

*Посвящается памяти моей дочери Кей,
которая покинула нас слишком рано*

Оглавление

Глава 1. НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ БЕГУТ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ	9
Глава 2. ПЕРВЫЕ МИРОВЫЕ РЕКОРДЫ	19
Глава 3. УРОКИ ВЫЖИВАНИЯ	29
Глава 4. ЗАНЯТЬ СВОЕ МЕСТО	39
Глава 5. НАЧАЛО КОНЦА	49
Глава 6. ВЫЯСНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ	57
Глава 7. ВОСХОД МЕРКУРИЯ	61
Глава 8. ВСЕ ДЕЛО В ЛЮДЯХ	72
Глава 9. СМЕНА ВЫВЕСКИ	79
Глава 10. УГРОЗА	86
Глава 11. ОСТАНОВКА НА ПУТИ	92
Глава 12. ВРЕМЯ ПЕРЕЕЗЖАТЬ	101
Глава 13. АМЕРИКА У МЕНЯ НА УМЕ	111
Глава 14. ОКНО В МИР	119
Глава 15. НА ВОЛОСКЕ ОТ ГИБЕЛИ	125
Глава 16. НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	131
Глава 17. КЛЮЧ К АМЕРИКЕ?	136
Глава 18. ПАПА, СМЕРТЬ И НОВЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР	143
Глава 19. ВОЗВРАЩЕНИЕ НА КРУГИ СВОЯ	151
Глава 20. РОКОВОЕ ШОУ	158
Глава 21. ВСТРЕЧА С «ПОЖАРНЫМ»	163
Глава 22. ВЫЖИДАТЕЛЬНАЯ ТАКТИКА	172

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 23. В ГОНКОНГЕ И ЗА ЕГО ПРЕДЕЛАМИ	183
Глава 24. НАЗАД В БОСТОН	195
Глава 25. МОЙ БРАТ ДЖЕФФ	203
Глава 26. СТРАШНЫЙ ПРОМАХ	209
Глава 27. НАШ «АНГЕЛ»	218
Глава 28. НАПЕРЕГОНКИ С УСПЕХОМ	225
Глава 29. ГРЯДУТ ПЕРЕМЕНЫ	232
Глава 30. РАЗВИВАЯ «ОСТАЛЬНОЙ МИР»	241
Глава 31. РЕЕВОК СТАНОВИТСЯ ЗНАМЕНИТОСТЬЮ	247
Глава 32. СТОЛКНОВЕНИЕ КУЛЬТУР	253
Глава 33. ПОЕЗДКА НА АМЕРИКАНСКИХ ГОРКАХ	263
Глава 34. СМЕРТЬ И ВОЗРОЖДЕНИЕ	269
Глава 35. РОЛЬ ОСНОВАТЕЛЯ	274
Послесловие. КТО И КАК ИЗМЕНИЛ МИР К ЛУЧШЕМУ	284
Слова благодарности	295
Алфавитный указатель	297

ГЛАВА 1

Некоторые люди бегут, чтобы победить

Я должен признаться. В двух вещах. Во-первых, я терпеть не могу бегать. Во-вторых, я довольно посредственный обувщик.

Я хочу сказать, пошив обуви — это вовсе не то, в чем я особенно силен. Ну вот, я высказался и стало лучше.

Хотя теперь то, что эта книга об основателе компании Reebok, может сбить вас с толку. Надеюсь, вы хоть немного заинтригованы. Так и должно быть. Моя история, история Reebok, — это не просто рассказ о бизнесе и о том, как усердно я трудился в течение тридцати пяти лет, сгорбившись над ботинком. Это не заурядное путешествие по хорошо продуманному маршруту и уж точно не сказка о том, как я рискнул миллионами и выиграл.

Моя книга, и правда, о мотивации и удаче, но за этим кроется нечто большее. Гораздо большее. Как и любая другая история успеха, моя не обошлась без жертв и расплаты за роскошь и благосостояние, сопутствующие любому известному промышленнику. Ведь если ваше сердце охвачено страстью, в нем есть место только для одной любви.

Кто-то однажды сказал: «Невозможно добраться до вершины, не пройдя по нескольким головам» или что-то в этом духе. Мой путь был не таков, по крайней мере, мне хотелось бы так думать. В то время как я создавал бизнес и писал книгу, никто не пострадал, хотя я, конечно, могу ошибаться.

Я рос в среде, где царила посредственность, а на тех, кто стремился стать лучше, смотрели косо. Тогда в ходу были такие поговорки, как «знай свое место» и «не раскачивай лодку». Их вбивали в сознание общества, чтобы поддерживать в нем порядок. А еще тогда было принято с добротой относиться ко всем вокруг.

