

## ЗМІСТ

<i>Розділ 1.</i>	Хтось біжить задня перемоги .....	9
<i>Розділ 2.</i>	Перші світові рекорди .....	16
<i>Розділ 3.</i>	Уроки виживання .....	24
<i>Розділ 4.</i>	Моє місце .....	32
<i>Розділ 5.</i>	Початок кінця .....	40
<i>Розділ 6.</i>	Зізнання .....	47
<i>Розділ 7.</i>	Сходження Меркуру .....	50
<i>Розділ 8.</i>	Вся річ у людях .....	59
<i>Розділ 9.</i>	Нове ім'я .....	65
<i>Розділ 10.</i>	Випробування .....	71
<i>Розділ 11.</i>	У дорозі .....	76
<i>Розділ 12.</i>	Переїзд .....	84
<i>Розділ 13.</i>	Думками в Америці .....	92
<i>Розділ 14.</i>	Новий злет .....	99
<i>Розділ 15.</i>	На волосині від смерті .....	104
<i>Розділ 16.</i>	Нові можливості .....	109
<i>Розділ 17.</i>	Ключ до Америки? .....	113
<i>Розділ 18.</i>	Тато, смерть і новий дистриб'ютор .....	119
<i>Розділ 19.</i>	Назад на старт .....	125
<i>Розділ 20.</i>	Сумна доля .....	131
<i>Розділ 21.</i>	Воротар .....	135
<i>Розділ 22.</i>	Затамувавши подих .....	142
<i>Розділ 23.</i>	Гонконг і далі по курсу .....	151

<i>Розділ 24.</i>	<i>Знову в Бостон</i> .....	<i>160</i>
<i>Розділ 25.</i>	<i>Мій брат Джефф</i> .....	<i>166</i>
<i>Розділ 26.</i>	<i>Катастрофа</i> .....	<i>171</i>
<i>Розділ 27.</i>	<i>Наш «ангел»</i> .....	<i>179</i>
<i>Розділ 28.</i>	<i>Рух уперед</i> .....	<i>185</i>
<i>Розділ 29.</i>	<i>Час змін</i> .....	<i>191</i>
<i>Розділ 30.</i>	<i>Решта світу</i> .....	<i>198</i>
<i>Розділ 31.</i>	<i>Reebok стає зіркою</i> .....	<i>203</i>
<i>Розділ 32.</i>	<i>Конфлікт культур</i> .....	<i>208</i>
<i>Розділ 33.</i>	<i>Американські гірки</i> .....	<i>216</i>
<i>Розділ 34.</i>	<i>Смерть і переродження</i> .....	<i>221</i>
<i>Розділ 35.</i>	<i>Роль засновника</i> .....	<i>225</i>
<i>Післямова.</i>	<i>Найважливіше</i>	
	<i>та найважливіші</i> .....	<i>233</i>
<i>Подяки</i>	.....	<i>242</i>

*У пам'ять моєї доньки Кей,  
яка покинула нас надто рано*

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## ХТОСЬ БІЖИТЬ ЗАДЛЯ ПЕРЕМОГИ

**М** ушу вам зізнатися. Навіть двічі. По-перше, я не люблю бігати. По-друге, швець із мене нікудишній. Мої таланти геть інші. Ну ось, тепер легше.

Досить дивно таке читати, коли тримаєш у руках книжку про шевця й засновника Reebok, еге ж? Дещо збиває з пантелику. Але, сподіваюся, також трохи інтригує. Так і має бути. Моя історія — історія Reebok — не типова бізнес-оповідь про те, як 35 років я наполегливо працював і гнув спину над взуттям. І не подорож відомим маршрутом. А також не казка про те, як я ризикнув мільйонами й переміг. Це книжка про мотивацію та про важливість хапатися за можливість, коли доля її пропонує.

Але й це ще не все. *Далеко* не все. Як і в будь-якій історії успіху, у цій також бували жертви — болюча плата за лаври успішного підприємця. Адже коли головою та серцем ти відданий пристрасті, то готовий заради неї на будь-що.

Хтось колись сказав: «Вершини не дістатися, якщо не йти по головах». Щось таке. Але це не мій шлях — принаймні хочу так вважати. Тому в процесі створення цієї компанії та книжки жодна людина не постраждала. Хоча, ясна річ, я можу й помилятися.

Я виростав у світі посередності, де прагнення стати кращим засуджували. Це був час постулатів на зразок «знай своє місце» й «не розгойдуй човна», які тримали суспільство в шорах. А також старомодних цінностей, коли всі приязно ставилися до сусідів, старших і навіть однолітків.

