

ФИЛ НАЙТ

# ПРОДАВЕЦ ОБУВИ

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ **NIKE**,  
РАССКАЗАННАЯ ЕЕ ОСНОВАТЕЛЕМ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Н12

**SHOE DOG**  
by Phil Knight

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

**Найт, Фил.**

Н12      Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем / Фил Найт ; [перевод с английского В. М. Царева]. — Москва : Эксмо, 2024. — 496 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

© Царев В. М., перевод, 2016  
© Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2024

ISBN 978-5-699-98162-5

## СОДЕРЖАНИЕ

Рассвет ..... 7

### ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Безумная идея ..... 14

Сомнения..... 54

Начало..... 59

Блю Риббон..... 96

Ковбой Мальборо.....117

«Люди не должны заикливаться на брендах».....135

Пенелопа.....153

Мы сделали это .....177

Лето ликвидности.....201

Кроссовки, которые изменят мир .....216

Nike?.....256

Проблемы, проблемы, проблемы.....281

Единственный путь — двигаться вверх.....306

Либо расти, либо умирать.....332

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

Пре.....	354
Клуб «задолицыж».....	358
Трещины.....	391
Противостояние.....	412
Два миллиарда ног.....	428
Дорога дальше.....	438
Закат.....	461
Слова признательности.....	492

## Рассвет

**Я** проснулся раньше всех, еще до пробуждения птиц и восхода солнца. Выпил чашку кофе, с жадностью проглотил кусок тоста, натянул шорты, куртку, зашнуровал зеленые кроссовки и тихо выскользнул через заднюю дверь.

Размяв ноги, со стоном заставляя себя преодолеть боль, возникшую при первых же шагах, я побежал по дороге, терявшейся в холодном тумане.

Почему всегда так трудно начинать?

Вокруг не было ни машин, ни людей, никаких признаков жизни. Я был совершенно один, как будто весь мир существовал только для меня. И лишь деревья, казалось, следят за мной. Но ведь дело происходило в штате Орегон. Здесь всегда было ощущение, что деревья все о нас знают и прикрывают, оберегая наши тайны. Они всегда были нашей защитой.

В каком же прекрасном месте мне повезло родиться! — думал я, оглядываясь вокруг. Спокойно, зелено, безмятежно. Я с гордостью называл своим домом Орегон, где появился на свет в маленьком городке. Но во мне таилась и горечь сожаления. Как бы ни был красив Орегон, многим он казался местом, где ничего значительного никогда не происходило, не происходит и вряд ли произойдет. Мы, орегонцы, известны лишь историей о знаменитой

Орегонской тропе, которая привела нас в эти земли. Но с тех времен наша жизнь стала весьма заурядной.

Величайший из моих учителей, один из лучших людей, которых я когда-либо знал, часто говорил об этой тропе. Со свойственным ему трубным рыком он напоминал о наследии наших предков. Это наш характер, наша судьба, наша ДНК. *«Труссы никогда ничего не начинали, — повторял он. — Слабые умирали в пути. А сильные остались. Сильные — это мы».* Мы!

Мой учитель верил, что на этом маршруте у будущих орегонцев выработался редчайший ген первооткрывателей, дающий незаурядное ощущение *возможности*, которое выходит за рамки обычного и не оставляет места для пессимизма. И задача жителей Орегона — сохранить этот ген.

Я соглашался с ним из уважения. Я любил этого парня, хоть порой и думал: «Бог ты мой! Этот великий путь, о котором он твердил, был всего лишь проселочной дорогой».

Тем знаменательным туманным утром 1962 года, выйдя на пробежку, я проложил собственную мысленную тропу, которая привела меня домой спустя семь долгих лет. Странно было оказаться в родных краях и вновь очутиться под дождем, который как будто лил не переставая все эти годы. Но теперь в доме с моими родителями и сестрами-близняшками словно жил другой человек, спавший в моей постели. Случалось, глубокой ночью я лежал на спине, уставившись на свои школьные учебники, кубки и наградные голубые ленты, и думал: «Я ли это? *Все еще?*»

Я ускорил бег. В холодном воздухе облачка пара, которые я выдыхал, закручивались в клубки и быстро поглощались туманом. Я физически чувствовал пробуждение — чудесный момент перед тем,

как сознание полностью прояснится, а напряжение в конечностях и суставах ослабеет, и материальное тело словно начнет растворяться, теряя форму.

«Быстрее», — подгонял я себя. — «Быстрее!»

По документам выходило, что я взрослый. Окончил хороший колледж — университет штата Орегон. Получил степень магистра в лучшей бизнес-школе — Стэнфорде. Год служил в армии США — в Форт-Льюисе и Форт-Юстисе. Строчки в моем резюме сообщали, что я образованный, с армейским опытом, полностью сформировавшийся 24-летний мужчина...

Так почему же я все еще чувствовал себя ребенком? Все тем же застенчивым, бледным, тощим мальчишкой, каким когда-то был.

