

# Продавец обуви

История компании Nike,  
рассказанная  
ее основателем



Одна из лучших книг 2016 года  
по мнению Билла Гейтса

Издание рекомендует Майкл Спенс,  
нобелевский лауреат по экономике

Книга получила положительные  
отзывы Forbes и ESPN.com

**Фил Найт** – американский бизнесмен и филантроп, один из основателей компании Nike. Работал ее генеральным директором с 1964 по 2004 год и был главой совета директоров до 2016 года. №28 в списке самых богатых людей планеты.

## Основная идея

Фил Найт – создатель компании Nike и одного из самых узнаваемых мировых брендов. 50 лет назад студент Орегонского университета занял у отца \$50 и начал перепродавать кроссовки из Японии. Сегодня годовой оборот компании Nike составляет \$30 млрд, а состояние Найта – \$26 млрд. Эта книга – исповедь создателя компании, которой удалось подарить мечту миллионам людей. Ведь Nike давно перестала ассоциироваться только с кроссовками. Это идеология, образ жизни, система ценностей.

### Как все начиналось

Фил Найт родился в США, в северо-восточном штате Орегон, в маленьком городке Портленд. Когда-то его предки прошли долгий путь, чтобы добраться сюда. Как говорил учитель истории Фила, эта воля была заложена в ДНК каждого жителя Портленда: «Труссы никогда ничего не начинали. Слабые умирали в пути. Это значит, что остались только мы».

Фил был убежден, что история – это один длинный гимн безумным идеям. И в возрасте 24 лет у Найта появилась своя безумная идея. Это случилось в выпускном классе Стэнфордской бизнес-школы, на семинаре по предпринимательству. Он написал курсовую работу, посвятив ее обуви. Фил был спортсменом-бегуном и знал кое-что о кроссовках. И как человек, увлеченный бизнесом, он знал, что японские фотоаппараты в то время совершили внушительный прорыв на американский рынок. В своей работе он доказывал, что японские кроссовки могут произвести аналогичный эффект. Юноша начал размышлять, как он мог бы поехать в Японию, найти там обувную компанию и закинуть местным эту идею. А дальше – войти с ними в партнерские отношения.

Фил отслужил в армии, закончил бизнес-школу, хотел двигаться дальше. И он решил на реализацию своей мечты – поехать в кругосветное путешествие с заездом в Японию для продажи своей идеи. Он договорился

с отцом, который его поддержал финансово, так как своих сбережений для такой авантюры Филу не хватило бы. И 7 сентября 1962 года он со своим другом поехал на Гавайи. Поработав там несколько месяцев в компании по продаже ценных бумаг, Фил уже без друга отправился в свою следующую точку назначения – Японию.

Путь Фила лежал в город Кобе, где находилась обувная компания «Оницука». Она выпускала симпатичные кроссовки «Тайгер», о которых Найт был слышан. Американец встретился с представителями компании, и им понравилась его идея. По ходу дела Найт придумал название своей несуществующей еще компании «Блю Риббон», и японцы сами предложили продавать через нее кроссовки на Западном побережье – в восточной части США уже был другой дистрибьютор. Менеджеры «Оницуки» пообещали выслать пробную партию обуви, а более чем удовлетворенный Фил Найт попросил отца отправить в компанию чек на \$50 за пробную партию. А сам поехал дальше в свое кругосветное путешествие.

### Старт компании

Найт вернулся в Портленд через четыре месяца после встречи с японцами, но товар так и не пришел. Он написал письмо в «Оницуку» и вскоре получил ответ: буквально через несколько дней кроссовки придут. Но шло время, а обувь так и не появилась.

Иногда долгое ожидание может принести неожиданные результаты

# Пять основных мыслей

1

История – это один длинный гимн безумным идеям.

2

Главный секрет успешных продаж – не продавать, а верить в то, чем занимаешься.

3

Вторая сторона быстрого роста – высокие финансовые риски.

