

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”ⁱ, и о тех, кто сделал контейнеры доступными повсюду».

Майкл Арндт, *BusinessWeek*

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

«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*

«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 сколь много теряют те экономисты, которые игнорируют ее».

Уильям Сёстром, *EN.Net*

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

Мерedit 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 Геттлер, *The Age*

МАРК ЛЕВИНСОН

«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

Аарону, Ребекке и Деборе

Содержание

Одобрительные отзывы о первом издании	5
Предисловие	13
Благодарности при втором издании	21
Глава 1. Мир, который создал Ящик	25
Глава 2. Пробка в доках	45
Глава 3. Грузоперевозчик	71
Глава 4. Система	95
Глава 5. Битва за нью-йоркский порт	124
Глава 6. Разобщенность союзов	156
Глава 7. Установление стандарта	188
Глава 8. Взлет	218
Глава 9. Вьетнам	247
Глава 10. Бури в портах	271
Глава 11. Бум и спад	302
Глава 12. Комплекс величины	327
Глава 13. Реванш грузоотправителей	346
Глава 14. Точно в срок	372
Глава 15. Создание ценности	393
Библиография	407
Указатель	434
Примечания	467

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, превратившим 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, исходя-

щая 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 исключением 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 за-

явил 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 зависит от контактных обслуживающих центров и транстихоокеанского 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 Малкома¹ 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 погру-

¹ Во многих источниках используется написание Малкольм (Malcolm). Так его называли 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.).