

business
pocket

PHIL KNIGHT

SHOE DOG:

A MEMOIR BY THE CREATOR
OF **NIKE**

ФИЛ НАЙТ

ПРОДАВЕЦ ОБУВИ

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ **NIKE**,
РАССКАЗАННАЯ ЕЕ ОСНОВАТЕЛЕМ

БОМБОРАTM

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Н20

SHOE DOG by Phil Knight
Copyright © by Phil Knight.
Originally published by Scribner,
a division of Simon & Schuster, Inc.

Найт, Фил.

Н20 Продавец обуви : история компании Nike, рассказанная ее основателем / Фил Найт ; [пер. с англ. В. М. Царева]. — Москва : Эксмо, 2019. — 480 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-699-98162-5

Когда-то молодой, неудержимый, только что окончивший бизнес-школу Фил Найт занял у отца 50 долларов, чтобы открыть собственную компанию с одной простой миссией: импортировать недорогую и высококачественную обувь из Японии. За первый год продаж из своего фургона «Плимут Валиант» Найт заработал 8 тысяч долларов. Сегодня годовой оборот Nike — 30 миллиардов.

Nike Фила Найта — золотой стандарт для стартапов, и его галочка — это больше, чем лого. Это символ победы и величия, один из немногих символов, узнаваемых в каждом уголке мира.

Найт, «человек за галочкой», всегда остававшийся в тени, в этой откровенной, смешной, интригующей и честной книге впервые рассказывает свою историю.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-98162-5

© Царев В. М., перевод, 2016
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Рассвет7

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Безумная идея14

Сомнения.....53

Начало.....58

Блю Риббон.....94

Ковбой Мальборо.....114

«Люди не должны заикливаться на брендах».....132

Пенелопа150

Мы сделали это172

Лето ликвидности.....196

Кроссовки, которые изменяют мир211

Nike?.....249

Проблемы, проблемы, проблемы.....273

Единственный путь — двигаться вверх.....297

Либо расти, либо умирать321

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Пре	342
Клуб «задолицых»	346
Трещины	378
Противостояние	399
Два миллиарда ног	414
Дорога дальше	424
Закат	447
Слова признательности	476

Рассвет

Я пробудился раньше других, еще до птиц и до восхода солнца. Выпил чашку кофе, с жадностью проглотил кусок тоста, натянул шорты с фуфайкой и зашнуровал свои зеленые кроссовки, после чего тихо выскользнул через заднюю дверь.

Разминая ноги, потягивая мышцы задней поверхности бедер и нижней части спины, буквально принуждая себя преодолевать боль, возникшую при первых же шагах, я со стоном побежал по холодной дороге, уходившей в туман.

Почему всегда бывает так трудно начинать?

Вокруг не было ни машин, ни людей, никаких признаков жизни. Я был совершенно один, будто весь мир существовал только для меня, хотя казалось, что деревья странным образом ощущают мое присутствие. Но, опять же, дело происходило в штате Орегон. Деревья здесь всегда, казалось, все знали. Деревья всегда вас прикрывали, подстраховывая.

Что за прекрасное место, чтобы родиться здесь? — думал я, оглядываясь вокруг. Спокойное, зеленое, безмятежное. Я с гордостью называл Орегон своим домом, гордился называть маленький Портленд местом своего рождения. Но ощущал я и боль сожаления. Хотя Орегон и был красив, он производил на некоторых впечатление места, где никогда не происходило ничего значительного и где вряд ли что-то значительное произойдет когда-либо. Если мы, орегонцы, и были знамениты благодаря

чему-то, то только благодаря тому старому-престарому пути, проложенному нами, чтобы прийти сюда. С тех пор все остальное стало весьма заурядным.

Лучший учитель из всех, бывших у меня, один из лучших людей, которых я когда-либо знал, часто говорил об этом пути. Это наше право, данное нам генетически, бывало, с каким-то трубным рыком убеждал он. Наш характер, наша судьба, наша ДНК. *«Трусы никогда ничего не начинали, — повторял он. — Слабые умирали в пути. Это значит, что остались только мы».*

Мы! Мой учитель верил, что на этом пути был обнаружен некий редчайший штамм пионерского духа, некое незаурядное, выходящее за рамки обычного ощущение *возможности*, не оставлявшее места для пессимизма, — и наша, орегонцев, задача заключалась в том, чтобы сохранить этот штамм живым.

