and 与思想有关

《纽约时报》畅销书

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

鞋狗

耐克创始人菲尔·奈特亲笔自传

[美] 菲尔·奈特 ◎ 著　　毛大庆 ◎ 译

PHIL KNIGHT

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司2016年9月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：鞋狗

著者：[美]菲尔•奈特(Phil Knight)

译者：毛大庆

字数：385000

电子书定价：53.99美元

Simplified Chinese Translation copyright © 2016 by Cheers Publishing Company

SHOE DOG

Original English Language edition Copyright © 2016 by Phil Knight

目录

[书籍免费分享微信jnztxy]

版权信息
各方赞誉
推荐序
　　懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行，一步都不能停
译者序
　　别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上
拂晓
　　前进，不要停下来
第一部分
　　1962 一个疯狂的想法
　　1963 漫长的等待
　　1964 第一位合伙人，第一位员工
　　1965 脆弱的蓝带
　　1966 天字第一号业务员
　　1967 蓝带挺进东岸
　　1968 改变一生的决定
　　1969 寻找更大的办公室
　　1970 现金！现金！现金！
　　1971 我们需要一个标志
　　1972 耐克的诞生
　　1973 要么飞奔，要么死去
　　1974 斩杀巨人
　　1975上 银行把我们踢出来了
第二部分
　　1975下 巨星陨落
　　1976 “恶棍”会议
　　1977 永无止境
　　1978 不要在一双鞋子里塞进十二种创新
　　1979 第一家耐克城
　　1980 上市
夜晚
　　永远不要停止
致谢

你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“创新创业”读者群，

与小伙伴“同读共进”！

献给我的孙辈，
他们将会知道耐克当年的故事。

初学者的心充满各种可能性，老手的却不多。

——铃木俊隆，《禅者的初心》

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

各方赞誉

创办一家企业，绝不只是简简单单的生意，诚信、信誉、正气、契约，这是商业伦理的基础和要求。一家企业只顾自己活着还是不够的，还得帮助其他人活得更加充实，在这方面《鞋狗》是一个标杆。

联想控股董事长，联想集团创始人 柳传志

这是一部像小说一样精彩的创业史话，在充满磨难的创业之路上，耐克创始人菲尔·奈特与他个性鲜明的创始团队一次次相互支持着挺了过来，并成就了一番伟业。创业者可以从《鞋狗》中汲取宝贵的经验：愿景、信念、理智、耐心、真诚……正如奈特所说的，“不论面临什么，都不要停下”。[书籍免费分享微信jnztxy]

创新工场董事长兼首席执行官 李开复

创业的本质是一种观念、一种意识。在《鞋狗》中，通过观看耐克从无到有创业、时刻迎战危机、抓住机遇再创辉煌的酸甜苦辣创业史，你可以体悟到创业者所必备的坚持和坚韧，感受到创业者重塑自身命运、创造社会活力的魅力。强烈推荐给即将或已经踏上追梦之路的人。

真格基金创始人 徐小平

菲尔·奈特不断延展的世界始于一双不能再普通的鞋。然而，这双鞋对所有创业者、投资者、梦想与众不同者讲述的奥秘却普通得有些神奇——放弃并不意味着停止。不停止才是成功的起点，而要想到达另一个地方，你只有跑得比别人快一倍才行！

真格基金联合创始人 王强

创业机会无所不在，创业成功却会有一个周期。想要成功，一方面在于企业本身能够坚持、并能正确地坚持，而另一方面则是创投资本的发展是否能够为此提供更好的支持。《鞋狗》中刻画了这两方面的成功典范。

信中利资本集团董事长 汪潮涌

真实是一种最打动人心的力量，创业是一种最能激发人可能性的力量。创业需要梦想，但其过程更像是一场永无止境的撕扯。《鞋狗》讲述了这个过程，以及创业者在其中的热情和无畏。这是一部所有创业者都可以获得力量和借鉴的好书。

秦朔朋友圈Chin@Moments新媒体平台及中国商业文明研究中心发起人 秦朔

多年前我游览伦敦大英博物馆，在希腊文明馆看到有文字介绍雅典娜胜利神庙（Temple of Athena Nike）。当时心有疑惑，现在明白了，有一位创业者在文明的神谕和伟大的品牌之间，完成了一次精彩的奔跑。

第一财经CEO兼总编辑 周健工

菲尔·奈特讲述了一个精彩的故事：一个俄勒冈的普通人出于对跑步的热爱决定进入跑鞋销售领域。在这个过程中，他经受了合作伙伴的考验及背叛，缺乏资金带来的折磨及银行的抛弃。最终，他在支持自己的贸易公司和创业伙伴的帮助下，创造了美国最有魅力的运动品牌。

就像神话中的英雄一样，他受到启发、启程上路、经历考验、最终获得成功。不像大多数成功者的回忆录，菲尔·奈特的书里没有太多的自得，这不是硅谷快速崛起的成功故事。他描述的创业过程更像是一场艰苦的跋涉，有时候他需要再去找一份会计师的工作才能维持公司的运营。《鞋狗》非常真实，非常幽默，同时非常鼓舞人心。

资深媒体人，《李翔商业内参》出品人 李翔

体育首先是线下的参与，其次才是线上的传播与推广。没有情怀，没有坚持，只是想投机，体育创业就会成为巨大的沼泽地。《鞋狗》用体育创业者的分享和领悟切实证明了，真正伟大的商业业态，都是超越利益的执着。这本书是体育营销的鲜活范本。

和同资本合伙人 张涛

《鞋狗》讲述的是耐克公司的创立史。有意思的是，16年前开始跑步的我是凭借耐克鞋踏上第一个10公里的路程。然后，还是耐克鞋带我完成10英里、半程马拉松。跑步的第十二个年头，我开始穿亚瑟士跑鞋，来自鬼冢先生创建的公司，自此以后，我的鞋柜中再也没有了一对飞翔的翅膀。

毛大庆先生凭借扎实的翻译功底，把半个世纪前耐克与鬼冢这两家公司之间的恩怨情仇娓娓道来。整个过程像小说，又像纪实文学。不知在他的翻译过程中，是否有过恍惚？对跑者而言，对洞悉两大品牌来世今生的好奇和渴望，让我对此书无法放手。

跑步是一种生活方式。初跑者的内心充满渴望，而老手的心思简单、富足。

《鞋狗》的最后15页让我的心情跌宕起伏。我的遗愿清单中肯定会有一条：在一双跑鞋上结束生命。

新浪高级副总裁 魏江雷

《鞋狗》讲述了一个以鞋为入口，最终成长为全球知名体育帝国的创业故事。对于62岁开始逆生长、重新创业的我来说，我非常认同菲尔·奈特的这种精神——懦夫根本不会开始，弱者会在途中死掉，唯有强者才会到达终点！有趣的是，菲尔·奈特也是一位跑者，每当心绪烦躁的时候，他就会出门跑上10公里。看来，跑步是创业者疗伤的良药。

跑哪儿科技联合创始人，北京略博管理咨询公司执行董事总经理 田同生

《鞋狗》不是一部关于成功和成功学的书，也不是一部商业案例故事集，这是一部真实的自传体“武侠小说”。就像女人对闺蜜、高跟鞋和高级香水的酷爱和追寻从来没有消失过一样，男人对兄弟之情、球鞋和竞技场上胜利的渴望也一直存在。《鞋狗》讲述的是，一个男子如何被自己的疯狂想法所引领，纵横捭阖，最终修成正果的跌宕传奇。

《篮球报》总编辑，《领跑者》出版人 谭杰

从事体育媒体这么多年，并非不了解耐克的历史。只是之前看的都是耐克的辉煌史：创造力十足的天才、个性鲜明的运动员，个个备受老天眷顾，一路披荆斩棘，成就了耐克的神奇之旅。而在菲尔·奈特的眼中，耐克的成功充满着艰辛、窘迫和失败，或许这才更接近事实。在体育产业正处风口浪尖的当下中国，创业者或有志于创业的人们真该好好读读这本《鞋狗》。

《跑者世界》执行主编 晏懿

菲尔·奈特的奋斗历程深远地影响了近几十年运动装备行业的发展。《鞋狗》向我们讲述的故事是耐克创新路上的传奇，也是一首缔造商业帝国的史诗。如果你是耐克的消费者和忠实粉丝，书中许多首次披露的不为人知的品牌发展、产品设计故事，将让你对这个原本已非常熟悉的品牌建立更加深刻的认识。如果你是正走在创业路上的创业者，《鞋狗》将告诉你如何将你心中的疯狂想法真正演变为不朽的传奇。

《*Digger*》出版人 魏之骥

菲尔·奈特带领一支个性古怪的杂牌军，游走于随时破产的边缘，却最终缔造了一个强大的体育商业帝国。《鞋狗》用朴实、幽默的语言，跌宕起伏的故事情节，为读者讲述了一群痴迷者的创业史。其间的挚爱、执着、笨拙、疯狂和运气令人着迷，而字里行间透出的生死离别之情又感人至深、催人泪下。

盈方体育传媒（中国）有限公司时尚体育总监 吴洪涛

如果每双鞋都有自己的故事、自己的灵魂，读懂它、收藏它的过程就是一种奇妙享受。在看《鞋狗》的过程中，我也在不断回想着自己人生中与运动鞋之间不可分割的缘分，思考球鞋文化之于今天的涵义和意义。可以说，《鞋狗》在用这段鼓舞人心的岁月给人以激励的同时，也清晰地道出了“鞋狗”真正的底蕴。

亚新体育主理人 郭宇

因为职业的原因，对耐克历年的鞋子还算了解，但耐克的创始人菲尔·奈特的故事，在脑子里却只有零星的片段。蓝带体育公司、Nike Cortez跑鞋、比尔·鲍尔曼、Nike Air，这些属于他的辉煌历程对于大多数鞋迷来说，可能只是一段段口口相传的传奇。借由《鞋狗》这本书，我们终于从菲尔·奈特的口中得知耐克初创时期的故事，而这些故事也可以让SneakerHead们更加深刻地感受到，我们脚上穿的可能不只是一双鞋，而是一段传奇的往事。

运动鞋研究者，嘉友跑跑团成员 程旸

我自小就知道菲尔·奈特，但在打开这本奇妙、震撼的作品前却从未真正了解他，对于耐克也是如此。穿着耐克的衣服，我会有种荣耀感，但却没有意识到每件产品背后关于创

新、生存和胜利的非凡传奇。《鞋狗》内容毫无遮掩、跌宕起伏，文字诙谐幽默、优美流畅。这本传记不仅适合热爱体育之人，更适合所有热爱传记的读者。

《纽约时报》畅销书《阿加西自传》作者，著名网球运动员 安德烈·阿加西

《鞋狗》讲述了一段感人至深、趣味十足的奇幻冒险，深入描绘了创新和创造力的魔力。菲尔·奈特引领我们回到耐克诞生的原点，回顾他如何恳请犹豫不决的银行给他贷款，如何召集一群非主流但聪明绝顶的怪咖，如何与他们共同合作打造独一无二、突破常规的公司。《鞋狗》将鼓舞每个心怀美妙梦想的人。

诺贝尔经济学奖得主 迈克尔·斯彭斯

每个人的身体里都有一种能量，

找到这股天生动力就会“跑”得更好！像《鞋狗》的故事一样，

在征途中，每个人都会面对很多未知和挑战，

但无疑每一次的挑战都将是个人能量最好的积累。

刘 翔

著名田径运动员
2004 年雅典奥运会110 米栏冠军

《鞋狗》讲述了耐克不为人知的故事，

一个个充满个性的人物联手打造出了一个让人惊赞的传奇。

“打破常规者，人恒敬之”，

想创造历史，就要敢于打破陈规！

李 娜

著名网球职业运动员
2011 年法网女单冠军、2014 年澳网女单冠军

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

推荐序

儒夫从不启程
弱者死于路中
只剩我们前行
一步都不能停

杨斌 教授
清华大学副校长兼教务长

从2006年起，每年的8月初，清华大学经济管理学院、中欧国际工商学院和哈佛商学院联合举办的高层经理培训项目（SEPC）都会在清华校园进行第一个模块的学习。在头两天半的时间里，这些来自全球各地、百战归来的高管、企业家们会专注一家企业40多年的发展历程，以案例研讨的方式对其深入剖析。这些讨论会由一组来自不同学科的教授共同引导，涉及战略、组织、成本、融资、品牌、运营，当然还有创新和领导力；每一次，作为教授之一，我都发觉，这家企业的起伏抑扬、聚散离合总会紧紧地抓住这些学员，从脑到心，以及身，当然还有脚。

这家企业，每年都兴师动众进行研讨的这家企业，就是耐克（一定要念成nai ki～）。而担任SEPC中组织和领导力教授责任的我，嘴里经常会说起菲尔·奈特，当然还有鲍尔曼、伍德尔、海斯……课程中使用的耐克系列案例，是哈佛商学院的若干位教授从20世纪80年代开始持续开发的，共有长长短短几十个，内容相当充实丰富。我读得、教得，持续从高管的发言讨论中学得都很过瘾，直到……

直到我2016年5月出差在哈佛COOP书店买了《鞋狗》这本书。上了飞机就开读，嗯，读到现在还放不下。它让那许多原本已算立体的案例光彩、生动起来，让那些已被分析出的逻辑、矛盾散落开来，让很多人们以为已得到答案的问题重新涌上心头；而更真切的是文字中饱含的情节、情感、情绪，它们让你心里充满着许多话想说，却轻易说不出来。

书的副标题是《耐克创始人菲尔·奈特亲笔自传》，如果你以为会读到又一本大企业家传记，那也许会发现它跟你想得很不一样，不会是失望，而是超额的补偿。这本书远胜过那些乔装拼接起来的名人传记，更无需提及那些与代笔者一起完成的所谓“企业宣传品”。肯定会有推介词说：“如果你穿过一双NIKE鞋，就该读读这本书。”但其实，不管你穿什么鞋，跑不跑步，甚至关心不关心企业经营管理，都该读读这本书。这是一本写给每个人的书。不是写给创业者、管理者、企业经营者、运动爱好者、八卦阅读者的，是写给每个想活出真实的人、有感有望的人，或者正在把日子过得忙碌或者乏味的人的“好读极了”的一

本书。

尽管序言须恪守绝不剧透的美德，但我也可以明确地告诉你，这不是一本你已经知道谜底后就变得索然无味的书，不是一本你知道现实中主人公活得挺好于是在他每次就要挂掉的时刻不再为他紧张的书。他不是已然成功了吗？！公司不是已然成了行业老大、品牌不是已然家喻户晓了吗？！读者以为通晓终局，其实未必。用奈特自己的话说，讲述耐克故事的人“形只知其表，遑论得其神”。书中也只是回顾了自己做过的“成百甚至上千的糟糕决定”中的些许，但已经让读者愿意一页一页、一年一年地为奈特和耐克屏住呼吸、提心吊胆。page turner，这个词在美国传统辞典中的解释是“拿起来就放不下非得一口气读完，读完后还会继续在脑海里翻页的那种书，常用于对小说的赞誉”。《鞋狗》不是一本小说，但作为一个已经被约翰·格里森姆（John Grisham）训练得“惊点很低”的书迷来说，《鞋狗》这本自传真称得上是page turner。

我教过的那些SEPC学员拿到课表看到这两天多的耐克案例讨论课时，起初总不免有些怀疑：一个消费品公司的成长史纵有经营智慧又有多少普适性？这20世纪60～70年代的陈年旧事纵有管理真知但是否已经过时？国内的学员更好奇这从无到有、从弱变强的俄勒冈传奇，对自己在中国市场的竞争发展又有何启发指导？课堂里，讨论中，我亲眼目睹了以上的这些问号是如何变成了信服的叹号。耐克只是凭借一片本地市场，靠进口、代销领先国家的产品起家；创立时，早有庞然大物统治着整个行业；资金从来没有一天不紧张到被银行鄙视；早期团队优点缺点都很突出，没太多行业经验；合作伙伴阴晴难测、掐脖子抬价码，只能任其宰割；花了大力气研发、自感充满技术含量的重磅产品却被市场拒弃……没错——“一个小镇的姑娘到了大城市，你一定听过这故事”。这该是一本让正在创业的人们站立起来、更有信心的书，因为你会发现这家今天的著名企业能一路走来，远非计划周全所赐，实乃摸索挣扎演进之功。它一路踉跄，因应曲折，求生难顾吃相，这样居然也能成功——长青基业，宁有种乎！

那些读不懂哈佛案例中耐克公司组织结构图为啥那么混乱、那么多变的学友们，也许这本书会给你一个更好的解释。那些不太“理解”这么一个不善于沟通甚至有些时候蛮害羞内向的创始人为什么能让这么多人激情追随的学友们，也许这本书能够让你凭借“感受”而更接近答案。耐克为什么不想成为另一家“大公司”（Corporate），奈特为什么觉得自己做的不只是生意？也许只有透过这本书中他的那些心路历程可见一二。

书中还颇有几段会在伦理课上让课堂裂解对立的故事，这里只能列几个关键词——“并不存在的蓝带体育公司”“从他的公文包里‘借’文件”“被逼而成的三角恋”，等等。也许有人会赞成大行不顾的虚张声势（bluffing），以及“你不仁我则不义”的正当。咱们不急着下结论，道德思考没那么容易达成一致（实践中也未必存在一致），但这些真诚袒露的（naked）笔触与细节着实给这本传记增价值、添魅力。

《旁观者》一书中，德鲁克写到自己曾观察那些杰出领导者，发现他们都有一个共同特点，就是充满着对世界的好奇，通过洞察、把握，总是能发现出每个人、每一处与每件事儿的独特趣味。奈特就是这样一位领导者。很容易被写成事件堆砌的流水账的创业史话，在他流畅的笔端却成为了一部写心力作。书中充满了对跑步，对书和阅读，对各地情状，对各色人等、人际互动的栩栩如生的描摹，把读者深深地带入进去。许多情景，让人掩卷难忘。这里仅举我喜欢的几处——他母亲穿着那双6码跑鞋站在炉边或者水池边做饭、洗碗的样子；还有在跑步甚至还不算一项运动的时代人们嘲笑跑者、往他们头上扔啤酒的典故；更有几次

他在绝境中的心理活动写实，以及和伙伴们破壁求生的完整回忆；以及他和他的佩妮、他的马修让人泪落的真情故事……

我不知道谁已经买去了这本写心力作的电影版权，值（yu）得（gou）期（cong）待（su）！但是我确实从今年消息宣布的第一时间起就关注着斯坦福大学推出的“奈特-亨尼西学者”（Knight-Hennessy Scholars）项目。申请者们该先读读这本书，看看一个切实改变世界、实践疯狂想法（英文原版全文都使用首字母大写的Crazy Idea）的标杆样板。

本书书名是一个陌生词——“鞋狗”，作者到了第203页（1971年那一章）才在一个故事中解释这个词的意思，而读罢全书，又会让你回味这个词的深意。它的意义当然不只是鞋狗，这种一辈子“以此为生，精于此道，乐此不疲，革新此业”的人，是撑起每个行业的脊梁，是驱动这些行业涅槃扬弃破坏创新的领军人物，是俄勒冈人，是鲍尔曼的队员，是“丛林中的能手”（**a professor of the jungle**），是世界进步的催化力量。惟其，才不枉此生！

致敬——老兵奈特，跑者奈特，创客奈特，鞋狗奈特，以及作家奈特！

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

译者序

别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上

——菲尔·奈特与强大的创业基因

毛大庆

优客工场和优享创智5L际创始人、董事长

提到耐克，你能想到什么？乔丹，气垫鞋，Just do it（耐克经典广告语）？这些都是令耐克成为一家年销售额300多亿美元的体育用品公司的关键产品或营销手段。然而，却很少有人知道，作为美国主流文化重要符号的耐克在初创期经历过多少次生死抉择。

不要停止奔跑，不要停止创业

1962年，时年24岁的菲尔·奈特在大学毕业后并没有找一份稳定的工作作为自己的成人礼，这个热衷于跑步的年轻人在用身体剧烈运动的同时，思想上也在自我挣扎。

奈特在这本《鞋狗》中流露出一种对跑步的极度依赖：不停地奔跑，却不清楚为何而跑。是为了某个目标，还是为了追求某种刺激？但真正的原因是，停下来会让他感到死亡的恐惧。在结束对这段史诗般的创业历程的回忆时，奈特一语双关地说：“永远不要停止。”于我而言，就是不要停止奔跑，不要停止创业。

或许，培根在《习惯论》中的观点可以很好地解释菲尔·奈特的一生：思想决定行为，行为决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。

J. P.摩根在晚年时谈到自己成功的首要条件时毫不犹豫地说，是性格。当记者想让他谈谈资本对其成功的帮助时，他依然强调：最重要的还是性格。

在翻译本书时，我深深感受到了来自菲尔·奈特的性格魅力。身为两家创业公司的创始人，又是一名马拉松运动的狂热爱好者，我在英文与中文的切换中，甚至有一种与奈特先生时空交错的酣畅。

追随内心的冲动

奈特在大学毕业后选择了远方，在那个飞机刚刚进入民用航空领域的时代，他决定坐飞机来一次环球旅行。

回想起年少时的举动，奈特依然充满着激情，他对今天的年轻人说，不要因为一份工作、专业甚至职业而安定下来，一定要寻求内心的冲动。即使你不知道其中的含义，也要坚持追寻。如果你追随自己内心的冲动，就可以忍受疲惫，每一次失望都会成为你的动力。

这段话正是奈特一生创业历程的缩影。年轻的奈特乘坐着那个年代安全系数并不算高的飞机，带着内心的冲动开启了环球之旅。正是这次旅行，奠定了奈特一生的事业根基。他在日本神户（Kobe）与当地的运动鞋品牌鬼冢虎（Tiger）签订了代理合同；他在希腊见到了雅典娜胜利神庙，这也是NIKE品牌的来源（NIKE的英文原意指希腊胜利女神）。神奇的事在后面，科比·布莱恩特（Kobe）和泰格·伍兹（Tiger）分别成为耐克最有影响力的代言人之一，冥冥之中自有天意。