Моя мама всегда говорила, что превыше всего в человеке порядочность, наряду с уважением к окружающим. Но лично я считаю, что главное — это способность постоянно работать над собой и становиться лучше. Я убежден, что своим успехом в бизнесе я обязан именно этой установке.

Дорога к нему не была ни прямой, ни гладкой. Если начистоту, по большей части она вымощена решениями, принятыми второпях. Многие из этих решений были скорее реакцией на вызов, чем действием на опережение, но цель была одна и та же: продать сегодня больше обуви, чем вчера.

И похоже, получилось. Хотя на то, чтобы вырасти из стартапа в спортивный бренд № 1 в мире, потребовался тридцать один год. Возможно, если бы я принимал решения получше, это произошло бы раньше. Но я знаю наверняка, что без долгого и извилистого путешествия я не дошел бы до места назначения.

В конце концов пока я вел корабль под названием Reebok курсом, нацеленным на успех, многое должно было встать на свои места. Чему-то поспособствовал я, чему-то — другие люди. Кое-что я хотел бы приписать своей деловой хватке, но не стану лукавить. В конечном счете успех — скорее вопрос везения, настойчивости (некоторые назвали бы ее одержимостью) и способности мыслить творчески — так, чтобы в неудаче увидеть возможность.

Не обошлось и без «подходящего момента». Для любого бренда на пути из грязи в князи чрезвычайно важно взлететь в нужную минуту. И пожалуй, самый лучший момент начать разговор об этом — момент выстрела стартового пистолета. Кто-то бежит, чтобы побеждать других. Я бежал, чтобы победить себя.

Бах!

Я закрыл глаза, но не увидел темноты, только путь. С каждым моим шагом узкий беговой трек оставался позади.

Я слышал крики отца: «Давай, Джо, жми-жми-жми!», — но ободряющий эффект его хриплого, прокуренного голоса таял с каждым новым сокращением моих мышц. Я нашел в себе силы и поднажал, но не ради папы. Уже в семь лет я знал, что его поддержка скорее связана со сделанной спортивной ставкой, чем с гордостью за сына.

Кто-то бежит, чтобы побеждать других.
Я бежал, чтобы победить себя.

Победа волновала меня не так уж и сильно... хотя я, безусловно, предпочитал ее проигрышу. Призы за первое место в моей категории едва ли могли кого-нибудь воодушевить. Немногие дети в возрасте от семи до десяти лет будут выкладываться по полной ради куска железки или уродливой керамической фигурки какого-нибудь животного.

Бег сам по себе был работой — тяжелой, утомительной, неприятной. Бежать ради победы означало довести свои легкие до точки взрыва. Заставлять сердце биться так сильно, чтобы оно накачивало в мозг еще больше крови, пока ты отчаянно не захочешь, чтобы голова лопнула, а мучительная пульсация в висках прекратилась. Нет, бегать ужасно, особенно если стремишься бежать быстрее самого быстрого. Спортивные вызовы меня не привлекали. Ради чего я старался? У меня были свои мотивы.

Первое место означало внимание со стороны отца — редкое явление в семье Фостер. А за проигрышем, наоборот, следовало полное отсутствие его интереса ко мне. Но в этом не было ничего необычного. Таков был привычный уклад в нашем викторианском доме ленточной застройки на Херефорд-роуд, к северу от дымовых труб, коптивших небо над центром Болтона.

Я был не особенно физически развитым от природы и скорее смахивал на сорняк — застенчивый, замкнутый и неуклюжий. Но всегда знал, что если чего-то очень сильно захочу, то смогу добиться этого только собственными силами. Никто ничего не даст мне просто так.

Я жаждал похвалы отца, отчаянно хватаясь за те крохи внимания, которые он время от времени бросал мне, среднему из трех сыновей. Я понял, что их можно добиться, если буду участвовать в забегах и выигрывать отцу деньги. Хотя и здесь не было никаких гарантий.

Я пытался извлечь плюсы из ежемесячных соревнований по легкой атлетике, на которые он то и дело отправлял меня. И постепенно начал получать удовлетворение не от похвал отца, а от чего-то другого. Например, от гордости за себя, вызванной осознанием, что я сделал все возможное и добился максимального результата. Независимо от того, выиграл я или нет.