Я кивал ему в знак полного уважения. Я любил этого парня, но, уходя, иногда задумывался: бог ты мой! Это ж была просто проселочная дорога.

В то туманное утро, в то знаменательное утро в 1962 году я только что проложил свой собственный, мысленный путь — обратно домой спустя семь долгих лет. Странно было вновь оказаться дома, странно было вновь оказаться под дождем, лившим день за днем. Незнакомец все еще жил, как и прежде, вместе с моими родителями и сестрами-близняшками, и спал в моей детской постели. Глубокой ночью я, случалось, лежал на спине, уставившись взглядом в свои учебники для занятий в колледже, на кубки и наградные голубые ленты, полученные мною в школьные годы, и думал: я ли это? *Все еще?*

Я ускорил бег. От моего дыхания образовывались шаровидные морозные облачка, которые, закручиваясь, отлетали и поглощались туманом. Я в буквальном смысле смаковал это первое физическое пробуждение, этот чудесный момент перед тем, как сознание полностью прояснится, когда в твоих конечностях и суставах

впервые начинает ослабевать напряжение, а материальное тело начинает как бы таять. Перетекать из твердого состояния в жидкое.

Быстрее, говорил я себе. Быстрее.

На бумаге, думал я, выходило, что я взрослый. Окончил хороший колледж — университет штата Орегон. Получил степень магистра в лучшей бизнес-школе — Стэнфорде. Выжил после службы в армии США в течение года — в Форт-Льюисе и Форт-Юстисе. В моем резюме сообщалось, что я хорошо обученный, опытный солдат, полностью сформировавшийся 24-летний мужчина... Так почему же, задавался я вопросом, почему же я все еще чувствую себя ребенком?

Хуже того, не ребенком, а тем же застенчивым, бледным, худым как щепка мальчишкой, каким я всегда был. Может, потому, что я все еще ничего не испытал в жизни. И меньше всего — ее многочисленных соблазнов и волнений. Я и сигареты еще не выкурил, и дури не попробовал. Не нарушил ни одного правила, не говоря уж о нарушении закона. 1960-е годы уже неслись во весь опор, годы бунтарства, а я оставался единственным человеком во всей Америке, который еще не взбунтовался. Я и представить себе не мог, что сорвусь с цепи, сделаю что-то неожиданное.

Я даже никогда не встречался с девчонкой.

Если я и имел склонность к размышлению обо всем том, чем я *не был*, то причина была простой — это было то, что я мог представить себе лучше всего. Оказалось, что мне труднее сказать, кем или чем именно я *был* или же мог бы стать. Как и все мои друзья, я хотел быть успешным. В отличие от моих друзей, я не знал, что это означало. Деньги? Возможно. Жену? Детей? Дом? Несомненно, но только если мне повезет. Это были те цели, к которым меня научили стремиться, и какая-то часть меня как личности действительно стремилась к ним — инстинктивно. Но в глубине души я искал нечто иное, нечто большее. Какое-то ноющее чувство подсказывало

мне, что наше время коротко, оно короче, чем мы думаем, оно так же коротко, как утренняя пробежка, а я хотел, чтобы мое время было наполнено смыслом. Было целеустремленным. Творческим. Важным. И, превыше всего... иным.

Я хотел оставить свой след в мире.

Хотел победить.

Нет, не то. Я просто не хотел проиграть.

И затем это произошло. Когда мое молодое сердце с силой забилося, когда мои розовые легкие раскрылись, как крылья у птицы, когда деревья покрылись густой зеленой дымкой, я все это четко увидел перед собой, увидел, к чему я стремлюсь и чем именно должна стать моя жизнь. Игрой.

Да, думал я, вот оно. Именно это слово. Тайна счастья, как я всегда предполагал, суть красоты, или истины, или всего того, что нам вообще следует знать о том или другом, скрывалась где-то в том мгновении, когда мяч висит в воздухе, когда оба боксера предчувствуют скорый удар гонга, когда бегуны приближаются к финишной черте, а толпа зрителей встает в едином порыве. Есть некая бьющая энергией через край, торжествующая ясность в этой пульсирующей полусекунде перед тем, как решится вопрос о победе и проигрыше. Я хотел, чтобы это, чем бы оно ни было, стало моей жизнью, моей каждодневной жизнью.