今天，耐克运动鞋早已风靡世界，而鬼冢虎则只是一个相对小众的品牌；但在半个多世纪前，美国并没有出众的运动品牌，运动鞋市场由来自德国的阿迪达斯主导。

当年，跑步并不像今天这样流行，按照奈特的描述，出门跑几公里会被人看作怪胎，而锻炼身体、分泌内啡肽、健康长寿这些跑步的益处更是闻所未闻。正是在这样的消费环境下，奈特勇敢地将制作考究、价格低廉的运动鞋品牌鬼冢虎带到了美国，并逐渐得到了市场的认可。

打破陈规者，人恒敬之

奈特信奉的人生格言是：打破陈规者，人恒敬之。

这句话应该被所有创业者视为信条。

奈特在代理鬼冢虎品牌的过程中接连遭遇挫折，他毅然决定自创品牌，以一个“像是嗖的一声在空气中留下的痕迹”的LOGO开始创立品牌，并以NIKE为品牌名称，这个形似大勾又像翅膀的图案在半个世纪后已经成为美国文化的符号。

菲尔·奈特于1972年正式推出耐克品牌。初创期的耐克进入了已经是一片红海的美国运动鞋市场，竞争对手中包括很多今天依然耳熟能详的品牌，如彪马、迪亚多纳、威尔胜、斯伯丁、New Balance。如何在激烈的竞争中脱颖而出？唯一的答案就是创新。于是，人类运动鞋史上最伟大的一次创新诞生了——气垫鞋。

今天，我们对于穿着一双全掌气垫的耐克Air运动鞋已经习以为常；但在当时，人们还无法想象“踩着空气跑步”。然而在1977年，NASA前工程师弗兰克·鲁迪改变了这一切，他把空气注射到跑鞋里……奈特忆及当年的创举时，依然无比自豪，他说，自从19世纪鞋匠开始分别打磨左右脚的鞋楦、橡胶公司开始制作鞋底之后，鞋子就没有什么大突破。时至今日，

从未见过如此新颖和具有革命性的鞋子。

奈特能成功自创品牌也与他的创业合伙人有着密切关系。奈特亲切地称呼他们为“鞋狗”，就是那些全身心投入去制造、销售、购买或设计鞋子的人。

奈特一生致力于改进运动鞋的穿着舒适度。普通人一天平均要走7 500步，一生要走2.74亿步，相当于赤道长度的6倍。从这个角度上看，一双舒适的运动鞋可以缩短世界的距离，运动鞋可以改变世界。所以，在鞋狗的眼中，改进每个人与地球表面接触的方式是一件如此美妙的事情。

更好的自己，更好的世界

在我完成了这本书的翻译后，菲尔·奈特性格中的创业基因已经烙入我的脑海。

耐克公司旗下第一位代言人、美国历史上最著名的长跑运动员史蒂夫·普雷方丹在接受采访时说过一段备受奈特推崇的名言：

> 很多人都会遇到更有经验的对手，也许我根本没有可能赢。但是，如果我迈出脚步，鼓起勇气，最后累晕，对手仍然打败了我，只要我让对手紧张起来，让他竭尽全力才能赢我，那么这只证明当天他的表现比我好。

普雷方丹之于耐克，就是宿命一般的存在。如今，在耐克遍布全球的所有办公室里，电话号码都是以6453结尾，因为在手机的九宫格键盘上，这4个数字可以拼出NIKE。更加不可思议的是，将这四个数字倒序排列为3546，可以拼出普雷方丹在一英里赛跑中最好的成绩，精确到0.1秒：3′54.6″。

通过这些浑然天成的巧合，也可以看出奈特先生的创业基因何其强大。所有的创业者都应在最大善意的包裹下将改变世界作为创业征途的终极目的地。亨利·福特用一整套汽车行业标准改变了世界的出行方式，史蒂夫·乔布斯用苹果的生态体系改变了世界的娱乐规则。

菲尔·奈特从一次环球之旅开始，以他对体育疯狂的热爱为根源，用一双双更适合奔跑、更适合射门、更适合投篮、更适合挥拍、更适合达阵的运动鞋，改变了世界。现如今，这家老牌的运动巨头正在跳脱出传统的服装行业，转型为一家以“运动概念”为内核的科技公司。在2016年BrandZ全球最具价值品牌百强榜上，耐克名列第24位。相对于当下众多互联网创业者的白手起家，能够以革自己命的激进方式完成的创新不是更值得敬佩吗？这正是深深植根于耐克骨子里的勇气和魄力使然。

这本耐克创始人菲尔·奈特的首部亲笔自传，自今年4月在美国推出后一直在《纽约时报》畅销榜名列前茅。在湛庐文化的努力下，本书终于将与中国读者见面了。

一个怀揣梦想的小镇青年是如何改变世界的？关于信仰的力量、品牌的价值、合伙人的相处方式、成功与失败间的无缝对接……你都可以在这部书中找到答案。

作为一名在路上的创业者，我真诚地向所有走在创业路上的朋友推荐这本充满了创新、

冒险与追梦元素的书。菲尔·奈特所做的正如他在2014年6月在斯坦福大学商学院的毕业典礼上所言：“敢于冒险，别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上。”创业，为了把更好的自己展现给世界，同时，也为了让这世界变得更好。

> Let everyone else call your idea crazy……just keep going.Don’t stop.Don’t even think about stopping until you get there, and don’t give much thought to where“there”is.

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

拂晓

前进，不要停下来

我比任何人都起得早，在鸟儿鸣叫前，在太阳露脸前，我会喝杯咖啡，吃片吐司，穿上自己的短裤和运动衫，系紧绿色的跑鞋，然后悄悄地从后门“溜”出去。

在完成双腿、肌腱和后腰的拉伸后，一边沿着晨雾深处寒冷的道路艰难下行，一边不满地抱怨：为什么万事开头总是那么难？

路上没有车辆、人烟，甚至没有任何生命的迹象，世界于我而言只有空荡荡的孤寂，虽然树木似乎都在关注着我的行动。当然，这里是俄勒冈州，树木似乎总是“洞悉一切”，并且总是在你背后。

环顾四周，我的内心不禁在想，风景真美，平静、祥和、绿荫环绕。我为自己的家在俄勒冈而深感自豪，为自己出生于波特兰而深感荣幸，但仍有一丝遗憾残留在我心头。虽然风景秀丽，但俄勒冈却让有些人认为它从未发生过任何大事或永远不可能发生大事。如果俄勒冈有任何出名的地方，那就是我们为到达这里而开辟的古老道路。自此之后，一切都平静无波。

我最好的老师，也是我认识的最好的人之一，就时常提到这条路，他会激动地强调，它代表了我们与生俱来的东西：我们的个性、命运，甚至是我们的基因。“懦夫从不启程，”他对我说，“弱者死于路中，只剩我们前行。”

是的，就是我们。我的老师坚定地认为沿途会找到先驱者某些罕见的精神品质，某些强烈的包容一切可能性的乐观心态混合了减弱的悲观情绪。作为俄勒冈州人，我们的任务就是让这种精神品质永垂不朽。

我会点头称是，表现出对他应有的尊重。我喜欢这个人，但有时从他那儿离开后却不禁会想：天哪，这不过是条脏兮兮的路而已。

在那个浓雾弥漫的清晨，那个具有重大意义的1962年的清晨，在多年背井离乡之后，我终于要开辟自己的道路——回到家乡。再次回到家乡让我有一种奇妙的感觉，哪怕是滴落的雨水也带着一种陌生感。与父母和双胞胎妹妹们再次生活在一起，重新睡在自己儿时的床上，一切都显得那么陌生。深夜躺在床上，我不由自主地盯着大学的课本、高中的奖杯和蓝丝带，心里想着：这是我吗？我还是我吗？

我飞快地沿着道路一路下行，呼出的气体在寒冷的晨雾中形成寒霜般圆形的雾圈，慢慢旋转消失。我用力地体会身体被唤醒的初体验，享受在大脑完全清醒前的美妙时刻——四肢和关节逐渐伸展开来，身体开始变得柔软。我的动作从僵硬变得流畅。

快点，我告诉自己，再快点。

我认为自己至少表面上是个成年人了。我本科毕业于一所好大学——俄勒冈大学，在顶级的商学院——斯坦福大学商学院取得硕士学位，在美国军队服役一年，驻扎于刘易斯堡（Fort Lewis）和尤斯蒂斯堡（Fort Eustis），未遭任何损伤。我的简历表明我是一个受过高等教育、已经退役的军人，是一个年满24周岁、完全成年的人……那么，我不禁好奇，为什么我仍觉得自己像个孩子呢？

更糟糕的是，与以往一样，我还是那个容易害羞、面色苍白、瘦得跟电线杆似的男孩。

原因可能是我从没经历过任何人生大事，至少没有经历过太多的诱惑和激情。我从没有吸过烟，从没有尝试过毒品。我连规则都不曾打破，更别提违法乱纪。20世纪60年代正是美国反叛精神盛行的时代，我可能是美国唯一没有任何叛逆之举的人。我根本无法想象自己会摆脱束缚，做出任何出人意料的举动。

甚至，我此前从没和女生交往过。

如果我开始考虑那些没做过的事情，那么理由也相当简单：那些是我认为最棒的事情。我已经发觉，要想准确地说出我是什么人、我是谁，或我可能变成什么人，这是相当困难的事情。与所有朋友一样，我也想要成功，但与朋友不同的是，我不清楚成功的意义到底是什么。金钱？可能吧。妻子，孩子，房子？当然，如果我足够幸运。这些都是我们自小被教育应该追求的目标，而在一定程度上我也会本能地想要追求它们。但内心更深处，我却在搜寻某些其他东西，具有更丰富寓意的东西。我痛苦地意识到我们的人生相当短暂，比我们了解的更短，就和晨跑一样短。我希望自己的一生更有意义，自己能有目标，有创造力，有举足轻重的地位。最重要的是，我要与众不同。

我希望在世界上留下个人存在的印记。

我希望获得胜利。

不，这么说不准确，人生不一定会赢，而我就是不想输。

就这样，一切顺其自然地出现了。在我年轻的心开始跳动，像鸟儿一样振翅翱翔，像树木一样郁郁葱葱时，所有的一切就呈现在我的眼前，那完全是我所期望的生活——尽情比赛（play）。

对，就是它，就是这个词。我始终怀疑幸福的秘密、美丽或真相的本质，或是我们需要知道的所有事情。球在半空时，双方拳击手感觉到一个回合结束的铃声即将敲响时，或是跑者靠近终点、观众集体站起来时，那些事情就处于某个我们所不清楚的地方。在决定胜负前最激动人心的半秒内，显然会产生一种愉悦感。我想要的就是那个，无论那到底是什么，我就想让那种感觉充实我的人生，填满我每天的生活。

我曾多次幻想自己成为伟大的小说家、记者或国家政要，但我的终级梦想却始终是成为一名杰出的运动员。不幸的是，命运只让我成为一名不错的运动员，远未达到出色的程度。24岁的我最终屈服于这个事实。我会在俄勒冈的跑道上奔驰，会通过个人的努力赢得荣誉，但也仅限于此。现在，我开始轻快地每6分钟跑一英里。在冉冉升起的太阳照亮大地时，我问自己：是否有在无法成为运动员的情况下仍然可以体会运动员感觉的方法？答案是时刻比赛而不工作呢，还是特别享受工作，让工作和比赛基本没有区别？

当时整个世界都笼罩在战争、痛苦和不幸的阴影之下，每日令人厌倦的工作使人筋疲力尽，还时常伴随不公的待遇。我想，可能唯一的答案就是找到某个似乎有价值、有趣又合适的梦想，即便惊人又荒谬也无所谓，然后以全身心投入、不达目的不罢休的运动员精神努力追寻。无论喜不喜欢，人生就是一场比赛。那些否认这个事实，简单地拒绝比赛的人就会被抛弃在一旁。这绝对不是我所希望的，更准确地说，这是我完全不想见到的。

到底是什么总是一如既往地让我产生疯狂想法？可能，仅仅是可能，我需要再三思考一下我的疯狂想法。可能我的疯狂想法会……奏效？

可能。

不，不，我要跑得更快，再快一点，就像在追赶某人一样，同时也要像被追赶一样。这个方法肯定会奏效。我对天发誓一定要让它奏效，使其他任何可能性都不存在。

我突然就笑了起来，几乎是放声大笑。我像以往一样大汗淋漓，优雅轻快地跑动着。我看见自己的疯狂想法在上方闪闪发光，完全不显得疯狂，甚至看起来都不像是个想法，而像是个归属之地，像一个人，或像某种在我行动前就早已存在，独立于我但也是我不可分割的一部分生命力。它在静静地等候着我，却也在躲着我。这可能听起来有点夸张、有点疯狂，但那的确是我当时的体会。

或者可能我当时并没有那种体会，可能我的记忆放大了那种灵机一动时的感受或将多个灵感浓缩成了一个。又或者可能的确有这么一个时刻，但那不过是跑者兴奋起来的感觉而已。我不清楚，也无法断定。关于那些逐渐归类到不同日子、月份和年份的太多内容已经消失，就像晨间消散的呼气雾圈一样。面孔、数字、决定，所有曾一度似乎紧迫、不可撤消的东西，都已经消失。

最终，留下的就是令人舒适的确定感，这点与始终留在原地的真相紧密相关。24岁的我的确有个疯狂想法，而且虽然可能和所有20多岁的年轻男女一样，对存在性焦虑的不安、对未来的恐惧、对自己的怀疑会让我心不在焉，但我还是认为世界就是由疯狂想法构成的。历史就是疯狂想法的长期发展。我最喜欢的事情——看书、运动、民主、自由企业，也都是从疯狂想法起步的。

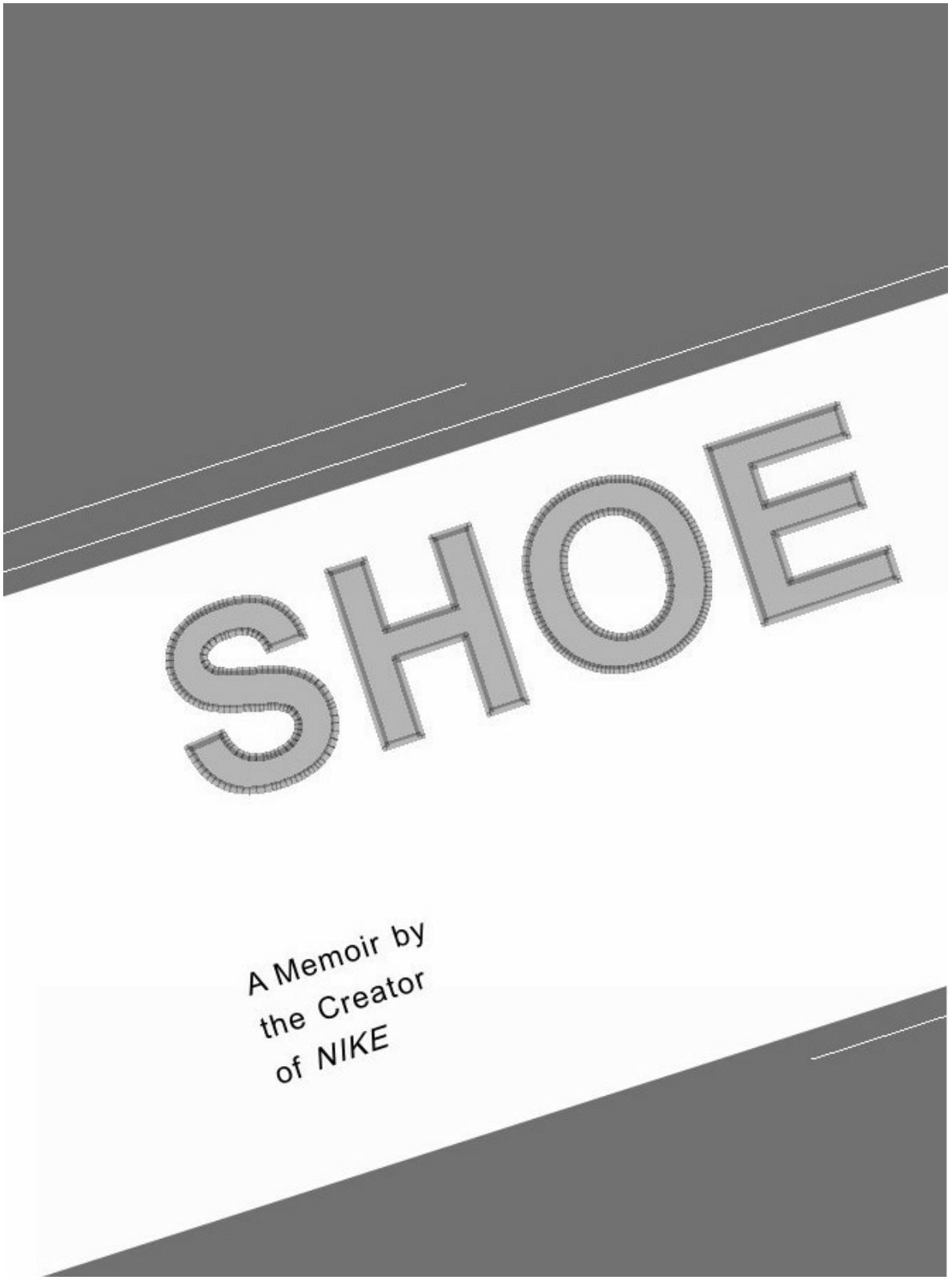
就此而言，可能几乎没什么会和我最喜欢的跑步一样疯狂。跑步不仅痛苦、冒险，而且回报甚少，也完全没有保障。在绕着椭圆形跑道或道路跑步时，根本不存在真正的目的地，至少没有任何东西可以完全证明个人努力的合理性。跑步这个动作本身就是目的地，不仅是因为没有终点线，也是因为你可以自己定义终点。不论你从跑步中获得何种愉悦或收获，你都必须将它们发掘出来。这完全取决于你如何设计它，如何接纳它。

每个跑者都清楚这一点。你不停地跑步，一段接着一段，却不太清楚为什么而跑。你告

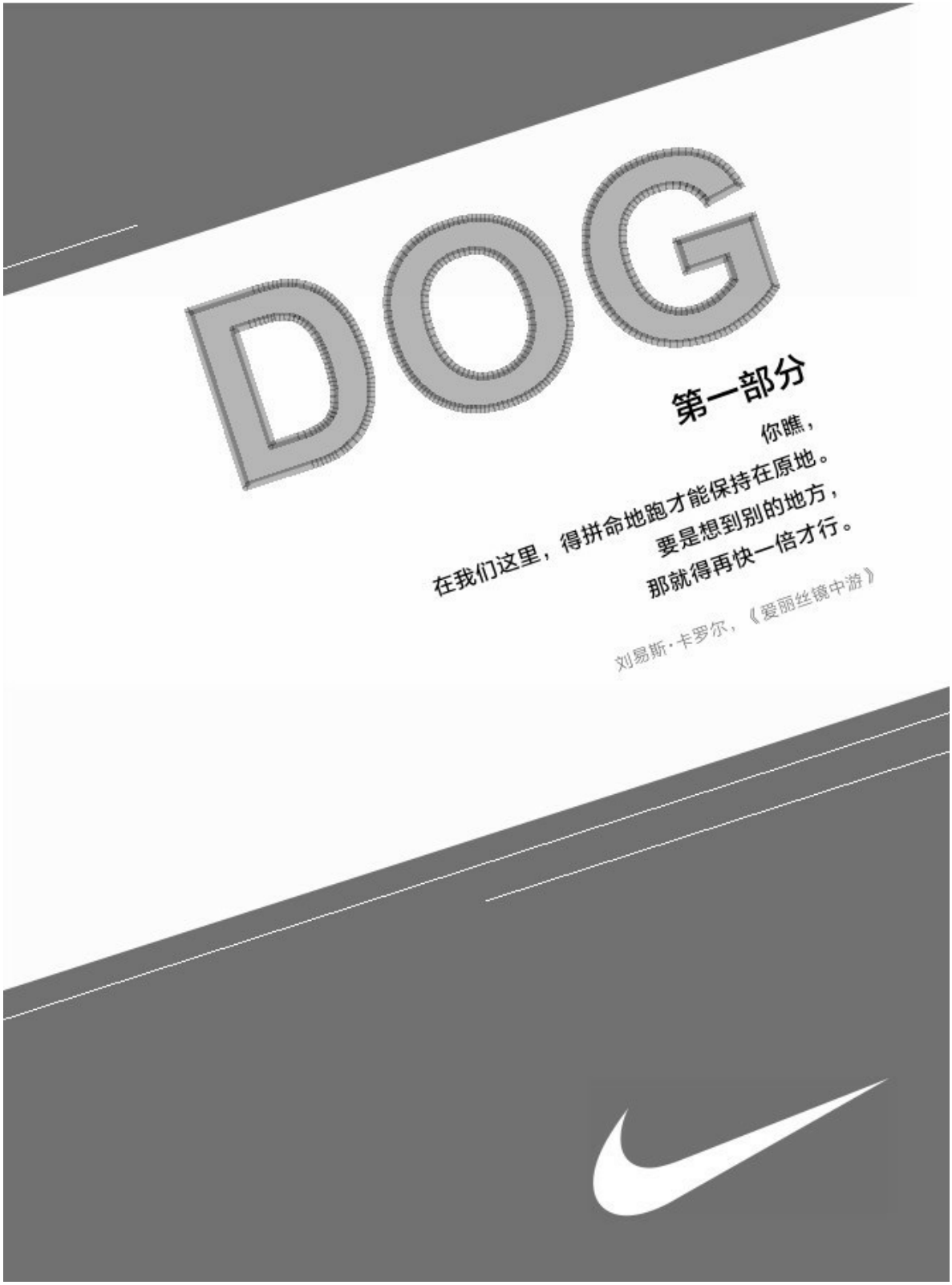
诉自己跑步是为了某个目标，追求某种刺激，但你跑步的真正原因却是停下来会让你感觉到对死亡的恐惧。

