративных расходов. Однако после появления «Ящика» многие новые статьи подтвердили: несмотря на цифровую коммуникацию, интеграция мировой экономики меньше за-

висит от контактных обслуживающих центров и транстихо-океанского экспорта технических услуг, чем от возможности дешевой перевозки товаров из одной точки в другую. Я надеюсь, «Ящик» внес свой вклад в понимание того, что неправильная портовая, автодорожная и железнодорожная инфраструктура могут нанести ущерб экономике из-за повышения расходов на перевозки грузов.

Ошеломляли многие аспекты реакции на «Ящик», однако, вероятно, самым неожиданным стало широкое распространение легенды об этой инновации. В последние годы жизни Малкома<sup>2</sup> Маклина, некогда водителя грузовика (в главе 3 мы обсуждаем его дерзкую идею создать компанию контейнерных перевозок), часто спрашивали, как ему пришла в голову идея контейнера. В ответ он рассказывал о долгих часах в очереди у пирса Джерси-Сити, где он и понял в конце 1937 года, что было бы гораздо быстрее погрузить на борт судна грузовик целиком. Нам предлагается поверить, будто отсюда и появилось его желание купить восемнадцать лет спустя бывший военный танкер и оборудовать его под 33-футовые<sup>3</sup> контейнеры.

---

<sup>2</sup> Во многих источниках используется написание Малкольм (Malcolm). Так его назвали при рождении, но исходный вариант имени предприниматель в 1950 году сменил на более традиционный шотландский – Малком (Malcom), который и использует везде автор книги. (Прим. пер.).

<sup>3</sup> 1 фут = 0,3048 метра. В отличие от большинства стран, Соединенные Штаты не перешли на метрическую систему, и размеры контейнеров указываются в футах. 33 фута – 10,06 м. (Прим. пер.).

В книге вы не найдете историю этой «эврики», поскольку я считаю, что такого события никогда не было. Не существует подтверждающих свидетельств современников. Подозреваю, история озарения Маклина зажила собственной жизнью, когда спустя десятилетия люди из лучших побуждений стали спрашивать его, откуда взялись контейнеры. Как я показываю в главе 2, судоходные и железнодорожные компании экспериментировали с контейнерами за полвека до поездки Малкома Маклина в Джерси-Сити, а когда Маклин начал свое первое плавание в 1956 году, контейнеры уже широко использовались и в Северной Америке, и в Европе.

Настоящий вклад Малкома Маклина в развитие контейнеризации, на мой взгляд, состоит не в металлическом ящике или в судне, а в управленческой прозорливости. Маклин понял: настоящий бизнес транспортных компаний – не управление судами или поездами, а перевозка груза. Это понимание помогло ему добиться преуспевания его собственной версии контейнеризации, когда многие другие провалились. К своему изумлению, я обнаружил, что людям нравится байка об озарении Маклина у дока. Идея единственного момента вдохновения – яблока, упавшего на голову Ньютона – волнует душу, даже если оказывается апокрифической. Напротив, малопривлекательной выглядит идея инновации, которая продвигается рывками, когда один человек адаптирует уже использующуюся идею, а кто-то другой придумывает способы извлечь из нее пользу. Мир любит героев, хо-

тя почтенная история героических усилий одного человека в редких случаях точно отражает сложный путь технического прогресса.

Вопрос о том, как реально работают инновации – один из уроков моей книги, но для меня более важным представляется другой: роль непреднамеренных последствий. Экономисты (включая меня) занимаются предсказанием событий; нам нравится думать, будто мы можем проанализировать то, что случилось, и сказать, что произойдет в ближайшее время. Таким же подходом отличаются учащиеся бизнес-школ, которые, применяя количественный анализ к данным из прошлого, пытаются вывести заключения о будущем. В деловом мире взгляд на жизнь через электронные таблицы считается современным управленческим мышлением. Это основа заработка для самых знаменитых и дорогостоящих консалтинговых фирм мира.

История контейнеризации показывает границы для рационального анализа такого рода, поскольку описанное в книге развитие шло не так, как ожидалось. В конце концов, в основу контейнеризации легко желание сбросить несколько долларов со стоимости поездок грузовиков Малкома Маклина между Нью-Йорком и Северной Каролиной. В лучшем случае это считалось мелким новшеством, «приемчиком», по словам одного ведущего кораблестроителя в 1958 году. Эксперты не верили в способность контейнеров захватить даже небольшую долю ухудшающегося бизнеса каботажных

грузоперевозок в США. Они считались непрактичными для большинства видов грузов и для поставок на большие расстояния, например из Азии.

Абсолютно никто не считал, будто контейнеризация открывает путь к масштабным изменениям в местах и способах производства товаров, даст гигантский толчок к отмене регулирования перевозок или поможет интегрировать Восточную Азию в мировую экономику, которая ранее концентрировалась вокруг северной Атлантики. Об упразднении профессии докеров догадывались с самого начала, однако никто не ожидал массовой безработицы в сфере производства и торговли у людей, связанных по работе с доками. Политики, профсоюзные лидеры и руководители предприятий сделали дорогостоящие ошибки, поскольку не смогли предвидеть влияние контейнеров. Американские железные дороги в 1960-е и 1970-е годы изо всех сил боролись с контейнеризацией, будучи убежденными, что она уничтожит их традиционные вагонные перевозки, и при этом понятия не имели, что во втором десятилетии двадцать первого века они ежегодно будут перевозить по четырнадцать миллионов контейнеров. Многие судовые магнаты – включая, в частности, самого Маклина – привели свои компании к краху, неверно оценив пути развития контейнерных перевозок. И, естественно, никто на заре контейнеров не предвидел, что индустрией, родившейся в Америке, будут заправлять европейские и азиатские фирмы, поскольку судоходные

компании под американским флагом, обремененные практикой охраняемых рынков и сильным регулированием, оказались неспособными к конкуренции в быстро меняющемся мире.

И, разумеется, ни один из участников развития контейнерных перевозок не видел в этих металлических ящиках главную угрозу безопасности. По иронии судьбы, одним из главных козырей контейнеров была именно повышенная безопасность: груз внутри запечатанного контейнера было труднее украсть и повредить по сравнению с грузом в виде отдельных предметов. Судоходные компании и органы пограничного контроля в 1980-е годы оказались застигнуты врасплох, узнав о деятельности контрабандистов. Мошенники поняли, что относительная секретность, анонимность и надежность контейнерных перевозок делает их идеальными также и для транспортировки наркотиков или незаконных мигрантов. В то время ограждение контейнерных терминалов заборами и запирающимися воротами представлялось достаточной мерой для решения этой проблемы.

Спустя пару десятилетий, оценивая потенциальные угрозы после ряда разрушительных нападений, эксперты по борьбе с терроризмом пришли к удивительному предположению: террористы могут парализовать мировую торговлю с помощью радиологического оружия, скрытого в контейнерах. Серьезность такой угрозы умалить невозможно, хотя опыт показывает, что террористы, нацеленные на крупно-

масштабные разрушения, могут добиться их и с помощью легкодоступных материалов (аммиачно-нитратных удобрений, пропана, взрывчатки, начиненной гвоздями), не связываясь со сложностями, неизбежными при создании «грязной бомбы». Тем не менее контейнеры внезапно стали восприниматься общественным сознанием как угроза – и ни одно правительство не имело возможностей этому противостоять. Неизбежно последовали масштабные дорогостоящие программы: в воротах появились детекторы излучения, а работники портов стали носить защищенные от подделки идентификационные документы. Остается неясным, обеспечивают ли принятые меры безопасность; спутниковые тесты по отслеживанию контейнерных грузоперевозок от места отправления до места назначения не выглядят перспективными. Однако бешеная активность по поддержанию безопасности в портах может создавать риск, с которым справиться, вероятно, даже труднее: риск, что одно из правительств опрометчиво распорядится задержать суда или закрыть порты перед лицом реальной или призрачной террористической атаки, может нанести серьезный ущерб экономике по всему миру.

История контейнерных перевозок учит смирению. Да, производится тщательное планирование и анализ, однако они слабо помогают в условиях резких перемен, потрясающих самые основы индустрии. В сложившейся ситуации залогом успеха является гибкость. Пороком может оказаться

как сопротивление, так и поспешность в действиях. В ситуациях такого рода девиз «ожидай неожиданного» не менее хорош, чем любой другой.

На заре контейнерных грузоперевозок никто не мог представить судно, способное доставить груз, который везут десять тысяч грузовиков, или мечтать, что порты мира вскоре будут обрабатывать два миллиона 40-футовых контейнеров каждую неделю. Однако также никто не мог вообразить дома и скульптуры из стальных грузовых контейнеров и не ожидал от брошенных контейнеров серьезных неприятностей. Простой металлический ящик сегодня по праву входит в понятие «подрывные технологии»<sup>4</sup>. Даже сейчас, спустя шестьдесят лет после появления, он продолжает влиять на мир самым неожиданным образом.

Август 2015 года

---

<sup>4</sup> Термин «подрывные технологии» ввел в 1995 году американский бизнес-консультант Клейтон Кристенсен. Позднее Кристенсен стал использовать термин «подрывные инновации». Смысл термина в том, что такие инновации значительно меняют ценности на рынке и со временем подрывают его: например, телефон (по отношению к телеграфу), паровые суда (по отношению к парусным) или Википедия (по отношению к обычным энциклопедиям). (Прим. пер.).

# Благодарности при втором издании

Контейнерные грузоперевозки – отнюдь не древняя история, однако материалы пришлось поискать. Многие соответствующие корпоративные документы оказались уничтожены. В младенчестве контейнеризацию пестовало Портовое управление Нью-Йорка (сейчас – Портовое управление Нью-Йорка и Нью-Джерси), но многие их документы были утрачены во время атаки на Всемирный торговый центр 11 сентября 2001 года. Эта книга является данью уважения множеству архивариусов и библиотекарей, которые помогли мне найти уцелевшие материалы в собраниях, редко попадающих в поле внимания исследователей, а также всем людям, прочесывавшим собственные архивы в поисках важных сведений.

В начале 1990-х, когда у меня появилась идея написать о Малкоме Маклине, Джордж Стивенсон из Архива Северной Каролины предложил редкий материал о семье Маклина. Когда я решил снова обратиться к контейнеризации, Кеннет Кобб из муниципального архива Нью-Йорка, Дуг Дикарло, работавший в архивах Ла Гуардия и Вагнер в колледже Ла Гуардия в Нью-Йорке, и Бетти Эпстейн из Архива Нью-Джерси в Трентоне помогли мне собрать по кусочкам историю того, как контейнер прибил нью-йоркский порт.

Серьезным препятствием для изучения трудовых отно-

шений в портах была нехватка исторических материалов в Международной ассоциации докеров (ILA). Гэйл Мальмгрен из Трудового архива Роберта Вагнера в Нью-йоркском университете помогла мне искать документы и записанные со слов очевидцев рассказы в этом впечатляющем собрании. Патриция Сион и Мелисса Холланд из Центра Хиля из библиотеки Катервуда в колледже производственных и трудовых отношений Корнеллского университета помогли мне с бумагами Вернона Дженсена, где содержится масса информации по ILA.

Военная история не является моим коньком, но усилия по изучению роли контейнерных грузоперевозок для Вьетнамской войны не пропали даром благодаря помощи специалистов. Джина Экерс и Уэйд Уайкофф из архивного филиала Военно-морского исторического центра в Вашингтоне помогли мне с документами Военной службы морских перевозок и с обширным собранием историй военно-морского флота США. Джаннин Свифт и Рич Бойлан из отдела современных военных документов Национального архива в Колледж-Парке (Мэриленд) приложили массу усилий, чтобы найти малоиспользуемый материал по логистике того времени. Уильям Мойе из Исторического бюро Командования материально-технического обеспечения армии США в Форт-Бельвуаре (Виргиния) предоставил важную информацию о генерале Фрэнке Бессоне-мл., убеждавшем армию поощрять контейнеризацию.