4

Деньги – не самоцель, но ключевое средство для достижения целей в бизнесе.

5

У всех, кто идет против правил, на спине всегда будет мишень. Чем лучше они будут, тем больше будет мишень на спине.

Фил поступил на курсы финансового учета и устроился на работу в бухгалтерскую контору. Наступили скучные времена. Но в конце 1963 года пришло извещение из порта – японцы все-таки сдержали слово, хотя и с задержкой более чем на год. В посылке было 12 пар прекрасных кроссовок.

Две первые пары были отправлены бывшему тренеру Фила Биллу Бауэрману, который мог бы купить кроссовки для своей команды. Этот талантливейший человек проводил много экспериментов с обувью для своих подопечных, постоянно разрывая кроссовки и сшивая их по-новому. Бауэрман подтвердил, что «Тайгеры» довольно хороши, и выразил готовность не просто купить обувь, а войти в бизнес. Вскоре партнеры ударили по рукам, поделив доли в соотношении 51 к 49% в пользу Найта. Тренер не хотел глубоко вникать в операционные процессы новоиспеченной фирмы, поэтому отдал контрольный пакет Филу.

В первый раз Фил заказал 300 пар кроссовок у «Оницуки» по цене \$3,33 за пару. Это означало, что нужен был стартовый капитал – по \$500 от каждого из партнеров. Снова помог отец, и в апреле 1964 года первая коммерческая поставка «Тайгеров» пришла в Портленд. А вскоре – и официальное соглашение о дистрибуции продукции «Оницука» на Западе. Работа в бухгалтерской конторе была брошена.

Первая стратегия продаж была простой и гениальной. Получив отказы от магазинов, Фил побывал на различных соревнованиях северо-западного побережья. В перерывах между забегами он разговаривал с тренерами, бегунами, болельщиками, показывая товар. Реакция была всегда одна – он не успевал записывать заказы. Фил был застенчивым, но впервые в жизни продажи давались ему легко. Он размышлял, почему так происходит, и потом понял: для него это была не продажа, а вера в занятие бегом.

Через три месяца все кроссовки были проданы по цене \$6,95 – почти вдвое дороже себестоимости. Новый заказ был уже на 900 пар. Для этой сделки понадобилось взять кредит у местного банка.

Жизнь была ключом. Но однажды Фил получил письмо от тренера по борьбе в средней школе на востоке Америки – именно он был

дистрибьютором «Оницуки» в противоположной части США. Тренер утверждал, что только что вернулся от японцев, которые благословили его стать эксклюзивным американским дистрибьютором. И потребовал у Найта прекратить бизнес.

## Выход бизнеса из младенчества

Кроссовки «Тайгер» начали продаваться настолько хорошо, что нужно было нанимать еще одного торговца – Джеффа Джонсона, приятеля по Стэнфорду. Это был интересный, но назойливый коллега, который засыпал Найта письмами с идеями, предложениями и просто рефлексиями.

Но были проблемы и куда серьезнее – следующие кредитные линии. Найт за первый год получил \$8 тыс. от реализации, на следующий прогнозировал \$16 тыс. Банк сказал, что такие большие темпы очень опасны. Найт в корне не поддерживал такой подход: ему, как бегуну, хотелось двигаться очень быстро и в бизнесе. Но банк стоял на своем: у компании недостаточно собственного капитала, нужно притормозить.

## Продажи для Найта были не просто продажами, а верой в занятие бегом

Дело осложнялось и тем, что «Оницука» всегда опаздывала с отправкой заказов. «Блю Риббон» ходила по краю пропасти, и Найт решил перестраховаться – он параллельно пошел работать в аудиторскую компанию «Прайс Уотерхаус».

А тем временем тренер Бауэрман начал свои эксперименты с «Тайгерами». Он понял, что стопы японцев и американцев отличаются. Проведя множество экспериментов и препарирования кроссовок, все наработки он отправил в «Оницуку». Японцы сделали прототип, и получился очень хороший продукт.