Порядність вважали цінністю номер один. Її, як і поваги до інших, завжди навчала мене мама. Але всупереч очікуванням суспільства особистісне зростання та самовдосконалення здавалися мені не менш цінними. Саме на цьому фундаменті й постав мій майбутній успіх у бізнесі.

Шлях до цього успіху не був ні прямим, ні очевидним. Багато важливих рішень я ухвалював на ходу. Зазвичай не прокладав маршруту, а реагував на обставини. Але щоразу думав про ту саму мету: сьогодні продати взуття більше, ніж учора.

І це спрацювало, хоча й не одразу. Шлях від стартапу до спортивного бренду номер один у світі зайняв тридцять один рік. Можливо, якби я ухвалював інші рішення, то здолав би його швидше, але водночас без такої довгої та звивистої стежки я не був би готовим до того, що маю зараз.

Багато чого мало стати на свої місця, поки я вів до успіху корабель із назвою Reebok. Дещо зробив я, дещо — інші. Щось мені хотілося б назвати діловою хваткою, але здебільшого це було не так. Багато чим я завдячую удачі, упертій рішучості (або навіть одержимості) й креативному мисленню, яке давало змогу перетворювати перешкоди на можливості.

А ще не останню роль відіграв слушний момент. Будь-який бренд, що починає свій шлях до вершини з нуля, залежить від слушних моментів. А з чого краще почати розмову про слушні моменти, як не зі стартового пістолета?

Хтось бігає, щоб випередити інших. Я бігав, щоб випередити себе.

Бах!

Я заплющив очі, але замість темряви бачив лише чіткий шлях. Вузьку доріжку, яка з кожним кроком ставала дедалі коротшою.

Я чув, як батько кричав: «Давай, Джо, вперед, уперед, уперед!». Хрипкий від цигарок голос зникав позаду з кожним порухом сухожиль. І я мчав уперед, дедалі швидше, але не заради нього. Навіть у цьому віці я знав, що вся батькова підтримка пов'язана з грошима, які той поставив на мене, а не з гордістю за семирічного сина.

Я не надто переймався перемогою... хоча програвати, ясна річ, не хотілося. Але призи за перше місце в моїй категорії були

кепським стимулом. Доволі небагато дітей від семи до десяти викладатимуться сповна заради якогось столового прибора чи потворної керамічної статуетки худоби.

Бігати було важко, виснажливо й неприємно. Бігти заради перемоги означало відчувати, як легені ось-ось вибухнуть, а серце шалено б'ється й несе до мозку дедалі більше крові. Аж урешті хочеться, щоб голова вибухнула й болісна пульсація в скронях трохи вгамувався. Бігати боляче. Особливо якщо хочеш бігати найшвидше. І цей аспект мене аж ніяк не приваблював. Але чому я тоді бігав? У мене були свої мотиви.

Перше місце означало увагу батька — особлива розкіш у родині Фостерів. А програш, навпаки, — повну байдужість. Проте це не стало для мене новиною. Ігнорування було стандартною практикою в нашому маленькому вікторіанському будиночку на Герефорд-роуд на північ від димоходів у центрі, що душили небо Болтона.

Я не був спортивним від народження. Якщо чесно, більше скидався на бур'ян, аніж на квітку: сором'язливий, замкнений, незграбний. Але я завжди знав, що якщо дуже сильно чогось захочу, то покладатися зможу лиш на себе. Інші ніколи не піднесуть мені цього на тарілочки.

Я прагнув похвали від батька й ловив кожную крихту, яка мені — середньому з трьох синів — від нього перепала. А згодом навчився виманювати в нього ці крихти сам — здебільшого коли вигравав йому на перегонах гроші. Але навіть так не завжди здобував свою винагороду.

Тож мені довелося шукати інші способи отримувати задоволення від щомісячних спортивних змагань, на які він мене відправляв. І поступово я помічав, що перестав шукати насолоду в похвалах батька, бо знайшов її в іншому місці — у гордості за те, що зробив усе, щоб максимізувати свою продуктивність. Лише заради себе. І байдуже, чи виграв я, чи ні.

Я ніколи не належав до найкращих спортсменів у світі. Чи у Британії. Та навіть у Ланкаширі, якщо вже на те пішло. Для цього потрібна правильна генетика. Треба народитися з ДНК бігуна. Мене цим природа не наділила. Але тепер я розумію, що *таки народився* з ДНК

«покращувача». Я завжди міг придумати, як зробити все краще, швидше та вправніше. Завжди шукав крихітні моменти, які можна вдосконалити й так здобути хоч крихту переваги. Навіть коли мені було сім.