Роджер Горовиц и Кристофер Т. Баэр из Музея и библиотеки Хэгли в Уилмингтоне (Делавэр) предоставили сведения, которые я даже не надеялся обнаружить в архивах железнодорожной компании Penn Central. Бет Познер из Учебного центра Городского университета Нью-Йорка нашла для меня массу малоизвестных материалов. Я также обращался к ресурсам библиотеки Бэнкрофта в Калифорнийском университете в Беркли, Библиотеки Конгресса, библиотечной системы Корнеллского университета, Нью-йоркской публичной библиотеки и Публичной библиотеки Сиэтла, и я хочу выразить благодарность за их помощь.

Устные истории, подготовленные для Смитсоновского института Артуром Донованом, почетным профессором Американской академии торгового флота, и покойным Эндрю Гибсоном – важный источник для любого исследователя интересующей меня темы; кроме того, профессор Донован указал мне на документы по стандартам для контейнеров. Мэрилин Сэндифур, Мидори Табата, Джером Баттл и Майк Берижофф из порта Окленд любезно провели мне экскурсию по территории и предоставили сведения о современном управлении терминалом. Я благодарен Джиму Доигу, разрешившему мне использовать материал (сейчас он хранится в Архиве Нью-Джерси), который он собрал при подготовке своей прекрасной книги о Портовом управлении Нью-Йорка, и Лесу Харландеру, чьи документы о переговорах по стандартам для контейнеров стали главным источником гла-

вы 7.

При подготовке второго издания книги мне помогли радующие и знания множества людей. Рискую забыть кого-нибудь, я хочу упомянуть следующих лиц: Мохаммед Али Ахмед, Ян Бломме, Серджи Болонья, Джастин Бойяр, Энрике Клемент, Хуан Карлос Скростон, Анник Диркс, Петер Форд, Хильда Чиара, Ян Годерис, Даниэль Изаза, Херкулес Хараламбидес, Жан-Пьер Лекомт, Сара Локи, Ходер Макки, Карлос Мотта, Линки Мотта, Луис Карлос Мотта, Стэнли Мотта, Энрико Муссо, Ян Нэйтер, Демосфенес Перес, Серс Пирпойнт, Хорхе Кихано, Родолфо Сабонге, Эверт Смит, Карлос Урриола, Мирьям Вельдман, Ричард де Вильерс и Роберта Вайсброд. Я также узнал много ценного из глубоких комментариев и рассказов читателей и слушателей в разных странах.

Несколько людей прочитали части первоначального варианта рукописи, отыскивали досадные ошибки, указали мне на дополнительные источники и добавили ценные комментарии. Особенно я благодарен Джиму Доигу, Джошуа Фримэну, Винсенту Грею, Лесу Харландеру, Томасу Кесснеру, Нельсону Лихтенштейну, Кэтлин Маккарти, Брюсу Нельсону и Джудит Стейн. Материал главы 5 был представлен обществу Business History Conference<sup>5</sup>, и некоторые из его участников высказали свои мысли и предложения. К опублико-

---

<sup>5</sup> Business History Conference (BHC) – научное общество, занимающееся историей бизнеса. Основано в 1954 году, базируется в Центре истории бизнеса, Технологии и общества библиотеки Хэгли. (Прим. пер.).

ванным в журнале Business History Review частям главы 5 я получил крайне полезные замечания анонимных рецензентов. Многие для улучшения рукописи сделали рецензенты, просматривавшие рукопись для издательства Принстонского университета. Я хотел бы также поблагодарить Тима Салливана, купившего книгу для издательства Принстонского университета: он с энтузиазмом разделил мои взгляды на книгу и мою веру в то, что контейнер действительно изменил мир.

# Глава 1

## Мир, который создал Ящик

26 апреля 1956 года кран поднял пятьдесят восемь алюминиевых кузовов на борт старого танкера, пришвартованного в Ньюарке (Нью-Джерси). Спустя пять дней Ideal-X приплыл в Хьюстон, где его ожидали пятьдесят восемь грузовиков – чтобы взять металлические контейнеры и отвезти их по назначению. Так началась революция.

Сейчас, спустя десятилетия, когда на автострадах правят бал гигантские трейлеры, а в ночи грохочут поезда, везущие исключительно железные ящики, трудно постичь, сколь значительно контейнер изменил мир. В 1956 году Китай не был мировой фабрикой. Покупателям в центре Канзаса не встречались на каждом шагу бразильская обувь и мексиканские пылесосы. Японские семьи не ели мясо бычков, выращенных в Вайоминге, а одежду, созданную французскими дизайнерами, не кроили и не шили в Турции и Вьетнаме. До контейнеров транспортировка товаров представляла собой очень дорогостоящую операцию: многие вещи не имело смысла отправлять даже через половину страны, и тем более – через половину планеты.

Почему же контейнер оказался настолько важен? Бездушный алюминиевый или стальной ящик с деревянным полом

и гигантскими дверьми с одной стороны, собранный с помощью сварки и заклепок, сам по себе обладает романтикой консервной банки. Ценность этого утилитарного объекта не в том, что он есть, а в том, как он используется. Контейнер является ядром высокоавтоматизированной системы перемещения товаров откуда угодно куда угодно – с минимальными затратами и сложностями в пути.

Контейнер сделал перевозки дешевыми и тем самым изменил суть мировой экономики. Пропали армии плохо оплачиваемых, притесняемых рабочих, зарабатывавших на жизнь погрузкой и разгрузкой судов во всех портах мира; только в памяти остались их плотно спаянные портовые сообщества. Города, веками выступавшие в роли центров мировой торговли, например Нью-Йорк и Ливерпуль, обнаружили неприятные изменения: их прибрежные районы быстро приходят в упадок, поскольку не приспособлены к контейнерной торговле, или просто становятся ненужными, а производители товаров, прежде смирявшиеся с огромными расходами и устаревшими городскими фабриками, чтобы быть поближе к своим поставщикам и клиентам, уже давно уехали. Почтенные судоходные компании с вековыми родословными раздавлены гигантскими затратами, необходимыми для перехода на работу с контейнерами. Моряки торгового флота, отправлявшиеся посмотреть на мир, сменили традиционные длительные увольнительные в экзотических гаванях на несколько часов, проведенных на терминале для

контейнеров, а их судно готово поднять якорь, стоит только скоростным кранам закончить перемещать исполинские металлические коробки с судна на берег и с берега на судно.

Однако, хотя контейнер поспособствовал разрушению старой экономики, он же помог построить новую. Сонные гавани вроде Пусана и Сиэтла выдвинулись в первые ряды морских портов<sup>6</sup>, а там, где не было ничего, возникли новые порты – Филикстоу<sup>7</sup> в Англии или Танджунг Пелепас<sup>8</sup> в Малайзии. Маленькие городки, отдаленные от перенаселенных центров, смогли извлечь выгоду из дешевизны своей земли и низких зарплат, переманив к себе заводы, ведь у производства теперь отпала необходимость находиться рядом с портом для сохранения низких цен на транспортировку. Разросшиеся промышленные комплексы полного цикла, где многотысячные армии работников производили товары, уступили место меньшим, более специализированным предприятиям, которые поставляют друг другу компоненты и полуфабрикаты все удлиняющимися цепочками поставок.

---

<sup>6</sup> Пусан – крупнейший порт в Южной Корее. Это шестой порт в мире по контейнерным перевозкам, а в начале XXI века был четвертым. Находящийся на западном побережье США Сиэтл – основной порт для торговли с Азией, он является пятым по обороту контейнерным портом Северной Америки. (Прим. пер.).

<sup>7</sup> Порт Филикстоу в Суффолке – самый крупный порт Великобритании по контейнерным перевозкам. (Прим. пер.).

<sup>8</sup> Порт Танджунг Пелепас (РТП) – контейнерный порт в Малайзии рядом с Джохорским проливом и Малаккским проливом. Появился на рубеже XX и XXI веков. (Прим. пер.).

Бедные страны, отчаянно пытающиеся вскарабкаться по ступенькам лестницы экономического развития, смогли стать поставщиками для далеких богатых государств. Огромные промышленные комплексы, быстро выросшие в местах вроде Лос-Анджелеса или Гонконга, появились только потому, что стоимость привоза сырья и отправки готовых товаров рухнула<sup>1</sup>.

Новая экономическая география позволила фирмам с домашними амбициями превратиться в интернациональные компании и экспортировать свои товары практически с той же легкостью, как и продавать их поблизости. Но вскоре обнаружилось, что дешевые перевозки предоставляли ту же выгоду для производителей из Таиланда или Италии. Те же, кто не собирался выходить на международный рынок и хотел всего лишь обслуживать местных заказчиков, быстро понимали: у них нет выбора. Нравится им или нет, они вступают в конкуренцию в глобальном масштабе, поскольку мировой рынок сам пришел к ним. Расходы на доставку перестали служить защитой производителям с высокими издержками, чьим преимуществом считалась близость к потребителям их товаров; даже с учетом таможенных пошлин и поддержки во времени малайзийские фабрики могли доставить блузки в универмаг Масы's на Геральд-сквер<sup>9</sup> дешевле, чем

---

<sup>9</sup> Сеть магазинов Масы's – одна из крупнейших в США. Флагманом сети можно считать гигантский универмаг Масы's рядом с Геральд-сквер в Нью-Йорке. (Прим. пер.).

это удавалось производителям блузок в близлежащих мастерских швейного квартала Нью-Йорка. Многонациональные производители – компании, владеющие фабриками в различных странах, – превратились в международных производителей, объединив некогда изолированные предприятия в сети; они получили возможность создавать конкретный продукт в самом дешевом месте и перемещать производство от одной точки к другой, ориентируясь на стоимость издержек или курсы обмена валют. В 1956 году мир переполняли мелкие производители, занимавшиеся локальными продажами; к концу двадцатого века локальные рынки товаров любого рода удавалось пересчитать по пальцам.

Конечно, для рабочих это была палка о двух концах. Будучи потребителями, они получили широкий выбор разнообразных товаров – благодаря мировой торговле, стимулированной появлением контейнера. Согласно одному детальному исследованию, в 2002 году США импортировали вчетверо больше видов товаров, чем в 1972 году, и потребительская выгода, не учтенная официальной статистикой, составляла примерно 3 процента экономики. Возникшая вследствие расширения торговли конкуренция с удивительной скоростью распространяла новые продукты и одновременно снижала цены – так что даже средние домохозяйства приобщались к изобилию. Доступность недорогих импортируемых товаров повысила качество жизни во всем мире<sup>2</sup>.

С другой стороны, будучи наемными работниками, лю-

ди ощущали двойственность ситуации. За десятилетия после Второй мировой войны военные разрушения подняли потребительский спрос, а низкий уровень международной торговли сдерживал силы конкуренции. В такой удобной обстановке работники и профсоюзы Северной Америки, Западной Европы и Японии имели возможность практически непрерывно договариваться об улучшении зарплат и льгот, а государственные программы предоставляли все более значительные меры социальной защиты. Рабочая неделя сократилась, пособие по нетрудоспособности увеличилось, нормой стал выход на пенсию в шестьдесят или в шестьдесят два. Контейнер положил конец беспрецедентным выгодам. Низкие затраты на транспортировку помогли сделать капитал еще более мобильным, повысив рыночные возможности работодателей, но не рабочих. В сильно интегрированной мировой экономике оплата работников в Шэньчжэне ограничивает заработок в Южной Каролине; а когда французское правительство установило укороченную рабочую неделю без снижения заработной платы, оно обнаружило, что почти беспроблемная и почти бесплатная доставка дала возможность производителям легко переехать за границу, чтобы избежать лишних расходов<sup>3</sup>.