Вера в свое дело превращает продажи в искусство, которое приносит удовольствие и продавцу, и покупателю

У Джонсона была идея розничного магазина. Найт согласился рискнуть, если тот покажет хорошие результаты продаж. И Джонсон достиг желаемых показателей – так появился первый магазин «Блю Риббон» в Санта-Монике.

Но вскоре клиенты начали рассказывать, что у них есть возможность покупать «Тайгеры» не только у Найта и Джонсона – старый «друг»-конкурент вернулся на их территорию. Фил решил снова поехать в штаб-квартиру «Оницуки» и закрыть этот вопрос раз и навсегда. Там он презентовал проделанную работу, результатом которой была реализация товаров на \$44 тыс. в 1966 году и прогноз в \$84 тыс. в 1967-м. Китами, менеджер-японец, ответил, что им нужен дистрибьютор с филиалами и на востоке Америки. На что Найт ответил, что у «Блю Риббон» есть такой филиал. Японцы поверили. Через день Найт получил эксклюзивные права дистрибьютора на территории США. Также был подписан контракт на поставку кроссовок на \$20 тыс., которых не было у Найта. Японцы должны были выслать обувь в филиал на Восточном побережье, которого тоже еще не существовало.

## Активный рост

С горем пополам Найту удалось убедить Джонсона отправиться на Восточное побережье и открыть там филиал «Блю Риббон». Так возникло отделение компании в Бостоне.

Появились и новые сотрудники, которых советовал Бауэрман, – бегуны Джеф Холлистер и Боб Вуделл. Последний стал ответственным за открытие второго магазина розничной торговли.

Вместе с Бауэрманом «Оницука» разработала новые кроссовки для длительного бега. Коллеги решили назвать модель «Ацтек» в честь Олимпийских игр 1968 года в Мексике. Но после этого «Адидас» пригрозил подать в суд, поскольку у него уже были кроссовки «Ацтека голд». Тогда Бауэрман спросил: «Как звали парня, который дух вышиб из ацтеков?» Найт ответил: «Кортесом». Так было найдено новое название. Эти кроссовки стали хитом и позволили закончить год с доходами в \$84 тыс.

В Найте все больше нарастало чувство неприязни к немецкому «Адидасу», который до-

минировал на обувном рынке десятилетиями. «Блю Риббон» лез из кожи, чтобы догнать этого крупного игрока, что в конце 1967 года было маловероятным.

Найт все еще продолжал работать в «Прайс Уотерхаус», а все свободное время посвящал кроссовкам. И ничему больше. Но времени на собственную компанию не хватало, а зарплатой для собственника там еще не пахло. Поэтому Фил решил найти работу, которая будет отбирать меньше времени и позволит сфокусироваться на «Блю Риббон». Так Найт начал работать преподавателем финансов в местном университете.

На одном курсе Фил увидел студентку Пенелопу Паркс. Он сразу ею заинтересовался, но более близкое знакомство произошло лишь в конце учебного года. Паркс попросила Найта быть ее консультантом, а Фил в ответ предложил ей место работы. Она согласилась и стала бухгалтером «Блю Риббон». Они начали общаться все ближе, познакомились с родителями друг друга. А в начале следующего учебного года повенчались.

## Зоны турбулентности

Штат бегунов-сотрудников рос, в 1968 году была достигнута отметка доходов в \$150 тыс. В 1969-м «Блю Риббон» должна была превысить показатель в \$300 тыс. Найт бросил работу в университете и полностью перешел в свою компанию.

На переговорах в Японии он получил следующий трехлетний контракт, хотя и собирался заполучить пятилетнюю гарантию сотрудничества. Но отношения начали портиться: поставки хронически задерживались, а когда приходили, то часто не тех размеров. Проблема усугубилась с ростом популярности марки «Кортес»: было слишком много фанатов этих кроссовок, которые не могли их приобрести. Это раздражало и вызывало гнев у клиентов. Дело было в том, что «Оницука» прежде всего удовлетворяла спрос на местном рынке, а потом уже на американском. А у «Блю Риббон» не было рычагов влияния на японцев.