Может, потому, что я все еще ничего не испытал в жизни. Не уступил ни одному из ее многочисленных соблазнов. Ни сигареты не выкурил, ни дури не попробовал. Не нарушил ни одного правила, не говоря уж о законе. 1960-е годы, годы бунтарства, уже неслись во весь опор, а я оставался единственным во всей Америке человеком, не начавшим свой бунт. Я и представить не мог, чтобы сорваться с цепи и сделать что-то безумное, чего от меня никто не ждал.

У меня даже девушки никогда не было.

Пожалуй, я слишком часто предавался сожалениям об упущенных возможностях, но на то была простая причина — это я делать умел лучше всего. Куда сложнее было думать о существующих или будущих возможностях. Как и все мои друзья, я хотел добиться успеха. Но, в отличие от них, я не представлял, что вообще для меня успех? Деньги? Возможно. Жена, дети, дом? Конечно, если повезет.

Меня приучили стремиться к этим целям, и часть моей личности действительно инстинктивно тянулась

к ним. Но в глубине души я искал чего-то большего. Меня томила мысль о том, что наш век недолог, короче, чем мы думаем, такой же краткий, как утренняя пробежка, и я хотел, чтобы это было время, наполненное смыслом. Значимое. Творческое. Важное. И, прежде всего... особенное.

Я хотел оставить свой след в мире.

Хотел победить.

Нет, не то! Я просто не хотел проиграть.

И вдруг произошло нечто... Когда мое молодое сердце забилося сильнее, легкие расширились до предела, а деревья слились в сплошную зеленую дымку, я ясно увидел перед собой все, к чему стремился и чем именно должна стать моя жизнь. Игрой.

И тогда я подумал: «Вот оно! *То самое* слово». Я всегда предполагал, что секрет счастья, суть красоты, истины или всего того, что нам вообще стоит знать, сокрыты в одном мгновении. В том мимолетном ощущении, которое возникает, когда мяч зависает в воздухе над полем, когда оба боксера предчувствуют скорый удар гонга, когда бегуны приближаются к финишной черте, а толпа зрителей вскакивает в едином порыве. Есть какая-то торжественная ясность в искрящем напряжении за миг до того, как решится вопрос о победе или поражении. И я хотел испытывать это ощущение каждый день своей жизни.

Когда-то я мечтал стать известным писателем, знаменитым журналистом, великим государственным деятелем. А самым заветным желанием всегда было стать великим спортсменом. К сожалению, судьба предназначила мне стать хорошим, но не великим. В 24 года я, наконец, с этим смирился. Во время учебы в Орегонском университете я занимался бегом и даже добился заметных успехов — три из четырех лет студенчества имел право носить



университетский логотип на спортивной форме, как постоянный участник и призер соревнований. Но это был мой предел.

Теперь же, пробегая по миле за шесть минут, под лучами восходящего солнца, которое уже осветило хвою на нижних ветках сосен, я спрашивал себя: «А что, если бы нашелся способ, не становясь спортсменом, почувствовать то же, что чувствует он? Играть, вместо того, чтобы работать. Или же получать от работы столько удовольствия, чтобы она, по сути, становилась игрой».

Мир был столь перегружен войнами, болью и страданиями, а будничная рутина так утомительна и зачастую несправедлива, что единственным ответом казалось найти какую-нибудь сногшибательную, невероятную мечту, которая стоила бы усилий, приносила радость и идеально вписывалась в жизненные планы. Найти и преследовать ее, как спортсмен, без колебаний и сомнений, целеустремленно и преданно. Нравится нам это или нет, но жизнь — игра. Того, кто опровергает эту истину или отказывается играть, в итоге выбрасывает на обочину, а я такой участи не хотел. Не хотел этого сильнее всего.

Как обычно, подобные размышления привели меня к Безумной идее. Может быть, стоит еще разок взглянуть на свою Безумную идею. Может, моя Безумная идея вдруг... сработает?

Может быть.

«Ну уж нет!» — думал я, все ускоряя свой бег, словно преследуя и убегая одновременно. — «Она *сработает*. Богом клянусь, я *сделаю так*, что она сработает». Без всяких «может быть».

Неожиданно для себя я улыбнулся и даже едва не рассмеялся. Весь в поту, продолжая бежать, привычно, свободно и умело, я видел перед собой сияющую Безумную идею, но она больше не казалась

мне безумной. Даже идеей уже не была. Скорее, она выглядела как иная реальность. Какая-то жизненная сила, которая существовала задолго до меня, была отдельно от меня и при этом моей частью. Ожидая меня и одновременно прячась. Возможно, все это звучит немного пафосно и отчасти *безумно*. Но именно такие чувства я тогда испытывал.

Или не испытывал. Возможно, моя память раздувает этот миг внезапного озарения или же объединяет в один множество таких моментов. А может быть, это была просто эйфория бегуна. Не могу сказать наверняка.

Довольно воспоминаний о тех днях, месяцах и годах, в которых эти моменты расставлены словно в картотеке! Они растаяли, как облачка пара, вылетающие при дыхании. Люди, даты, решения, когда-то казавшиеся неотложными и неизменными, канули в вечность.