Современный контейнерный порт – это предприятие, чьи масштабы выходят за рамки воображения. У каждого причала – а в крупнейших мировых портах их десятки – стоит

гигантское океанское судно до 400 метров длиной и 60 метров шириной<sup>10</sup>, которое перевозит исключительно металлические ящики. Палуба забита рядами контейнеров – красные, синие, зеленые и серебристые, по 15–20 в ряду, 8 или 10 ярусов в высоту. Под палубой в трюмах – тоже контейнеры, по 6–8 ярусов. Увенчанная штурманским мостиком надстройкой, где также находятся каюты экипажа, сдвинута ближе к корме и едва видна из-за штабелей. Места для экипажа немного, но и сам экипаж невелик. Судно, перевозящее 9–12 тысяч 40-футовых контейнеров, то есть 200 тысяч тонн обуви, одежды и электроники, может за три недели пройти из Гонконга до Германии через Суэцкий канал с командой всего в двадцать человек<sup>4</sup>.

Краны в порту начинают работать почти сразу после швартовки судна. Эти краны – гигантские стальные конструкции, достигающие в высоту 61 метр и весящие тысячу тонн. Между их опор – 15 метров, вполне достаточно, чтобы проложить несколько полос для грузовиков или даже железнодорожные пути. Краны стоят на рельсах, идущих параллельно борту судна, и при необходимости они могут двигаться к носу или корме. Стрела крана возвышается над причалом на 35 метров, а по длине она способна перекрыть всю ширину судна, которое само по себе шире Панамского канала.

---

<sup>10</sup> В 2020 году сдан в эксплуатацию самый крупный контейнеровоз в мире – «MSC Algeciras» (длина 400 метров, ширина 61 м). (Прим. науч. ред.).

Оператор крана управляет тележкой, скользящей по всей длине стрелы. С тележки свисает спредер – стальная рама, предназначенная для закрепления на всех четырех верхних углах 25-тонного ящика<sup>11</sup>. С началом разгрузки каждый оператор крана двигает тележку по стреле в нужное положение над судном, опускает спредер до сцепления с контейнером, поднимает его, а затем быстро перемещает тележку с контейнером в сторону причала. Тележка останавливается над колесным транспортером, ожидающим между опорами крана, груз опускается на транспортер, и спредер отпускает свой захват. Далее транспортер везет контейнер на складскую площадку, а тележка возвращается к судну, чтобы подхватить другой контейнер. Процесс повторяется каждые две минуты или даже каждые 90 секунд: каждый кран за час переносит с судна на берег 30–40 контейнеров. Когда на судне освобождается место, начинается еще и погрузка, и активность на пристани становится совсем бешеной. Каждый раз, когда кран ставит поступивший контейнер на одно транспортное средство, следом он снимает предназначенный к отправке контейнер с другого, и судно одновременно и разгружается, и загружается.

Складская площадка в несколько километров асфальтирована. Поступивший контейнер проходит под краном-штабелёром на рельсовом или колёсном ходу. Колеса штабелёра

---

<sup>11</sup> Вес бывает очень разным, кроме того надо и порожние разгружать. (Прим. научн. ред.).

разнесены на 15 метров – между ними достаточно места движения для грузовиков и нескольких штабелей. На основании из 2 групп по 6–10 колес стоит 15–25-метровая арочная металлическая конструкция, так что вся машина передвигается над рядами контейнеров, составленных в 6 ярусов. Кран захватывает контейнер, поднимает его с транспортера и переносит над штабелями других контейнеров к месту хранения. Спустя несколько часов процесс проходит в обратном направлении: штабелёр поднимает контейнер и ставит его на стальное шасси<sup>12</sup>, которое тянет тяжелый грузовик. Этот грузовик может повезти груз за сотни миль к месту назначения, а может добросить всего лишь до ближайшей железнодорожной сортировочной станции, где ожидают специальные платформы, рассчитанные на перевозку контейнеров.

На главном контейнерном терминале нет красочной суматохи старых причалов, не видно дюжих грузчиков с мешками кофе на плечах. Терри Маллой, мускулистый герой фильма «В порту», которого сыграл Марлон Брандо, чувствовал бы себя здесь не в своей тарелке. Хореографию почти всех замысловатых передвижений, необходимых для обслуживания судна, определяет компьютер – причем задолго до прибытия корабля. Компьютеры и использующие их планировщики определяют, в каком порядке нужно разгружать кон-

---

<sup>12</sup> Не следует путать с тем, что мы называем «шасси», например, легкового автомобиля. Это «трейлеры», «тележки», «прицепы», которые прицепляются к тягачу. – (Прим. научн. ред.).

тейнеры, а также скорость процесса, не позволяющую манипуляциям нарушить равновесие судна.

Все действия кранов и оборудования на складских площадках запрограммированы заранее. Человек, управляющий краном, смотрит на экран, где написано, какой контейнер нужно брать следующим. Работник мог бы находиться не в кабине, а сидеть в комнате без окон в соседнем здании и управлять краном дистанционно. Транспортные средства на берегу оборудованы экранами, указывающими, куда нужно перемещать тот или иной контейнер, если только терминал не обходится вообще без операторов – посредством автоматизированных транспортеров и кранов-штабелёров с центральным управлением для обеспечения хранения контейнеров. Компьютеры определяют, что грузовик, забирающий поступивший контейнер ABLQ 998435, должен оказаться у терминала в 10.45, а уходящий 40-футовый контейнер JKFC119395 с 25,8 тоннами станков, предназначенный для Ньюарка и в настоящее время находящийся на складской площадке в месте A-52-G-6, будет погружен третьим снизу на четвертое место во втором ряду в носовой трюм. Компьютеры выполняют сортировку, обеспечивая необходимые условия: контейнеры-холодильники будут погружены в отсек, куда подведено электропитание, а контейнеры с опасным содержимым разместятся далеко от контейнеров, способных увеличить риск взрыва. Всё идет, как часы, не оставляя места ошибкам или человеческим слабостям. За два-

дцать четыре часа судно разгружает тысячи контейнеров, берет на борт другие тысячи и продолжает свой путь.

Ежедневно в любой крупный порт по железной дороге и по шоссе привозят и увозят тысячи контейнеров. Грузовики с прицепами и полуприцепами въезжают через ворота, где сканеры считывают уникальный номер на каждом контейнере, компьютеры сравнивают его с судовыми манифестами<sup>13</sup>, а затем водитель получает сообщение, где оставить груз. Другие тягачи подцепляют и вывозят полуприцепы с контейнерами, только что снятыми с судна. Поезда, загруженные исключительно контейнерами, закатываются на специальный терминал, где гигантские краны, распростершись над составом, снимают с него один контейнер за другим. На тех же путях собирают составы, уходящие к станциям за три тысячи километров с минимальными остановками по пути, и для погрузки используются те же краны.

Результатом лихорадочной деятельности является почти беспроблемная система поставок грузов по всему миру. 23-тонный контейнер с кофеварками может уйти с фабрики в Малайзии, попасть на борт судна и, за 23 дня преодолев 14 500 километров, оказаться в Лос-Анджелесе. Спустя день он уже на поезде, идущем в Чикаго, а там его перегружают на трейлер, следующий в Цинциннати, штат Огайо. Путеше-

---

<sup>13</sup> Грузовой (судовой) манифест – документ, описывающий все грузы на борту судна. Используется для таможенного оформления судна, расчета пошлин и статистики грузооборота. (Прим. пер.). В России в первую очередь с таможенными документами. (Прим. научн. ред.).

ствие в 17 700 километров от ворот фабрики до склада в Огайо может занять всего 28 дней, то есть контейнер движется со скоростью 640 километров в сутки, причем расходы на его перемещение ниже, чем стоимость одного авиабилета в бизнес-классе. Практически наверняка на всем пути ни один человек не коснется содержимого и даже не будет раскрывать этот контейнер.

Такая эффективная транспортная система – благодать для экспортеров и импортеров, но проклятие для таможенников и сотрудников служб безопасности. К каждому контейнеру прилагается манифест с описанием содержимого, однако ни судоводные компании, ни порты не могут поручиться, что опись и груз соответствуют друг другу. Проверить это нелегко: если открыть двери, вы, как правило, увидите лишь стену из картонных коробок. Даже у самых внимательных тальманов<sup>14</sup> перспективы проверки весьма расплывчаты: одно-единственное судно способно за считанные часы вывалить 9 тысяч 40-футовых контейнеров; в портах вроде Пусана или Роттердама в среднем за сутки проходит 40 тысяч груженых контейнеров, а каждый контейнер забит рядами коробок от пола до потолка. Насколько эффективны контейнеры для перевозки законных грузов, настолько же удобны они для перевозки незадекларированных товаров, наркотиков, незаконных мигрантов и бомб террористов<sup>5</sup>.

---

<sup>14</sup> Профессиональный термин для контролеров. (Прим. научн. ред.).

Переход от Ideal-X к системе, ежегодно перемещающей десятки миллионов контейнеров, был не самой простой прогулкой. И сторонники, и противники контейнеров с самого начала ощущали: это изобретение может изменить методы функционирования мира. Тот самый первый рейс 1956 года – идея, ставшая реальностью благодаря неустанным усилиям предпринимателя, ничего не знавшего о судах – развязал более чем десятилетнюю войну на планете. Многие титаны транспортной отрасли стремились задушить контейнер. Желая воспрепятствовать его взлету, авторитетные профсоюзные лидеры давили на все рычаги, устраивая забастовки в десятках портов. Одни порты значительно потратились, продвигая использование контейнера, другие вкладывали гигантские суммы в традиционные причалы и склады в тщетной надежде, что контейнер окажется преходящим увлечением. Правительства реагировали с замешательством, пытаясь выяснить, как воспользоваться плюсами, но не затрагивать прибыли, рабочие места и социальные механизмы, связанные с текущим состоянием дел. Даже самые простые вопросы, например проект стальных фитингов, которые позволяют практически любому крану в любом порту поднимать почти любой контейнер, улаживались только после нескольких лет споров. В итоге для доказательства достоинств революционного подхода к перевозке грузов потребовалась крупная война – болезненная кампания США во Вьетнаме.

Трудно измерить количественно, насколько сильно контейнер повлиял на мировую экономику. В идеале хотелось бы знать, сколько стоила отправка тысячи мужских рубашек из Бангкока в Женеву в 1955 году, а затем проследить, как менялись эти расходы по мере контейнеризации. Таких данных не существует, хотя кажется очевидным, что контейнер значительно уменьшил стоимость перевозки. Начавшись с крохотного танкера с тремя десятками ящиков, которые не подошли бы ни к одному другому судну, контейнерные грузоперевозки превратились в крайне автоматизированную, крайне стандартизованную отрасль мирового масштаба. Исполнительский контейнеровоз загружается за малую долю труда и времязатрат, необходимых для погрузки обычного небольшого судна всего полвека назад. Нескольким членам экипажа вполне под силу управлять морским гигантом, превышающим в длину четыре футбольных поля<sup>15</sup>. Водитель может поставить свой трейлер на погрузочной площадке, взять другой прицеп и сразу уезжать, а не смотреть, как его дорогостоящая машина простаивает, пока ее разгружают<sup>16</sup>. Все эти из-

---

<sup>15</sup> Автор имеет в виду американский футбол. Хотя длина поля для этой игры составляет 120 ярдов (примерно 110 метров), игровая зона чуть короче – 100 ярдов (примерно 91,5 метра). Поэтому 400-метровый контейнеровоз «MSC Gülsün» или контейнеровоз «Emma Maersk» длиной 397 метров действительно вчетверо превосходят футбольное поле. (Прим. пер.).