Меня бы никогда не сочли одним из лучших спортсменов в мире, или в Великобритании, или даже в Ланкашире, раз уж на то пошло. Для этого нужны и генетические преимущества. Я уверен, что бегунами рождаются. Обо мне такого сказать нельзя. Но, оглядываясь назад, я понимаю, что родился с другим талантом. Уже в возрасте семи лет я мог придумать, как сделать что-то лучше, быстрее, наиболее удачно. Я всегда искал возможности даже для небольших улучшений, и находил то, что могло дать хотя бы ничтожное преимущество.

Итак, не умея передвигать свое тело быстрее других, я мог сосредоточиться на наклоне головы, на размахе рук, на подъеме ног, на том, под каким углом стопы касаются земли, на дыхании. Всех этих уловок, примененных вместе, было достаточно, чтобы вырвать несколько метров у конкурентов. Однако на остальную часть своей физиологии я повлиять не мог. Оставалось только задействовать «секретное оружие». И оно у меня было.

Я родился в семье обувщиков, что не было преимуществом само по себе, но наша семья изготавливала не просто обувь.

Мы были фирмой J. W. Foster & Sons («Дж. У. Фостер и сыновья») — производителями спортивной обуви ручной работы. И когда краснолицые соперники смотрели, как я получаю приз победителя — блестящую ложку, цветочный горшок в виде поросенка или смертельно скучный справочник, — они недоуменно переглядывались, мол, как такой дохляк сумел их обогнать, но потом их взгляд всегда опускался на мои ноги, и я готовился к неизбежным выкрикам: «Жулик, жулик!»

Я всегда искал возможности даже для небольших улучшений, и находил то, что могло дать хотя бы ничтожное преимущество.

Остальные мальчишки бегали в обычных кедах на плоской подошве, а я носил шипованные беговые кроссовки, специально разработанные и изготовленные для условий конкретного состязания. Я был, пожалуй, самым молодым «спортсменом» в стране с индивидуальной обувью для бега. Но прежде чем вы решите, что я рос в привилегированной семье, а мои родители пользовались всеми благами, до которых могли добраться, позвольте мне кое-что объяснить.

Не считая беговых кроссовок, я, как и любой другой мальчик из типичной семьи рабочих 1940-х годов, довольствовался небольшим набором игрушек и игр. Но когда дело доходило до легкой атлетики, я мог похвастаться единственным преимуществом, доставшимся мне в наследство: мой дедушка изобрел шипованные беговые кроссовки. Поэтому, как мне кажется, *прежде* чем приступить к рассказу о Reebok, необходимо сделать краткий экскурс в историю.

Как и многие другие города на северо-западе Англии, Болтон процветал в период подъема хлопчатобумажной промышленности в XVIII и начале XIX века. Он стал выдающимся

примером внедрения инновационных идей и быстрого роста, когда в 1779 году местный промышленник Сэмюэл Кромптон изобрел прядильную машину «периодического действия». Ее использовали для более быстрого и эффективного прядения хлопка в сравнении с ручными инструментами. Благодаря этому количество необходимых заводских рабочих сокращалось, и фабриканты получали больше прибыли.

В конце XIX века мой дед, которого тоже звали Джо Фостер, практически случайно стал автором изобретения. В пятнадцать лет у него было два главных интереса: бег за местный легкоатлетический клуб «Болтон Примроуз Харриерс» и ремонт обуви у себя в спальне над кондитерской отца. В последнем он был хорош, а вот в беге, как и я, не очень.

Однако дедушка Джо обладал мышлением изобретателя. Ему надоело плестись среди отстающих в каждом забеге, и он решил объединить два своих навыка, чтобы узнать, сможет ли он добраться до финишной черты быстрее.

Дедушка Джо, вероятно, приобрел навыки сапожного дела, посетив обувную мастерскую своего деда Сэма в Ноттингеме. Среди местных спортсменов у него была репутация мастера по починке подметок. Джо видел у него ботинки для крикета, которые тот снабжал шипами для лучшего сцепления. Возможно, именно тогда зародилась идея применить этот прием и в обуви, предназначенной для других видов спорта.

Как бы то ни было, в своей спальне на Дин-роуд, 90, мой дедушка Джо приступил к разработке пары шипованных беговых ботинок для самого себя.

В 1895 году он решил протестировать их эффективность в местном легкоатлетическом клубе на соревнованиях по бегу на средние дистанции.

В ночь перед его первым забегом обувь все еще не была готова. Своими руками он успел сшить только одну из двойных подметок, добавив к передней части подошвы внешний

шипованный слой. Он проработал при свечах до поздней ночи, но ему не хватило ни света, ни терпения, чтобы пришить подметку ко второму ботинку. Охваченный отчаянием, он просто прибил ее гвоздями.

