





**ФИЛ НАЙТ**

**ПРОДАВЕЦ  
ОБУВИ**

**ИСТОРИЯ КОМПАНИИ NIKE,  
РАСКАЗАННАЯ ЕЕ ОСНОВАТЕЛЕМ**

**БОМБОРА™**

Москва 2021

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. Царева]. — Москва : Эксмо, 2021. — 496 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-86267-2

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 978-5-699-86267-2

© Царев В.М., перевод, 2016  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

Рассвет.....	7
--------------	---

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Безумная идея .....	17
Сомнения .....	57
Начало .....	62
«Блю Риббон».....	99
«Ковбой Мальборо» .....	120
«Люди не должны зацикливаться на брендах» .....	138
Пенелопа.....	156
Мы сделали это .....	179
Лето ликвидности .....	203
Кроссовки, которые изменяют мир.....	218
Nike? .....	256
Проблемы, проблемы, проблемы.....	281
Единственный путь — двигаться вверх.....	306
Либо расти, либо умирать .....	330

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Пре .....	353
Клуб «задолицыных» .....	358
Трещины.....	390
Противостояние .....	411
Два миллиарда ног .....	427
Дорога дальше.....	438
Закат.....	460
Слова признательности.....	490



## РАССВЕТ

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

Размяв ноги, 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, ни малейших 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. Здесь всегда было ощущение, что деревьям всё известно и что они тебя, оберегая, прикрывают. Деревья всегда вас прикрывали, подстраховывая.

«В каком же прекрасном месте я родился! — думал я, оглядываясь вокруг. Спокойно, зелено, безмятежно». Я с гордостью называл Орегон своим домом, ведь здесь, в маленьком городке, я и появился на свет. Но была во мне и горечь сожаления. Пусть Орегон и был красив, но на некоторых он производил впечатление места, где ничего значительного никогда не происходило, не происходит да и навряд ли когда-нибудь произойдет. Знамени-

## РАССВЕТ

ты мы, орегонцы, были лишь нашей историей, нашей Орегонской тропой, приведшей нас в эти земли. Ну а с того времени жизнь стала весьма заурядной.

Лучший из всех моих учителей, один из лучших людей, которых я когда-либо знал, часто говорил об этой тропе. Со свойственным ему неким трубным рыком он повторял о нашем праве, данном нам от предков. Это наш характер, наша судьба, наша ДНК. *«Труссы никогда ничего не начинали, — твердил он. — Слабые умирали в пути. А сильные остались. Сильные — это мы».*

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

Я кивал ему в знак полного согласия и уважения. Я любил этого парня, хоть порой и думал: «Бог ты мой! Этот «путь» же был простой проселочной дорогой».

В то туманное утро, в то знаменательное утро 1962 года я только что проложил свою собственную, мысленную тропу — обратно домой спустя семь долгих лет. Странно было вновь оказаться дома, странно было вновь оказаться под дождем, лившим не переставая. С моими родителями и сестрами-близняшками теперь жил словно другой человек, спавший все еще в моей постели. И глубокой ночью я, случалось, лежал на спине, уставившись взглядом на 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 холода я выдыхал облачка пара, которые, закручиваясь сначала в клубки, быстро поглощались туманом. Это физическое пробуждение, этот чудесный момент перед тем, как сознание полностью прояснится, а в конечностях и суставах начинает ослабевать напряжение, и материальное тело начинает как бы растворяться. Терять как будто бы форму.

## РАССВЕТ

Быстрее, говорил я себе. Быстрее.

А ведь на бумаге выходило, что я взрослый. Окончил хороший колледж — Университет штата Орегон. Получил степень магистра в лучшей бизнес-школе — Стэнфорде. Выжил после года службы в армии США — в Форт-Льюисе и Форт-Юстисе. Строчки в моём резюме сообщали, что я образованный, опытный солдат, полностью сформировавшийся 24-летний мужчина... Так почему же, почему же я все еще чувствую себя ребенком?

И даже хуже: я чувствовал себя все тем же застенчивым, бледным, худым как щепка мальчишкой, каким всегда был.

Может, потому, что я все еще ничего не испытал в жизни. Не говоря уже о немногочисленных соблазнах и волнениях. Я и сигареты еще не выкурил, и 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 человеком во всей Америке, не начавшим свой бунт. Я и представить себе не мог, что сорвусь с цепи, сделаю что-то неожиданное.

У меня даже девушки никогда не было.