<sup>16</sup> В России это пока невозможно. В ЕС и США шасси (прицеп) – стандартная обменная тара, в России – нет, привязан к транспортному средству. (Прим. научн. ред.).

менения – следствия контейнерной революции. Транспортировка стала действительно эффективной, и во многих случаях ее стоимость уже незначительно влияет на принятие решений. По словам экономистов Эдварда Л. Глезера и Джанет Кольхейз, «лучше полагать, что перевозка товаров фактически бесплатна, чем считать ее важным компонентом процесса производства». До появления контейнера такое утверждение было невероятным<sup>6</sup>.

В 1961 году, когда контейнеры еще не распространились, стоимость морских перевозок составляла 12 % американского экспорта и 10 % американского импорта. «Во многих случаях эти расходы более значимы, чем государственные торговые барьеры», – говорили сотрудники Объединенного экономического комитета Конгресса, отмечая, что средняя ввозная пошлина в США составляла 7 %. И сколь дорого ни стоили морские перевозки, они представляли лишь небольшую часть общих расходов на перемещение товаров между странами. В 1960 году фармацевтическая компания заплатила бы примерно 2400 долларов за доставку фургона с лекарствами со Среднего Запада США в какой-нибудь внутренний город Европы (смотрите таблицу 1). В итоговую сумму могла входить плата десятку различных поставщиков: местному водителю грузовика в Чикаго, железной дороге, перевозящей фургон на платформе в Нью-Йорк или Балтимор, местному водителю в портовом городе, портовому складу, судоходной компании, складу и автотранспорт-

ному предприятию в Европе, страховой компании, европейской таможенной службе и экспедитору, который организует описанное многотрудное путешествие. Половина всех расходов приходилась на портовые затраты<sup>7</sup>.

Таблица 1. Стоимость отправки одного фургона лекарств из Чикаго в Нанси, Франция (примерная оценка для 1960 года).

	Сумма затрат	Процент от стоимости
Фрахт до портового города США	\$341	14,3%
Местный фрахт в окрестностях порта	\$95	4,0%
Общие портовые расходы	\$1163	48,7%
Транспортировка через океан	\$581	24,4%
Фрахт внутри Европы	\$206	8,6%
Всего	\$2386	

Источник: Данные Американской ассоциации портовых властей в изложении Джона Л. Эйра. Смотрите примечание 7 к этой главе.

Процесс был чересчур дорогостоящим, и во многих случаях международные продажи не стоили усилий. Тщательно изучив данные за 1959 год, два инженера пришли к заключению: «Для некоторых товаров стоимость фрахта может составлять до 25 процентов стоимости товара». В 1962 году

доставка стальных труб из Нью-Йорка в Бразилию обходилась в среднем в 57 долларов за тонну – то есть в 13 процентов от средней стоимости экспортируемых труб. Причем сюда не входила стоимость транспортировки труб от сталелитейного завода до порта. Доставка холодильников из Лондона в Кейптаун обходилась в 68 центов за кубический фут, что добавляло к оптовой цене 20 долларов за холодильник. Неудивительно, что объем международной торговли в США по отношению ко всей экономике в 1960 году был меньше, чем в 1950, и даже меньше, чем в 1930 году, во времена Великой депрессии. Расходы на ведение торговли часто сводили на нет прибыль от нее<sup>8</sup>.

Бесспорно, самые большие расходы приходились на перевалку груза с наземного транспорта на судно в порту отправления и обратное перемещение с борта судна на автомобиль или поезда после окончания океанского рейса. Как объяснял один эксперт, «из стоимости рейса длиной в шесть тысяч четыреста километров 50 процентов расходов приходится на два пятнадцатикилометровых перемещения в двух портах». Прежде всего контейнер повлиял именно на эти расходы: устранение поштучной погрузки и разгрузки снизило затраты на портовых рабочих, страхование, аренду пирсов и так далее. Контейнеры быстро переоборудовали для наземной транспортировки, и уменьшение времени погрузки и стоимости перегрузки снизило стоимость товаров, которые перевозились исключительно по суше. Поскольку судо-

строительные компании стали создавать колоссов, специально приспособленных для перевозки контейнеров, резко упала стоимость морского фрахта. В силу того, что перевозки стали интермодальными (контейнеры беспрепятственно перемещались между судами, автомобилями и поездами), товары стали двигаться бесконечным потоком – от азиатских фабрик до складов розничных магазинов в Северной Америке и Европе, сделав общие расходы на транспортировку всего лишь мелочью в анализе издержек какой-нибудь компании<sup>9</sup>.

Однако эффективность транспортировки – лишь начало экономического влияния контейнеризации. Контейнер не только снизил счета за фрахт, он сэкономил время. Ускорение обработки и меньшее время хранения приводят к более быстрой передаче товара от производителя к пользователю, а это снижает расходы на самые различные материальные ресурсы и оборудование – непроизводительно находящиеся на запасных железнодорожных путях или на портовых складах. Контейнер в сочетании с компьютером позволил таким компаниям, как «Тойота» или «Хонда», организовать производство по принципу «точно вовремя»: производитель создает только те товары, которые нужны клиенту, и только когда они нужны, а затем отправляет их к определенному времени. Такая точность, немислимая до появления контейнеров, привела к значительному снижению материальных запасов производителя и, соответственно, снижению затрат. Роз-

нические компании использовали те же самые уроки, экономя миллиарды с помощью тщательного управления логистикой.

Такая экономия на стоимости перевозок, расходов на материальные запасы и времени выведения на рынок способствовала удлинению цепочек поставок и позволила покупателям приобретать товар у продавцов с противоположной стороны планеты, не опасаясь остаться без уплотнителей тогда, когда они нужны, или без кукол на Рождество. Чем более надежными становились цепочки поставок, тем больше розничных продавцов, оптовиков и производителей желали тянуться дальше в стремлении к снижению производственных расходов – и тем более стал вероятен перевод производства туда, где оно обходится дешевле. И хотя работодателю это выгодно, над работниками нависла угроза остаться без места.

Некоторые специалисты утверждают, будто снижение транспортных расходов из-за контейнера – в лучшем случае незначительное улучшение, оказавшее слабое воздействие на торговые потоки. Эта книга оспаривает такую точку зрения. За десятилетие после появления контейнера на международной арене, в 1966 году, объем международной торговли промышленными товарами рос более чем вдвое быстрее, чем производство товаров, и в два с половиной раза быстрее общего объема экономики. Что-то ускорило рост торговли, вопреки довольно слабому экономическому росту, обычно служащему стимулом для торговли. Что-то привело

к значительному увеличению международной торговли промышленными товарами, несмотря на нефтяные потрясения, делавшие мировую экономику вялой и медлительной. Хотя приписывать такие гигантские изменения в экономике одной причине безрассудно, мы не должны упускать из виду: возможно, именно резкое падение стоимости грузоперевозок сыграло главную роль в увеличении интеграции экономики планеты<sup>10</sup>.

Тема этой книги находится на стыке нескольких областей исследований. Одна касается последствий от изменений в технологиях транспортировки – почтенной темы и для историков, и для экономистов. Пароход, изобретенный в 1780-х годах и регулярно использовавшийся с 1807 года<sup>17</sup>, упрочил положение Нью-Йорка как порта, а еще большее влияние оказал канал Эри – система беспрецедентного размаха<sup>18</sup>. Радикальное снижение морских тарифов в XIX веке – результат технологических перемен и улучшения навигационных методов – способствовало значительному оживлению миро-

---

<sup>17</sup> Различные конструкции пароходов были созданы в 1783-м (маркиз де Жоффруа д'Аббан), 1787-м (Джон Фитч), 1788-м (Уильям Саймингтон и Патрик Миллер). В 1807-м Роберт Фултон создал пароход, который совершал регулярные рейсы по реке Гудзон. (Прим. пер.).

<sup>18</sup> Канал Эри связывает систему Великих озер и Атлантический океан, проходя от озера Эри до реки Гудзон. Длина – около 540 километров; на момент окончания строительства в 1825 году он занимал второе место в мире после Великого канала в Китае длиной почти 1800 километров. (Прим. пер.).

вой торговли и внесло свой вклад в стремление Европы создавать колонии. Связь между расширением сети железных дорог и экономическим ростом обсуждается крайне бурно, однако мало кто отрицает роль понижения тарифов железнодорожных перевозок в развитии сельскохозяйственного производства и объединении Севера перед Гражданской войной, ведь в конечном итоге именно они превратили Чикаго в центр региона, протянувшегося на тысячи километров к западу. Транспортная новинка 1880-х годов – вагон-холодильник – сделала мясо доступным для средних домохозяйств, поскольку мясные компании могли теперь возить по стране не живой скот, а туши. Грузовик и пассажирский автомобиль с 1920-х годов изменили градостроительную деятельность, а более поздняя коммерческая авиация перерисовала экономическую карту, приблизив ранее изолированные населенные пункты на расстояние нескольких часов от крупных городов. Моя книга утверждает, что контейнерные грузоперевозки произвели аналогичный эффект, стимулируя торговлю и экономическое развитие, и – как и в случае с пароходами, железными дорогами и самолетами – вмешательство правительства и поощряло, и сдерживало этот рост<sup>11</sup>.

В центре второй, быстро растущей области исследований находится важность инноваций. Для тех, кто желает понять причину роста и процветания экономики, капитал, труд и земля – основные факторы производства – потеряли привлекательность. Ключевой вопрос сегодня не в том, сколь-

ко капитала и труда может сконцентрировать экономика, а в том, как инновации помогают использовать ресурсы более эффективно для создания большего количества товаров и услуг. Сама по себе новая технология несет мало экономической выгоды. По замечанию экономиста Натана Розенберга, «на ранних этапах инновации обычно крайне плохо приспособлены к широкому спектру специализированных применений, где они используются в конечном итоге». Помешать может сопротивление новым методам. Потенциальные пользователи обычно относятся к новшествам с опаской до тех пор, пока не начинают ясно понимать перспективы; первые покупатели видеоплееров Betamax могут подтвердить: рискованно ставить на тупиковую технологию<sup>19</sup>. Даже после успешного дебюта технологии ее распространение часто вынуждено ожидать, пока окупятся предыдущие инвестиции. Так, Томас Эдисон изобрел лампу накаливания в 1879 году, но даже спустя двадцать лет только 3 процента американских домов освещались электричеством. Экономические выгоды возникают не от самих инноваций, а от предпринимателей, в конечном итоге находящих способы практически использовать новшества, и, что важнее всего, как показали экономисты Эрик Бриньолфсон и Лорин М. Хитт, – из организационных перемен, посредством которых бизнес трансформируется для извлечения преимущества из новых технологий<sup>12</sup>.

---

<sup>19</sup> Формат видеокассет Betamax (12,7 мм) компании Sony проиграл видеостандарту VHS компании JVC. (Прим. пер.).

Так же, как прошли десятилетия между укрощением электричества в 1870-х годах и его широким распространением, потребовалось время и для принятия контейнеров. Большая экономия на обработке грузов в доках не сразу перешла в большую экономию на стоимости перевозок в целом. Транспортным компаниям не хватало оснащения для получения выгоды от контейнеров, а их клиенты рассчитывали свои операции, исходя из других предположений о затратах. Только со временем, когда контейнерные грузоперевозки развились в совершенно новую систему перемещения товаров по суше и по морю, это начало влиять на схемы торговли и размещение промышленности. Контейнер не менял мир, пока фирмы не научились извлекать пользу из созданных им возможностей. Но стоило миру начать меняться, дело пошло очень быстро: чем больше организаций использовало контейнер, тем сильнее падали затраты, тем более дешевой и повсеместной становилась контейнерная транспортировка<sup>13</sup>.