所以，就在1962年的那个早晨，我告诉自己：别管别人怎么说你的想法很疯狂……前进，不停就好。不要停下来，甚至在你达到目标前都不要想是不是要停下来，不要过多地关注“目标”到底在哪里。无论面临什么，都不要停下。

那就是我突然给自己提出的具有先见之明的切嘱，也是我从内心一直愿意践行的铁律。50多年后，我相信这是最好的建议，可能也是任何人都应该给自己的唯一建议。



A Memoir by
the Creator
of *NIKE*


DOG
第一部分
你瞧，
在我们这里，得拼命地跑才能保持在原地。
要是想到别的地方，
那就得再快一倍才行。
刘易斯·卡罗尔，《爱丽丝镜中游》

扫码关注“庐客汇”，

回复“6453”，

听菲尔·奈特先生亲口讲述耐克最初的故事。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1962

一个疯狂的想法

a memoir by the creator of *nike*

它们紧密地排列成 V 字——我在某本书上读到过，那些在阵列后面的大雁负责巡航，只需付出头雁八成的努力就够了。每个跑者都清楚这点，跑在前面的总是最辛苦，风险最大的。

在对父亲提起这个话题时，在鼓起勇气告诉他我的疯狂想法时，我确信那是在傍晚。那是与父亲在一起的最佳时间，因为他那时是相当放松的，吃饱喝足，舒服地躺在电视角落的躺椅上。我还可以把头往后靠，闭上眼睛听见电视里观众大笑的声音，听见他最喜欢的节目《马车队》（*Wagon Train*）和《皮鞭》（*Rawhide*）的主题曲。

他的最爱始终都是雷德·巴顿斯（Red Buttons）。每一集开头雷德都会唱："吼吼，呵呵……奇怪的事情正在发生。"

我坐在他旁边的直背椅子上，无力地笑着等待下一个广告，在脑海中一遍又一遍地预演我的说辞，特别是开场白："呃，爸爸，你还记得我在斯坦福时有过的疯狂想法吗？"

那是我最后的几门课之一，一门关于创业精神的讨论课。我写了一篇关于跑鞋的研究论文，这篇论文一开始只是一个平淡无奇的任务，后来却逐渐让我全力以赴地沉迷其中。作为一个跑者，我了解一些关于跑鞋的信息。作为一个商人，我清楚日本相机已经严重动摇了一度被德国产品主导的相机市场。因此，我在论文中辩称日本的跑鞋也可能达成同样的结果。这个想法激起了我的兴趣，鼓舞着我，吸引着我不断前进。它看上去似乎太过明显、简单，但又拥有无限潜力。

我花费数周的时间准备论文，"驻扎"在图书馆，专心寻找任何可以找到的关于进出口和开创公司的信息。最后，根据要求，我需要向同学正式演示我的论文，但大家的反应却相当索然无趣，没有一个人提问。我的满腔热情和无限紧张最后得到的只是疲惫的叹气和空洞的眼神。

教授认为我的疯狂想法的确具有价值，他给了我一个A，但也仅限于此，至少理应是仅限于此。不过，我从未真正停止思考这篇论文。之后在斯坦福读书期间，在每天早晨跑步时，甚至直到在电视角落与父亲谈及此事时，我都始终在想着去日本找一家制鞋公司，向他们推广我的疯狂想法，希望他们的反应会比我的同学更加主动积极，有意与来自"沉睡中"的俄勒冈的性格害羞、面色苍白、身材瘦削的孩子合作。

我也曾异想天开地打算自己绕行往返于日本，来一次异域之旅。我在想，除非我首先出发游览全球，否则如何在世界上留下自己的印记？在参加大型跑步赛事前，你总是想要先在赛道上走一走。"一场全球背包之旅可能就是我要做的。"我自己推论道。那个时候根本没人谈论所谓的遗愿清单，但我觉得那个的确与我脑海中的想法相近。在我死之前，在我太老或是忙于日常琐事前，我想要游览地球上最美、最神奇的地方。

这个想法几乎是个神圣般的存在。当然，我想要品尝其他美食，听听其他语言，体会其他文化，但我真正渴求的是精神之间的联系。我想要体会中国人所谓的"道"，雅典人所谓的"理"，印度教徒所谓的"智"，佛教徒所谓的"法"，以及基督教徒所谓的"灵"。在出发开启个人的生活之旅前，我觉得自己首先需要理解人类更伟大的旅程；去探索最宏伟的寺庙、教堂和神殿，最圣洁的河流和山峰；去感受……上帝的存在？

是的，我告诉自己，没错。我更想了解的是上帝。

但首先，我需要父亲的批准。

而且，我还需要他的钱。

“行，你去吧，巴克。”

我已经在去年提过要进行一次大的旅行，而且父亲似乎也没有任何意见，但可以肯定的是，他已经忘掉了这件事。我显然要再次“推波助澜”，在原有的提议基础上加上这个疯狂想法，这个使人惊讶的顺道之旅——去日本，还要创办一家公司？这都是浪费时间和金钱的事情。

他显然把这次旅行想得太远。

这次旅行也会耗费大量资金。我之前的军旅生涯，以及过去几个暑假的兼职工作让我有些储蓄。最重要的是我打算卖掉我的车——1960年的深红色名爵，配有赛车轮胎和双凸轮轴。这辆汽车与猫王在电影《蓝色夏威夷》（*Blue Hawaii*）中开的一样。所有的钱加在一起约有1 500美元，这远远不够，我不得不跟父亲开口。他点着头，嘴里发着“嗯嗯，嗯嗯”的声音，把目光从电视转向我，然后在我和盘托出的时候又再次回望电视。

“还记得我们之间谈过的吗，爸爸？我说我想要去看看这个世界。”

“喜马拉雅山，金字塔。”

“死海，爸爸，死海。”

“好吧，哈哈，其实我也想去一趟日本，爸爸。还记得我那个疯狂想法吗？日本跑鞋？记得吗？那可能是个绝妙的想法，爸爸，绝妙的！”

我夸大其词地描述着自己的想法，强行进行“推销”，特别生硬，因为我相当讨厌推销，也因为这次特殊的推销几乎没有任何成功的可能性。父亲刚刚给俄勒冈大学支付了数百美元，又为我在斯坦福的学费花了几千块。他不过是《俄勒冈期刊》（*Oregon Journal*）的出版商，这份稳定工作的工资能满足基本舒适的生活需求，包括我们在波特兰最安静的郊区伊斯特摩轮（Eastmoreland）的克莱伯恩大街上宽敞明亮的大房子，但绝不是富豪。

同样，也是在1962年，地球变得更大。虽然人们开始通过飞机绕行地球，但实际上90%的美国公民仍然没有坐过飞机。普通男女通常都只在自家160公里半径范围内活动，所以哪怕是提起坐飞机进行全球旅行都会让任何一位父亲感到不安，特别是我的父亲，他公司的前任就死于一场空难。

撇开金钱和安全问题不谈，整个想法其实也是不切实际的。我知道27家新公司中可能有26家都会失败，我父亲也清楚这点，而冒这样大的风险完全是与他所坚持的一切相背离的。我父亲在不少方面都是一个传统的主教派教徒，一个耶稣的忠诚信仰者，但他也同样追求另一种秘密的神性——体面。宽敞的房子、漂亮的妻子、听话的孩子，父亲很享受这一切，但他真正在乎的是他的朋友和邻居知道他拥有这一切。他喜欢被崇拜。他喜欢每天在主流社会

中大放异彩。因此，环球旅行对他而言没有任何意义，这显然不适合一个广受尊敬之人的儿子去做。可能其他人的孩子会这么做，也可能只有嬉皮士和怪人才会这么做。

可能，我父亲追求体面的主要原因是对内心混乱的恐惧。我出于本能觉得是这样，因为他内心的混乱会时不时地爆发。有时，在没有任何预兆的情况下，前厅的电话会在深夜响起，我接起电话会听到一如既往的粗哑声音："过来一趟。"

我穿上雨衣——似乎那些天的晚上雨总是淅淅沥沥地下个不停——一路下行驶往父亲所在的俱乐部。就像我清楚地记得自己的卧室一样，我也记得那个俱乐部。它具有百年历史，有着覆盖整面墙的橡木书架和靠背带扶手的椅子，就像是英国乡村家庭的客厅。换句话说，它看上去相当体面。

我总会在同一张桌子旁找到父亲，扶着他慢慢从同一张椅子上起来。"你还好吧，爸爸？""当然，我没事。"我就和往常一样领着他出门上车，再一路开回家，假装没有发生任何不愉快的事。他总是坐得笔直，就像帝王一般，我们会谈谈体育，因为这是我在感到压力的情况下分散自己注意力、安慰自己的唯一方法。

我父亲也喜欢体育。体育总是体面的。

因为这些及其他的一些原因，我本以为父亲会因我所说的勃然大怒，且快速地否决一切："哈哈，疯狂想法，希望渺茫呐，巴克。"（我的教名是菲利普，但父亲总是叫我巴克。实际上，在我出生前他就叫我巴克。母亲跟我说，父亲会习惯性地轻拍着她的肚子，问："小巴克今天怎么样？"）不过，在我说完后，父亲却从躺椅上起身笑盈盈地看着我。他说，他总是遗憾在年轻的时候没有多出去走走看看，而旅行可能是我学习生涯的最后一笔润色。他说了很多很多，但所有的一切都更多地强调旅行而不是疯狂想法，我没有纠正他。我也没有抱怨，因为他至少给了我祝福，还有钱。

"行，"他说，"行，你去吧，巴克。"

在对父亲表示感谢后，在他有机会改变主意前，我飞快地离开了那个角落。直到后来，我才有些愧疚地意识到，父亲没有经常旅行才是我想要旅行的深层原因，可能也是主要原因。这次旅行、这个疯狂想法是成为与他不同的人——某个不那么注重体面的人，唯一毋庸置疑的方法。

或者我可能不会不体面，但可能不会那么沉迷于体面。

其他家人也没有那么支持我。外祖母听到我的行程后，其中一项让她特别惊讶，"日本！"她哭喊道，"为什么，巴克，几年前那群日本人还想杀了我们呢！你忘了吗？珍珠港！日本人图谋占领整个世界！某些日本人认为他们根本没有输！他们躲藏在暗处！他们可能会把你抓起来，巴克，挖掉你的眼珠子，他们肯定会这么干——挖掉你的眼珠子！"

我喜欢外祖母，大家都称她为哈特菲尔德奶奶。我理解她的担心和害怕。对于出生在俄勒冈州罗斯堡（Rosebury）的小农村，且终生都住在这里的她而言，日本可能太过遥远。我有很多夏天都跟她还有哈特菲尔德爷爷待在一起。几乎每晚，大家都会坐在门廊上，听着青蛙与落地式收音机竞比音高。在20世纪40年代早期，大家总是会从收音机收听关于战争的新闻。

那时的新闻总是坏消息。

长辈不停地告诫我们，日本人在2　600年里从没输掉过一场战争，他们显然也不会输掉这一场。一场接一场的战役，我们尝遍了一次又一次的失败。最终，在1942年，墨脱广播公司（Mutual Broadcasting）的加布里埃尔·希特（Gabriel Heatter）激动地颤抖着开始自己的夜间广播报道："各位晚上好——今晚有个好消息！"美国人最终赢得了一场决定性的战役。批判者讽刺希特无耻的欢呼，批评他放弃了记者应有的客观公正，但公众却是如此憎恨日本，多数人都称希特为民间英雄。此后，他所有的广播开场方式都一样："今晚有个好消息！"

这是我最早的记忆。哈特菲尔德奶奶和爷爷会坐在旁边，外祖父拿着刀削着苹果，给我一片苹果，然后自己吃一片，然后再给我一片，直到整个苹果慢慢地"消失"。希特的节目就要开始了。嘘……安静一点！我仍然可以想起大家嚼着苹果，盯着夜空，大家都太过于关注日本，我们甚至内心半期待着能看见日本的零式战斗机交叉攻击天狼星号战舰。我清楚地记得，我第一次坐飞机的时候大概5岁左右，我问父亲："爸爸，日本人会把我们打下来吗？"

虽然哈特菲尔德奶奶太过激动，让我无可奈何，但我还是安慰她不要担心，我会很好，甚至可以给她带回一件和服。

我的双胞胎妹妹们——珍妮（Jeanne）和乔安妮（Joanne），她们比我小4岁，似乎不太关心我要去哪里或要做什么。

我的母亲，据我回忆，没有发表任何意见。她很少这么做，但这次却不同寻常地保持了沉默，也就相当于是同意，甚至是自豪地同意我的举动。

我花了数周时间阅读、计划、准备我的旅程。我坚持长跑，在与头顶上飞过的大雁赛跑时默念着每个细节内容。它们紧密地排列成V字阵列——我在某本书上读到过，那些在阵列后面的大雁负责巡航，只需付出头雁八成的努力就够了。每个跑者都清楚这点，跑在前面的总是最辛苦，风险最大的。

早在与父亲"坦白"前，我就决定最好能找一个同行的人，而这个人就是我在斯坦福的同学卡特（Carter）。虽然在威廉贾威尔大学（William Jewell College）的时候一直是个篮球明星，但卡特并不是那种常见的运动员。他戴着厚厚的眼镜，喜欢读书，并且读的都是好书。他很容易沟通，又轻易不开口说话，这两点对朋友而言是同样重要的，而对旅程伙伴来说也是基本的要求。

但是卡特却当面"嘲笑"我的想法。当我列出想要去的地方——夏威夷、东京、香港、仰光、加尔各答、孟买、西贡、加德满都、开罗、伊斯坦布尔、雅典、约旦、耶路撒冷、内罗毕、罗马、巴黎、维也纳、西柏林、东柏林、慕尼黑、伦敦，他后跳一步，狂笑不止。我窘迫地低下头，开始道歉。然后，卡特还是笑个不停，他说："这个主意太棒了，巴克！"

我抬起头，发现他并不是在嘲笑我，而是因为开心、兴奋才笑个不停。他觉得这个计划棒极了。"你需要很大的勇气才能把这样一个行程安排在一起。"他说。因为勇气，他也想要加入。

几天后，他得到父母的同意和从他父亲那里借来的一笔钱。卡特从来不会手忙脚乱地浪费时间，一旦发现无人防守就抓住机会投篮——这就是卡特。我暗自决定，要在我们环游世

界的时候多多向这样的人学习请教。

我们都带了一个行李箱和一个背包，彼此保证只带基本的必需品：几条牛仔裤、几件T恤、跑鞋、沙漠靴、太阳镜，外加一条土黄色军裤（suntans）——20世纪60年代对卡其色裤子的称呼。

我还带了一套优质的西装——绿色两粒扣的布鲁克斯兄弟牌西装，以防我的疯狂想法得以实现时没有得体的衣服可穿。

环游世界，是时候离开这片乐土了

1962年9月7日，卡特和我挤进他那辆老旧的雪佛兰，开上5号州际公路，飞速经过威拉米特山谷（Willamette Valley），驶出俄勒冈丛林密布的底部，就像是穿过树根一样。我们驶进加利福尼亚松树般的尖角处，不断上行经过高耸、葱郁的山脉，然后一路下行，直到深夜才抵达浓雾弥漫的旧金山。那几天，我们都是寄宿在朋友家的地板上，然后途径斯坦福，取出卡特“库藏”的一些东西，最后在一家酒肆停下，买了两张标准航空公司（Standard Airlines）前往檀香山的特价票。单程，80块。

感觉不过几分钟，卡特和我就踏上了瓦胡岛（Oahu）机场砂砾铺设的跑道路面。我们环顾四周，抬头望着天空，心想：这里的天空和家乡的不一样。

一群漂亮的女孩朝我们走来，她们瞳色浅、肤色深，光着脚，在我们面前扭动着紧实的臀部，跳着欢快的草裙舞。卡特和我彼此看了一眼，慢慢地咧着嘴傻笑起来。

我们打车去了威基基海滩（Waikiki Beach），就在正对大海的对街汽车旅馆住了下来，迅速放下包裹、穿上泳裤，竞相冲向大海！

一踏上沙滩，我就兴奋地大叫、狂笑，踢掉自己的拖鞋，然后直接冲到海里，直到海水浸到脖子后才停了下来。然后我潜到水下，直达水底，再浮出水面大口吸气，我大笑着，翻过身来仰泳。最后，我蹒跚地回到岸边，扑通一下躺在沙滩上，对着天空中的鸟儿和云朵笑了起来。我当时肯定就像个从疯人院里逃出来的病人。卡特坐在我旁边，他的表情跟我一样疯狂。

“我们应该留在这里，”我说，“为何急着离开呢？”

“那你的计划呢，”卡特问道，“环游世界呢？”

“计划有变。”

卡特笑道：“想法不错，巴克。”

于是，我们就找了份工作——挨家挨户地推销百科全书。当然，这不是什么有魅力的工作，而且相当折磨人。我们要到下午7点才开始工作，所以有充足的时间来冲浪。突然之间，似乎没什么比学习冲浪更重要了。不过尝试了几次，我就已经能够直立站在冲浪板上，

而短短几周之后，我的技术就已经相当不错了，真的相当不错。

因为工作后有收入，所以我们俩就退掉汽车旅馆的房间，签约租了一间公寓。那是一个配有家具的工作室，带有两张床，一张是真的床，一张是“假的”。那张“假的”床其实是一块铁板，可以从墙面上展开。考虑到卡特更高、更重，所以他就睡那张真的床，而我就睡铁板，我不在乎这个。一天的冲浪和推销百科全书的工作结束之后，我们深夜会去当地的酒吧坐一会儿，我可以在火炕里睡着。我们的租金是100块一个月，两个人平摊。

那段日子相当幸福，就跟在天堂似的，但只有一件小事不如人意——我的百科全书推销不出去。

我推销不出百科全书就没法补贴生活。我似乎年纪越大就越害羞，而我过度的不自然通常会让陌生人觉得不舒服。因此，对我而言，推销任何东西都是件具有挑战性的事情，而推销百科全书就完全是一场严酷的考验，因为百科全书在夏威夷就跟岛民和蚊子一样多。不管我如何熟练或强迫地让自己说出那些在短期培训课程中被灌输的关键词（“孩子们，要跟大伙儿说你不是在推销百科全书，而是在销售人类知识的大纲……人生问题的答案！”），得到的反应始终是一样的。

走开，伙计。

如果说我的害羞使我不善于推销百科全书，那么我的天性就让我鄙视这种行为。我无法接受太多的拒绝，这一点在我高一被棒球队拒绝的时候就已经清楚了。虽然那只是大规划中一个小小的挫折，但我也深受打击。那也是我第一次真正了解，不是世界上的所有人都会喜欢你或是接受你，我们会经常在自己最需要被接纳的时候被拒之门外。

我永远都不会忘掉那一天。我拖着棒球棒走在路边，蹒跚地回到家，躲在房间里悲伤难过。这个情况持续了两周，最后妈妈走到床边说：“该结束了。”

她催着我去尝试其他运动。“比如呢？”我把头埋在枕头里问。“喜欢赛跑吗？”她说。“赛跑？”我问。“你可以跑得很快，巴克。”“我能行吗？”我边说边坐起身来。

所以我就开始跑步，然后发现自己喜欢跑步，没人能够阻拦我。

如今，我要放弃推销百科全书，所有以往那种熟悉的拒绝感都随之而来，我不得不去找其他的招聘广告。没一会儿，我就在一块厚厚的黑色边框中找到一个小广告——招聘证券销售员。显然，我觉得销售证券会让我运气更好。毕竟，我有MBA学位，而在离家之前，我还曾成功面试过添惠公司（Dean Witter）。

经过某些研究之后，我发现这项工作有两个吸引人的优势。第一，这是伯纳德·科恩费尔德（Bernard Cornfeld，20世纪60年代最出名的企业家之一）领导的投资者海外服务集团（Investors Overseas Services）提供的工作。第二，公司位于风景优美的海滨大楼顶层，透过6米高的窗户可以俯瞰绿宝石般的大海。这两点对我而言都相当具有吸引力，所以在面试过程中我也相当认真努力。然而，虽然几周都无法说服任何一个人买百科全书，我却成功说服科恩费尔德的团队冒险尝试录用我。

科恩费尔德的成功事迹加上动人心魄的景观，可能会在多数情况下都让人忘记他的公司

也不过就是个交易所。科恩费尔德曾问过员工是否真心想要发财，他也因此声名狼藉，每天都有十几个像饿狼一般的年轻人在证明他们真心想要发财。在凶残和狂热的“迷醉”下，年轻人疯狂地打着电话，联系潜在客户，竭尽全力地争着安排面谈。

我不是个可以顺畅交流的人，实际上也不善于任何谈话。当然，我很清楚手中的数字和产品：德赖弗斯基金（Dreyfus Funds）。此外，我还知道如何说真话。人们似乎相当喜欢这点，所以很快我就安排了几个会面，完成了几笔交易。短短一周时间，我挣到的佣金就足够支付未来6个月我这一半的租金，还有多余的钱购买冲浪板蜡。

我大部分可供自由支配的收入都花在了潜水俱乐部和海上运动之中。游客通常会在奢华的度假胜地闲逛，这些地方的名字——摩拉湾（Moana）或哈利库拉尼（Halekulani）就跟咒语似的，而我和卡特却更喜欢潜水。我们喜欢跟海滩上的游客、冲浪者、搜救员和流浪汉坐在一起，对我们喜欢的事情自鸣得意。我们身处夏威夷，那些穷傻子都回家了。那些可怜的傻瓜就像梦游一样过着平凡的生活，挤在一起抵抗寒冷和雨水。为什么不能像我们一样呢？为什么不能抓住当下呢？