В разное время я фантазировал о том, как стану известным писателем, знаменитым журналистом, великим государственным деятелем. Но моей заветной мечтой всегда оставалось стать великим спортсменом. К сожалению, судьбой мне было предначертано стать хорошим, но не великим. В двадцать четыре года я наконец смирился с этим фактом. Я занимался бегом, будучи студентом Орегонского университета, смог добиться заметных успехов, и в течение трех лет из четырех, проведенных в его стенах, имел право ношения логотипа университета на спортивной форме как постоянный

участник и призер соревнований. Но это было всё, что было, — конец. Теперь же, нарезая каждые шесть минут одну милю за другой, когда восходящее солнце уже опалило своими лучами хвою на нижних ветвях сосен, я спрашивал себя: а что, если бы нашелся способ, не будучи спортсменом, почувствовать то же, что чувствуют спортсмены? Все время играть вместо того, чтобы работать? Или же извлекать из работы столько удовольствия, что она, по существу, становилась бы игрой.

Мир был настолько переполнен войнами, болью и страданиями, а ежедневная рутина трудовых будней была настолько утомительна и зачастую несправедлива, что, возможно, как я думал, единственным ответом было бы найти какую-нибудь сногшибательную, невероятную мечту, которая показалась бы стоящей, способной принести радость и хорошо вписаться в ваши жизненные планы, после чего преследовать ее, как спортсмен, без колебаний и сомнений, прямодушно, с целеустремленностью и преданностью. Нравится вам это или нет, но жизнь — игра. Кто бы ни опровергал эту истину, кто бы просто ни отказывался сам играть, остается брошенным на обочине, а я этого не хотел. Не хотел этого сильнее, чем чего бы то ни было.

Подобные размышления, как всегда, привели меня к моей Безумной идее. Может быть, размышлял я, может быть, мне стоит еще разок взглянуть на свою Безумную идею. Может, моя Безумная идея вдруг... работает?

Может быть.

Нет, нет, думал я, все больше ускоряя свой бег, будто преследуя кого-то *и одновременно* убегая от преследователей. Это *работает*. Богом клянусь, я *заставлю* ее сработать. И никаких «может быть».

Неожиданно для себя я стал улыбаться. Чуть ли не смеяться. Весь в поту, продолжая привычно, раскрепощенно и ловко, без особых усилий бежать, я видел впереди перед собой свою сверкающую в лучах Безумную

идею, и она вовсе не казалась мне безумной. Она даже не была похожа на идею. Она выглядела как некое место. Как человек или некая жизненная сила, которая существовала задолго до меня, отдельно от меня, но так же и как часть меня самого. Ожидая меня и одновременно прячась от меня. Все это, возможно, звучит несколько высокопарно, отчасти *безумно*. Но именно такие чувства я тогда испытывал.

Или, быть может, не испытывал. Возможно, память моя раздувает этот момент внезапного вдохновения — «Эврики!» или же объединяет в одно множество таких моментов озарения. А может быть, если такой момент действительно имел место, это было не более чем эйфория бегуна. Не знаю. Не могу сказать. Довольно воспоминаний о тех днях, месяцах и годах, в которых они покоятся, будто рассортированные в картотеке. Они растаяли, как те шаровидные морозные облачка, вылетающие при дыхании. Лица, числа, решения, казавшиеся когда-то неотложными и безоговорочно неизменными, все они канули в вечность.

Все, что тем не менее остается, — это одна утешительная уверенность, одна стабилизирующая правда, которая никогда не покинет нас. **В ВОЗРАСТЕ 24 ЛЕТ У МЕНЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БЫЛА БЕЗУМНАЯ ИДЕЯ**, и каким-то образом, несмотря на головокружение от экзистенциальной тоски, страхи по поводу будущего и сомнения в себе, испытываемые мною, как и всеми молодыми людьми старше 20, но еще не достигшими 30 лет, я *действительно* пришел к выводу, что мир сотворили безумные идеи. История — это один длинный гимн безумным идеям. То, что я любил больше всего в жизни — книги, спорт, демократию, свободное предпринимательство, — начиналось с безумных идей.

Впрочем, мало найдется идей, настолько же безумных, как мое любимое занятие — бег. Оно тяжелое. Болезненное. Рискованное. Награды малочисленны и далеко не гарантированы. Когда ты бежишь по овальной

беговой дорожке или по безлюдной дороге, у тебя нет никакого реального пункта назначения. По крайней мере, ни одного, который бы в полной мере оправдал твои усилия. Само действие превращается в назначение. Дело не только в том, что впереди нет финишной черты, а в том, что ты сам определяешь, где ей быть. Какое бы удовольствие или выгоду ты ни получал от бега, ты должен найти их внутри самого себя. Все дело в том, в какую рамку ты обрамляешь то, что делаешь, и как продаешь это самому себе.