Третья область исследования, отраженная в книге – связь между транспортными расходами и экономической географией, вопросом, кто, где и что производит. Эта связь может показаться очевидной, но такое мнение ошибочно. Когда Давид Рикардо<sup>20</sup> в 1817 году указал Англии и Португалии на выгоду от производства товаров, для которых у

---

<sup>20</sup> Давид Рика́рдо (1772–1823) – выдающийся английский экономист. (Прим. пер.).

них есть сравнительное преимущество, он считал важными только производственные затраты; в его анализ не входила стоимость отправки португальских вин в Англию и английских тканей в Португалию. С тех пор в модели экономистов включалось предположение Рикардо о нулевой стоимости транспортировки – несмотря на многочисленные реальные доказательства значительной важности транспортных расходов<sup>14</sup>.

Экономисты стали прилагать серьезные усилия к изучению географических последствий транспортных расходов только с начала 1990-х годов. Их изыскания согласуются со здравым смыслом. Когда расходы на перевозку высоки, главной заботой производителей становится месторасположение рядом с клиентами, даже если для этого требуются нежелательно мелкие фабрики или высокие производственные издержки. Если же транспортные расходы снижены по сравнению с прочими, производители для сокращения более крупных затрат могут перемещаться – сначала на внутреннем рынке, а затем и на международном. Логической конечной точкой процесса является глобализация – рассеяние экономической деятельности вне зависимости от национальных границ. Если расходы на транспортировку падают до крайне низкого уровня, производители уходят из стран с высокой зарплатой в страны с низкой зарплатой, что в конечном итоге приводит к сближению уровня платы за труд в различных странах. Такие географические перемещения могут проис-

ходить быстро и внезапно, и при уходе экономической активности сложившаяся производственная инфраструктура оказывается или мало задействованной, или вообще оставляется<sup>15</sup>.

Действительно ли падение стоимости грузоперевозок вызвало такие сильные экономические сдвиги? Некоторые ученые сомневаются в серьезном снижении стоимости морских перевозок с середины XX века. Другие, отмечая бесспорность того факта, что страны торгуют с соседями больше, чем с отдаленными государствами, настаивают, что расходы на транспортировку по-прежнему велики. Настоящая работа намеренно использует для решения поднятых вопросов неколичественный подход. Данные по стоимости фрахта с середины 1950-х до 1970-х годов неполны и ни в коем случае не могут дать убедительных доказательств, но весь мир транспортировки, бесспорно, боролся за контейнеризацию – и это очень серьезное подтверждение идеи о том, что новая технология перевозок значительно сокращает расходы. Также в книге не используются экономические модели в качестве доказательств влияния контейнеров. Влияние контейнеризации трудно отличить от воздействия многих других сил – учитывая гигантские изменения в мировой экономике за промежуток времени, видевший крах системы обмена валют, неоднократные нефтяные кризисы, конец эпохи колониализма, появление пассажирских рейсов на реактивных самолетах, распространение компьютеров, строи-

тельство сотен тысяч километров автомагистралей и множество других вещей. Тем не менее резкие сдвиги в структуре торговли и местах экономической активности за последние полвека дают основание предполагать, что связь между контейнеризацией и изменениями в экономической географии крайне сильна<sup>16</sup>.

Непостижимо, но контейнер до недавнего времени ускользал из поля зрения специалистов во всех трех указанных областях исследования. У контейнера нет ни двигателя, ни колес, ни парусов; он не очаровывает людей, увлеченных судами, поездами и самолетами, моряками или летчиками. Нет вспышки, привлекающей внимание тех, кто изучает технологические новшества. С середины XX века экономическую географию меняли в совокупности так много сил, что контейнер легко проглядеть. За полвека после появления не было создано истории контейнера<sup>17</sup>.

Эта книга, рассказывающая примечательную историю контейнеризации, – попытка заполнить исторический пробел. Контейнеризация в ней рассматривается не как новый метод поставок, а как метод, спровоцировавший колоссальные последствия для рабочих и потребителей по всему миру. Без нее мир был бы совершенно другим.

## Глава 2

# Пробка в доках

В начале 1950-х годов, еще до появления самого понятия контейнерных грузоперевозок, сердцем большинства крупнейших мировых центров торговли считался порт, а транспортировка грузов – той отраслью, которая давала работу миллионам людей, тащившим и толкавшим грузы по городским улицам к причалам или от причалов. В самом порту толпы рабочих карабкались по сходням с ношей на спине или рвали жилы в трюмах кораблей, распихивая ящики и бочки по всем доступным углам. У многих причалов стояли склады, рядом располагались фабрики. Как и столетиями ранее, производители стремились устроиться около пристаней – чтобы без лишних затрат получать сырье и быстрее отправлять готовую продукцию. В Сан-Франциско или Монреале, Гамбурге или Лондоне, Рио-де-Жанейро или Буэнос-Айресе – везде в портах толпились люди, стараясь зарабатывать на жизнь, и их особого рода портовое товарищество создало собственную уникальную культуру.

Хотя корабли ходили по морям уже тысячи лет, использование их для перемещения товаров даже к 1950-м годам по-прежнему представлялось сложной задачей. На фабрике или на складе производителя товары загружали на грузовик или

в вагон. Грузовик или поезд доставляли сотни, тысячи вещей в порт. Там товар выгружали поштучно, заносили в реестр и переправляли в хранилище для транзитных грузов – склад, растянувшийся по всему порту. Когда какое-нибудь судно объявляло о готовности к погрузке, каждую вещь доставали со склада, снова все пересчитывали и тащили на борт. Порт являл собой сумятицу картонных коробок, деревянных ящиков и бочек. Повсюду попеременно стояли стальные бочки с моющими средствами и говяжьим салом, двухсоткилограммовые кипы хлопка и шкуры животных. Бура в мешках, таких тяжелых, что их могли поднять только двое, лесоматериалы россыпью, корзины свежих апельсинов, бочонки с оливками и катушки стальной проволоки могли входить в единый «смешанный груз», который ждал своей очереди посреди кучи канатов, пока вокруг метались погрузчики и тележки.

Погрузка вещей входила в обязанность портовых грузчиков – докеров. На складском причале бригада докеров собирала коробки и бочки в партию груза на деревянном поддоне – палете<sup>21</sup>, который предполагалось поднимать с помощью

---

<sup>21</sup> Это слово существует в различных формах – паллет, паллета, палета. Разночтения из-за источника заимствования – французское *palette* или английское *pallet*. «Морской энциклопедический словарь» под редакцией В. В. Дмитриева (1991) употребляет форму «паллет», «Большой толковый словарь русского языка» под редакцией С. А. Кузнецова (1998) или академический «Русский орфографический словарь» (2012) дают единственно допустимую форму «палета», в то время как на практике часто используется «паллета». В переводе мы будем соблюдать последние рекомендации орфографического словаря. Кроме того, в русском языке этот термин используется не только как синоним слова «поддон»,

стропов. Одни строповочные грузы были обмотаны канатом, другие – закрыты сеткой, но часто на палетах располагались просто отдельные коробки или мешки. Подготовив партию груза к подъему, докер пропускать веревки под палетой и связывал концы вместе, после чего подавал сигнал на палубу судна – оператору лебедки. Получив сигнал, крановщик передвигал крюк в положение над грузом. Грузчики подцепляли веревки к крюку, и лебедка поднимала груз с причала, подводила к открытому люку трюма и опускала его. Крюк освобождали и быстро вели к следующему грузу, не оставляя висеть без дела. Тем временем в темных внутренностях судна другая бригада грузчиков снимала все грузы с палеты и отыскивала для каждого подходящее место, используя четырехколесные тележки, вилочный погрузчик или просто грубую силу. У каждого грузчика имелся стальной крюк на деревянной ручке, чтобы зацепить непокорную вещь и сунуть ее на место с помощью одной только своей физической силы.

Точно такую же сложность представляла и разгрузка. На судне могли находиться стокилограммовые мешки сахара или десятикилограммовые головки сыра – рядом с двухтонными стальными катушками. Просто переместить один предмет, не повреждая другого, уже составляло трудную задачу. Катушки из трюма, допустим, вытащила бы лебедка, но для подъема сахара или сыра требовались люди. При раз-

---

но и относится к поддону вместе с грузами на нем, поэтому говорят, например, о «неполной палете». (Прим. пер.)

грузке бананов грузчики шли по сходням с 40-килограммовой ношей твердых плодов. При работе с кофе нужно было сначала нести пятнадцать 60-килограммовых мешков на поставленную в трюме палету, а после подъема ее на причал приходилось снимать каждый мешок с поддона и складывать их в огромный штабель. Такая работа изматывала до крайности. В Эдинбурге при разгрузке трюма рабочие вытаскивали мешки с цементом из пыльной кучи высотой десять метров и затем грузили по одному с помощью стропов. Медь поступала из Перу в Нью-Йорк в форме брусков, слишком тяжелых для одного человека. Докерам приходилось тащить гигантские глыбы металла через порт от прибывшего корабля на лихтер<sup>22</sup> или баржу, которые транспортировали их на завод в Нью-Джерси. «Во время работы они постоянно наклонялись, и вы бы видели, как эти парни идут домой после рабочего дня. Словно орангутанги, – вспоминал один начальник причала. – Я имею в виду, в полусогнутом состоянии, а на следующий день они выпрямлялись»<sup>18</sup>.

Во время Второй мировой войны появилась автоматизация, но в очень ограниченном виде. В 1950-х годах для перемещения палет со складов на борт судов широко использовались вилочные погрузчики, известные с 1920-х, а некото-

---

<sup>22</sup> Лихтер (от нидер. *lichten* – разгружать, облегчать) – ранее – судно для перевалки грузов со стоящих на рейде судов на необорудованный берег или в случае мелководья. Сейчас – разновидность несамоходной баржи, часто стандартной формы; лихтеры могут перевозиться специальными судами – лихтеровозами (баржевозами). (Прим. пер.).

рые порты построили конвейеры для выгрузки мешков кофе и картофеля. Но даже при наличии машин последнее слово часто оставалось за мышцами. Докерам доводилось в один день таскать маленькие коробки с нежными тропическими фруктами, а на следующий – тонны грязного угля. Иногда они трудились днем, иногда по ночам, при любой погоде. Зачастую – в душных трюмах, на ледяных причалах или мокрых сходнях. Каждый рисковал споткнуться, неся трубу, или упасть сбитым поддоном на крюке. В Марселе за период с 1947 по 1957 год погибли 47 рабочих, а в Манчестере, где докеры обслуживали океанские суда, поднимавшиеся по каналу из Ирландского моря, в 1950 году каждый второй рабочий получал ту или иную травму, а каждый шестой оказывался в больнице. В Нью-Йорке, где степень травматизма была меньше, сообщалось о 2208 серьезных несчастных случаях в 1950 году. Государственных правил безопасности и проверок практически не существовало. Сторонние люди, возможно, и находили в такой работе романтику и солидарность рабочего класса, однако работники в доках воспринимали ее как неприятное и часто опасное занятие, уровень травматизма в котором втрое превышал аналогичный показатель в строительстве и в восемь раз – на производстве<sup>19</sup>.

Суда той эпохи служили для перевозки генеральных грузов; под палубой у них скрывалось несколько уровней, подходящих для почти любого сухого груза<sup>23</sup>. Во время вой-

---

<sup>23</sup> Генеральный груз состоит из отдельных предметов, которые нужно грузить

ны оказалась уничтожена большая часть мирового торгового флота, однако примерно 3 тысячи американских торговых судов пережили войну и к 1946 году поступили в распоряжение торговцев. Среди них – более 2400 судов типа «Либерти», построенных на верфях США между 1941 и 1945 годами. Их проектировали как транспорты для конвоев и строили из готовых частей менее чем за 70 дней<sup>24</sup>; в результате они получались очень медленными (11 узлов<sup>25</sup>), зато достаточно дешевыми для одноразового использования. Их намеренно делали небольшими (длина 134,5 м, ширина 17,3 м), чтобы в случае потопления немецкими подлодками терялось поменьше груза. В 1944 году верфи США приступили к постройке транспортов типа «Виктори», превосходящих «Либерти» и скоростью,<sup>26</sup> и размерами<sup>27</sup>. После войны

---

и разгружать по отдельности. Напротив, термин «навалочный груз» относится к таким товарам, как уголь или зерно, которые можно загружать на судно непрерывно, не упаковывая и не сортируя.