当时我们认为世界就要灭亡，这也让我们这种及时行乐的情绪更加高涨。美国与苏联的核僵持持续了数周的时间。苏联在古巴部署了三组导弹，而美国不希望出现这种情况，双方提出了自己的最后底线。谈判不欢而散，第三次世界大战随时都可能爆发。根据新闻报道，导弹可能今天晚些时间就会从天而降，最迟就在明天。世界就像曾经的庞贝城，而火山已经开始喷出火山灰。啊，每个在潜水俱乐部的人都认为，如果人性消失，那么这里应该是观赏升起的蘑菇云的最佳场所。再见，文明。

然而，世界却令人惊奇地“幸存”下来。危机过去，天空似乎都随着空气变得更冷而放松般地叹了口气。一个完美的夏威夷秋季随之而来。我的日子过得相当满足，几乎可以算得上是幸福。

又经过了一段焦躁不安的日子后，一天晚上，我坐在酒吧里喝着啤酒对卡特说：“我觉得可能是时候离开这片乐土了。”

我没有费力地劝说卡特，觉得没有必要这么做。此刻显然是时候回归我们的计划了，但卡特却皱着眉头，抚摸着下巴说：“天哪，巴克，我不清楚到底该怎么做。”

他遇见了一个漂亮的夏威夷女孩，她还只是个少女，有着修长的双腿和黑曜石般明亮的眼睛，就跟空姐一样漂亮。她是我梦想拥有却从没机会拥有过的那类女孩。他想要留在这里，我又能说什么呢？

我跟他说我理解他的做法，但却不禁心情低落。离开酒吧之后，我在海滩上漫无目的地散步。游戏结束了，我对自己这么说。

我最不想做的就是收拾行李返回俄勒冈，但我也无法忍受一个人独自环游世界。“回家，”内心一个微弱的声音告诉我，“找一份普通的工作，做一个普通人。”

然而，我又听到另一个微弱的声音，同样的坚持：“不，不要回家。继续下去，不要停。”

第二天，我给公司递交了辞呈。“巴克，太可惜了，”一个上司说，“你作为销售员前途相当不错的。”“上帝可不这么想。”我低声说道。

当天下午，我就在街区下方的一家旅行社买了一张开放式机票，适合在一年内乘坐任何航班前往任何地方，就像是空中版的欧洲火车通票。1962年的感恩节，我背起背包，与卡特握手道别。“巴克，”他说，“那些不值钱的就别带着了。”

商业冒险，如何与日本人做生意

机长操着一口流利的日语给乘客播报信息，我听着广播，紧张得不停流汗。我望着窗外机翼上火红色的圆圈，不禁在想，哈特菲尔德奶奶说得没错。我们才和日本人打完仗。科雷吉多尔岛战役、巴丹死亡行军、南京大屠杀，这些还没有远去，而现在我却要去那里开始某种商业冒险？

一切都是为了我的疯狂想法？我可能的确是疯了。

现在寻求专业帮助已经晚了，飞机已经呼啸而起，飞离夏威夷美丽的海滩。我低头望着巨大的火山变得越来越小，此后再也没有回头。

因为是感恩节，所以飞机上提供的餐点是火鸡、馅料和蔓越莓酱。又因为这趟航班是飞往日本的，所以也提供生鱼片、味噌汤和日本清酒。我把所有东西都吃完了，顺便还读了塞进背包里的平装书《麦田里的守望者》和《裸体午餐》。我就像是《麦田里的守望者》中的主人公霍尔登·考尔菲尔德（Holden Caulfeld），那个满世界寻找自己容身之处、性格内向的小男孩。这时候清酒后劲上脑，让我想起《裸体午餐》作者威廉·巴勒斯的话：垃圾商人根本不是向消费者卖产品，而是把消费者卖给自己的产品。

清酒后劲太大，我睡了过去。等我醒来之时，飞机已经开始迅速、笔直地下降。下面就是“闪闪发光”的东京，俯瞰下去银座特别像一棵圣诞树。

在坐车前往我所预订的酒店时，满目望去却只有黑暗。城市的大片街区都完全是漆黑一片。“因为战争，”出租车司机说道，“不少建筑还是废墟。”

美国的B-29轰炸机，这个超级空中堡垒，在1944年夏季的数个夜晚不停地往城市投射炸药，重量高达750　000磅，多数填充的都是汽油和易燃胶体。东京作为全球历史最悠久的城市之一，主要建筑材料是木材，所以轰炸导致了难以想象的火灾。几乎有30万人都被瞬间活活烧死，这是广岛死亡人数的4倍，还有100多万人被严重烧伤。东京有近80%建筑都毁于一旦。出租车司机和我长时间都安静地坐着，不发一言，我们实际也无话可说。

最终，司机停在我笔记本上所写的地址——一家昏暗脏乱的旅社。昏暗脏乱还远不足以形容它。我是通过美国运通预订的，没有看到实景图，现在才算是意识到自己做了个错误的决定。我穿过混乱的走廊，进入那栋看起来像要内爆的大楼。

前台后的一个年迈的日本女人对我鞠躬，后来我才意识到她不是在鞠躬，只是因为年纪大了有些驼背，就好比一棵历经风雨的老树。她领着我慢慢地走到我的房间，房间就像是个

盒子，里面只有榻榻米床垫和一张不平的桌子，别无他物。我不在乎这些，只是注意到榻榻米床垫不过纸片那么厚。我对着年迈的女士鞠了一躬，然后祝她晚安，接着就蜷缩在床垫上昏睡过去。

几小时后，整个房间都被日光照亮，我也随之清醒过来，爬到窗户边往外看。我显然是在城市边缘的某个工业区，到处都是码头和工厂，这个工业区肯定是B-29轰炸机的首要目标。目光所及之处都是一片荒凉：建筑倒塌、损毁，几乎所有街区都被夷为平地，一切消散不见。

所幸父亲在东京有认识的人，其中就有一群在合众国际社工作的美国人。我搭出租车到达那里，大家就像家人一样热情招待我。他们给我端上咖啡和丰盛的早餐，而当我跟他们说自己昨晚所住的地方后，大家都笑开了，然后帮我订了一家干净、舒适的酒店，还推荐了不少可以尝试美食的地方。

你到底来东京做什么？当被这么问时，我解释说自己计划环游世界，然后又提到了自己的疯狂想法。“呃……”大家没什么太大的反应。不过他们却提及两个退役的美国军人，那两人在运营一本月刊杂志《进口商》（*Importer*）。“在你冲动地打算做些什么前，”他们说道，“不妨跟《进口商》杂志的人多聊聊。”

我对大家保证自己会这么做，但首先还是想要看看这个城市。

手里拿着旅游指南和美能达照相机的我顺利找到为数不多的几个在战争中留存的地标建筑——历史最悠久的寺庙和神社。我在围墙内的花园里坐了几个小时，了解了关于日本主流宗教——佛教和神道教的情况。我惊叹于“见性”的概念，那是迷茫之中的顿悟，就像美能达相机的闪光灯一样闪亮，我喜欢这个观点，也想要体验这种感觉。

但首先我需要改变整个思维方式。我是个线性思维者，根据禅学所言，线性思维不过是错觉而已，是让我们不幸福的因素之一。禅学认为现实不是线性的，没有未来，没有过去，有的只是现在。

似乎在每种宗教里，自我都是一个障碍和敌人。禅学明确地宣称自我根本不存在。自我就是一个幻想，一个狂热的梦想，而我们固执地认为存在自我不仅会浪费生命，而且会缩短生命。自我是我们每日告诉自己的恬不知耻的谎言，而幸福就是看穿、揭穿谎言。13世纪的道元大禅师表示，忘记自己才能真正看清自己。内在的声音、外在的声音，都是完全一样的，根本不存在区别。

特别是在竞争中，禅学认为，在我们忘记自我和对手时就会取得胜利，自我和对手不过是整体的两半而已。在禅学和剑道中，对此都有清楚的说明。

> 在剑道中，只有在心中不再被我和你，不再被对手和他的剑，不再被自己的剑和使剑的方法所困扰时，才能达到最完美的状态……一切都是虚空：你自己、挥舞的剑和舞剑的胳膊，即便是空虚的想法都不再存在。

我的大脑无法一下子理解，于是决定休息一会儿，去参观一个完全背离禅道的地标建筑，实际也是日本最背离禅道的地方，一个人们除了自己完全不关注其他的地方——东京证券交易所。它坐落于大理石建造的罗马风格建筑中，周围都是巨大的希腊式墙柱，从街对面望去就像是堪萨斯州静谧小镇中古板的银行。然而，里面却是一片混乱。上百人都在抓耳挠腮地尖叫着，就像是“绝望”的科恩费尔德电话推销室的升级版。

我目不转睛地盯着，仔仔细细地看着，问自己，这就是所有的一切？真的吗？我就和旁边的那个人一样爱钱，但我绝不想自己的生活只有这些。

经历过东京证券交易所的混乱之后，我需要平静，所以我走入城市静谧的市中心，走到被认为拥有无上精神力量的地方——供奉19世纪明治天皇和皇后的明治神宫。我坐在银杏树下静静地思考，虔诚而专心，旁边就是美丽的鸟居（torii gate）。我在旅游指南上了解到这种类似牌坊的鸟居通常是进入神圣空间的通道，所以我沐浴在神圣、高洁之中，试图将其全部吸收化为己用。

第二天早上，我穿上跑鞋，跑步前往世界上最大的鱼市——筑地。这里也相当于一个交易所，只不过交易的是鱼虾而不是股票。老渔民把捕来的鱼放在木质手推车上，与衣着光鲜的商人讨价还价。当晚，我坐公共汽车去了滨湖区域，就在箱根山北部，据说这里触发了不少伟大的禅宗诗人的灵感。佛曰：“在你自己融于道路前是无法体会旅程的乐趣的。”所以我怀着崇敬之心站在蜿蜒的道路前，道路从玻璃般澄净的湖泊延伸到高耸入云的富士山，富士山呈现出冰雪覆盖的完美三角形，就和家乡的胡德山一样。日本人相信攀爬富士山是一次神秘的体验，是一场庆祝的宗教行为，而我也无法抑制内心即刻攀爬富士山的冲动，我想要踏上云端之旅，攀至顶峰，不过我还是决定等待，等到我有任何需要庆祝的事再回来。

我回到东京之后就联系了《进口商》杂志的人。那两个主管杂志运营的退役美国军人态度强硬、肌肉结实、工作繁忙，看上去就好像如果我打扰和浪费他们的时间就会把我给生吃掉一样。不过，短短几分钟的交流后，他们粗暴的外表就逐渐瓦解，变得相当和蔼可亲，表示很高兴见到老乡。我们主要谈论的都是跟体育相关的内容：你能想象洋基队又赢了吗？威利·梅斯（Wille Mays）怎么样了？肯定是最好的。没错，先生，肯定是最好的。

随后，他们也跟我说了自己的故事。

他们是我第一次遇见的表示自己喜欢日本的美国人。他们在占领时期驻扎在日本，进而为日本的文化、食物、女性所迷醉。在驻扎结束时，他们发现自己根本就无法离开这个国家，所以就在没人有兴趣进口任何日本产品的时候创办了这本重要的杂志，而且成功地经营杂志长达17年之久。

我跟他们说了自己的疯狂想法，他们似乎也挺有兴趣，在煮了一壶咖啡后邀请我坐下详谈。“你有考虑进口哪种特定的日本跑鞋系列吗？”他们问道。

我告诉他们，我喜欢“鬼冢虎”，这是位于日本南部最大的城市——神户的鬼冢公司所推出的牌子。

“对，对，我们曾见过。”他们说道。

我表示自己在考虑是不是应该南下，跟鬼冢公司的人面对面地交流。

两位退役美国军人表示，我最好首先学习一下如何与日本人做生意。

“关键是，”他们表示，“不要太鲁莽，不要表现得跟典型的美国人或者外国人一样——粗鲁、说话大声、强硬，并且不接受任何否定的答案。日本人对强买强卖不太感冒。这里的谈判通常比较和缓、稳定。你看看美国人和俄国人花了多久才让裕仁天皇投降。即便他的确

投降，但在国家变为一堆废墟后，他是如何跟自己的子民说的？他说，战争情势不利于日本。日本的文化不推崇直截了当。没有人会直接拒绝你，没人会直接说不，但他们也未必会说是。他们会兜着圈子说话，既不主观也不客观。你不要觉得沮丧，但也不要扬扬自得。你可能在离开时觉得自己搞砸了一切，但实际上对方已经准备进行交易；你也可能在离开时觉得这笔生意肯定跑不掉，但实际上你已经被拒绝。你根本无法猜测对方的想法。”

我皱眉，开始担心。我本来就不是一个善于谈判的人，现在却要在一个如同充满哈哈镜的游戏屋的环境中谈判？正常的规则在这里难道根本不适用？

经过一个小时的答疑解惑，在与两位前辈友好握手告别后，我突然觉得自己已经迫不及待，需要在自己还没忘记他们所说的一字一句前迅速出击。我迅速返回酒店，将所有一切都一股脑儿打包装进自己的行李箱和背包里，致电鬼冢公司预约见面。

当天下午，我就动身乘火车南下了。

蓝带体育公司，瞬间诞生

日本最出名的就是无可打破的秩序和一尘不染的环境。日本的著作、哲学、服饰、家庭生活都是相当简洁、节制的。他们推崇极简主义。日本伟大的诗人曾写道：“无欲无求，放下一切。”这句话似乎已经过千锤百炼，就像日本武士刀的刀刃或山川溪流之石一样散发光芒。它无可挑剔。

如此，我不禁想知道为何这趟去神户的火车如此脏乱不堪？

地板上到处都是报纸和烟头，座位上甚至还有橘子皮和丢弃的报纸。更糟糕的是，每个车厢都人满为患，几乎连站的空间都没有。

我在窗边找到一个拉手环，在车行的整整7个小时里都站在那里，望着窗外呼啸而过的偏远山村和跟波特兰普通家庭的后院差不多大的农场。虽然旅途时间很长，但我的身体既没有觉得疲惫，耐心也没有耗尽，因为我始终都忙着一遍又一遍地思考前辈教导的事情。

在抵达神户之后，我就在一家便宜的日式旅馆里住下来。我跟鬼冢预约的会面时间是第二天一早，所以立刻就在榻榻米床垫上躺下休息，但我太兴奋了，很难睡着，几乎整晚都在辗转反侧。清晨时分，我拖着疲惫的身子起床，看到镜子里是面色憔悴、睡眼蒙眬的自己。洗漱一番之后，我穿上自己的绿色西装，为自己打气加油。

> 你有能力，有自信，肯定能做到。
> 你能行。

结果，我却走错了地方。

我去鬼冢公司的展示厅找相关人员，但实际应该是去小镇另一头的鬼冢工厂。我跳上出租车疯狂地赶过去，但还是迟到了半个小时。4个高管没有任何抱怨地在会客室接待了我。双方鞠躬问好之后，其中一人上前一步表示自己是宫崎贤，他将为我简单地介绍鬼冢公司。

这是我第一次见到制鞋工厂，发现所有的一切都相当有意思，包括加工制造的“音乐”。鞋子在铸模时，金属鞋楦都会落在地板上，发出清脆的声音，就像音乐中的“叮咚”声。那里，每隔几秒就会发出“叮咚、叮咚”的声音，俨然就是一场鞋匠的个人演奏会。高管们似乎也挺享受，彼此都笑容满面。

我们经过会计部门的时候，房间里的每个人，无论男女都从座位上起身，统一鞠躬问好，表示对“美国大亨”的尊重。我是从日语“大君”（taikun）一词中判断出“大亨”（tycoon）这个词的（两者谐音），却不清楚如何回应。鞠躬还是不鞠躬，在日本始终都是个问题。我淡笑一下，半鞠躬后继续前行。

高管介绍称，工厂每个月可以制造15 000双鞋。“很了不起。”我说道。我其实根本不清楚这到底是多还是少。在他们的带领下，我们走进一间会议室，一位高管指着长形圆桌的主位说道：“奈特先生，请坐这里。”

主位象征着荣耀，也代表对方更多的礼节。随后大家围绕着圆桌坐下，调整个人仪容之后，他们盯着我，解开真相的时刻终于到来了。

我已在脑海中无数次预演这种场景，就像我会在每场跑步比赛开跑发令枪声响起前做热身准备一样，但现在我却意识到这根本不是一场赛跑。大家总是本能地把所有事情——生活、交易、各种冒险都比作赛跑，但实际这种比喻并不是完全恰当的，它无法引领你抵达目的地。

过度紧张使我根本无法想起自己要说的内容，甚至连自己来到这里的理由都忘得一干二净。我急促地呼吸了几下，一切结果都与我在这个场合的表现息息相关，我把一切都赌上了。如果我失败了，如果我没有成功，我的余生可能都注定要销售百科全书、共同基金或其他我根本不关心的“垃圾”，我可能会让父母、学校、家乡乃至我自己失望。

我环顾周围，在我想象这个场景时，我忽略了一个关键的要素，我忘了预想第二次世界大战在这个房间内的影响。战争存在于此，存在于各国之间，存在于日美两国之间，附着在我们所说的每个词的背景文化之中，就像那句“各位晚上好——今晚有个好消息”。

然而，战争同样又不存在于此。日本人民百折不挠，隐忍地接受惨败，奇迹般地重建国家，完全将战争抛诸脑后。同时，这个会议室里的高管也和我一样年轻，你可以感受到他们觉得战争与他们毫无关联。

然而，另一方面，他们的父辈曾试图杀掉我们的父辈。

另一方面，过去不可磨灭。

另一方面，胜负的对立问题会使交易更加复杂、疑云密布，甚至潜在的胜负双方又是第二次世界大战这个全球冲突的直接关系人，交易将会日渐复杂化。

房间内的安静，关于战争与和平的困惑，所有这些在我的脑海里嗡嗡作响，形成了我完全没有准备的尴尬场景。追求现实的我想要承认这一点，而理想主义的我却打算弃之不顾。我握紧拳头开始说话：“先生们。”

宫崎先生打断了我：“奈特先生，您就职于哪家公司？”

“噢，这个问题问得不错。”

血液中的肾上腺素骤然上升，甚至出现逃跑反应，我恨不得立刻跑掉躲起来，这也让我想到世界上最安全的地方，也就是父母的家。几十年前，一户比我家有钱的人建造了它，建筑师在屋后设计了一处侍从住所，那里就是我的卧室，里面放满了我喜欢的棒球卡、唱片、海报、书籍，都是很棒的东西。房间的一面墙上贴满了我在田径场上得到的蓝丝带，这也是我人生至今唯一可以自豪的东西。所以，“蓝带体育公司，”我脱口而出，“先生们，我代表的是俄勒冈州波特兰市的蓝带体育公司。”

宫崎先生露出微笑，其他高管也笑着低声交流。蓝带体育公司、蓝带体育公司、蓝带体育公司……几位管理人员握着手再次陷入沉寂，再次把目光转向我。“好吧，”我再次开始说道，“先生们，美国的鞋类市场潜力是无限的，而且大多数潜力还没有被挖掘。如果鬼冢公司可以打入这个市场，把鬼冢虎引入美国的商店，定价又比美国多数运动员现在穿的阿迪达斯便宜的话，那肯定会收获一笔巨大的财富。”

两个小时的谈判，拿下鬼冢虎代理权

我简单地引用自己在斯坦福的论文演示，逐字逐句地讲述我花费数周时间调查、记忆的数据和图形，给人一种善于言辞的“假象”。从高管们的表情就能判断他们应该对此印象深刻，但在我的演讲都要结束时，周围始终都是针扎般难熬的沉默。然后，一个人突然打破了沉默，接着又是一个，大家彼此大声、兴奋地交流意见，但交流对象却不是我，而是他们彼此。

再之后，所有人又突然起身离开了。

这难道是日本人拒绝疯狂想法的常用方式吗？统一起身离开？我是不是挥霍了他们对我的敬意？我是失败了吗？我该怎么做？我是不是该就这样……离开？

几分钟之后，大家又带着草图和样品回到会议室，宫崎先生在我面前展开说：“奈特先生，我们一直都在考虑美国市场。”

“你们已经考虑过了？”

“我们已经在美国出售摔跤鞋。在……呃……东北部？但我们也在考虑在美国的其他地方推出其他产品线。”

他们给我展示了鬼冢虎三种不同的鞋型。一种是训练鞋，他们称之为“Limber Up”。“很棒。”我说。一种是跳高鞋，他们称之为“Spring Up”。“挺好的。”我说。还有一种是铁饼鞋，他们称之为“Throw Up”。

“不要笑，”我暗自说道，“不要……笑。”

他们提出许多关于美国、美国文化和消费趋势，以及美国体育用品商店出售的不同类型的运动鞋的问题，问我觉得美国鞋类市场有多大，可以发展到什么程度。我回答说，最终可能达到10亿美元。实际到今天，我也不确定这个数字是从哪里得到的。他们大为惊叹地往后一靠，看着彼此。结果，出乎我意料的是，他们居然开始向我推销。“蓝带体育公司……有没有兴趣……代理鬼冢虎的鞋呢？在美国？”“有，”我说，“当然有。”

我拿着“Limber Up”说：“这个鞋相当不错，我可以代理这款。”我要求他们立刻把鞋的样品运给我，在提供自己的地址后承诺会下单50美元。

他们站起来深深地鞠了一躬，我也回应般地深鞠一躬，双方握手之后，我再次鞠躬，他们也鞠躬表示谢意。大家相谈甚欢，仿佛战争从未打响，大家早就已经开始合作，彼此都是伙伴兄弟一样。而这场会议，我本以为只会有15分钟，实际却持续了两个小时。

离开鬼冢公司之后，我就直接找到最近的美国运通办事处，给我父亲发了一封信。

> 亲爱的父亲：
> 十万火急！请即刻往神户鬼冢公司电汇50美元。

吼吼，呵呵……奇怪的事情正在发生。

回到酒店之后，我就围着自己的榻榻米床垫绕圈走，想着自己到底如何安排后续的事情。我一方面想要即刻回到俄勒冈州，等候那些样品，开启自己的创业之旅。同时，我感到寂寞孤独，当时我与一切我所了解的事情、一切认识之人的联络都被切断了。哪怕是偶尔瞥见《纽约时报》或《时代周刊》，都会让我有种哽咽的感觉。我当时就是个漂流者，现代版的鲁滨逊。我想要回家，立刻。