Его соперники были одновременно заинтригованы и удивлены. Как посмел этот тихий, скромный бегун думать, что он может от них отличаться? Неужели ему и правда нужно жульничать, чтобы победить? И какое, черт возьми, преимущество дают эти уродливые разномастные ботинки перед обычными кедами? Кто-то смеялся, кто-то издевался, но, готовясь к старту, Джо верил, что всех, стоящих рядом, вскоре он оставит позади.

Когда выстрелил стартовый пистолет, шипы ботинок Джо вонзились в гаревую дорожку, обеспечивая идеальный толчок для каждого шага. Он с легкостью поднимал ноги, едва ощущая обувь. К первому повороту Джо уже на несколько метров опередил всех конкурентов. Когда его тело входило в повороты, на которых бегуны в кедах теряли микросекунды при минимальных отклонениях тела, шипы направляли движение вперед.

Не испытывая амортизации, Джо чувствовал, как его ноги фиксируются на дорожке, стоит им коснуться поверхности, и двигают его вперед на доли секунды быстрее ног его конкурентов в кедах на резиновой подошве. Выигрыш от сцепления с каждым шагом был едва заметен, но в сумме его было достаточно, чтобы и дальше увеличивать расстояние между лидером и преследующей его толпой.

Неся меньший вес на ногах и испытывая равномерную нагрузку, Джо чувствовал физическое преимущество. Оно было небольшим. Но оно было. Достигнув середины дистанции, Джо понял, что у него все еще есть запас энергии. Его легкие не пытались так отчаянно втягивать воздух, как во время предыдущих забегов, а ноги не казались налитыми свинцом, как обычно. *«Может быть, все дело в психологии»*, — подумал он, заходя на последний круг. Возможно, это было просто плацебо.

Только он успел подумать, что, скорее всего, дело в комбинации и того, и другого, как вдруг почувствовал странное ощущение в правой ноге. Земля уже не казалась ровной, как прежде. Он будто бежал по гальке. Затем возникло ощущение, что он бежит по стеклу. Каждый шаг приносил мучительную боль, словно в его стопы и выше по ноге вонзаются иглы, приказывая мозгу ослабить давление. Наконец он почувствовал, что не выдерживает. Джо споткнулся о невидимый камень, его босые пальцы коснулись грубой гравею дорожки.

Пытаясь снова набрать темп, он оглянулся и увидел, что бегуны, следующие за ним вторым и третьим номером, догоняют его. Но что еще больше его встревожило, между собой и преследователями он заметил пыльную шипованную подметку от правого ботинка, которая лежала на дорожке, похожая на дохлую крысу. Потеряв равновесие и испытывая жгучую боль при каждом шаге, он замедлился и захромал, удрученный, когда преследующая стая догнала его, и, пробегая мимо, отрывисто шлепала по затылку.

Джо финишировал предпоследним. Он сорвал с ног то, что осталось от его беговых ботинок, и заковылял домой, где бросил их в чулан под лестницей и захлопнул за ними дверь. Унижение, которое он испытал в тот момент, душило любое желание совершенствоваться в беге и дальше. Но Джо был сделан из более прочного материала.

Этот мучительный опыт напомнил о том, что коротких путей не бывает. Следующая пара его не подвела. В течение нескольких месяцев он работал над конструкцией, делая обувь легче и мягче, пока не счел, что продукт — идеальные, легкие кроссовки — готов. На этот раз он решил протестировать их в одиночку, чтобы снова не опозориться.

Опробовав их в забеге, он не выиграл, но пришел вторым, что само по себе казалось чем-то невероятным. Теперь никто из его товарищей по клубу не смеялся. Отныне все они хотели

себе по паре новых чудесных кроссовок, и у Джо не было другого выбора, кроме как заняться этим.

Несколько месяцев спустя, после того, как Джо поставил заказчику последнюю пару, другие легкоатлетические клубы заметили, что бегунов из клуба «Болтон Примроуз Харриерс» стало нелегко победить. Причину они поняли еще быстрее, и Джо Фостер получил больше заказов на свою беговую обувь. Вскоре на каждом забеге Джо окружали бегуны, которые гонялись за ним с просьбой сделать для них пару кроссовок.

Вскоре на каждом забеге Джо окружали бегуны, которые гонялись за ним с просьбой сделать для них пару кроссовок.

По мере распространения слухов, Джо проводил все меньше времени на беговой дорожке и больше — у себя в спальне, где вручную шил обувь, чтобы удовлетворить запросы людей, собравшихся в очереди за его дверью.