<sup>24</sup> Первые суда типа Liberty строились примерно 230 дней, но после отработки технологии срок снизился до 42 дней. Рекордное время составляло 4 дня и 15,5 часа после закладки киля, хотя это был скорее пропагандистский трюк; после спуска корабля пришлось многое доделывать. Тем не менее средняя скорость строительства (в среднем три транспорта каждые два дня, а в 1943-м – по три судна ежедневно) была гигантской по тем временам. В результате 18 верфей построили за годы войны 2710 судов такого типа. (Прим. пер.).

<sup>25</sup> Морская миля равна 1852 м. Узел – это скорость, при которой судно проходит одну морскую милю в час. 11 узлов – около 20,4 километра в час.

<sup>26</sup> Скорость транспорта типа Victory составляла 17 узлов. В результате новые суда не так сильно тормозили конвой, как тихоходные «Либерти». (Прим. пер.).

<sup>27</sup> Длина транспорта типа Victory 138,7 м, ширина 18,9 м. (Прим. пер.).

военно-морской флот США продал американскому торговому флоту 450 транспортов «Либерти», а еще примерно 450 продал в Европу и Китай. Войну также пережили более 540 судов типа «Виктори»<sup>28</sup>, их военные начали продавать в конце 1945 года<sup>20</sup>.

Ни тот, ни другой тип транспорта не предполагал использование в коммерческих целях: тесные помещения, кривые борта, пять маленьких трюмов на каждом судне – шире вверху и уже внизу... В середине корабль вмещал больше груза, чем на носу и на корме. От грузчиков требовалось умение грамотно заполнить нестандартные пространства, ведь для судовладельца свободное место означало потерю денег. У каждого трюма имелся собственный люк – водонепроницаемое металлическое покрытие, крепившееся к палубе; груз для первого порта захода укладывался последним, поближе к люку, и потому легко вынимался, а вот грузы для последнего порта на маршруте распихивались по дальним закоулкам трюма. При этом каждый отдельный предмет подлежал обязательной фиксации, поскольку, перемещаясь во время качки, незакрепленная бочка или ящик могли сломаться и повредить и содержимое, и другие вещи. Опытные грузчики знали, какие предметы впихнуть в пространство неправиль-

---

<sup>28</sup> Другие источники указывают, что всего было построено 531 судно такого типа. Смотрите, например, Jaffee, Capt. Walter W., *The Lane Victory: The Last Victory Ship in War and in Peace*, 2nd ed., p. 14, The Glencannon Press, Palo Alto, CA, 1997. (Прим. пер.).

ной формы вдоль бортов, а что подогнать под внутренние переборки, и сооружали из коробок, мешков и лесоматериалов временные стенки, стремясь расклинить груз и обеспечить его неподвижность до разгрузки в порту прихода. Ошибки могли повлечь за собой фатальные последствия: если груз, например, сдвигался во время плавания, судно теряло баланс и ему грозила катастрофа<sup>21</sup>.

В пункте назначения не представлялось возможным начать погрузку для следующего рейса, пока не вынут абсолютно весь доставленный груз. Из-за слишком большого количества вещей на слишком маленькой площади сортировать груз сразу не удавалось, и докеры часто складывали его на берегу, а уже потом разбирались с ним, проверяли маркировки, выясняя, что нужно переправить на транзитный склад, а что будут забирать на месте. Если судно приходило из-за границы, таможенники на пирсе открывали ящики для проверки содержимого. Представители покупателей появлялись, желая убедиться в хорошем состоянии своих заказов, а торговцы мясом и сельскохозяйственной продукцией присылали агентов попробовать свежий товар. Среди береговых рабочих имелась маленькая армия плотников и бондарей, которые ремонтировали сломанные ящики и бочки после ухода проверяющих. Затем в порту могли появиться и забрать свои товары шумные дизельные грузовики, в то время как погрузчики отвозили остальные грузы на транзитный склад. Пока прибывший генеральный груз транспортируют

на склад, а уходящие товары заново грузят на борт, судно привязано к причалу на неделю и даже больше<sup>22</sup>.

Такие портовые реалии означали, что в послевоенное время грузоперевозки представляли собой трудоемкую отрасль. Депрессия и война сильно сократили строительство частных торговых судов после 1920-х годов, и судовые операторы мало инвестировали в этот бизнес. В США общие частные расходы на суда и баржи с 1930 по 1951 год составляли всего лишь 2,5 миллиарда долларов – меньше, чем за десятилетие 1920-х. Судходные компании могли покупать ненужные армейские транспорты «Либерти», «Виктори» и танкеры всего по 300 тысяч долларов за штуку, и потому текущие издержки для судов, стоявших в порту и не приносящих доход, не выражались в крупных цифрах. Так же обстояли дела и с расходами на береговое оборудование. Зато заработная плата бригад докеров могла достигать до половины общей стоимости океанского рейса. А если учесть портовые сборы, зависевшие от тоннажа, которые выплачивались владельцу пирса, то оказывалось, что «60–75 процентов расходов на транспортировку товаров по морю – это время нахождения корабля в порту, а не время плавания», заключили два аналитика в 1959 году. Не имело смысла инвестировать в создание более изощренных портов или в более крупных судов, когда необходимость ручной погрузки и разгрузки не давала сократить общее время работ и использовать порты и суда более эффективно<sup>23</sup>.

Всю припортовую жизнь традиционно определял один факт: крайняя нерегулярность работы. Сегодня нужно срочно разгрузить скоропортящийся груз, и все желающие принимают участие в этом деле. А завтра работы нет вовсе. Во время пиковой нагрузки порт требовал массу рабочей силы, но в средний день спрос на рабочих был намного меньше. Грузчики, водители, складские рабочие выживали в мире непостоянного труда, что и сформировало припортовое сообщество<sup>24</sup>.

Почти везде каждое утро грузчики были вынуждены бороться за работу стародавним способом, когда людей выбирали из толпы. В США этот процесс называли «shape-up» (формирование), австралийцы именовали его «pick-up» (подбор, захват), британцы использовали более описательное наименование «scramble», то есть драка. В большинстве случаев не обходилось без выпрашивания, подхалимства и откатов. В Эдинбурге 1930-х годов «бригадиры поднимались на платформу утром и ввязывались в безумную драку за проклятую работу», – вспоминал шотландский докер Джордж Бакстер. То же самое происходило и в Портленде (штат Орегон): «Допустим, вас наняли в порту во вторник в семь утра. А корабль, возможно, появится во вторник в девять вечера. Но вы не рискнете уйти. Вас наняли, но вам не заплатили». В Марселе рабочий день в 1947 году начинался в половине седьмого утра на площади Жольетт. Рабочие шлялись по тротуарам, пока один из бригадиров не давал

знак нужным ему людям; выбранные могли отойти в близлежащее кафе и ждать начала работ, остальным приходилось надеяться на появление другого бригадира. В Сан-Франциско люди толпились у здания Ферри Билдинг<sup>29</sup>. В Ливерпуле рабочие собирались под бетонной конструкцией «зонтик докеров», как прозвали ливерпульскую надземную железную дорогу<sup>30</sup>, и ждали, пока не придет бригадир и не постучит их по плечу<sup>25</sup>.

Такая система значила больше, чем просто ритуал. Она буквально понуждала к коррупции. Фильм «В порту», конечно, художественное преувеличение, но условием получения работы действительно часто становилась плата бригадирам на причале. Докер из Ньюарка Моррис Муллман свидетельствовал: его не нанимали после его отказа в 1953 году делать взнос в «отпускной фонд» одного профсоюзного деятеля. В Новом Орлеане платили 2–3 доллара<sup>31</sup> еженедельно для гарантии получения работы на следующей неделе. Еще одним средством изымания денег у людей были обязательные ставки; кто не ставил – испытывал трудности с получением работы. Во многих портах бригадир обычно вел побочный бизнес – ростовщичество. Бригадиров ливерпуль-

---

<sup>29</sup> Терминал для паромов, ходивших через залив Сан-Франциско. Открыт в 1898 году. (Прим. пер.).

<sup>30</sup> Электрифицированная надземная дорога вдоль ливерпульских доков. Открыта в 1893 году, закрыта в 1956 году. (Прим. пер.).

<sup>31</sup> Примерно 20–30 долларов в ценах 2022 г. (Прим. ред.).

ского порта, занимавшихся принудительными ссудами, называли «gombeen men» – от ирландского слова «gaimbin», означавшего ростовщичество. Если докер брал заем с обязательством выплатить 3 пенса с каждого шиллинга – 25 процентов<sup>32</sup> всего лишь за краткий срок, он мог не сомневаться в найме, поскольку знал, что ростовщик будет возвращать свои деньги из его зарплаты<sup>26</sup>.

Давление со стороны профсоюзов и правительства постепенно устранило самые большие злоупотребления такого способа получения работы. На тихоокеанском побережье США работодатели потеряли контроль над процессом найма в результате ожесточенной забастовки 1934 года; после нее порядок при найме стал определяться открытой жеребьевкой по номерам грузчиков, которая проходила по утрам на бирже труда, контролируемой профсоюзом. Австралийское стивидорское<sup>33</sup> управление взяло на себя назначения на работу после Второй мировой войны, а создание британского Национального управления по портовым работам в 1947 году покончило с «дракой» в Великобритании. Ожесточенные забастовки в Роттердаме в 1945 и 1946 годах, где люди боролись за улучшение условий труда, убедили работодателей, что лучше иметь дело со штатными работниками, а не

---

<sup>32</sup> В шиллинге было 12 пенсов. (Прим. пер.).

<sup>33</sup> Стивидор (англ. stevedore от исп. estibador – грузчик) – лицо, представляющее администрацию порта и являющееся производителем погрузочно-разгрузочных работ на судне. (Прим. пер.).

с временными наемниками; в 1952 году уже больше половины докеров регулярно работали на какую-либо одну компанию. Новая Зеландия и Франция создали государственные организации для регулирования найма докеров. Портовая комиссия порта Нью-Йорк, созданная штатами Нью-Йорк и Нью-Джерси для борьбы с коррупцией в порту, взяла на себя ответственность за наем в нью-йоркском порту в 1953 году<sup>27</sup>.

Эти реформы привели к большим переменам в системе найма грузчиков. Хотя после Второй мировой войны их насчитывалось весьма немало – в Нью-Йорке в 1951 году докерами работало более 51 000 человек, а в Лондоне имелось 50 тысяч зарегистрированных докеров – лишь немногие на полный день. После конца системы «shape-up» правительства и профсоюзы стремились поднять доходы грузчиков, ограничивая предложение рабочей силы, особенно «случайной рабочей силы» – тех, кто нанимался только тогда, когда не находил работы за пределами порта. Новые правила затрудняли или блокировали попадание в профессию. Докеров вынуждали оформлять регистрационные документы, а судоходным и стивидорным компаниям запрещалось нанимать людей без рекомендаций биржи труда. Зарегистрированные рабочие получали категории найма в зависимости от стажа. Процедура найма начиналась с докеров высшей категории («А» в Нью-Йорке, «professionnels» в Марселе), которые выбирались в случайном порядке. Менее опытные грузчики не могли претендовать на работу, пока ее не предложат

всем докерам с более высокой категорией, желающим потрудиться в этот день. Предполагалось, что те, кто не будет работать часто, выберут себе другое занятие в жизни, а в порту останутся более высокооплачиваемые работники с достаточно регулярными доходами<sup>28</sup>.