然而，另一方面，我也同样对这个世界充满好奇，仍然想要去看看，想要去探索。

最终，好奇心战胜了一切。

每一段全球之旅都映着鞋的影子

我动身抵达香港，走在疯狂、混乱的街道上，断臂断腿的乞丐、一身脏污跪求的老人，以及乞求施舍的孤儿让我觉得恐惧。老人们静默不语，而孩子们却在不停地哭喊：“嘿，有钱的大爷，嘿，有钱的大爷，嘿，有钱的大爷。”然后，他们就会哭着乞求或是击打着地面。即便我把口袋里所有的钱都给了他们，他们也没有停止哭喊。

我走到城市边缘，登上太平山顶，远眺中国内地。在大学时代，我曾读过儒家作品中的一句话——移大山始于运小石，而当时的我却强烈地觉得自己永远都没有机会移走这座特殊的大山，永远都无法更近距离地了解那块当时还封闭的神奇土地，为此我莫名地觉得难过。然而，我的旅程远未结束。

我又去了菲律宾，这里的混乱和疯狂绝不亚于香港，而贫困却是香港的两倍。我缓慢地行走在大街上，就像是在噩梦之中一般，我横穿马尼拉，经过无尽的人群和无法想象的拥

堵，走到麦克阿瑟曾一度入住顶楼的酒店。所有伟大的将军，无论是亚历山大大帝，还是乔治·巴顿，都是我崇拜尊重的对象。我憎恶战争，但却推崇战士的精神。我憎恶刀剑相向，但却推崇武士精神。在历史留名的所有伟大战士中，我觉得麦克阿瑟是引人注目的。他戴着雷朋眼镜、叼着玉米芯烟斗——这个人浑身都透露出自信。他不仅是出色的战略家，在鼓舞人心方面也是一流的，而且在战后也继续担任美国奥林匹克委员会领导一职。我如何能够不尊重、不喜欢他呢？

当然，麦克阿瑟也有不完美之处，但他清楚这一点，他曾经说过：“打破常规者，人恒敬之。”

我想预订一晚麦克阿瑟之前所住的套房，但价格太高，我无法承受。

我发誓有一天我一定会回来的。

随后，我辗转去了曼谷，搭乘长长的撑篙舟穿过阴暗的沼泽，抵达了露天市场，那里仿佛是希罗尼穆斯·博施（Hieronymous Bosch）画作的泰国版本。我品尝了之前从未见过，可能以后也不会再次尝试的鸟肉、水果和蔬菜。一路躲闪着黄包车、踏板车、突突车和大象，我抵达玉佛寺，这里有亚洲最神圣的雕像之一——一座整玉雕刻而成的巨大佛像，它拥有600多年的历史。站在佛像前，望着佛祖平和的面容，我问道：“我为什么来到这里？我的目的是什么？”

我等了一会儿。

没有任何答案。

抑或，沉默就是我的答案。

之后我又前往越南，街上满是美国士兵，轰隆声不断，泄露出一丝恐惧的味道。每个人都清楚战争即将打响，而且可能相当恐怖，与以往截然不同。它可能与刘易斯·卡罗尔笔下的战争相似，美国官员会宣布：我们必须摧毁村庄才能拯救村民。

在1962年圣诞节前夕，我在加尔各答租了一间屋子，大小就跟棺材差不多，没有床，也没有椅子，甚至没有足够的空间。屋子里只有一张在咝咝作响的孔洞上方悬挂着的吊床，而那个洞其实就是厕所。不过几小时，我就开始生病，也许是因为空气中传播的病毒，也可能是食物中毒。我整天都在想自己可能熬不过去了，觉得自己即将死掉。

但我却不知怎么的渐渐恢复，我强迫自己从吊床上下来，然后第二天颤颤巍巍地跟随着数千朝圣者和十几只圣猴一起走下瓦拉纳西寺庙陡峭的阶梯。这条阶梯直接通往热气腾腾的恒河。在河水漫过我的腰部时，我抬头望去，我看到了什么，是海市蜃楼吗？不，一场丧礼正在河中央举行，实际上是多场丧礼。我望着哀悼者涉水进入河流，将深爱的逝者放在高高的木质棺材上，然后点燃火堆。不过离此18米远的地方，有人在淡定地沐浴，还有人在喝着恒河水解渴。

《奥义书》有言：“引领我从虚幻走向现实。”所以我逃离虚幻，飞往尼泊尔的加德满都，径直徒步攀登圣洁的喜马拉雅山。在下山途中，我在一个人满为患的旧城区停下，大块朵颐地吃完一碗相当少见的野牛肉。我注意到，旧城区的居民都穿着带有红色羊毛和绿色法

兰绒的靴子，靴子前端是上翘的木头脚趾，如同跑步者站在雪橇上。突然间，我就开始注意每个人的鞋子。

我再次回到印度，新年前夜游荡在孟买的大街上，穿行在牛羊群中，逐渐体会到难以想象的头痛——各种嘈杂声、各种气味、各种颜色和各种目光。旅程的下一站是肯尼亚，大巴在长时间行进之后总算进入丛林深处。大鸵鸟试图推翻大巴，而比特犬那么大的鹦鹉就在窗外盘旋飞行。每次司机在不知名的地方停下来接几个马塞士兵时，总有一两只狒狒也想要趁乱上车，司机和士兵就会拿着弯刀驱赶它们。在下车前，狒狒总会回头一望，露出一副自尊受伤的表情。抱歉，伙计，我心里这样想，就像是它们的确是在与我交流一样。

我抵达开罗之后就前往吉萨平原，在那里，我仰望着狮身人面像，我身边站着的是沙漠游牧民和用丝绸装饰的骆驼，所有人都眯着眼睛注视着人面像永远张开的双眼。头顶的烈日焦灼地炙烤着，同样的烈日炙烤过无数为金字塔付出汗水的建造者和后来的旅人。我想，他们之中没有一人被后世记住。《圣经》认为所有都是虚空，禅学认为所有都是现在，而沙漠却表示所有都是尘土。

随后，我动身前往耶路撒冷，参观亚伯拉罕献祭儿子以撒的地方，也就是穆罕默德开始天国之旅的地方。《古兰经》认为当地的石块也想要加入穆罕默德的队伍，追随他的脚步，但穆罕默德以脚制止，据说他的脚印直至今日仍然可以分辨出来。他是光着脚还是穿着鞋呢？我坐在昏暗的酒馆里吃着糟糕的午餐，周围都是满脸熏黑的苦力，每个人似乎都累得不行，慢慢地、心不在焉地咀嚼着，就像是僵尸一样。“我们为什么要如此卖力地工作呢？”我暗自思忖。想想田园里的百合……它们不劳累，但也无任何用处。公元1世纪的拉比以利扎·本·阿扎利亚（Eleazar ben Azariah）就表示，我们的工作是人类最神圣的一部分。所有人都应为自己的工作而感到自豪，神都会提及工作，人类当然更需劳动。

我继续前行，伊斯坦布尔的土耳其咖啡让我大为惊叹，而博斯普鲁斯（Bosphorus）附近蜿蜒曲折的道路又使我迷路找不到方向。我停下脚步描绘远处闪闪发光的尖塔，一路沿着托普卡帕宫（原为奥斯曼帝国苏丹的住所，现保存着穆罕默德的剑）的金色迷宫游览。13世纪的一名波斯诗人鲁米（Rumi）写过：

> 不要整晚都在睡觉，你最想要得到的即将来临。
> 体会阳光内在的温暖，你将会看见奇迹。

我随后去了罗马。数日里，我都“躲在”一家小餐馆，狼吞虎咽地吃着意面，盯着漂亮的女人和我从未见过的鞋子。恺撒时代的罗马人相信，右脚先穿鞋，左脚后穿鞋，会带来财富和好运。我探索过杂草丛生的尼禄卧室废墟，也游览过竞技场宏伟的大理石装饰及梵蒂冈宽敞的大厅和房间。总是在清晨时分出门的我本以为人会很多，决心一定要排在队伍最前面，但实际却是没有任何人排队。整个城市都长期处于寒流之中，而我只能孤身迎接寒冷。

即便是西斯廷教堂也同样如此。独自一人站在米开朗基罗的作品下，我可以尽情地沉迷于个人的怀疑之中。我从旅游指南中了解到，米开朗基罗在绘制个人代表作的时候相当痛苦。他不仅需要忍受背疼和脖子痛的困扰，颜料也总是不停掉进他的头发和眼睛里。他跟朋友说，他迫不及待地想要完成作品。但我想，如果连米开朗基罗都不喜欢自己的工作，那对于我们而言又有何希望存在呢？

我又去了佛罗伦萨，在那里花费数日寻找但丁的足迹，阅读但丁的作品，体会他愤怒和

放逐的厌世情绪。他的厌世情绪是在作品完成前出现的，还是在之后呢？是这种情绪引发或影响了他的愤怒和放逐吗？

我站在大卫雕像面前，他眼中的愤怒让我吃惊，歌利亚永远都没有机会。

我搭乘火车一路前往米兰，与达·芬奇神交，思考他迷人的笔记，好奇他的特殊癖好。其中，我最关注的就是人类的双脚，他称之为“工程学的杰作，艺术上的珍品”。

我该与谁争论？

我在米兰停留的最后一晚去了斯卡拉歌剧院欣赏歌剧。我自豪地穿着自己的布鲁克斯兄弟牌西装，走在身着定制燕尾服的男士和佩戴珠宝、身穿长裙的女士之中。我们都在好奇中听完《图兰朵》。在卡拉夫唱到《今夜无人入睡》的“星星沉落下去，星星沉落下去！黎明时得胜利！得胜利！得胜利！”时，我的眼眶湿润起来，而在落幕时，我也不可抑制地起身鼓掌叫好！

我还去了威尼斯，在那里追随马可·波罗的脚步度过几日闲散时光，在罗伯特·布朗宁（Robert Browning）的故居前驻足良久，想到他曾说过的“如果除了美丽别无长处，那么其实你已经得到上帝创造的最好之物”。

我的旅行时间所剩不多，家人也在召唤我归去。我匆忙赶往巴黎，深入先贤祠地下，轻轻地触摸卢梭和伏尔泰的墓穴。伏尔泰说过：“热爱真理，但应宽恕错误。”我住在一家破烂酒店的房间里，看见冬季的雨水在窗下的小巷里流淌，在巴黎圣母院里祈祷，迷失在卢浮宫的美妙中。我在莎士比亚书店里买了几本书，寻找乔伊斯和菲茨杰拉德的踪迹。随后，我慢慢地沿着塞纳河漫步，在海明威和多斯·帕索斯互相大声阅读《新约》的咖啡店停下，品尝一杯卡布奇诺。最后一天，我在爱丽舍宫闲逛，追寻自由之路，时刻想着巴顿将军，想着他那句“不要跟人们说如何做事，而是告诉他们该做什么，让他们创造你所惊叹的结果”。

在所有伟大的将军中，巴顿将军是最注重鞋子的，他说过：士兵穿着鞋子只是个士兵，但穿着军靴就是个战士。

结束巴黎之旅后，我飞往慕尼黑，在贝格勃劳凯勒啤酒馆（Bürgerbräukeller），也就是希特勒鸣枪发动政变的地方喝了一杯冰啤。虽然计划参观达豪集中营，但在问路时人们总是会别过头表示不清楚。之后我又前往柏林，在查理检查站，身穿厚重大衣的苏联卫兵面无表情地检查了我的护照，搜身检查之后询问我在东柏林做什么生意。“没有任何生意。”我说。我担心他们会发现我曾就读于斯坦福，因为就在我抵达前，两个斯坦福的学生曾试图用大众车将一个青少年偷运出国，他们现在仍在监狱里。

卫兵挥手示意我可以通过，走了一小段路之后，我就在马克思-恩格斯广场的角落停下。我环顾四周，空无一物。没有树木，没有商店，更没有人迹。我想到在亚洲每个角落见识到的贫穷，而这里的贫困却完全不同，在一定程度上是故意为之的，完全可以避免。我看见三个孩子在街上玩耍，两个男孩和一个女孩，都是8岁。经过他们身边的时候，我给他们拍了一张照。女孩头戴红色羊毛帽，身穿粉色大衣，对我露出笑容。我想自己肯定不会忘掉她，或是她的鞋子，因为那是用硬纸板做的。

之后，我去了维也纳，在那个举世闻名、咖啡香味弥漫的交叉路口，也就是斯大林、托

洛茨基、铁托、希特勒、荣格和弗洛伊德都曾驻足过的地方，他们曾品尝同样的咖啡，思考如何拯救（或者结束）世界。我走过莫扎特曾走过的鹅卵石道路，在我所见过的最美石桥上横穿美丽的多瑙河，驻足于圣史蒂芬教堂高耸的尖塔前，这里也是贝多芬发现自己耳聋的地方，他抬头仰望，看见鸟儿叽叽喳喳地从钟楼飞过，而可怕的是……他根本没有听见钟声。

最后一站是伦敦。我迅速地游览了白金汉宫、演讲角（Speaker's Corner）、哈罗德百货公司，甚至给自己宽限了一点时间参观下议院。闭上眼睛，想象着伟大的丘吉尔在发表演讲："你们问：我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利——不惜一切代价去赢得胜利，无论多么恐怖也要赢得胜利……因为没有胜利就无法生存。"我迫切地渴望跳上巴士前往斯特拉特福德（Stratford），参观莎士比亚的故居（伊丽莎白时代的女性会在每只鞋的鞋尖绑上一朵红色的丝绢玫瑰），但我已没有多余的时间。

最后一晚，我不停地回顾整个旅程，在自己的日志中记录要点，扪心自问，哪些才是最难忘的？

希腊，我想。毫无疑问，是希腊。

Nike，雅典娜女神，胜利的使者

在我刚离开俄勒冈的时候，最让我兴奋的行程安排有两个。

我想对日本人宣传我的疯狂想法。

我还想在雅典卫城前停下脚步，尽情欣赏。

在我登上伦敦希思罗机场的航班前，我在沉思那个时刻：仰望那些壮观的石柱，体会刺激的文化冲击，那种你从所有绝妙之处中得到，但却与强烈的认知感混合的体验。

难道那只是我的想象吗？毕竟，我曾站在西方文明的发源地。可能我只是想让它更加熟悉罢了，不过我却不这么认为。我清楚地想到：我曾来过这里。

然后，走上那些历经岁月洗礼已经斑驳的台阶，我又想到：这里就是一切开始的地方。

左边就是帕特农神庙，柏拉图看着它被一批建筑师和工匠建造起来。右边就是雅典娜胜利神庙（Temple of Athena Nike）。据旅游指南所写，25个世纪前，这里住着一位美丽的女神雅典娜，人们认为她带来"nike"，也就是胜利。

胜利不过是雅典娜获得的多个祝愿能力之一，她也同样奖励交易者。在《奥瑞斯提亚》（*Oresteia*）中，雅典娜表示："我推崇……劝服的力量。"她在一定程度上也是谈判者的守护神。

我不知道自己到底在那里站了多久以吸收这处划时代遗址的能量和力量。一小时？三小时？我也不清楚在那天之后自己花了多久才发现在胜利神庙上演的阿里斯托芬的剧作，在这部作品里，战士赠与国王一件礼物——一双新鞋。我不记得自己是在什么时候才了解到这部

剧作的名字就是《骑士》（*Knights*）。我唯一清楚的是，在我转身离开时，注意到的是神庙大理石筑成的正面。希腊的艺术家用夺人眼球的雕刻作品做装饰，包括最著名的女神难以理解地俯身调整鞋带。

二十五岁的归来

1963年2月24日，我的25岁生日。当时的我头发及肩，胡须差不多8厘米长，在走进家门时，我的母亲不可抑制地哭了出来。我的妹妹们不停地眨眼，好像没有认出我似的，或者也可能根本没有意识到我外出旅行了。大家相互拥抱，放声大笑。妈妈在我坐下后给我倒了杯咖啡，想要听我说说路上发生的一切，但旅途使我筋疲力尽。我在客厅放下行李和背包，径直回了房间，模糊地盯着墙上的蓝丝带。奈特先生，你的公司名称是什么？

我蜷缩在床上，睡意就像斯卡拉歌剧院的帷幕一样缓缓降临。

一小时后，晚餐的呼唤让我清醒过来。

父亲已结束一天的工作回家，在我进入餐厅时抱了我一下。他也和母亲一样想听我诉说每个细节，而我也想对他畅所欲言。

但首先，我想知道的只有一件事。

“爸爸，”我说，“我的鞋子到了吗？”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1963

漫长的等待

a memoir by the creator of *nike*

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？我的全球之旅是……人生的巅峰吗？玉佛寺的雕像会给我一些启示，而鸽子完全没有任何回应。

父亲邀请了所有左邻右舍来一起喝咖啡，聊聊“巴克的特殊之旅”。为了完成这项任务，我尽职地站在幻灯片投影仪旁，在黑暗中不停地点击着“前进”按钮，描述着金字塔、胜利神庙，但我的心思根本不在这里。我的神思早已飞到金字塔、胜利神庙，我在想着我的鞋子。

与鬼冢公司的会面已过去4个月，在我与那些高管联络、赢得他们的支持后（或者可能只是我一厢情愿的想法），鞋子仍然没有到。我寄过去一封信：

尊敬的先生：

还记得我们去年秋天的会议吗，你们是否将样品寄出了……

之后的几天就是睡觉，洗衣服，和朋友玩。

不久，我就收到鬼冢公司的回复。“这几天就会到。”信中写道。

我把信给爸爸看，他不自然地说道：“还要几天？”“巴克，”他笑着道，“那50块已经打水漂了。”

我的新造型——难民一样的头发、山顶洞人一样的胡子——让妈妈和妹妹们完全无法接受。我注意到她们在皱眉盯着我，甚至可以听见她们的想法：流浪汉。所以我剪短头发，剃掉胡子，站在镜子前告诉自己：“你真的回来了。”

然而，事实并非如此。可能我的某些东西永远都无法回来了。

母亲是最先注意到的。在某天晚上的晚餐时，她长时间地、探索般地盯着我：“你似乎……更世俗了。”

世俗，天哪。

我不想回到原点

在鞋子到达前，不管鞋子会不会到，我都需要想办法挣点钱。在我开始旅程前，曾经面试过添惠公司，也许我可以回到那里。我在电视角落跟父亲说了自己的想法。他躺在躺椅上建议我最好还是跟他的老朋友——太平洋能源与电力公司（Pacifc Power&Light）首席执行官唐·弗里斯比（Don Frisbee）聊一聊。

我认识弗里斯比，我大学时曾有一个暑假在他那里实习。我喜欢他不仅因为他这个人，还因为他毕业于哈佛商学院。在谈及学校时，我可能有点势利。当然，我也为他迅速升职成为一家纽约证交所上市公司的首席执行官而惊叹。

我记得，1963年那个春日里，他相当热情地招待了我，他双手握住我的手，然后领着我去往他的办公室，让我坐在他桌子对面的椅子上。他坐在高背皮质大椅子上，挑着眉毛问我：“那么……你现在是怎么想的呢？”

“坦白说，弗里斯比先生，我不清楚该做些什么……是工作……还是事业……”

然后，我又底气不足地补充道：“还有我的生活。”

我表示自己在考虑要不要去添惠公司，或者也许可以回到电力公司。弗里斯比先生办公室窗户的光线反射在他的无框眼镜上，射入我的眼中，就像是恒河水上闪耀的阳光。“菲尔，”他说，“那些主意都不太好。”

“为什么？”

“我觉得你不应该做那些事。”

“噢。”

“每个人，几乎每个人，至少会换三次工作。所以如果你现在就职于一家投资公司，你最后还是会离开的，而你的下一份工作可能就需要从头开始。如果你在某家大公司工作，孩子，情况也是一样的，所以这样行不通。在你还年轻的时候，应该做的就是拿到注册会计师证书，这张证书加上你已有的工商管理硕士学位意味着你会有稳定的工作和收入。然后，在你换工作的时候——你肯定会换的，相信我——至少你的薪资水平只高不低。你不会倒退回原点的。”

这话听起来的确实在，我显然不想倒退回原点。

不过，我的专业不是会计学，我需要修满9小时的相关课时才能获得参加考试的资格。所以不久之后，我就在波特兰州立大学报名参加了三门会计课程。“还要读书？”父亲嘟囔道。

更糟糕的是，学校不是斯坦福，也不是俄勒冈大学，而是相当小的波特兰州立大学。

我可不是家里唯一一个注重名牌学校的人。

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？

在修完9小时课时后，我在莱布兰德·罗斯兄弟和蒙哥马利会计师事务所（Lybrand, Ross Bros.&Montgomery）谋得一个职位，虽然这是全国八大会计师事务所之一，但在波特兰的分支办事处却相当小，只有一个合伙人和三个初级会计师。我心想，这挺适合我的，小意味着大家会比较亲密，有助于学习。

最初，事实也的确如此。我被分配到的第一个任务就是一家位于比弗顿（Beaverton）的公司里色尔的美食（Reser’s Fine Food），因为我是唯一负责这个项目的，所以就要花大量的时间与这家公司的首席执行官阿尔·里色尔（Al Reser）交流，他不过年长我三岁。我从他身上学到不少经验，也喜欢细细品读他的作品，但因为工作太多，没法全身心地投入欣赏。作为一家大型会计师事务所的小分支，面临的问题就是工作量。一旦出现额外待解决的工作，根本没有足够的人手来挑起重担。在工作繁忙的季节（也就是11月到翌年4月），我每

天都忙得晕头转向，每天工作12小时，一周工作六天，根本没有太多时间来学习。

当然，我们也会受到监督，而且是严密的监督。我们工作的每分每秒都会计数。在肯尼迪总统遇刺的那个11月，我想请一天假，想坐在电视机前与全国民众共同为他哀悼。然而，我的老板却摇头拒绝。工作第一，哀悼第二。想想花园里的百合……不劳作但也没有任何作用。