Накалялась ситуация и с банком: компания росла, продажи доходили до \$600 тыс. в год,

и Найт пошел попросить о кредите в \$1,2 млн. Но ему отказали. Компания нуждалась в наличности, и было решено произвести небольшое публичное размещение акций. Это дело оказалось провальным: фирма не смогла заинтересовать ни одного инвестора. Фил начал занимать деньги у друзей и знакомых, но этого все равно было недостаточно.

В одном журнале он нашел статью об успешной внешней торговой политике Японии и о главном ее инструменте – универсальных гиперагрессивных торговых компаниях. Они становились экспортерами, а иногда и частными банками. Тогда Фил решил поискать решение в этом направлении. Он вышел на компанию «Ниссо Иваи» с капиталом в \$100 млрд, которая имела представительство в Портленде. Она проявила интерес к кредитованию импортных закупок «Блю Риббон» из Японии.

Найт написал в «Оницуку», чтобы узнать, не против ли они такого сотрудничества. Но в ответ не получил ничего. Это был плохой знак. Через инсайдеров Фил узнал, что японцы ищут альтернативного дистрибьютора. Твердого намерения разорвать контракт нет, но поиски ведутся.

Через какое-то время Китами, менеджер из «Оницуки», появился в офисе Найта без предупреждения. Он сходу сказал, что продажи «Блю Риббон» разочаровывают: нужно достигать не удвоенного, а утроенного результата ежегодно. А когда Китами вышел в туалет, Найт вытащил из его портфеля папку с документами и увидел там контакты восемнадцати дистрибьюторов спортивной обуви, а также расписание встреч с ними.

Китами встретился с Найтом еще раз, когда возвращался в Японию после тура по Америке. Он вновь сказал, что недоволен продажами «Блю Риббон» и что у него есть предложение – купить компанию Найта. Тот отказал. Было понятно, что сотрудничество обречено. А поскольку отношения с банком также были напряженными, «Блю Риббон» очутилась на грани банкротства.

Найт старался переключиться на другой банк, но ничего не получалось. Последней на-

деждой был японский партнер, торговая компания «Ниссо». К счастью, после недолгих раздумий японцы дали Филу кредит.

## Рождение «Найков»

Теперь появилась новая задача: надо было искать альтернативный источник поступлений кроссовок для продажи. Найт нашел неплохую фабрику в Мексике, которая стала изготавливать обувь для него. Также был нужен новый бренд и логотип. Знакомая дизайнер разработала кучу вариантов, и впоследствии выбор остановился на известном сегодня значке, который передавал движение и был похож на крыло. Оставалось подобрать название. После долгих бесед и мозговых штурмов компания так и не могла прийти к финальному решению. А потом Джонсону приснилось название «Найк». Это было броское, короткое слово, и оно перекликалось с богиней победы Никой.