Благодаря новым биржам труда грузчикам уже не приходилось терпеть ежедневные унижения, буквально сражаясь за работу. Однако доходы оставались крайне нестабильными, поскольку спрос на их услуги менялся. В крайних случаях стивидорным фирмам Ливерпуля в напряженные сутки требовалось вдвое больше рабочих по сравнению со спокойными днями. В Лондоне, где у портовиков до 1960 года не было пенсионной системы, регулярно появлялись даже люди в возрасте за семьдесят – в надежде получить какую-нибудь легкую работу. Даже там, где государственные схемы предусматривали выплаты докерам, неспособным найти работу, пособия не достигали размеров регулярного заработка, а многие докеры вовсе не имели на них права. Из всех портов некоммунистического мира докеры могли рассчитывать на стабильный доход только в Роттердаме и Гамбурге, где полуслучайным рабочим в 1948 году гарантировался доход, равный плате за пять смен в неделю<sup>29</sup>.

Особенности жизни докеров давно породили особую портовую культуру. Грузчики редко работали долгое время на одного заказчика; их лояльность принадлежала коллегам, а не компании. Многие считали, что никто не знает и не пере-

живает, хорошо ли делают они свое дело. Изнурительность и опасность их труда посторонние не могли оценить – и это вносило свой вклад в необычную корпоративную солидарность. Грузчики не могли контролировать свое время, и это мешало их вовлечению во внерабочую деятельность, которая концентрировалась вокруг людей с регулярными рабочими сменами. Докер из Орегона Уильям Пилчер писал: «Жена докера редко знает, когда будет работать ее муж, и из-за неопределенной продолжительности рабочей смены редко представляет себе, когда он будет дома к ужину». Естественно, крайне нерегулярным был и доход. Почасовые ставки у большинства грузчиков превышали местный средний заработок трудящихся физически – но только в случае наличия работы. Часто работа занимала только часть дня, а иногда приходилось сидеть без работы неделями, и заработок значительно снижался. С другой стороны, многие докеры дорожили подобной нерегулярностью. Если грузчик не желал трудиться в конкретный день, он имел полное право пойти на рыбалку вместо работы<sup>30</sup>.

Из-за таких особенностей один социолог сделал вывод: «из всех профессиональных сред большого города именно портовые работы кажутся принадлежащими конкретным рабочим сообществам». Грузчики часто проводили рядом с портом всю свою жизнь. В Манчестере (Англия) 54 процента докеров, нанятых после Второй мировой войны, жили в

пределах одной мили<sup>34</sup> от доков. И хотя дома были маленькими и ветхими, а сопутствующая инфраструктура неразвитой, социологи отмечали: «Мало кто из живущих здесь докеров желает уехать». Во Фримантле (Западная Австралия) в 1950-е годы половина докеров жила в пределах двух миль от порта. В Южном Бруклине – районе с преобладанием итальянского населения и примыкающем к порту – в 1960 году каждый пятый работал либо водителем грузовика, либо грузчиком<sup>31</sup>.

Нередко отцы, сыновья, братья, дяди и двоюродные братья докеров тоже имели отношение к порту и также жили поблизости. Чужаки, включая людей других этнических групп, не приветствовались. В Лондоне и Ливерпуле доками управляли ирландцы, а цветные иммигранты из Вест-Индии или Африки не имели шанса найти работу. На американском Юге, где три четверти грузчиков были чернокожими, белые и черные докеры принадлежали к различным отделениям профсоюза и часто работали на разных судах; главное исключение – необычный альянс в Новом Орлеане, когда у каждого люка каждого судна действовало поровну черных и белых грузчиков – рухнуло в 1923 году под интенсивным натиском работодателей. В Бостоне контролируемый ирландцами профсоюз грузчиков не предпринимал никаких попыток нанимать чернокожих, хотя многих взяли в качестве штрейкбрехеров в 1929 году. Международная ас-

<sup>34</sup> Британская миля равна 1609,34 м. (Прим. пер.).

социация докеров (ILA) в Нью-Йорке имела отделения, которые явно были ирландским, итальянским и черным – если не по форме, то по сути, а в Балтиморе имелись отдельные организации для черных и белых грузчиков. Хотя Международный союз докеров и складских рабочих (ILWU) на Западе запретил дискриминацию по расовому признаку, его отделения в Портленде и Лос-Анджелесе оставались почти чисто белыми до начала 1960-х годов; портлендское отделение даже бросило попытки начать представлять интересы перевозчиков зерна, когда обнаружилось, что некоторые из них – чернокожие<sup>32</sup>.

Даже там, где расовая и этническая принадлежность не представляли серьезную проблему, портовые профсоюзы открыто дискриминировали посторонних людей. За работу докера, хотя и неприятную, все-таки платили больше, чем за любое другое занятие, доступное человеку, не окончившему среднюю школу. В семьях докеров в качестве некоего обряда посвящения брали 16-летнего сына и просили оказать услугу – нанять его. Большинство отцов портлендских докеров тоже были докерами. В Антверпене 58 процентов грузчиков продолжили дело отцов. В Манчестере эта величина составляла 75 процентов, а многие из оставшихся в порту оказались там благодаря женитьбе на дочерях докеров. По воспоминаниям грузчика Эдди Троттера, в Эдинбурге в середине 1950-х «работу докера получали исключительно сын, внук, племянник или брат какого-нибудь докера». Премьер-министр

Великобритании Гарольд Макмиллан, столкнувшийся с очередной угрозой забастовки, заметил в 1962 году: «Докеры – такие трудные люди, исключительно отцы и дети, дяди и племянники. Прямо Палата лордов – наследственное занятие, не требующее ума»<sup>33</sup>.

Суровые условия труда, экономическая неопределенность и замкнутость жизни породили уникальные нравы. Докеры считали себя упорными независимыми людьми, выполняющими очень трудную работу. Уильям Пилчер изучал грузчиков, пока трудился вместе с ними. Он обнаружил, что его коллеги культивировали и лелеяли репутацию пьющих и дебоширов, и отмечал: «Им нравится видеть себя бесцеремонными людьми, и именно этот образ они представляют и посторонним, и друг другу». Общественность была о них именно такого мнения. В британском обзоре, опубликованном в 1950 году, докеры заняли по статусу 29-е место из 30 профессий, опередив только дворников, хотя в то время докеры зарабатывали выше среднего по стране. Такого мнения придерживались и мужчины, и женщины всех социальных классов. Если ты докер, значит, ты принадлежишь к мировому братству с единым взглядом на жизнь и единым ощущением непохожести на остальных<sup>34</sup>.

Воинственная активность естественно вытекала из образа жизни докеров. Грузчики по всему миру понимали: их благосостояние зависит от коллективных действий, поскольку в противном случае огромная масса людей, в отчаянии соглас-

ных на ручной труд, заставит заработки опуститься до уровня выживания впроголодь. Их работодателями, как правило, были не судоходные компании или операторы терминалов, чьи активы и репутация нуждались в защите, а подрядчики, нанятые для конкретного причала или судна. Такая система позволяла судовладельцам уклоняться от ответственности за условия труда, перекидывая ее на подрядчиков. Отсутствие централизованной власти со стороны менеджмента часто отражалось на профсоюзах. Для решения трудовых споров не существовало стандартных методов, и когда профсоюзы пытались показать себя пробивными, при этом часто не умея заставить своих же работников соблюдать достигнутые соглашения, дело нередко заканчивалось забастовкой. Всего одна жалоба могла привести к остановке целого порта. Исследование данных по 11 странам показало, что докеры (наряду с шахтерами и моряками) потеряли в трудовых спорах больше рабочих дней, чем представители любой другой профессии. В одной только Великобритании портовые забастовки привели к потере 1 миллиона человеко-дней за период с 1948 по 1951 год и еще 1,3 миллиона в 1954 году. Портовики гордо представляли передовую линию трудового радикализма<sup>35</sup>.

Солидарность подкреплялась уроками истории. С середины XIX века влияние портовых профсоюзов в промышленных странах то росло, то уменьшалось, и периоды слабости союзов неизбежно приводили к повышению нагрузки и сни-

жению заработной платы. После победы над буйной забастовкой 1928 года австралийские операторы урезали плату за выходные дни и начали нанимать на половину дня, расправившись с посменной работой – важнейшим достижением местного профсоюза. Везде в Соединенных Штатах, где право на переговоры по заключению коллективных договоров не охранялось законодательно, судоходные и стивидорские компании в годы после Второй мировой войны старались ослабить портовые профсоюзы и во многом преуспели. После победы предпринимателей в забастовке 1923 года заработная плата грузчиков в Новом Орлеане упала с 80 до 40 центов в час. Работодатели на Западном побережье между 1919 и 1924 годами вмешивались в дела всех портовых профсоюзов от Сиэтла до Сан-Диего, а затем навязывали уменьшение зарплат и повышение трудовых нагрузок. Обычными были требования двойных смен, а некоторые порты пытались ускорить погрузку, переведя рабочих с почасовой оплаты на сдельную. После того, как предприниматели сокрушили профсоюзы в Марселе в 1950 году, «пошла работа без правил» – так вспоминал французский докер Альфред Пасини. Ничто не свидетельствует красноречивее о традиционном статусе грузчика, чем воспоминание эдинбургских докеров о величайшем улучшении после создания Национального управления по портовым работам в 1947 году: появился «санитарно-бытовой блок» с индивидуальными шкафчиками и душем! Ранее подобные «удобства» не удо-

суживался предоставить ни один из частных предпринимателей<sup>36</sup>.

История противостояния трудящихся и руководства породила две проблемы, отравившие жизнь индустрии грузоперевозок по всему миру. Первая – воровство. Оно всегда процветало в портах, а рост торговли ценными товарами после Второй мировой войны привел к настоящей эпидемии. Некоторые грузчики оправдывали кражи, называя их реакцией на ухудшение экономических условий, но проблема оставалась даже тогда, когда договоры профсоюзов или вмешательство государства приводили к повышению зарплат. С 1960-х годов в Британии ходила шутка о докере: он украл слиток золота, а в наказание стоимость слитка вычли из его следующей зарплаты. «Меня беспокоили именно мелкие кражи, – вспоминал один шотландский грузчик в 1950-е. – Это было ужасно, ужасно, ужасно». Докеры гордились своими неординарными талантами: например, способностью выпить виски из запечатанной бочки, якобы надежно уложенной в трюме судна. В Портленде мелкие товары, например, транзисторные приемники или алкоголь в бутылках, обычно крали не для продажи, а для личного пользования в семье или с друзьями. В Нью-Йорке воровство процветало без ограничений вообще. Компания Grace Line обнаружила, что даже 60-килограммовые джутовые мешки с какао-бобами не застрахованы от кражи; компании пришлось приобрести опечатанные весы, с целью защитить себя от махинаций пор-

товых тальманов, часто замешанных в воровстве, и проверять количество и вес мешков на грузовиках, отъезжающих от причала<sup>37</sup>.