Пожалуй, сожалениям об упущенных возможностях я предавался очень часто, но у этого была простая причина — это я делать умел лучше всего. А вот об имеющихся или грядущих возможностях думать было куда сложнее. Как и всем моим друзьям, мне хотелось добиться успеха. Но, в отличие от моих друзей, я не представлял, что вообще такое *успех*. Деньги? Возможно. Жена? Дети? Дом? Несомненно, но только если мне повезет. Меня приучили стремиться к этим целям, и какая-то часть моей 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... особенным.

## РАССВЕТ

Я хотел оставить свой след в мире.

Хотел победить.

Нет, не то. Я просто не хотел проиграть.

И тогда это и произошло. Когда забилось с силой мое молодое сердце, когда мои легкие раскрылись, когда деревья покрылись густой зеленой дымкой, я с ясностью увидел перед собой всё, к чему стремлюсь и чем именно должна стать моя жизнь. Игрой.

И тогда я подумал: вот оно. *То самое* 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 зависает 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.

Когда-то я мечтал стать известным писателем, знаменитым журналистом, великим государственным деятелем. Хотя заветным желанием всегда было стать великим спортсменом. К сожалению, судьбой мне было предначертано стать хорошим, но не великим. В двадцать четыре года я с этим наконец смирился. Я занимался бегом, во время учебы в Орегонском университете даже смог добиться заметных успехов и в течение трех из четырех лет студенчества имел право ношения логотипа университета на спортивной форме как постоянный участник и призер соревнований. Но это был конец. Теперь же, нарезая каждые шесть минут одну милю за другой, когда восходящее солнце уже освещало 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? Играть вместо того, чтобы работать? Или же извлекать из работы столько удовольствия, что она, по существу, становилась бы игрой.

## РАССВЕТ

Мир был настолько перегружен войнами, болью и страданиями, а ежедневная рутина трудовых будней была настолько утомительна и зачастую несправедлива, что я думал даже: единственным ответом было бы найти какую-нибудь сногшибательную, невероятную мечту, которая оказалась бы стоящей, приносящей радость и вписывающейся идеально в жизненные планы. Найти — а потом преследовать ее, как спортсмен, без колебаний и сомнений, целеустремленно и преданно. Нравится вам это или нет, но жизнь — игра. Опровергающий эту истину или отказывающийся играть оказывался в итоге выброшенным на обочину, а я такой участи не хотел. Не хотел этого сильнее, чем чего бы то ни было.

Как и всегда, подобные размышления привели меня к моей Безумной идее. Может быть, мне стоит еще разок взглянуть на свою Безумную идею. Может, моя Безумная идея вдруг... работает?

Может быть.

Нет, нет, думал я, все ускоряя свой бег, будто одновременно и преследуя, и убегая. Она *срабатывает*. Богом клянусь, я сделаю так, что она срабует. Без всяких «может быть».

Я улыбнулся неожиданно для себя самого даже. Едва ли не рассмеялся даже. Весь в поту, продолжая бежать, привычно, расслабленно и ловко, я видел перед собой свою сверкающую в лучах Безумную идею, но больше безумной она мне уже не казалась. Она даже идеей уже не была. Скорее она выглядела как некое место. Как некая жизненная сила, которая была задолго до меня, была отдельно от меня, при этом была и частью 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 — «Эврика!» или же объединяет в одно множество таких моментов озарения. А может

## РАССВЕТ

быть, это всё была просто 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 облачка пара, вылетающие при дыхании. Лица, числа, решения, казавшиеся когда-то неотложными и безоговорочно неизменными, все они канули в вечность.

Однако есть одна абсолютная правда, утешительная уверенность, которая вас никогда не покинет. В возрасте 24 лет ко мне действительно пришла 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, я *действительно* пришел к выводу, что весь мир стоит на безумных идеях. История — это один длинный гимн безумным идеям. Все мои любимые занятия в жизни — книги, спорт, демократия, свободное предпринимательство — начинались 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 цель. 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, идти они должны изнутри тебя. Все дело в том, в какую рамку ты обрамляешь то, что делаешь, и как продаешь это самому себе.

Это знает каждый бегун. Ты бежишь и бежишь, оставляя за собой милю за милей, и не знаешь наверняка даже, зачем бежишь. Ты говоришь себе, что своим бегом ты преследуешь некую цель, следуешь за каким-то порывом, но на самом деле ты бе-



В ВОЗРАСТЕ  
24 ЛЕТ КО МНЕ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПРИШЛА  
БЕЗУМНАЯ ИДЕЯ.

## РАССВЕТ

жишь 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 вперед. 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, но 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 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