В 1971 году компания выпустила долговые облигации, и на этот раз они были прода-

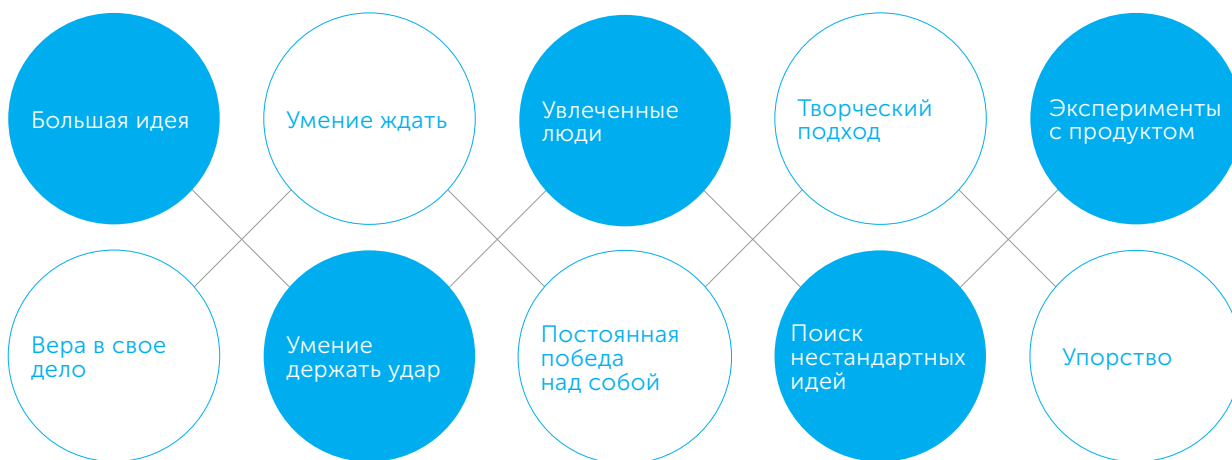
## Ценный урок – не вкладывать двенадцать инноваций в один продукт

ны. Компания получила столь необходимую ей наличность. Но тут возникла проблема – мексиканская фабрика подвела. В ее ботсах трескалась подошва на холодном воздухе. Нужно было искать новую фабрику. Найт с коллегами поехал в турне по Японии, и они нашли нового партнера – «Ниппон Раббер».

Бауэрман продолжал свои эксперименты. Появлялись новые полиуретановые беговые треки на спортивных аренах. Нужна была подошва, которая бы хорошо сцеплялась с новым материалом. И как-то Бауэрман во время завтрака посмотрел на вафельницу и подумал: почему бы не сделать примерно таким же узором на подошве? Первые версии были неудачные,

Клиенты, которые ценят прогрессивность и дальновидность компании, могут простить ей даже серьезные неудачи

## Десять факторов успеха Фила Найта



но потом удалось получить хороший результат – кроссовки с вафельными подошвами. И сразу же прототип был отправлен на японскую фабрику.

Новые кроссовки с новым брендом «Найк» были презентованы в Чикаго на выставке в 1972 году. Качество было не идеальное, но новизна, стиль были довольно смелыми. Даже коробка была ярко-оранжевого цвета, выделяя «Найки» среди конкурентов. И Найт оказался одним из тех, кто имел оглушительный успех на выставке. Он начал спонсировать многих спортсменов, запатентовал вафельную подошву и быстро двигался вперед.

Через пару недель на горизонте без предупреждения показался Китами из «Оницуки». Когда он пронюхал, что Найт запустил свой бренд (что было запрещено контрактом), он тут же разорвал соглашение и выставил счет на \$17 тыс., который якобы была должна «Блю Риббон» за поставленную обувь. Настал момент, когда в компании остался лишь свой новоиспеченный бренд.

### Новый виток проблем

Осенью 1973 года Найт провел встречу с инвесторами, которые купили корпоратив-

ные облигации. Она проходила хорошо до того момента, пока не было озвучено, что компания после потери «Оницуки» и выхода бренда «Найк» сработала в убыток \$57 тыс. при обороте в \$3,2 млн. С инвесторами работать было сложно, поэтому Фил решил дальше сотрудничать с банком и «Ниссо».

«Оницука» подала в Японии иск на «Блю Риббон» за нарушение контракта – вывод своего бренда. Найту нужно было быстро подать ответный иск в США, что он и сделал.

В 1973 году спортивная обувь стала резко набирать популярность. Отрасль трясло: спрос превышал предложение, поставки были с перебоями. Эта нестабильность усугубляла выплаты по кредитам, с которыми у компании были сложности. Банкротство снова стало реалистичным, хотя продажи и выросли до \$4,8 млн.

Тогда Найту пришла в голову идея – обратиться к своим крупнейшим розничным продавцам и предложить выгодные условия: если они разместят заказы на полгода вперед, то получат внушительные скидки до 7%. Параллельно компания выпустила несколько отличных моделей кроссовок, что облегчило переговоры. И программа начала набирать обороты.