不过好在还有两方面的慰藉。一是薪水，每个月有500美元，足够我买一辆新车。因为没有理由再买一辆名爵，所以我选择了普利茅斯·勇士（Plymonth Valiant）。它安全可靠，但可能有点张扬，它的颜色有些夸张，销售员称之为海沫绿，但朋友们却开玩笑说跟呕吐物的颜色差不多，实际就是新印纸币的颜色。

另一个慰藉就是午餐。每天中午，我都会沿着街道下行走到一家本地的旅行社，然后就像是沃尔特·米蒂（Walter　Mitty，电影《白日梦冒险王》的角色）一样站在窗户的海报前。瑞士、大溪地、莫斯科、巴厘岛，一边浏览着宣传册的内容，一边在公园的长椅上吃着加了花生黄油和果酱的三明治。我会对着鸽子自言自语：你们能想象一年前我还在威基基海滩冲浪，清晨在喜马拉雅徒步之后吃着炖野牛肉吗？

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？

我的环球之旅是……人生的巅峰吗？

玉佛寺的雕像会给我一些启示，而鸽子完全没有任何回应。

这就是我的1963年。与鸽子对话，清洗自己的爱车，偶尔写信联络朋友。

亲爱的卡特：

你有没有离开心中的香格里拉？我现在做了会计，脑子都要被塞爆了。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1964

第一位合伙人，第一位员工

a memoir by the creator of *nike*

我发现这不是销售，而是我对跑步的信仰。我坚信如果人们每天外出跑上几公里，世界就会变得更美好，我也坚信这些鞋更适合跑步。人们在感受到我的信念后，也会想要为自己打造这种信念。

就在圣诞节前后，我收到了包裹已到的通知，所以我必须在1964年的第一周前往码头的仓库。我没法准确地回忆出细节信息，但我知道那是一个清晨，我在仓库员工开门前就已经到达那里。

我把通知单交出之后，他们走进仓库搬出一个写有日文的大箱子。

我火速回家，疾跑着进入地下室，急不可待地打开箱子，里面是12双鞋——奶油白，两侧下部是蓝色条纹。上帝，这些鞋太好看了，可以说不仅仅是好看，哪怕在佛罗伦萨或巴黎这类时尚之都都没有比这更好的了。我恨不得把它们放在大理石底座上，或是金边镶嵌的方框里。我在灯光下举着鞋，轻抚着它们，就像是对待圣物一般，就像是作者对待新的笔记本或是棒球运动员对待新的球棒一样。

然后，我就给自己以前在俄勒冈大学的田径教练比尔·鲍尔曼（Bill　Bowerman）送了两双过去。

我完全是不假思索就这么做了，因为正是鲍尔曼促使我第一次思考，真正思考人们穿在脚上的东西。鲍尔曼是一个天才教练，具备鼓舞人心的力量，天生具有号召年轻人的魅力，而且他认为有一件装备对于青年运动员的发展是相当重要的，那就是鞋。他非常关注人们是如何穿鞋的。

轻便，永远的目标

我在俄勒冈大学接受了他4年的训练，鲍尔曼会经常溜进更衣室“窃取”我们的鞋子。他会花上几天时间把鞋子拆开，然后又缝合回去，再还给我们，其中会有一点小的改动，不是让我们没法保持标准姿势就是会让双脚出血。不管结果如何，他从不放弃尝试，决心要找出新的方式支撑脚背，让鞋底材料缓冲作用更强，为前脚趾预留更多空间。他始终会有某些新的设计和方案让我们的鞋子更光滑、更柔软、更轻便。特别是在轻便方面，他曾表示一双鞋哪怕减少一盎司的重量，一英里也就相当于减少了55磅负重，这可不是在开玩笑。他的计算是有理可循的。假设普通人的步伐为6英尺，平均分配到一英里（5　280英尺），也就是880步。[1]每一步减少一盎司，精准而言就是55磅。鲍尔曼认为，轻便直接意味着更小的负重，也就意味着节省更多的能量，速度将更快，而速度就代表着胜利。鲍尔曼不喜欢失败（我从他那里学来了这一点），因此，轻便就是他一直以来的目标。

将那说成是目标其实是一种委婉的说法。在追求轻便的过程中，他愿意进行任何尝试。动物、蔬菜、矿物，只要是可以提高当前标准的鞋类皮质，任何材料都可以，他甚至还尝试过袋鼠皮和鳕鱼皮。如果能与穿着鳕鱼皮跑鞋的全球速度最快的跑者比赛，那肯定不枉此生。

我们田径队里有四五个人都是鲍尔曼足部实验的对象，而我可以说是其中最受宠的那个。他了解我的双脚尺寸，清楚我的步伐。同样，我也可以承受大的误差幅度。长远而言我

不是队里最好的，所以即便我出现任何问题，他也能够承受。而对于那些更有天赋的队员，他不敢胡乱尝试。

从大一、大二到大三，我都数不清自己穿着鲍尔曼改造的平底运动鞋或钉鞋输了多少回。而等我大四的时候，他甚至开始亲手制作我的鞋子。

所以我理所当然地认为这款新的鬼冢虎，这个花了一年多的时间才从日本漂洋过海来到我手里的小鞋子会激起我前教练的兴趣。当然，可能这款鞋子没有他的鳕鱼皮鞋轻便，但却有潜力：日本方面承诺会进一步改良。更棒的是，这款鞋价格适中。我清楚这对于节俭的鲍尔曼而言是相当具有吸引力的。

甚至鞋名也可能会引起鲍尔曼的兴趣。他经常称运动员为“俄勒冈州人”，但偶尔也会称大家为“老虎”。时至今日，我眼前都能浮现出他在更衣室里踱步，在比赛前跟大家说“在运动场上就要像头老虎”的场景（如果你表现不好，他就会称你为“汉堡”）。在他抱怨赛前伙食不好的时候，就经常会说：“老虎在饿的时候会猎到最好的食物。”

我觉得运气好的话，教练会给他的小老虎们订购几双鬼冢虎。但不管他订不订购，只要鲍尔曼认为这款鞋很棒就够了，这点就足以预示着我的新公司会取得成功。

可能那时候我所做的一切都是源于内心深处的渴望——讨好鲍尔曼，给他留下深刻印象。除了父亲之外，我最期待的就是他的认可；而除了父亲之外，也只有他最常认可我。教练注重节俭是他的性格使然，他会权衡、保留赞美之词，就像对待一块未经切割的钻石，不会轻易送出。

在你赢得比赛后，如果够幸运，鲍尔曼可能会说：“表现得不错。”实际上，在他的一个年轻运动员首次打破美国四分钟一英里纪录后，他说的就是这句话。而更多情况下他可能一言不发，只是会穿着花呢运动上衣和破烂的背心站在你面前，胸前的领带随风飘扬，磨旧的球帽压得低低的，对着你轻点一下头。他可能会盯着你，那双冰蓝色的眼睛不会错过任何细节，却也不会表露任何情绪。每个人都会讨论鲍尔曼出色的样貌：复古的平头、挺拔的姿态、完美的下巴线条，但吸引我注意力的却总是那双冰蓝色双眼的注视。

那双眼睛在第一天就引起我的注意。1955年8月，在我踏进俄勒冈大学的那刻起，我就喜欢上鲍尔曼，但同时也害怕他。这两种内在的冲动情感从没有消失，始终存在于我们俩之间。我从没有停止对这个人的喜爱，但也从未摆脱对他的惧意。有时害怕少点，还有时喜爱会少点，有时那种害怕可能会直接传达到我的鞋上，因为他可能是徒手修补的。喜爱和害怕，这也是存在于我和父亲之间的两种情感。我有时在想，鲍尔曼和父亲——两个人都内敛、优秀、难以捉摸——名字都是比尔，是不是只是一个巧合。

然而，这两个男人内心的“恶魔”却完全不同。我的父亲是屠夫的儿子，总是在追求体面，而鲍尔曼的父亲曾任俄勒冈州州长，他本人完全不在乎体面，他也是传奇开拓者——那些完整走过俄勒冈小道（西进运动中的重要通道）的人的子孙。在开拓者停下脚步时，他们在俄勒冈州的东部发现一个小镇，称之为“化石”（Fossil）。鲍尔曼幼年在那里待过一段时间，内心也极其渴望回到那里。他总有一部分神思会回到在化石镇的时光，这点其实挺有趣的，因为他有些举止行为就相当僵化：强硬、沉闷、古板。他有着突出的男性魅力，正直、勇敢，又僵化固执，这些在林登·约翰逊（美国第36任总统）时代的美国是相当少见的，而今日几乎是完全灭绝了。

鲍尔曼也是一个战斗英雄，这点毫无疑问。作为驻扎在意大利阿尔卑斯高山上的第十山地师陆军少校，鲍尔曼曾与敌军交火作战。他的名字也具有震慑效果，我记得没有人敢问他是不是真的杀过人了。为了让大家不会忘记战争和第十山地师及其产生的重大影响，鲍尔曼总是带着一个破旧的皮革行李箱，一侧刻着代表数字十的金色罗马数字X。

作为美国最著名的田径教练，鲍尔曼从不认为自己是个田径教练。他不喜欢自己被称呼为教练。考虑到他的背景和性格，他自然会将跑道当作结束的手段。他自称为“竞争应答专家”（Professor of Competitive Responses），而他的工作就是帮助你为前方的困难和竞争（不仅限于俄勒冈州）做准备。

虽然任务崇高，或者可能正是因为任务崇高，在俄勒冈州的训练场地是相当朴素的。潮湿的木墙、几十年都没有涂漆的更衣柜，更衣柜连门都没有，只不过是把你的东西跟其他人分开的一块板而已。衣服就挂在钉子上，还是生锈的钉子。我们有时会不穿袜子跑步，但从来没有抱怨过。我们把教练当作将军，而我们要迅速、无条件地服从命令。在我看来，他就是拿着秒表的巴顿。

这些就是在他不是神之时的表现。

就像所有古代的神灵一样，鲍尔曼住在山顶上，而他的大牧场就在校区上方的山顶上。当他待在属于个人的奥林匹斯山上时，要是有人得罪了他，他的报复心也不输给古代诸神。一个队友曾跟我说过一个故事，就意有所指地提到这个事实。

显然有个卡车司机时常冒险打破鲍尔曼山的平静。他转弯速度相当快，经常会碰到鲍尔曼的邮箱。鲍尔曼恐吓过卡车司机，威胁一拳揍死他，但卡车司机却毫不在意，他还是随心所欲地开车，日复一日，于是鲍尔曼就在邮箱里装上爆炸物质。下一次卡车司机再碰到就会——“砰”。烟雾散去之后，卡车司机发现卡车已经被炸成碎片，轮胎也变成了丝带。自那之后，他再也不敢碰一下鲍尔曼的邮箱。

鲍尔曼就是那样的人，你绝对不会想要跟他对着干，特别是如果你只不过是一个来自波特兰市郊的瘦削的中长跑运动员而已。我总是小心翼翼地应对鲍尔曼，即便如此，他也经常失去耐心，但我记得只有一次他是真正地生气。

当时我只有大二，我的时间安排得太满，这让我筋疲力尽。上午要上课，下午要训练，晚上还有作业。一天，因为感冒不适，我就到鲍尔曼的办公室表示自己那天下午没法训练。“呃，”他说，“谁是这个队的教练？”

“您。”

“好吧，作为团队的教练，我告诉你给我滚出去。顺便说一下……我们今天可能会有一个计时赛。”

我差点儿哭出来，但还是及时收住眼泪，然后在跑步时尽情发泄我的情绪，得到了全年最好的成绩之一。在我走下田径赛道时，我瞪着鲍尔曼，心想：“现在高兴了吧，你这个混——”他看着我，又检查一遍计时器，再看着我点点头。他会测试我，分解我，再重塑我，就像鞋一样，而我必须承受住。自那以后我才是他心目中真正的“俄勒冈人”，从那天起，我就是一头蓄势待发的老虎。

鲍尔曼不久就给我回信了，表示自己在下周会来波特兰，参加俄勒冈州室内比赛，邀请我去都市大酒店共进午餐，训练队就住在那里。

1964年1月25日，在跟着服务员前往预订的桌位时我特别紧张，我还记得鲍尔曼点的是汉堡，而我就低声地说了一句：“我也一样。”

短短几分钟的寒暄之后，我跟鲍尔曼聊了自己的全球之旅，神户、约旦、胜利神庙等。鲍尔曼对我在意大利的经历特别感兴趣，即便在那里曾与死神擦肩而过，他也同样开心地记得一切。

最后，他直接表示：“那些日本鞋子相当不错，让我也入伙这门生意怎么样？”

我看着他。入伙？生意？我花了一点时间才真正吸收、理解他所说的意思，不仅仅是想要为队员买十几双鬼冢虎，而是想要成为……我的合伙人？如果神以迅雷不及掩耳之势表示要与我合作，我肯定是会惊讶到极致的。我结结巴巴地回答道：“当然可以。”

我伸出手。

但随后又收回，问道：“您打算建立的合伙关系是什么样的？”

我当时竟然有胆量跟神谈判，简直不敢相信自己的勇气。鲍尔曼也不可置信地愣了一下，面露一丝茫然地表示：“各持一半股份。”

“好，但您必须出一半的钱。”

“没问题。”

“我觉得第一单可能要1 000块，一半也就是500块。”

“我没意见。”

在结账离开的时候，我们也同样各付一半所需支付的钱。

我清楚记得那次会面，在第二天，也可能是在之后的几天或几周，我也还是这么记得，但所有文件显示的内容都与我的记忆相悖。信件、日记、预约函，一切都明确显示那次会面时间要更晚。不过，我记得我所记得的，我这么记得肯定也是有理由的。在我们那天离开餐馆时，鲍尔曼戴上自己的球帽，调整自己的蝶形领结，说：“我需要你跟我的律师约翰·贾卡（John Jaqua）见一面，他会帮我们把合作落实到白纸黑字。”

无论是怎样，几天后还是几周后，抑或是几年后，反正会面就是这样结束的。

我走进鲍尔曼的石墙城堡，一如既往地惊叹于整个环境。地处偏远，所以周围没有太多居民，沿着科堡路（Coburg Road）到麦肯齐大道（Mackenzie Drive）一直走，你会找到沿着山脉蜿蜒曲折深入丛林的泥泞小道。最终映入眼帘的是馥郁芳香的玫瑰、郁郁葱葱的树木、装饰精美的小屋，房子虽小却异常坚固。当然，还有一张面无表情的脸。这个屋子是鲍尔曼

亲自建造的。我在花园里停车的时候就在想，他到底是怎么才能完成所有累人的工作。“移大山始于运小石。”

房屋周围是宽敞的木制门廊和几把轻便折椅，那同样也是他自己做的。门前就可以欣赏麦肯齐河的美景，哪怕有人告诉我这条河是鲍尔曼自己挖的，我可能也会相信。

鲍尔曼站在门廊上，瞥了我一眼之后径直走向我的车。我不记得当时所聊的内容，只记得自己砰地关上门后，开车去了律师的房子。

贾卡不仅是鲍尔曼的律师兼好友，也是他的邻居。鲍尔曼山脚的607公顷土地，也就是麦肯齐河旁边的洼地都是他的。开车到那里之后，我都无法想象这会对我有多好。显然我和鲍尔曼相处得挺愉快，我们自己原先达成交易，但律师却会把一切都给打乱。律师总是善于弄乱一切，而好友律师……

鲍尔曼的一举一动也根本无法让我放松，他笔直地坐着，欣赏着外面的景色。

一片沉默静谧之中，我不停地望着马路，仔细考虑鲍尔曼古怪的个性，他所做的一切几乎都能体现这一点。他总是与众不同，一刻不停。比方说，他是美国第一个强调休息、同等重视恢复与训练的大学教练。但他操练你时，相信我，绝对是实实在在的操练。鲍尔曼的跑步策略相当简单：前两圈快速跑完，第三圈尽力跑，第四圈就提速到原先的三倍。这个策略与禅学类似，它不可能实现，不过却相当有效。能够在四分钟内完成一英里的运动员中，鲍尔曼训练出来的是最多的。不过，我却不是其中一员。时至今日，我还是在想，自己在那个关键的最后一圈里是不是会再次功亏一篑。

我们找到贾卡时他正站在自己的门廊上，我之前应该在田径场上见过他一两次，但从没有好好打量过他。虽然戴着眼镜，人到中年，但他却与我想象中的律师不太一样。他太过强壮、完美。我后来才了解到他在高中的时候还是明星后卫，而且也是波莫纳学院（Pomona College）最好的百米运动员。而现在，他也同样没有遗失那出色的运动力量，从握手中就可以清楚地感受到。“欢迎，欢迎，”一边说着，他一边抓着我的胳膊领我去客厅，“我本来打算今天穿你那双鞋的，但鞋上沾满了牛屎！”

那天的天气和俄勒冈州1月的天气没有任何不同。雨淅淅沥沥地下个不停，潮湿的寒气渗透到所有事物之中。我们就在贾卡的火炉边坐下，这个火炉可能是我见过最大的，连烤麋鹿都够了，里面消防栓大小的木桩释放着闪耀的火光。贾卡的妻子举着托盘从一扇侧门出来，带来了美味的热巧克力，她问道：“您喜欢生奶油，还是棉花糖呢？”“都不用，谢谢，夫人。”我的声音可能比平时要高出两个音阶，她转过头同情地看着我，仿佛在说：“孩子，他们会活剥了你的。”

贾卡抿了一口，擦掉唇上的奶油开始说起俄勒冈的小道和关于鲍尔曼的一些事情。他当时穿的是脏兮兮的牛仔裤和皱巴巴的法兰绒衬衫，我总是在不停地想，他看起来太不像个律师了。

贾卡表示他从没有见过鲍尔曼如此热切地推崇某个想法，这句话听起来相当顺耳。“不过，”他补充道，“五五对分可能对一个教练没什么吸引力。他不想负责具体事务，也不想跟你发生争执，所以教练与你51比49怎么样？你掌握运营控制权？”

他的整体表现就是一个想要帮忙的人，想要实现双赢，所以我相信了他。

“我没问题，就……这些？”

他点头。“成交？”他问。“成交。”我说。我们握手签字，现在我和万能的鲍尔曼正式建立合法、具有约束力的合伙关系了。贾卡夫人问我需不需要再加点热巧克力。“好的，夫人。能不能再给我加点棉花糖？”

母亲，我的第一个顾客

同一天，我致信鬼冢公司，询问我是否可以成为鬼冢虎在美国西部的独家经销商，并且要求对方尽快发送300双鞋给我。如果按每双3.33美元计算，大概一共1 000美元。即便有鲍尔曼的入伙，我手头也绝没有那么多钱，所以我不得不再次寻求父亲的帮助。不过这次他却犹豫了，他不在意帮我起步，但却不希望我不停地回来找他帮忙。而且，他根本不看好我所做的事情。“我送你去念俄勒冈大学、斯坦福大学，不是为了让你变成一个挨家挨户卖鞋的人。”他说。他认为我的做法相当愚蠢：“巴克，你还打算在这件蠢事上浪费多少时间？”

我耸耸肩：“我不知道，爸爸。”

我看着母亲，和往常一样，她一言不发，只是淡淡地笑着，笑容极美。毫无疑问，我的害羞遗传于她，而我也经常希望自己可以遗传她的美貌。

父亲第一次见到母亲的时候还以为她是个人体模特，当时他路过罗斯堡唯一的百货商店，而母亲恰好是站在窗内穿着晚礼服的模特。在发现她是个活生生的人后，他就径直回家求姐姐找出窗户里那个美丽女孩的名字，他的姐姐也的确做到了。“那是洛塔·哈特菲尔德（Loat Hatfeld）。”她说。

8个月后，父亲如愿娶回母亲。

那时，父亲正在努力奋斗成为知名律师，努力摆脱童年时代可怕的贫穷生活。那时，他28岁，而母亲只有21岁，她家里的条件比父亲还差（她的父亲是一名铁路售票员），贫穷是他们为数不多的共同点。

他们在不少方面都是典型的互补相吸的范例。我的母亲身材高瘦，喜欢户外活动，总是在寻找可以重拾内心平静的地方。我的父亲个子不高，戴着厚厚的无框眼镜来矫正高度近视，他日复一日地进行着“斗争”，希望通过优异学业和努力工作，克服过去的弱点，获得崇高地位。哪怕是在法学院里排名第二，他也从未停止抱怨某科成绩不好（他觉得教授是因为他的政治信念而惩罚他）。

当他们截然不同的个性引发冲突的时候，父母总是会回归两人最深的共同点——坚信家庭是第一位的。如果这种共识还是无法解决问题，那可能日子就会相当难过。父亲会喝得酩酊大醉，而母亲会冷漠不言。

不过她的样子可能具有欺骗性，而且是相当危险的欺骗性。人们以为她沉默是因为她性

格温顺，但她却时不时会出其不意地提醒大家实际并非如此。比方说，当医生警告父亲他的血压已经过高，父亲却拒绝减少盐分摄入的时候，母亲把整罐子盐都倒进了奶粉里。还有一次，妹妹和我吵闹着要吃午饭，母亲要求我们安静，却发现我们根本没有收敛，于是她突然大叫一声把鸡蛋沙拉三明治往墙上砸，然后走出屋子，越过草坪消失不见了。我永远都不会忘记鸡蛋沙拉缓缓从墙上滑落，而母亲的身影却消失在远处丛林中的情景。

可能正是因为我承受过她的偶尔爆发，才让我真正了解了母亲的性格。年轻的时候，她曾亲眼见到邻居的房子在大火中化为灰烬，其中一人更是不幸丧命，所以她经常在我的床柱上拴根绳子，让我可以用它从二楼窗户逃生。虽然她只是为了我的安全着想，但对此邻居会怎么想，我又会怎么想？答案也许是生活太过危险，或我们必须时刻做好准备。

