

business
pocket

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 изменяют мир 217

Nike?..... 256

Проблемы, проблемы, проблемы..... 281

Единственный путь — двигаться вверх..... 306

Либо расти, либо умирать 330

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Пре.	353
Клуб «задолицых»	357
Трещины	390
Противостояние	412
Два миллиарда ног	427
Дорога дальше	438
Закат	461
Слова признательности.	491

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 преодолеть боль, возникшую при первых же шагах, я со стоном побежал по холодной дороге, уходящей 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. Звесь всегда было ощущение, что деревьям все 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. Знамениты 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.

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 моем 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 ее многочисленных 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.

Я хотел оставить свой след в мире.

Хотел победить.

Нет, не то. Я просто не хотел проиграть.

И тогда это и произошло. Когда забилося с силой мое молодое сердце, когда мои легкие раскрылись, когда деревья покрылись густой зеленой дымкой, я с ясностью увидел перед собой все, 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 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.

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 лет из четырех лет студенчества имел право ношения логотипа университета на спортивной форме как постоянный участник и призер соревнований. Но это было все, что было, — 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.

Мир был настолько перегружен войнами, болью и страданиями, а ежедневная рутинная трудовая 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... сработает?

Может быть.

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

Я улыбнулся неожиданно для себя самого. Едва не рассмеялся даже. Весь в поту, продолжая бежать, привычно, раскрепощенно 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 — «Эврики!» или же объединяет в одно множество таких моментов озарения. А может быть, это все 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, страха 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 даже не знаешь наверняка, зачем бежишь. 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 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*

Безумная идея

Когда я собрался все же с духом, чтобы рассказать отцу о своей Безумной идее, то сделал все возможное, чтобы разговор состоялся с наступлением вечера. Лучшее время для общения с папой. Хорошо поужинав, он расслаблялся, располагался, вытянув ноги, в своем виниловом кресле в уголке, перед телевизором. До сих пор я могу, закрыв глаза, вспомнить смех аудитории в телестудии и резковатые звуки музыкальных заставок его любимых сериалов «*Караван повозок*» и «*Сыромятная плеть*». А в фаворитах у него ходил комик Ред Баттонс. Каждый эпизод начинался с песни Реда: «*Хоу-хоу, хи-хи... странные творятся дела*».

Я подвинул стул с прямой спинкой ближе к отцу, дожидаясь, пока не наступит очередная рекламная пауза. Я много раз репетировал про себя, что и как сказать, особенно с чего начать. «*Это-о, пап, а помнишь ту Безумную идею, которая мне еще в Стэнфорде в голову пришла?*»

Это случилось в одном из моих выпускных классов, на семинаре по предпринимательству. Я свою курсовую по профильному предмету посвятил обуви, и со временем эта тема превратилась из обычного учебного задания во всепоглощающую навязчивую идею. Все же, будучи спортсменом-бегуном, в кроссовках я кое-что смыслил. А еще, как человек, увлеченный бизнесом, я знал, что японские фотоаппараты совершили внушительный прорыв на рынке фотокамер, на котором прежде доминировали немцы. Так что 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, таким простым, таким потенциально грандиозным.

На написание курсовой ушли недели. Я буквально переехал в библиотеку, штудирюя все, что мог найти об импорте и экспорте, о том, как создать компанию. А потом, на защите, выступил с официальной презентацией курсовой перед сокурсниками. Их реакцией была банальная скука. Никто не задал ни единого вопроса. Мои страстность и энергия были встречены тяжкими вздохами и бессмысленными взглядами.

Профессор посчитал, что моя Безумная идея заслуживает внимания: поставил мне «отлично». Но это — все. По крайней мере, предполагалось, что на этом все закончилось. А я все думал о своей курсовой. Думал до самого конца учебы в Стэнфорде, во время каждой утренней пробежки и вплоть до того самого разговора перед телевизором у нас дома я размышлял, как бы мне поехать в Японию, найти там обувную компанию и закинуть японцам свою Безумную идею в надежде получить от них более восторженную реакцию, чем от сокурсников, услышать, что они хотели бы вступить в партнерские отношения с застенчивым, худым как щепка мальчишкой из заспанного Орегона.