Тяжба с «Оницукой» продолжалась. Пойти на мировую японцы отказались: они хотели

мести. Но Найту удалось выиграть американский суд. По мнению судьи, история «Блю Риббон» выглядела более правдивой. И «Оницука» согласилась на мировую, выплатив «Блю Риббон» \$400 тыс. компенсации.

Компания росла как на дрожжах, но такими же темпами росли и финансовые риски. Затем настал роковой день: весной 1975 года «Блю Риббон» должна была заплатить «Ниссо» возмещение кредита в размере \$1 млн, но до этой суммы не хватало \$75 тыс. Желая перекрыть нехватку новым кредитом в Банке Калифорнии, Найт узнал, что банк больше не обслуживает его компанию из-за долгов. А вскоре менеджер банка позвонил и добавил, что они сообщили ФБР о своем решении.

«Ниссо» оставалась последней надеждой. И после аудита, совещаний, японский партнер согласился оплатить долг «Блю Риббон» полностью. Представитель «Ниссо» в конце сказал: «Люди придают слишком большое значение цифрам». А вскоре Найт нашел новый банк для обслуживания своей компании.

## Клуб «задолицы»

Когда с финансовыми проблемами было покончено, Найт мог вернуться к более глубокому вопросу: какой компанией они хотят стать? Несколько раз в течение первых месяцев 1976 года он и его ключевая команда собирались на стратегические сессии. Они согласились, что деньги для них не являются конечной целью. Но деньги являлись ключевым средством для достижения целей. Так, коллеги вновь вернулись к вопросу о публичности компании. Но на тот момент они решили, что приватность и свобода в решениях для них более важна.

Ключевая команда, которую они сами называли клубом «задолицы», собиралась дважды в год и обсуждала важные вопросы будущего фирмы. «Задолицы» нравилась культура, которую создал Найт. Он доверял им полностью, и они отвечали ему лояльностью.

Его стиль руководства не подходил тем, кого нужно направлять, подсказывать каждый шаг. У всех была возможность быть самим собой.

Развитию помогало и то, что компанию осматривали и развили фанаты бега. Компания запускала и соответствующую рекламу с вдохновляющими лозунгами «Финишной черты не существует» или «Победить, соревнуясь, относительно легко. Победить себя – нескончаемое обязательство».

Однажды у Найта появилась идея, что люди могут использовать кроссовки не только как спортивный инвентарь. Они могут ходить в них на работу, в магазин, на свидание. Компания выпустила первые кроссовки голубого цвета с вафельной подошвой – и взорвала рынок. После этого бума пришло осознание, что пора менять название компании – так была создана «Найк, Инк.». 1976 год компания закончила с доходом в \$14 млн.

Бауэрман решил выйти из игры и продал свою долю Найту со скидкой. Билл вышел на пенсию и не хотел больше рисковать.

## Ноу-хау

В один прекрасный день в офис «Найк» вошел Френк Руди. Он был бывшим инженером аэрокосмической отрасли. И у него была своя безумная идея, реализованная в виде прототи-

# Единственная возможность перенести усталость и неудачи – найти свое призвание

па, – воздушные мягкие подошвы с микропырышками. Это был настоящий прорыв.

Не все инновации «Найк» были удачные, однако клиенты оставались лояльными. Компания позволяла себе очень смелые новшества, и клиенты ценили ее за прогрессивность и дальновидность. Однажды «Найк» приняла смелое решение – кроссовки с 12 инновациями! Эта модель была сильно раскрыта



## Стоит задуматься

**Каковы ваши рычаги влияния** на внешних партнеров?

1

**Как соединить** бизнес, хобби и веру в то, чем занимаешься?

2

**Какой баланс** между темпами роста и рисками в вашем бизнесе?

3

## Следует сделать

**Знать, когда** нужно сдать и отступить

1

**Двигаться за безумной идеей**, а не только за денежной выгодой в бизнесе

2

**Быть последовательным в смелых решениях и инновациях.** Тогда даже в случае провалов клиенты сохранят свою лояльность

3

благодаря рекламе и сарафанному радио. Но вскоре клиенты начали возвращать кроссовки в порванном виде. Оказалось, что в серебряной краске были мелкие частицы металла, которые быстро разрывали ткань обуви.