当然，我还知道一点：母亲爱我。

在我12岁的时候，莱斯·斯蒂尔斯（Les Steers）全家搬到对街，就在我最好的朋友杰基·埃默里（Jackie Emory）家的旁边。斯蒂尔斯先生在杰基家的后院里建了一个跳高场地，所以杰基和我就经常比赛，两人最好的成绩都是1.37米。“说不定有一天你们会打破世界纪录呢。”斯蒂尔斯先生说。我后来才知道当时的世界纪录是2.03米，创造者就是斯蒂尔斯先生。

结果母亲不知从哪里冒了出来，当时她穿的是在花园里工作的裤子和夏天那种宽松的女士上衣。噢，我心想，这回麻烦大了。她看看远方的景色，再看看我和杰基，之后又看了一眼斯蒂尔斯先生。“把跳杆放上去。”她说。

她把鞋子脱了，脚尖踏在起跑线上，突然往前冲去，轻轻松松跳过1.5米。

我不知道自己是不是从此更爱她了，但在那一刻，我觉得她太酷了。不久之后，我才知道她以前也悄悄地喜欢着田径运动。

那是在我大二的时候，我的脚底长了一个肉瘤，非常疼。足科医生建议最好动手术，换言之我将至少一个季度都没法跑步。母亲只回了一句：“这不可能。”然后就下楼去药房买了一小瓶肉瘤去除膏，每天敷在我的脚上，每隔两周拿雕刻刀削掉一层肉瘤，直到我完全康复。那个春季应该是我人生中最美好的时光。

所以在父亲指责我干蠢事的时候，母亲的下一步行动其实没有太出乎我的意料。她信手打开钱包拿出7美元。“我想买一双Limber Up，谢谢。”她说，声音大得足够父亲听见。

母亲是在讽刺父亲，还是在证明自己对独子的忠诚，或是在表明她对田径的热爱？我不清楚。但那不重要，重要的是她会穿着一双6码的日本跑鞋站在火炉或厨房水池边做饭或洗碗，这个场景始终驱动着我不断前进。

“您可以成为鬼冢公司在美国西部的经销商。”

父亲可能因为不想与母亲产生任何龃龉，所以借了我1 000美元。这次，鞋子到货速度相当快。

1964年4月，我租了一辆卡车，南下驶向仓库，海关人员交给我10个大纸板箱。同样，我还是急忙赶回家，把箱子搬进地下室，一股脑儿全打开。每个箱子里都有30双鬼冢虎，每双都用玻璃纸包装（鞋盒成本太高）。短短几分钟，地下室就堆满了鞋子。我静静地欣赏、研究、把玩，轻轻地抚摸着鞋面，然后在火炉周围和乒乓球桌下将它们整齐地码放好，尽可能远离洗衣机和干衣机，这样母亲的洗衣工作就不会受到任何影响。最后我自己试了一双，在地下室里绕圈跑，兴奋地跳个不停。

几天之后，我收到宫崎先生的回信，信中写道：“当然，您可以作为鬼冢公司在美国西部的经销商。”

万事俱备，我在父亲的担忧和母亲的喜悦中辞去自己在会计师事务所的工作，那个春天我什么都没干，只是开着自己的爱车卖鞋。

我的销售策略相当简单，而我也觉得那是个明智之举。在被几个体育用品商店拒绝后（“孩子，这个世界不需要另一款田径鞋！”），我就开车前往太平洋西北地区，那里会举行各种田径比赛。在比赛间隙，我会跟教练、运动员和粉丝聊天，然后给他们展示我的鞋子。反响出奇得好，我差点儿都来不及写订单。

在驱车返回波特兰的路上，我都在思考自己的销售大获成功的原因。我认为我之所以没法销售百科全书，是因为自己打从心眼里瞧不起它。销售共同基金时表现也只是稍有改进，因为我没有投入热情。那为什么卖鞋会如此不同呢？那是因为我发现这不是在销售，而是我对跑步的信仰。我坚信如果人们每天外出跑上几公里，世界就会变得更美好，我也坚信这些鞋更适合跑步。人们在感受到我的信念后，也会想要为自己打造这种信念。

传播信念，我决定。信念才是不可抵抗的。

有时人们太想买鞋，就会写信或打电话给我，表示自己听说过这款新的鬼冢虎，很想买一双，能不能给他们寄一双过去，货到付款。我甚至都没有尝试，邮购业务就应运而生了。

有时人们会直接来父母家找我。每隔几晚，门铃总会响起，父亲就会嘟哝着从躺椅上起来，调小电视音量，然后去开门看到底是谁。站在门廊上的可能是个身材瘦削但双腿肌肉却出奇发达的孩子，他眼睛到处瞟，透出一股急切的感觉，就像是吸毒者。“巴克在吗？”孩子会问。我的父亲会穿过厨房走到我的房间找我。我会出来邀请孩子进屋，坐在沙发上给他展示我的鞋子，然后在他前面跪下测量他脚的大小。父亲会双手插在口袋里，怀疑地望着整个交易。

多数找上门的人都是听别人口口宣传，经朋友的朋友推荐而来的。但是，也有些人是在我首次散发广告宣传后找来的，我的广告就是在本地一家打印店设计和制作的宣传单。在宣传单最上方，大号字体印着“特大好消息！日本挑战欧洲田径鞋统治市场”，下方进一步解释：“日本劳动力低廉，一家新公司借此以6.95美元的超低价格出售此鞋。”宣传单底部就是我的地址和电话。我在整个波特兰的大街小巷都贴上了自己的宣传单。

1964年7月4日，我的第一批货物一售而空。随后，我致信鬼冢公司，再次追加订购900双，这大概需要3 000美金。这不仅将“扫荡”掉父亲为数不多的现金存款，也终于耗尽了父亲的耐心。“爸爸银行已经关门大吉。”他说。不过，他还是勉强同意给我一封担保函，让我去俄勒冈第一国民银行（First National Bank of Oregon）想办法。多亏了父亲的名声，也正是因

为父亲的名声，银行才批准贷款。父亲那空虚的体面最终得到一点红利，至少于我而言是如此。

几个月以来第一次听见“不”

一个“神圣庄严”的合作伙伴、合法的银行贷款和自推自销的产品，这就是我事业的起步。

实际上，因为鞋子太畅销，所以我决定要在加利福尼亚州聘用一两个销售员。

问题来了，我怎么去加利福尼亚呢？显然机票太贵了，我无法承受，但我又没有时间开车过去。所以每隔一周，我会在周末用露营背包装满鬼冢虎，穿上最新的军装前往当地的空军基地。见我穿着军装，宪兵就会让我坐上下一趟去旧金山或洛杉矶的军用运输机。我抵达洛杉矶后，就借宿于在斯坦福认识的朋友查克·凯尔（Chuck Cale）那里，以便节省一些开支。他是我的好朋友，我在创业课上演示自己的跑鞋论文时，凯尔还去听课表示精神上的支持。

在某个周末，我还在洛杉矶的西方学院（Occidental College）参加过一场比赛。与往常一样，我站在内场草坪上，让我的鞋子大展拳脚。突然，一个人闲逛过来，向我伸出手。他有明亮的眼睛、英俊的面庞，实际上是非常英俊，只不过表情相当难过。即便他表情假装平静，但我却可以从他眼里读出难过，几乎可以算得上是悲痛。同样地，他也给我隐约的熟悉感。“菲尔。”他说。“你是？”“杰夫·约翰逊（Jeff Johnson）。”

原来如此！约翰逊，我是在斯坦福认识他的。他是个跑步运动员，成绩相当不错，我们曾多次在全员比赛中竞争。有时他会与我和凯尔一起出去跑步，然后再喝一杯。“嘿，是你呀，杰夫，”我说，“你最近在干什么呢？”“读研，修人类学。”他计划成为一名社会工作者。“不是开玩笑吧。”我眉毛高高挑起惊讶地说。约翰逊似乎不是那种适合社会工作的人，我都不敢想象他劝导瘾君子和安置孤儿的场景。他同样看起来也不像是适合做人类学家的人，我也无法想象他跟新几内亚的食人族交流或拿着刷子清理阿纳萨齐（Anasazi）遗址，或是在羊粪中筛出陶片的情景。

他表示这些不过是他的日常苦差而已，周末他会看心情卖卖鞋子。“不是吧！”我说。“阿迪达斯。”“去他妈的阿迪达斯，你应该为我工作，帮我卖这些新的日本跑鞋。”

我递给他一双鬼冢虎平底运动鞋，跟他说了自己的日本之行及与鬼冢公司的会面。他折弯鞋子检查鞋底，“相当不错啊！”他说。虽然有兴趣，但他却没有接受我的邀请。“我就要结婚了，”他说，“不太确定现在是不是可以尝试新的冒险。”

我根本没有把他的拒绝放在心上。这也是我几个月以来第一次听见“不”这个词。

一封让我措手不及的信

我当时的生活可谓是一帆风顺。生活相当富足，甚至还交了一个所谓的女朋友，不过就是没有太多时间陪她。我当时心情不错，可能是有史以来最高兴的时候，不过得意忘形也会诱发危机，会让你的感官失灵，所以那封可怕的信才打得我措手不及。

那封信的作者是美国东部某个偏僻小镇的高中摔跤教练，小镇位于长岛，叫谷溪、马萨佩卡或曼哈塞特。我读了两遍才理解信的内容，这位教练声称自己刚从日本回来，在那里也跟鬼冢的高层领导见过面，他被指定为鬼冢虎的美国独家经销商。因为听说我在销售鬼冢虎，这是侵权行为，他命令我——命令我停止一切行为！

对此，我的心怦怦直跳，忐忑地打电话找到表哥道格·豪泽（Doug Houser），他毕业于斯坦福法学院，当时在小镇一家知名的律师事务所工作。我要他调查这个“曼哈塞特先生”，查出他的真实身份，然后给这个人带个信。“到底要说什么？”豪泽表哥问道。“任何试图干涉蓝带体育公司的行为都将面临法律上的回击。”我说。

我的“业务”都开展两个月了，如今却卷入法律纠纷之中？要是真的有问题，我还能高兴得起来吗？

之后我就坐下，迅速给鬼冢公司写了一封愤怒至极的信。

> 尊敬的各位先生：
>
> 我在今天早上收到纽约曼哈塞特的某个人写来的信，这让我极其难过，他竟然声称……

随后便是等待回复。

继续等待。

再次写信提出质疑。

什么都没有。

杳无音信。

豪泽表哥发现那个“曼哈塞特先生”还是某个名人。在成为高中摔跤教练前，他是个模特——万宝路牛仔最初的模特之一。太棒了，这正是我所需要的。接下来的事情不过是跟某个虚伪的美国牛仔“比赛尿尿”（形容事情轻而易举）而已。

我当时陷入深深的恐惧之中，脾气变得暴躁，公司经营得一塌糊涂，女朋友也离我而去。每晚我都跟家人一起用餐，心不在焉地拨弄着盘子里的炖肉和蔬菜。我会跟父亲坐在角落里，闷闷不乐地盯着电视。“巴克，你看上去就像被人拿棍子敲了后脑勺一样，赶紧摆脱这种状态吧。”父亲说。

然而，我深陷其中，无法自拔。我不断地回想着当时与鬼冢公司的会面。那些管理人员如此礼待我，我们双方还鞠躬表示敬意。我大部分时间里都是直截了当、诚实诚恳的。当然，“确切来说”我当时并没有一家名为“蓝带”的“公司”，但那不过是小事而已。我现在已经有自己的公司，正是我的公司单枪匹马地把鬼冢虎引入美国西海岸地区，而且如果鬼冢公司给我一个机会，我可能会以10倍的速度更快地销售鬼冢虎。而如今，这家公司却想要把我踢开？就因为那个该死的万宝路模特？不愧是万宝路的魅力。

直到夏季结束，我都没有收到鬼冢公司的任何回复，我差点儿都要放弃销售跑鞋这个想法了。不过在劳工节[2]那天，我却改变了心意。我不能放弃，至少现在不能放弃，不放弃意味着我就得再去一趟日本，我需要跟鬼冢公司最后摊牌谈判。

我跟父亲说了自己的想法，他仍然不太喜欢我做这些蠢事，但他真正不喜欢的是某个人耍他的儿子。他皱着眉头说："你可能是应该去一趟。"

我又跟母亲说了整件事。"没有什么可能，你必须去。"她说。

事实上，那天是她开车送我去的机场。

即便是50年后，我也仍然可以回想起当时在车里的我们，回想起每一个细节。那是晴朗、明媚的一天，空气干燥，温度低到26度。我们俩静静地坐在车内，望着阳光洒在挡风玻璃上，一言不发。车里的静谧就像是以往她送我参赛的那些时光。我过于紧张，根本无心说话，而她比任何人都要理解我。她尊重我，在关键时刻从不越界。

然后，在我们快到机场的时候，她打破沉默："做你自己就好。"

我望着窗外。做自己，真的吗？那是我最好的选择吗？忘记自己才能真正看清自己。

我低下头，自己的装束显然都不是我以往的风格，我穿着一件新的西服，是得体的煤灰色，手里拎着一个小行李箱。在侧边口袋里放着一本新书《如何与日本人做生意》（*How to Do Business with the Japanese*），鬼才知道我是如何或是从哪儿听说的这本书。而如今我还会记得最后一个好笑的细节：我还戴了一顶黑色圆顶礼帽。我完全是为了此次旅行才买的这顶帽子，想着也许我戴上它会看着老成一点。实际上，我戴着它看起来就跟个疯子似的。那是一种刻板、显眼的疯狂，就像是从超现实主义画家马格利特（Magritte）画作中的维多利亚疯人院里逃出来的一样。

代理权之争

整个飞行过程中，我都在记忆《如何与日本人做生意》这本书所教的内容。眼睛疲劳时，我会合上书本盯着窗外。我试着与自己交流，给自己打气，告诉自己需要放开受伤的情绪，放开所有不公平的想法，否则只会让自己变得情绪化，无法冷静清晰地思考。情绪可能会产生"致命"的影响，我需要保持冷静。

我回想起自己在俄勒冈跑步的时光，我会与那些更好、更快、体格更具优势的人竞争、比赛，其中不少人未来都可能会有机会参加奥运会。然而，我却训练自己忘掉这个令人不快的事实。人们会反射性地假设比赛总是好事，会让最优秀的人脱颖而出，但实际这只适合那些可以忘记比赛本身的人。我从田径场上学习到的比赛的艺术就是遗忘的艺术，而如今我要提醒自己记住这个事实。你必须忘记自己的限制因素，你必须忘记自己的疑惑、痛苦和过去。你必须忘记内心"停下脚步吧"这样的嘶吼与乞求，而如果不可能忘记，那你就必须与之沟通交涉。我仔细考虑之前所有的比赛，脑海里想着一件事，身体却想着另一件事，面对那些跑道，我必须告诉自己的身体："对，你表现得相当不错，但还是要继续前进……"

虽然我与心中的那个声音不断沟通交流，但这个技巧不是与生俱来的，如今我害怕自己可能因为太久不练习而有所生疏。随着飞机缓缓降落在东京羽田机场，我告诉自己，你需要快速重拾以前的那些技巧，不然就会输。

我根本无法想象输的后果。

1964年的奥运会即将在日本举行，所以我在神户找到一家崭新的、价格合适的酒店。酒店名字叫新港（Newport），顶部有个旋转餐厅，就和西雅图太空针塔（Space Needle）的顶部一样——哪怕是想一下都会让我紧张起来。在打开行李前，我打电话联系了鬼冢公司并留下一条消息，告诉他们我到日本了，要求双方见一面。然后，我就坐在床沿盯着电话。

最后，电话总算响了。一个声音听起来呆板的秘书通知我，我在鬼冢公司的联络人宫崎先生已经不在公司任职了。一个不好的迹象。他的接任者森本先生不希望我去公司的总部。一个非常不好的迹象。不过，她又说，明天早上森本先生会在我所在酒店的旋转餐厅里跟我喝杯茶，见一面。

我那天早早上床，半睡半醒间，梦见追车、监狱、决斗，我在大型比赛、约会或考试前总是会做同样的噩梦。大概清晨我就起床了，吃完早餐（热腾腾的米饭上面摊放着一个生鸡蛋，还有一点烤鱼，我就着热茶才咽下去）之后就开始回忆、背诵《如何与日本人做生意》里的内容，同时刮干净自己苍白的下巴。我不小心割到自己一两次，手忙脚乱地给自己止血，我肯定是状态不太好。最后，我穿上西装，摇摇晃晃地走上电梯。在我按下顶楼按钮时，我注意到自己的手就跟骨头一样苍白。

森本先生如约准时到达，他年纪跟我差不多，但却更成熟，也更加自信。他穿着皱巴巴的运动衫，脸上也同样皱皱的。我们坐在窗边。几乎刚坐下，在服务员还没有过来点餐前，我就开始滔滔不绝地说着所有我之前发誓不会说的事情。我跟森本先生诉说自己被这个侵占自己领域的万宝路男人弄得心情多么不愉快，说自己与去年见过的公司高管的私人关系都还不错，说自己记得宫崎先生曾在信中表示西部13个州都是由我独家代理，我失控地解释着这一切。我想要激起森本先生的正义感和荣誉感。他看起来不太适应我的说话方式，所以我深吸一口气停了下来。我把问题从私人角度上升到职业角度，我提到自己不错的销量，提到那个名声已经远扬到大西洋彼岸的传奇教练，也就是我合伙人的名字。我再三强调如果有机会，未来我会为鬼冢公司做的一切。

森本抿了一口茶，在我显然已经和盘托出后，他放下茶杯望着窗外。我们慢慢地在神户的上空旋转着，他说：“我会给你答复的。”

又是一个辗转反侧的夜晚。我好几次起床走到窗边，望着神户暗紫色的港湾里停放着的船只。美丽的地方，糟糕的是所有美丽都不属于我。在你要输的时候，世界将不剩任何美丽，而我在这个关键时刻就要输了。

我清楚，明天早上森本会不夹带任何私人感情，完全是公事公办地向我道歉，但他们还是决定与那个万宝路男人合作。

上午9点，床边的电话响了起来，那是森本。“鬼冢先生……本人……想要见见你。”他说。

我穿上西装，打车前往鬼冢公司总部。在熟悉的会议室里，森本先生指着桌子中间的一张椅子请我坐下。这次是中间，而不是主位。没有更多的礼遇。他坐在我的对面，望着我，其他高管陆陆续续走进房间。等到所有人都来齐之后，森本先生对我点点头。“可以开始了。”他说。

我立马开始，基本上就是在重复昨天早上对他说的话。就在我将讲话推向高潮、准备结束时，所有人都转向大门，而我的话也戛然而止。会议室内的温度瞬间降低，公司的创始人鬼冢先生来了。

他穿着一套深蓝色的意大利西服，黑色的头发浓密得就像是粗毛地毯，会议室里的每个人都露出一丝恐惧。不过，他似乎毫不在意。虽然掌握着巨大的权力和财富，但他的一举一动却相当谦恭。他蹒跚地走着，步态缓慢，没有一丝一毫终极大老板、鞋王国国王的架子。他缓缓地围着桌子走着，与每个高管进行简单的眼神交流。最后，他来到我的身边。我们彼此鞠了一躬，握手表示敬意，然后他就坐在桌子的主位，森本先生想要简单说明一下我的来由，但他却抬手打断了。

没有任何铺垫，他就开始了自己鼓舞人心的长篇独白。他说，他之前就有过预见——一个关于未来的奇妙想法。“全世界的每个人都时刻穿着运动鞋，”他说，“我知道这一天已经到来。”他停下，望着在座的每个人，观察他们是否理解。他的目光最后停在我的身上，对我笑了一下。我也回以笑容，他眨了两下眼睛。“你让我想起我年轻的时候。”他轻轻地说着，盯着我的双眼，一秒、两秒，然后又把目光转向森本先生。“这是关于那13个西部州的事情？”他问。“是的。”森本回答道。“嗯。”鬼冢先生垂眸低头，似乎在思考，然后再次抬头望着我。“好的，”他说，“就这样，西部的13州归你。”

他说，那个万宝路男人可以继续在全国销售他的摔跤鞋，但只能在东海岸销售田径鞋。他会亲自写信通知万宝路男人这个决定。

在他起身后，我也站了起来，每个人都站了起来。我们都鞠躬表示礼节，最后他离开了会议室。

会议室里的每个人都长舒了一口气。“所以……就这么决定了。”森本说。

“不过只有一年。”他补充道，“然后就要再次讨论标的问题。”

我对森本表示感谢，向他保证鬼冢公司不会后悔今天的决定。我绕着桌子和每个人握手鞠躬，而在回到森本身边时，特别热情地跟他握了手。然后，我跟着秘书走进侧间，签了数份合同，并且下单订购了高达3 500美元的鞋子。

我一路飞奔回到酒店。在半路就忍不住跳了起来，像个舞者一样在空中跳跃。我在栏杆边停下，望着外面的港湾，现在可以尽情体会这份完整无缺的美丽了。我望着船只轻快地在风中摇曳，决定也要租一艘，去看看日本的濑户内海。一个小时之后，我就站在船头，微风拂过我的头发，船只在落日的余晖中缓缓前行，一切都如此美好。

第二天，我搭乘火车前往东京，是时候踏上云端之旅了。

再见，亲爱的萨拉

所有的旅行指南都说要在晚上攀登富士山，坚称最好的攀登行程就是在登顶时看见太阳从顶峰缓缓升起。所以我在傍晚赶往富士山脚，那天的天气闷热潮湿，但温度却逐渐下降，我立即重新考虑是否要穿百慕达短裤、T恤和鬼冢虎鞋。我见到从山上下来的一个人穿着橡胶外套，于是就拦下他询问三美元是否可以买他的外套。他看着我，又看看外套，点头答应了。

我在日本的所有交易都谈成了！

随着夜幕降临，数百名当地人和游客陆陆续续出现，朝着山顶爬去。我注意到所有人都带着一根木棍，上面挂着叮当作响的铃铛。我找到一对年迈的英国夫妇，询问这些木棍的作用。“这可以辟邪。”那位女士说。

“山上有邪物吗？”我问。

“谁知道呢。”