Каждому бегуну это известно. Ты бежишь и бежишь, оставляя за собой милю за милей, и никогда не знаешь наверняка зачем. Ты говоришь себе, что своим бегом ты преследуешь некую цель, следуешь за каким-то порывом, но на самом деле ты бежишь потому, что альтернатива твоему бегу — остановка — до смерти пугает тебя.

Так что в то утро, в 1962 году, я сказал себе: пусть все назовут твою идею безумной... просто продолжай двигаться. Не останавливайся. Даже думать не смей об остановке до тех пор, пока не достигнешь цели, и особо не заморачивайся о том, где она. Что бы ни случилось, просто не останавливайся.

Это был скороспелый, пророческий, срочный совет, который мне удалось дать самому себе, неожиданный, как гром среди ясного неба, и каким-то образом я сподобился им воспользоваться. Полвека спустя я верю, что это — лучший совет, а возможно, и единственный, который каждый из нас должен когда-нибудь дать.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее.

Льюис Кэрролл.
Сквозь зеркало и что там увидела
Алиса, или Алиса в Зазеркалье

Безумная идея

Когда я затронул эту тему с отцом — когда я собрался с духом, чтобы поговорить с ним о своей Безумной идее, я постарался, чтобы это произошло с наступлением вечера. Это было лучшее время для общения с папой. Он тогда расслаблялся, хорошо поужинав, располагался, вытянув ноги, в своем виновом кресле в уголке, где он смотрел телевизор. До сих пор я могу, откинув голову и закрыв глаза, слышать смех аудитории в телестудии и резковатые звуки музыкальных заставок его любимых сериалов *«Караван повозок»* и *«Сыромятная плоть»*.

Его постоянным любимцем был Ред Баттонс. Каждый эпизод начинался с песни Реда: *«Хоу-хоу, хи-хи... странные творятся дела»*. Я поставил стул с прямой спинкой рядом с отцом, слабо улыбнулся ему и подождал, пока не наступила очередная рекламная пауза. Я много раз репетировал про себя, что и как сказать, особенно с чего начать. *«Ну-у, пап, ты помнишь ту Безумную идею, которая пришла мне в голову в Стэнфорде?..»*

Это случилось в одном из моих выпускных классов, на семинаре по предпринимательству. Я написал курсовую работу по специализации, посвятив ее обуви, и эта работа превратилась из заурядного задания во

всепоглощающую навязчивую идею. Будучи спортсменом-бегуном, я кое-что знал о кроссовках. Как человек, увлеченный бизнесом, я знал, что японские фотоаппараты совершили внушительный прорыв на рынке фотокамер, на котором прежде доминировали немцы. Поэтому я доказывал в своей письменной работе, что японские кроссовки могут произвести аналогичный эффект. Эта идея заинтересовала меня, затем вдохновила и, наконец, покорила. Она казалась такой очевидной, такой простой, такой потенциально огромной.

Я потратил многие недели, чтобы подготовить курсовую. Я переселился в библиотеку, поглощая все, что я мог найти об импорте и экспорте и о том, как создать компанию. Наконец, как и требовалось, я выступил с официальной презентацией курсовой перед сокашниками, которые отреагировали с формальной скукой на лицах. Никто не задал ни единого вопроса. Мои страстность и энергия были встречены тяжкими вздохами и бессмысленными взглядами.

Профессор думал, что моя Безумная идея заслуживает внимания: поставил мне «отлично». Но это — всё. По крайней мере, предполагалось, что на этом все закончилось. Я же не переставал думать о своей курсовой. На протяжении всего оставшегося времени в Стэнфорде, во время каждой утренней пробежки и вплоть до того момента в телевизионном уголке нашего дома я размышлял о том, как поехать в Японию, найти там обувную компанию и закинуть японцам свою Безумную идею в надежде получить от них более восторженную реакцию, чем от сокашников, услышать, что они хотели бы вступить в партнерские отношения с застенчивым, худым как щепка мальчишкой из заспанного Орегона.

Я также обыгрывал в мыслях, как совершу экзотическое путешествие в Японию и обратно. Как я смогу оставить след в мире, думал я, если прежде не выберусь, чтобы посмотреть его? Перед большим забегом тебе всегда хочется пройти по беговой дорожке, чтобы