Во второй половине 1977 года в компании снова назрел кризис, на этот раз с акционерами. Когда Найт пригласил известного консультанта, тот после просмотра финансовых документов сказал: «Вы по факту – японская торговая компания, которая на 90 процентов в долгу!» Стало очевидным: «Найк» нужно было выходить на публичное размещение акций.

А потом пришло письмо от Таможенной службы США со счетом на \$25 млн. Это означало крах, за которым стояли интересы конкурентов – других американских обувных компаний. Они хотели притормозить темпы роста «Найк» и нашли застарелую лазейку в законе: если похожая обувь выпускается в США, то пошлина на импортную обувь составляет 20% не от себестоимости, а от продажной цены. Конкурентам нужно было лишь выпустить немного обуви в США, объявить ее аналогичной и загнать ее продажную цену за облака. Что они и сделали. Это взвинтило сумму импортных пошлин «Найк» на 40% задним числом. Компания не могла выплатить такие деньги – пришлось вступить в борьбу с правительством США.

Параллельно с этим кризисом компания наращивала объемы – до \$70 млн в 1977 году. А в 1979 году этот показатель достиг \$140 млн. Если не считать войну с правительством, бизнес был в хорошей форме. Тем более что на встрече «задолицых» в 1978 году Найт внес еще одну идею – выпуск одежды. Компании была нужна диверсификация.

## Что такое победа?

Тяжба с правительством продолжалась. «Найк» нанес ответный удар – антимонопольный иск против сговора своих конкурентов. Правительство начало торговаться и сбивать сумму в счете Таможенной службы. Вскоре поступило предложение – \$9 млн. И Найт его принял.

Далее была еще одна безумная идея – выйти в Китай, где еще не существовало та-

кого бума инвестиций, как сейчас. Найту и коллегам удалось получить приглашение от правительства Китая для посещения страны. «Найк» подписала контракты с двумя фабриками и официально стала первой за последние 25 лет обувной американской компанией, которая имела право заниматься бизнесом в Китае.

В те годы было принято еще одно судьбоносное решение – публичное размещение акций. Оказалось, что есть возможность выпустить акции разных классов, с разной силой голоса и влияния. Это бы позволило сохранить столь нужное влияние на ключевые управленческие решения. После долгих подготовительных работ 2 декабря 1980 года размещение акций произошло. И Найт стал владельцем состояния в \$178 млн.

## Выводы и итоги

Спустя сорок лет, в 2006 году, Фил Найт ушел с поста главного управляющего и президента «Найк». Объем продаж компании на тот момент достиг \$16 млрд (у «Адидас» – \$10 млрд). Обувь и одежда «Найк» продавалась в 5000 магазинов по всему миру.

Ежегодно Фил Найт раздает \$100 млн на благотворительность, а когда его не станет, большая часть его состояния уйдет на благо дела. Его мечты сейчас – это помочь паре университетов изменить мир, а также найти лекарство от рака.

Он советует двадцатипятилетним не довольствоваться работой или карьерой. Нужно искать призвание.

У всех, кто идет против правил, на спине всегда будет мишень. Чем лучше они будут, тем больше будет мишень на спине. Это закон природы.

Свободное предпринимательство всегда раздражает тех, кто живет ради того, чтобы мешать другим и блокировать их. Таким людям предприниматели должны говорить лишь одно – нет!

Порой нужно сдаваться. Иногда знание, когда именно стоит сдаться, – это проявление гениальности. Отказаться от чего-то – не значит остановиться ●●