В 1900 году, через четыре года после проведения первых в истории современных Олимпийских игр в Афинах, спрос на обувь Джо подстегнул его к расширению. Он создал компанию J. W. Foster (Athletic Shoes)¹ — и переехал в помещение, которое вскоре стало известно, как Olympic Works на Дин-роуд, 57, в Болтоне, рядом с пабом Horse and Vulcan².

Новые заказы поступали на эксклюзивные модели — индивидуальную обувь, созданную с учетом бегового стиля каждого конкретного спортсмена, изготовленную специально для определенного вида трассы или даже заточенную всего для одного отдельного соревнования. В мгновение ока Дж. У. Фостер стал *тем самым* обувщиком, к которому обращались за специальными

¹ «Дж. У. Фостер (Спортивная обувь)».

² «Лошадь и Вулкан».

беговыми ботинками, сшитыми вручную. В какой бы точке Великобритании вы ни находились, вы знали, что если хотите самые лучшие кроссовки — вам к Джо. Даже в самых смелых своих мечтах этот болтонский обувщик не мог представить себе, что всего четыре года спустя, в 1904 году, его кроссовки сыграют важную роль в трех мировых рекордах за один забег.

ГЛАВА 2

Первые мировые рекорды

Серым ноябрьским днем 1904 года на трибунах стадиона «Ай-брокс Парк» в Глазго под проливным дождем стояли толпы людей. Плотные серые облака, казалось, высосали все краски и все воодушевление от предстоящего спортивного соревнования. Легионы преданных друзей и родственников, подняв воротники и тихо проклиная шотландскую погоду, в ожидании переминались с ноги на ногу.

Когда невысокая коренастая фигура ступила на беговую дорожку, разговоры стали громче, и все вдруг забыли про ливень. Взгляды оказались прикованы к одному человеку — любителю бега на средние и длинные дистанции — Альфреду Шраббу.

Альфред занял место на стартовой линии, пригладил свои великолепные подкрученные вверх усы и взглянул на толпу. Он не был похож на чемпиона мира в сравнении со стоящими рядом более высокими, атлетичными на вид бегунами. Если он и чувствовал напряжение, то не показывал этого. Однако он знал, чего от него ждут.

Истории о его сверхчеловеческой скорости обеспечили ему репутацию полулегенды. Рассказы о небывалых спортивных подвигах, вроде тех, когда Альфреду якобы приходилось соревноваться с лошадьми или бегать в одиночку против эстафетных команд, поскольку на планете не было ни одного человека, способного за ним угнаться, передавались из уст в уста.

В это раз, как и всегда, Альфред не разочаровал. Он быстро оторвался от стаи преследователей, оставив их далеко позади. В тот день он побил рекорды в беге на 10 и 16 километров, а затем установил еще один мировой рекорд, преодолев почти 19 километров за один час. И все это Альфред проделал в обуви Foster.

Дедушка регулярно посещал мероприятия и раздавал свою обувь не только спортсменам, но и журналистам. Те, естественно, писали о его фирме статьи. Спортсмены также замечали преимущества подаренных им кроссовок, а затем распространяли информацию дальше. Уже тогда дедушка отдавал должное влиянию знаменитостей, точно так же, как сегодня поступают современные бренды.

По всей стране представители бегового мира сходили с ума от Альфреда. Конкуренты хотели знать о нем все: каков режим его тренировок, какова техника дыхания, какая... у него обувь. Пока большинство других бегунов все еще соревновались в тяжелых ботинках, Альфред бегал в черных, сшитых вручную шипованных беговых кроссовках. Не в этом ли был заключен секрет его успеха?

Похоже, так думали многие. Дела в J. W. Foster шли в гору по мере того, как все больше и больше спортивных ассоциаций размещали свои заказы на замечательные ботинки, к которым Альфред Шрабб привлек их внимание. Но он был лишь одним из катализаторов, способствовавших процветанию дедушки Джо.

Нельзя отрицать, что дедушка был новатором в обувном деле, но, кроме того, он опередил свое время и в подходе к маркетингу. Как мне кажется, эта комбинация сделала его гением. Гений полагается не только на творчество, изобретательность и производительность. Он нуждается и в признании. Без признания нельзя считаться гением. Шипованные кроссовки стали совершенно новым продуктом, и дедушка Джо использовал множество способов, чтобы люди о нем узнали.

Его магазин на Дин-роуд в начале XX века напоминал современное рекламное табло на площади Пиккадилли. Каждый