Вторая проблема, возникшая из сильного недоверия грузчиков к работодателям, – сопротивление всему, в чем виделась угроза остаться без работы. Где бы ни закреплялись профсоюзы портовиков, они настаивали на четких формулировках договоров для защиты от исторически сложившихся злоупотреблений. Количество людей, необходимых для работы, их размещение в трюме или на причале, максимальный вес на стропе, используемое оборудование и бесчисленное количество других деталей, связанных с комплектованием, заполняли страницу за страницей в коллективных договорах с предпринимателями. Компании в Ливерпуле неоднократно пытались избавиться от практики под названием *welt*, когда половина бригады бросала работу и уходила с причалов, часто до ближайшего паба, в то время как вторая половина работала; через час-другой отсутствующие возвращались, а длительный перерыв для себя устраивала ранее работавшая половина. Порты всего мира были свидетелями сражений с попытками предпринимателей изменить систему работы. В Лос-Анджелесе производительность труда упала на 75 % между 1928 и 1954 годами, поскольку профсоюзы и руководство спорили о механизации; порты западного побережья обрабатывали в 1954 году на 9 % меньше грузов за человеко-час, чем в 1952 году. В 1950 году нью-йоркскому пор-

ту для обработки тонны груза требовалось 1,9 человеко-часа, но уже 2,5 человеко-часа к 1956 году. В Британии величина тоннажа на человеко-год практически не изменилась с 1948 по 1952 год, но подскочила на треть в 1953 году благодаря увеличению грузов, а затем снова опустилась под гнетом строгих рабочих правил<sup>38</sup>.

Решение проблемы, связанной с высокой стоимостью обработки товаров, было очевидным: вместо того чтобы загружать, разгружать, перегружать и перемещать отдельные предметы, почему бы не складывать весь груз в большие ящики и не перемещать их?

Концепция грузовых перевозок в больших ящиках существовала уже десятилетия. Английские и французские железные дороги в конце XIX века пытались использовать деревянные контейнеры для перевозки домашней мебели, применяя краны для перемещения ящиков с железнодорожных платформ на конные повозки. В конце Первой мировой войны, почти сразу же после широкого распространения грузовых автомобилей, компания Cincinnati Motor Terminals выдвинула идею сменных кузовов, снимающихся и ставящихся на колеса с помощью кранов. Дальновидные мыслители уже предлагали «стандартизированный модуль-контейнер в форме съемного закрытого автомобильного (грузового) кузова, легко поддающегося перемещению с помощью кранов между железнодорожными платформами, автомобильными шас-

си, складами и судами». Первой американской железной дорогой, принявшей эту идею, стала Нью-Йоркская Центральная железная дорога. Около 1920 года она ввела стальные контейнеры, которые устанавливались вплотную, по шесть в ряд, в невысокие железнодорожные вагоны с откидывающимися стенками<sup>39</sup>.

За новую идею активно выступила Пенсильванская железная дорога – одна из крупнейших транспортных компаний страны. Проблема компании заключалась в том, что многие клиенты не производили большого количества груза для какого-то одного пункта назначения. Например, одна маленькая фабрика могла держать вагон у себя на путях целую неделю, заполняя его товарами для разных покупателей. Железнодорожной приходилось прицеплять этот вагон к грузовому составу и везти его до ближайшей сортировочной станции, где содержимое вынималось из вагона, распределялось по ручным тележкам и перегружалось в другие вагоны, направлявшиеся в разные города. В качестве альтернативы Пенсильванская железная дорога взяла стальной контейнер чуть более 2,7 метра шириной – вероятно, в шесть раз меньше среднего вагона. Грузоотправитель мог заполнить один контейнер грузом для Детройта, другой – для Чикаго, а третий – для Сент-Луиса. С помощью вилочного погрузчика контейнеры ставили на железнодорожные платформы, а затем на сортировочной станции погрузчик просто перемещал их к нужному поезду. По оценке железной дороги, сортировка

отдельных предметов груза на станции стоила 85 центов за тонну; передача пятитонного контейнера стоила всего лишь 4 цента за тонну. Кроме того, уменьшилось число претензий за нанесение ущерба и снизилась потребность в вагонах<sup>40</sup>.

Некоторые железные дороги стремились извлечь выгоду из контейнера не только снижая тарифы, но и изменяя способ взимания денег с грузоотправителей. Начиная с появления государственного регулирования в 1880-х годах, Комиссия по торговле между штатами США (ИСС) твердо придерживалась принципа: каждому товару – собственный тариф на перевозку, и, разумеется, его должна утверждать ИСС. С появлением контейнеров железные дороги обрабатывали уже не отдельные товары; размеры и масса грузевого контейнера значили гораздо больше, чем его содержимое. Сначала железные дороги ввели тарифы, основанные на массе груза: North Shore Line, проложенная между Чикаго и Милуоки, взимала 40 центов за 100 фунтов<sup>35</sup> при перевозке 3-тонного контейнера, но всего 20 центов за 100 фунтов при перевозке 10-тонного контейнера – вне зависимости от содержимого. После четырех месяцев слушаний Комиссия признала тарифы, основанные на массе, незаконными. Хотя Комиссия назвала контейнер «оборудованием, достойным одобрения», она указала, что железные дороги не могут взимать за перевозку контейнера меньше, чем за перевозку такой же массы самого дорогого груза, находящегося в контейнере. При та-

<sup>35</sup> 1 фунт = 0,45359237 кг. (Прим. пер.).

ком правиле контейнеры на рельсах потеряли весь экономический смысл<sup>41</sup>.

В других странах в 1920-е годы железные дороги стали использовать различные контейнерные системы в ответ на появление нового конкурента – грузовых автомобилей. Хотя транспортировка грузовиками на дальние расстояния была непрактичной из-за плохих дорог, часто без твердого покрытия, автомобиль имел очевидные преимущества на коротких расстояниях, и железные дороги искали способы снизить экономическое преимущество автоперевозок. В Австралии компания Sunshine Biscuits применяла оклеенные рекламой контейнеры при пересылке своей вкусной продукции на открытых платформах с боковинами из деревянных планок. Железная дорога Лондона, Мидленда и Шотландии перевезла в 1927 году три тысячи контейнеров, а французская Национальная железная дорога рекламировала их фермерам как эффективный способ доставлять в города мясо и сыр. В 1933 году она вместе с другими железными дорогами создала Международное бюро по контейнерам – организацию, предназначенную для создания в Европе практичной системы контейнерных перевозок<sup>36</sup>. В начале 1930-х несколько американских и канадских каботажных судоходных компаний пытались перевозить контейнеры и грузовые прицепы,

---

<sup>36</sup> Сейчас – Bureau International des Containers et du Transport Intermodal (Международное бюро по контейнерам и интермодальным (смешанным) перевозкам, BIC). (Прим. пер.).

а Grace Line использовала деревянные конструкции с металлическими усилениями, пытаясь сократить число мелких краж между Нью-Йорком и Венесуэлой. Центральная железная дорога Джорджии образовала Ocean Shipping Company, чтобы перемещать груженные железнодорожные вагоны между Саванной и Нью-Йорком – идея, которая позволила Центральной дороге Джорджии самой контролировать свои грузы, а не перегружать на другую железную дорогу<sup>42</sup>.

После войны эксперименты возобновились. Десантные корабли были переоборудованы в ролкерные суда<sup>37</sup> для транспортировки грузовиков вдоль побережья, причем использовались методы, изначально разработанные для высадки войск и танков на необорудованный берег. В 1948 году начало свою деятельность повторно созданное Международное бюро по контейнерам, а армия США стала использовать маленькие стальные контейнеры Conex для личных вещей солдат. Первые суда, предназначенные для контейнеров, появились в 1951 году, когда датская United Shipping Company начала контейнерные перевозки пива и продуктов между датскими портами. Компания Dravo Corporation в Питтсбурге создала «Транспортейнер» – стальной ящик дли-

---

<sup>37</sup> Ролкер, ро-ро (от англ. roll on – roll off «вкатывай – выкатывай»), судно с горизонтальной грузообработкой – судно для перевозки колесной техники и штучных грузов, погрузка и выгрузка которых производится накаткой. Колесная техника, как правило, загружается своим ходом, а для контейнеров и прочих пакетных грузов используются автопогрузчики. (Прим. пер.).

ной семь футов девять дюймов<sup>38</sup>, и к 1954 году в мире путешествовало более 3 тысяч таких контейнеров. В 1951 году Миссурийско-Тихоокеанская железная дорога продвигала собственные «спидбоксы» – алюминиевые контейнеры на колесах, а Alaska Steamship Company в 1953 году начала перевозить и деревянные, и стальные контейнеры из Сиэтла в порты Аляски. Железная дорога White Pass and Yukon Route Railroad построила в 1955 году специализированный контейнеровоз для перевозки маленьких контейнеров между Ванкувером (Британская Колумбия) и Скагуэем (Аляска), где их грузили в состав для 200-километрового путешествия до Уайтхорса в канадской территории Юкон. Судоходная компания Seatrain Lines подошла к контейнеризации иначе, поднимая на борт судов целые вагоны и перевозя их из американских портов на Кубу. Все упомянутые предприятия отличались умеренными масштабами, но преследовали одну и ту же цель: сократить стоимость медленного и неэффективного перемещения груза в портах<sup>43</sup>.

Однако их усилия не привели к успеху. «Вопреки надеждам и расчетам, работа с контейнерами практически не снижала затрат», – признавал влиятельный европейский морской эксперт. В ходе переписи 1955 года в некомунистической Европе обнаружилось 154 907 грузовых контейнеров. Количество большое, а вот сами контейнеры – нет: 52 процента из них не превосходили 3 кубических метров. Почти

---

<sup>38</sup> Около 2,4 м. (Прим. пер.).

все европейские контейнеры изготавливались из дерева, их конструкция не предусматривала наличие крышки: товары помещались внутрь, а затем накрывались брезентом – едва ли такую систему для перевозки грузов можно назвать эффективной. Бельгийская национальная железная дорога использовала контейнеры, которые должны были скользить по аппарели<sup>39</sup>, чтобы поместиться в кузовах грузовиков, а это требовало лишнего этапа погрузочно-разгрузочных работ. Американские контейнеры выполнялись чаще всего из стали; такой материал обеспечивал улучшенную защиту, однако дорогой ценой: четверть (а то и больше) массы груженого контейнера приходилась на сам контейнер<sup>44</sup>.

Во всем мире после Второй мировой войны контейнеры давали мало преимуществ по сравнению с разрозненными грузами. «Грузовые контейнеры представляли скорее помеху, чем помощь», – жаловался в 1955 году руководящий работник одной из судоходных компаний. У многих контейнеров имелись проушины на верхних углах, и докерам перед подъемом нужно было забираться наверх и крепить тросы. Отсутствие ограничений по весу означало, что подъем мог оказаться опасным. Использование вилочных погрузчиков вместо лебедок часто повреждало контейнеры. По-прежнему требовались большие дорогостоящие бригады докеров,

---

<sup>39</sup> Аппарель – наклонная платформа, предназначенная для разгрузки и погрузки судна или железнодорожного состава. Может быть частью транспортного средства (например, ролкера). (Прим. пер.)

которые укладывали контейнеры в трюмах вместе с прочими грузами, и ящики приходилось протискивать между встроенными колоннами и лестницами. «Несомненно, товары заняли бы меньше места, если бы их укладывали по отдельности, а не в контейнерах, – заявил руководитель французской ассоциации стивидоров в 1954 году. – Теряемое пустое пространство довольно велико – вероятно, больше 10 %». Десять процентов пустого объема на судне – гигантский минус перевозки грузов в контейнерах.

При международных перевозках таможенные органы часто взимали пошлины и за контейнер, и за его содержимое. Кроме того, взимали плату и за отправку опорожненных ящиков обратно, что «всегда было серьезным недостатком контейнерного транспорта», признавал в 1948 году Жан Леви, директор французской Национальной железной дороги. Исследование 1956 года установило: доставка еды со склада в Пенсильвании на авиабазу в Лабрадоре<sup>40</sup> с помощью контейнеров стоила на 10 процентов больше по сравнению с традиционными методами – если контейнер оставался в Лабрадоре. А когда выяснили стоимость возврата пустого контейнера в Пенсильванию, контейнерная перевозка оказалась на 75 процентов дороже отправки отдельными предметами<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Лабрадор – регион в восточной Канаде. (Прим. пер.).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.