Тож якщо я не міг рухати тіло швидше за інших, то зосереджувався на нахилі голови, розмаху рук, позиції ніг, диханні, куту, під яким підошви торкаються землі. Разом таких коректив вистачало, щоб хоч трохи наздогнати суперників. Але змінити свою фізіологію я не міг. У моєму розпорядженні були лише інструменти. Проте інші їм могли тільки заздрити.

Річ у тім, що я народився в сім'ї шевців. Сам цей факт ще нічого не свідчив про успіх, але ми були не звичайними шевцями. Компанія батька J. W. Foster & Sons виготовляла спортивне взуття ручної роботи. Тож коли розчервоніли від бігу суперники дивилися, як мені вручають головний приз — блискучу ложку, статуетку поросяти чи нудний довідник — і міркували, як цей довгов'язий глист обігнав найкращих бігунів з їхнього клубу, я вже готувався до вигуків «Шахрай, шахрай!», щойно їх погляд впаде на мої ноги.

Тоді, коли інші хлопці бігали у звичайних кросівках на плоскій підошві, моє взуття, пошите спеціально під умови конкретного забігу, мало шиповану підошву. Я, мабуть, був наймолодшим «спортсменом» у країні, який носив індивідуальне спортивне взуття. Але перш ніж ви подумаете, що я з багатой родини, яка балувала мене й давала все, дозвольте пояснити.

Якщо закрити очі на взуття, я був типовою дитиною з типової робочої сім'ї 1940-х. Цінував кожну свою іграшку, бо батьки рідко їх купували. Але у спорті в мене була одна «спадкова» перевага: мій дідусь винайшов взуття з шипованою підошвою. Тому перш ніж *справді* почати історію Reebok, варто дати трохи історичного контексту.

Як і багато міст на північному заході Англії, Болтон розквітнув унаслідок буму бавовняної промисловості у XVIII й на початку XIX століть. Місто стало еталоном інновацій і стрімкого розвитку, коли в 1779 році місцевий промисловець Семюел Кромптон винайшов «прядильного мула» — машину, яка пряла бавовну швидше й ефективніше, ніж ручні інструменти. Це дало змогу зменшити кількість робітників на млинах і збільшити прибуток для їхніх власників.

Наприкінці XIX століття мій дідусь, якого також звали Джо Фостер, став винахідником — абсолютно випадково. У п'ятнадцять років він мав дві головні пристрасті: бігати в місцевому спортивному клубі «Болтон Прімуоз Гаррієрс» і лагодити взуття у своїй кімнаті над кондитерською крамничкою його батька. В останньому він був невимовно вправним. А в бігу, як і я, не надто.

Але в дідуса Джо добре працювала голова. Йому набридло займати останні місця в перегонах, тому він вирішив об'єднати два свої хобі й подивитися, чи зможе дістатися фінішу швидше.

Швацтва дідусь Джо, певно, навчився, коли навідувався у взуттєву майстерню свого дідуса Сема в Ноттінгемі. Сем лагодив підосви багатьом місцевим спортсменам, і Джо, ймовірно, бачив шиповане взуття для крикету, яке його дідусь зробив для кращого зчеплення з полем. Можливо, тоді в голові Джо й відслалася думка: додаткове зчеплення може згодитися і в інших видах спорту.

Хай там як, у своїй кімнаті на Дін-роуд, 90 дідусь Джо почав розробляти собі пару шипованих кросівок.

У 1895 році, щоб перевірити їх ефективність, він вирішив випробувати взуття в змаганні на середню дистанцію у своєму спортивному клубі.

У ніч перед першим забігом він ще доробляв взуття. Джо встиг нашити лише одну додаткову підосву, яка кріпилася на основну підосву біля носка, — з неї якраз і стирчали шипи. Він працював при свічках до глибокої ночі, проте йому не вистачило ні освітлення, ні терпіння, щоб пришити додаткову підосву на інший кросівок. Охоплений відчаєм Джо просто прибив її цвяхами.

Суперники були одночасно заінтригованими та здивованими. Не вже цей тихий і неповороткий бігун сподівається їх обігнати? І вирішив заради цього вдатися до шахрайства? Але чим, чорт забирай, ці потворні черевики, які навіть один на одного не схожі, допоможуть виграти в стандартних кросівок? Хтось реготав, хтось глузував, але Джо вперто шиковався на стартовій лінії й тішився думкою, що суперники не встигнуть й оком змигнути, як він залишить їх далеко позаду.

Коли пролунав сигнал стартового пістолета, шипи Джо вгрузили в землю бігової доріжки й ідеально виштовхнули його вперед. Ноги