Однако есть одна абсолютная истина, утешительная уверенность, которая никогда нас не покинет. В 24 года мне в голову пришла *действительно безумная идея*, и несмотря на экзистенциальную тоску, страх перед будущим и сомнения в себе, которые испытывают все люди от 20 до 30 лет, я *действительно* пришел к выводу, что мир держится на безумных идеях. История — это один длинный гимн безумным идеям. Все, что мне нравится в жизни, — книги, спорт, демократия, свободное предпринимательство — начиналось с безумных идей.

Впрочем, мало найдется столь же безумных идей, как мое любимое занятие — бег. Бегать трудно. Блезненно. Рискованно. Наград мало, и они не гарантированы. Когда бежишь вокруг стадиона или по безлюдной дороге, то нет никакого конечного пункта. По крайней мере, такого, который оправдал бы все эти усилия. Само действие превращается

в цель. Дело не в том, что впереди нет финишной черты, а в том, что ты сам решаешь, где она будет. Какое бы удовольствие или выгоду ты ни получал от бега, они идут изнутри тебя. Все дело в том, в какую обертку ты заворачиваешь то, что делаешь, и как продаешь это самому себе.

Это знает каждый бегун. Он бежит и бежит, оставляя за собой милю за милей, и даже не знает наверняка, зачем бежит. Он говорит себе, что преследует некую цель, но на самом деле он бежит потому, что альтернатива бегу — остановка, и она пугает его до смерти.

Так что в то утро, в 1962 году, я сказал себе: «Пусть все назовут твою идею безумной... просто продолжай двигаться вперед. Не останавливайся! Даже думать не смей об остановке до тех пор, пока не достигнешь цели, и не особо беспокойся о том, сколько до нее осталось. Что бы ни случилось, просто не останавливайся».

Этот скороспелый, пророческий, своевременный совет, который мне удалось дать самому себе, был неожиданным, как вспышка молнии, но все же я сумел им воспользоваться. Полвека спустя я верю, что это лучший (а может, и единственный) совет, который каждый из нас должен когда-нибудь получить.

## 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

**К**огда я все же собрался с духом рассказать отцу о своей Безумной идее, то сделал все возможное, чтобы разговор состоялся вечером. Лучшее время для общения с папой. Хорошо поужинав, он расслаблялся перед телевизором, вытянув ноги в своем кресле с дерматиновой обивкой. До сих пор, закрывая глаза, я могу вспомнить закадровый смех и бравурные звуки музыкальных заставок в его любимых сериалах «Караван повозок» и «Сыромятная плеть». Папе нравился комик Ред Баттонс, с песни которого начинался каждый эпизод шоу: «*Хоу-хоу, хи-хи... странные творятся дела*».

Я подвинул стул с прямой спинкой ближе к отцу, дожидаясь очередной рекламной паузы. Много раз я репетировал про себя, что и как сказать, особенно с чего начать: «*Пап, а помнишь ту Безумную идею, которая мне пришла в голову еще в Стэнфорде?*»

Это случилось со мной в выпускных классах, на семинаре по предпринимательству. Свою курсовую по профильному предмету я посвятил обуви, и со временем из обычного учебного задания эта тема превратилась во всепоглощающую навязчивую

идею. Все же, будучи спортсменом-бегуном, я кое-что смыслил в кроссовках. А как человек, увлеченный бизнесом, я знал, что японские фотоаппараты совершили прорыв на рынке фотокамер, где прежде доминировали немцы. Поэтому в своей курсовой я доказывал, что японские кроссовки могут произвести аналогичный эффект. Поначалу эта идея заинтересовала меня, затем вдохновила и, наконец, покорила. Все казалось таким очевидным, простым и потенциально грандиозным.

На написание курсовой ушли недели. Я буквально переехал в библиотеку, штудировав все, что мог найти об импорте и экспорте, и о том, как создать компанию. А потом, на защите, официально представил свою курсовую перед сокурсниками. Они откровенно скучали. Никто не задал ни единого вопроса. Мои страсть и энергия встретились с тяжестими вздохами и бессмысленными взглядами.

Профессор посчитал, что моя Безумная идея заслуживает внимания и поставил мне «отлично». Вот и все. По крайней мере, предполагалось, что на этом все закончилось. А я думал о своей курсовой до конца учебы в Стэнфорде, и потом на каждой утренней пробежке, до того самого разговора с отцом перед телевизором. Я размышлял, как бы мне поехать в Японию, найти там обувную компанию и закинуть японцам свою Безумную идею, надеясь получить от них больше восторгов, чем от сокурсников, и услышать, что они хотели бы заключить партнерство с застенчивым, тощим мальчишкой из сонного Орегона.

Я представлял, как совершу экзотическое путешествие в Японию и обратно. Как мне оставить след в мире, не посмотрев на него для начала? Перед большим забегом всегда хочется опробовать беговую дорожку. Так что кругосветное путешествие с рюкзаком за плечами казалось мне как раз