于是，我也买了一根木棍。

然后，我又注意到有人聚集在路边买草鞋。那位英国女士解释说，因为富士山是座活火山，火山灰肯定会把鞋子弄坏，所以登山者都会穿一次性的草鞋。

于是，我又买了草鞋。

虽然剩下的钱更少了，但最终我还是装备齐全地出发了。

据旅游指南所说，富士山有多条下山的路，但上山的路只有一条。我觉得这里面肯定也有着生活的哲学。上山的路上沿路挂着多种语言所写的标识，表示在到达山顶前会有9个站点，每个站点都有供应食物和休息的地方。不过，我在两个小时内却多次路过三号站点，难道日本人的计数方法不同？心中警铃大作，我在想是不是13个西部州实际指的是三个？

我在第七个站点处停下买了一杯日本啤酒和一碗面作为晚餐。在吃晚餐的时候，我跟一对情侣攀谈起来。他们也是美国人，比我要年轻，我觉得他们应该是学生。男生走的应该是校园风，不过有点可笑：高尔夫球裤、网球衫和腰带，各种颜色堆在一起就像个复活节彩蛋。而女生更是个实实在在的另类：破旧的牛仔裤、褪色的T恤、乱糟糟的深色头发，大大的眼睛是棕黑色的，有点像浓缩咖啡。

两个人都因为爬山而汗流浃背，却注意到我并没有出现这种情况，我耸肩表示我是俄勒冈的一个径赛运动员。“800米赛跑。”年轻的男孩皱眉，而他的女朋友却说：“哇，太厉害了。”我们喝完啤酒后就一起再次开始登山之旅。

女孩名叫萨拉（Sarah），来自马里兰。“马匹之乡。”她说。富裕的地方，我想。她肯定从小就经常骑马、跳高和表演，大部分时间都是在马背和表演场上度过的。她谈到了自己最喜欢的小马和大马，就好像那是她最亲密的朋友。

我又问及她的家庭。“父亲开了一家糖果公司。”她说。在她提到公司名字后，我不禁笑

了起来，我之前吃过不少她家的糖果，有时在赛前就会来一块。公司是由她的祖父创办的，不过她犹豫地补充说自己对金钱没什么兴趣。

我注意到她的男朋友又一次皱起眉头。

她当时在康涅狄格女子学院（Connecticut College for Women）学习哲学。“不是什么好的学校。”她略带遗憾地说道。她想要去史密斯学院（Smith College），她姐姐就在那里读大二，不过她没有考上。

“听起来你还没有从被拒绝中恢复过来。”我说。

“要恢复估计还早着呢吧。”她说。

“被拒绝从来都不是一件容易接受的事情。”我说。

“这还用你说吗。”

她的嗓音很特别，某些单词的发音有点奇怪，我不知道那是马里兰的口音还是她自己口吃，不管怎样，都挺可爱的。

她问我为什么来日本。我解释说自己是为了拯救自己的公司。“你的公司？”显然她当时想到了自己家里的那些男人们，公司的创始人、行业的领军者及创业家。“是的，”我说，“我的公司。”“那么你拯救……成功了吗？”她问。“成功了。”我说。“家里的所有男孩都要去上商学院，”她说，“然后又都计划成为银行家。”她的眼睛四处望了一下，补充道：“每个人都做着同样的事情——太无聊了。”

“我害怕无聊。”我说。

“啊，那是因为你是一个叛逆者吧。”

我停下脚步，把拐杖插进地里。我，一个叛逆者？想到此，我双颊居然微微发烫。

在我们接近山顶的时候，小路逐渐变窄。我说，这让我想起自己在喜马拉雅山的经历。萨拉和她的男朋友盯着我。喜马拉雅？她是真的大为惊叹，而他也是真的生气了。随着山顶慢慢地映入眼帘，攀登变得危险、艰难。她抓住我的手。“日本人有句俗话，”她的男友见此大声地对着我们、对着每个人咆哮，“智者一生只登一次富士山，愚者才会登两次。”

没有人为此大笑。虽然我挺想笑的，不过却是因为她男友的复活节彩蛋装束。

在顶峰时，我们走进一个大的木制鸟居。我们坐在鸟居旁边等候着。空气有点奇怪，不是真正的黑暗一片，却也没有太多光亮。太阳逐渐露出地平线。我告诉萨拉和她的男友，日本人会把鸟居放在神圣的交界地带，这个世界与其他世界的通道处。“不管你从哪里的世俗之地进入神圣领域，”我说，“你都会找到鸟居。”萨拉喜欢这种说法。我告诉她禅学大师相信山是“流动”的，但我们不能总是以我们有限的感官来认知流动，实际上我们在那一刻的确觉得富士山在流动，就像是在世界的海洋中乘风远航。

与上山不同的是，下山不需要浪费太多的精力和时间。在山脚，我对着萨拉和“复活节

彩蛋”鞠躬告别。“很高兴认识你们。”“你要去哪里？”萨拉问。“我今晚打算待在箱根旅馆。”我说。“好，”她说，“我跟你一起。”

我后退一步，望着她的男友。他只是皱皱眉，最后我才意识到原来两人并不是情侣。复活节快乐。

此后两天里，我们都在酒店里畅谈人生、肆意大笑，然后互生好感。一切如此自然地开始。要是永远都不会结束就好了，当然天下没有不散的筵席。我必须返回东京赶回家的航班，而萨拉决定继续前行，前往日本其他地方。我们没有计划再见面，她是个崇尚自由的人，根本不信计划这一套。“再见。”她说。“见到你很高兴。”我说。

在我上飞机前的几个小时，我去了一趟美国运通办事处。我知道她在某个时间也会去那里，向家人要钱继续旅行，所以就给她留了一张便签：“你回东海岸时肯定要途径波特兰……为什么不停下来看看呢？”

我回家的第一个晚上，晚餐时，我跟家人分享我的好消息：我遇见了一个女孩。

然后又告诉他们其他好消息：我挽救了自己的公司。

我转过头严肃地望着我的双胞胎妹妹们。她们俩每天都有一半的时间会守候在电话旁，等着电话铃声响起。“她的名字是萨拉，”我说，“如果她打电话来，请……态度和善一点。”

几周之后，我办完琐事回到家，在客厅里见到了萨拉，她跟我的母亲和妹妹们坐在一起。“惊喜吗？”她说。她肯定是收到了我的信息，决定应邀过来。她是从机场打电话来的，是乔安娜接的电话，然后她就发挥妹妹的作用，即刻开车去机场把萨拉接了回来。

我笑着跟她抱在一起，不过感觉有点奇怪，因为妈妈和妹妹们都在看着。“我们出去走走吧。”我说。

我从卧室里给她拿了一件夹克，然后就在微微细雨中走向附近一个树木葱葱的公园。她望着远处的胡德山，赞同我的说法，也认为胡德山跟富士山特别相似，我们不禁回想起在日本的那些时光。

我问她住在哪里。“傻子。”她说。这是第二次她自愿进入我的领地。

两个星期里，她都住在我父母的客房里，就像家里的一员，我开始想着说不定某天她真的会成为家里的一员。我不太敢相信，因为她是如此吸引着毫无魅力的奈特。我那两个防备心重的妹妹、害羞的母亲、独裁的父亲，没有一个人可以抵挡她的魅力。特别是我的父亲，在他们握手时，我可以感觉到她融化了父亲内心的某些坚硬之处。可能是因为家庭条件不错，周围朋友都有权有势，所以她也有着那种自信，你一生中可能会碰见一两次的那种自信。

她显然是我所认识的人中唯一一个可以同时聊到贝比·佩利[3]和赫尔曼·黑塞[4]的人。她崇拜这两个人，特别是黑塞，她打算有朝一日要写一本关于黑塞的书。“黑塞说过，”她有天晚上在用餐时说，“幸福是一种方式，而不是内容。”全家人都在默默地吃着炖肉，喝着牛奶。“很有意思。”父亲说。

我把萨拉带到蓝带体育公司的全球总部——地下室，向她展示了自己的经营业务。我给了她一双Limber Up，她在我们出门去海岸边的时候会穿着它。我们还一起去爬了汉姆山（Humbug Mountain），沿着扇形海岸捉螃蟹，在树林里摘越橘。站在24米高的云杉下，我们吃着越橘，忘情拥吻。

在她必须飞回马里兰的时候，我觉得像是丢了什么似的。每隔几天，我就会给她写信。我写了有生以来的第一封情书。

亲爱的萨拉：
我突然想起和你一起坐在鸟居旁等候日出的场景……

她总是立刻回信，在信里向我表达她从未减少的爱意。

1964年的圣诞节，她再次来到我的身边。这次是我去机场接的她。在我们回家的路上，她告诉我在上飞机前跟父母大吵了一架。她父母不让她来，他们不认同我的存在。“我父亲对着我大吼。”她说。

“他吼了什么？”我问。

她模仿着她父亲的语调：“你不能因为在富士山上遇见一个男人就以为他是你的一切。”

我不太自然地笑笑。我知道自己正处于胜负的关键时刻，但没有意识到原来爬富士山也是我的劣势之一。爬富士山有什么不好的呢？

“你怎么逃出来的？”我问。

“我哥哥帮我的，他悄悄带我溜出家门，然后开车送我去机场。”

我不禁好奇她是不是真的爱我，还是只把我当作一个叛逆的机会。

那几天，如果我在忙着蓝带体育公司的工作，萨拉就会跟母亲一起出去逛。晚上，我们俩会一起去市中心用餐、喝酒。周末，我们会在胡德山玩雪。在她必须回家时，我又开始患得患失。

亲爱的萨拉：
我想你，我爱你。

她随即回信表示她也想我，她也爱我。

然后，在冬季的冰雨中，她信中的热情也稍稍退却了。信里不再是热情洋溢，或者不再是我所想的。可能只是自己想太多，我这样告诉自己。但我必须要弄清楚，所以就打电话找她。

一切都不是因为我想太多。她说，她经过再三考虑，不太确定我们是否适合彼此。她不确定我对她而言是不是足够世故圆滑。“世故圆滑”，这是她所用的词。在我还没来得及反驳、沟通前，她就挂断了电话。

我拿出一张纸，给她打了一封长长的信，乞求她再好好地考虑一下。

她随即回信，没有任何商量的余地。

蓝带有了第一位员工

鬼冢公司的新一批鞋也已经到货，我却没有心思去处理。我在几周里都心情郁闷，躲在地下室里，躲在自己的房间里，躺在床上望着我的蓝丝带。

虽然我没有告诉他们，但家人都清楚发生了什么。他们没有询问细节，也不需要或不想要了解细节。

但我的妹妹珍妮除外。某天，在我外出的时候，她走到我的房间，在桌子里找到萨拉的信。后来，我回家来到地下室时，珍妮过来找我，她坐在旁边的地板上说，她仔细读了所有的信，包括最后一封我被拒绝的信。我别开头不想说话。“你没有她会过得更好。”珍妮说道。

我的眼里蓄满泪水，点头道谢。因为不知道该说些什么，所以我就问珍妮有没有兴趣在蓝带体育公司做兼职。我显然已经落下很多工作，所以肯定需要一些帮助。“因为你对邮寄很有兴趣，”我哑着嗓子说，“可能你会喜欢做那些文秘的工作。一块五一个小时？”

她咯咯地笑了起来。

就这样，我的妹妹成了蓝带体育公司的首位员工。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1965
脆弱的蓝带

a memoir by the creator of *nike*

作为会计师的我依旧能看出风险的存在，而作为创业者的我却也见到可能性。所以我折中了一下分开看待，继续前行。

我在年初就收到杰夫·约翰逊的来信。在西方学院偶遇后，我给他寄了一双鬼冢虎作为礼物，他在信中表示穿上它跑步之后，相当喜欢这款鞋。他太喜欢这双鞋了，其他人也喜欢，人们总是不停拦下他，指着鞋问他在哪里可以买到。

约翰逊在我们上次见面后不久就结婚了，他说，他的妻子已经怀孕，所以除了做社工外，还想要找点赚外快的方式，而鬼冢虎似乎比阿迪达斯更有前景。我回信询问他是否愿意担任“委托销售员”，也就是他每卖出一双跑鞋就有1.75美元提成，而每卖出一双钉鞋会有两美元。我当时刚开始招募兼职销售代表，所有人的标准费率都一样。

他即刻回信表示同意。

随后我们之间的信件来往不仅没有停止，反而在长度和频率上都有所增加。最初只有两页，然后是4页，再然后就是8页。最开始每隔几天才有一封，后面越来越频繁，几乎每天都有，信件投递口就像是瀑布一样，每封信件的寄件地址都一样：加利福尼亚州锡尔滩492号邮政信箱，邮编90740。然后，我就开始怀疑聘用这样一个人干什么。

我当然喜欢他的投入，同样他的激情也无可挑剔，但我开始担心他是不是投入太多激情和精力。在第二十封信或第二十五封信寄来的时候，我开始担心这个人是不是精神错乱，好奇为什么一切如此顺风顺水，好奇他什么时候将说完所有他急需告诉我或问我的事情，好奇他是否会用完邮票。

蓝带的二号员工，永远在倾诉

约翰逊似乎每次脑子里有什么想法时就会写下来，然后塞进信封。他写信告诉我，他一周卖了多少双鬼冢虎，一天卖了多少双；谁在哪场高中比赛中穿了鬼冢虎，最后的名次是多少；他想要扩大销售区域，不仅是在加利福尼亚，还想在亚利桑那州卖鞋，可能最好还包括新墨西哥州。他建议，我们可以在洛杉矶开一家零售店。他告诉我他在考虑在跑步杂志上刊登广告，问我有什么想法。他会写信告诉我他已经在跑步杂志上登了广告，反响不错。他会写信询问我为什么之前没有回复他的信件，会写信请求我给予鼓励，还会写信抱怨我之前没有回信给他鼓励。

我始终认为自己是一个尽职的通信对象（我在全球旅行时给家里寄过无数封信件和明信片，我还真心实意地给萨拉写过信），而且我也总是想要给约翰逊回信，但在我抽时间准备写信时，总是会收到另一封信，于是我就不停地在等待。可能光是信的数量就让我望而却步，他的那种急切需求也让我不想再给他鼓励。好多个晚上，我都会坐在地下工作室的黑色皇家打字机前，把纸装上开始打字，“亲爱的杰夫”，然后就空白一片，我不知道该从哪里开始，不知道首先该回答他的哪个问题，于是我就起身去处理其他的事情，然后第二天又会收到约翰逊的另一封信，或者可能是两封。很快，我就会有三封没有回复的信，每天都不知道该从何下手。

我让珍妮去应付约翰逊的信件。“好的。”她说。

结果不到一个月，她就把信件扔在我面前，情绪激动地说：“你付的薪水可不够付我的工资。”

有时，我不会从头到尾、一字一句地读约翰逊的信。但略读之后会发现，他会在闲暇和周末的时候卖鬼冢虎，他打算继续做自己的全职工作，也就是作为洛杉矶的社会工作者。我一直不太理解，约翰逊根本不是那种善于社交的人，实际上他看起来总是有点不愿与人来往，这也是我喜欢他的一点。

1965年4月，他写信表示自己打算辞掉社工的工作，虽然他一直不喜欢这份工作，但压死骆驼的最后一根稻草就是圣费尔南多谷（San Fernando Valley）的一个情绪抑郁的女人。他之前计划要去核实她的情况，因为她扬言打算自杀，但他首先打电话询问她，她是不是真的计划在那天自杀。如果是真的，他就不想要浪费时间和金钱一路开车去那边了。那个女人和约翰逊的上级都不认同他的方法，觉得这是他漠不关心的表现。约翰逊也的确如此。他不关心，在那一刻，约翰逊写信告诉我他了解了自己，也清楚了他的宿命。社会工作不是他的宿命，他来到这个世界不是为了解决人们的问题，他更喜欢关注人们的双脚。

在内心深处约翰逊坚定地认为跑者是上帝的选择，如果方法得当、斗志昂扬、形式恰当，跑步就是一种神秘的练习，完全不亚于沉思或祈祷，所以他觉得自己受到上帝的召唤，要帮助跑者到达天堂。我一生大部分时间都是围绕着跑者转的，但从未遇见这种转瞬即逝的浪漫主义。甚至跑步界的耶和华——鲍尔曼，也没有蓝带体育公司的二号兼职员工对体育抱着的如此虔诚的态度。

实际上，在1965年，跑步甚至不算是一种运动。跑步并不是广受欢迎的运动，但也不是无人问津，它只是一种常见的运动罢了。人们认为，出门跑上8公里是怪胎才会做的事情，可能只是为了燃烧、释放疯狂的精力。为了愉快而跑步，为了锻炼而跑步，为了产生内啡肽（endorphin）而跑步，为了更健康长寿而跑步——这些事情都是闻所未闻的。

人们特别喜欢嘲笑跑者。看到路上的跑者，司机会放慢速度按响喇叭，大叫道：“跑步还不如骑马啊！”然后，朝着跑者的头部扔过去一罐啤酒或苏打饮料。约翰逊以前就经常被百事可乐砸中。他想要改变现状，他想要帮助全世界所有被压迫的跑者，想要为他们带来光明，创建一个属于跑者的社区。所以他可能归根到底是个社会工作者，不过却只想和跑者社交。

但归根结底，约翰逊想要通过他想做的这些事情赚钱养家，而在1965年，这几乎是不可能的。在我身上，在蓝带体育公司，他觉得自己看见了希望。

我竭尽所能打破约翰逊对于这种想法的美好幻想，尝试各种方法来浇灭他对我和我公司的热情。除了不回信，我也不给他打电话，不拜访他，也从不邀请他来俄勒冈。我当然也从未浪费任何机会告诉他残酷的事实，在为数不多的回信中，我坦诚地表示：“虽然公司发展状态不错，但我实际还欠俄勒冈第一国民银行11 000美元……现金流是负的。”

他即刻回信询问是否可以成为我的全职员工。“我想要在鬼冢虎身上实现这一切，而且也有机会去做其他事情——跑步、学业，当然还有自己创业。”

我摇头表示不理解，我都跟这个人说了蓝带体育公司就像泰坦尼克号一样正在逐渐沉

没，他的回复却是请求得到一个头等舱位。

好吧，我想，即便我们的确落败，但好歹会有人与公司相伴。

所以在1965年夏末，我回信接受了约翰逊成为蓝带体育公司首位全职员工的提议。我们通过邮件协商他的薪水，之前他做社会工作者的月薪是460美元，不过他表示400就够了。我同意了，不过不太情愿，似乎这个要价过高，约翰逊又太散漫轻浮，而蓝带体育公司又太脆弱——不管怎样，我都觉得这只是暂时的。

作为会计师的我依旧能看出风险的存在，而作为创业者的我却也见到了可能性。所以我折中了一下，继续前行。

管什么银行，我想要的是狠踩油门一路狂飙

在此之后，我就完全把约翰逊的事情抛到脑后。我目前还要解决更大的问题——银行对我的表现不满意。

在第一年销量达到8 000美元后，我当时预测第二年会达到16 000美元，而银行方面表示这相当令人担忧。

“销售额增长率达到100%是令人担忧的事情吗？”我问道。

“对于你的净资产而言，你的成长速度太快了。”银行表示。

“这么小的公司怎么可能成长太快？如果小公司成长快，肯定是在积累净资产。”

“不论公司规模大小，原理都是一样的，资产负债表外的增长存在风险。”

“人生就是要成长，”我说，“公司就是要成长，你不成长就会被淘汰。”

“但我们不这么看。”

“你不能跟一个跑步运动员说你在比赛中跑得太快了。”

“这两件事风马牛不相及。”

银行的想法才完全是风马牛不相及，我想这么跟他们说。

我所学到的理念就是，销售额持续增长，有赢利能力，再加上无限的上涨空间，就等于高品质的公司。不过在那个年代，商业银行与投资银行不同，它们目光短浅，只关注现金余额，希望你永远不要超越你的现金余额。

我一次又一次心平气和地尝试对银行解释我的鞋类业务。我说，如果我不保持上涨趋势，就没法说服鬼冢公司相信我是美国西部地区最佳的经销商。如果没法说服鬼冢相信我是

最好的，他们就会找其他人来代替我。并且，这一切还没考虑与最大的“怪物”——阿迪达斯之间的竞争。

银行方面无动于衷。与雅典娜的劝说不同，他们完全没有把我的劝说当一回事。“奈特先生，你需要放慢增长速度。你没有足够的净资产来支持这种增长。”银行一遍又一遍地说。

净资产，我开始厌恶这个词，银行不停地使用它，它变成了一个调子在我脑海里不停播放，让我无法摆脱。净资产——我在早上刷牙时会听到；净资产——我在晚上上床睡觉时会听到；净资产——我甚至到不想大声提到这个词的地步，因为这根本就不是一个具有真正内涵的词，不过是官僚的行话，现金的代名词，而我缺少的正是现金。这是对我的故意刁难。我把所有尚未确定进账的资金都直接投入到自己的业务中，这么做是不是太鲁莽？

我对现金余额置之不理，于我而言这没有任何意义。当然，对这点始终都是需要持有谨慎、保守、明智的态度的，但“路边”根本不缺谨慎、保守、明智的企业家，我想要的是狠踩油门一路狂飙。

在一次次的见面中，我都或多或少保持沉默。银行所说的任何事情，我都最终表示同意，然后完全随心所欲地做自己高兴的事情。我会再次向鬼冢公司订购鞋子，数量是前一次的两倍，然后睁大双眼无辜地出现在银行，请求银行提供一份信用证来支付这笔贷款。银行总是惊诧不已：“你想要多少？”而我总是假装因为他们的惊诧而惊讶。“我觉得你看得出这是明智的……”我会虚与委蛇，协商磨合，而最终银行也会批准我的贷款。

在我把所有鞋子卖出去，再全额偿还借款后，我就会再重演一遍整个过程：在鬼冢公司下一笔大订单，一般是前一次的两倍，然后再穿着最好的西装去银行，脸上露出天使般无辜的表情。

处理我业务的银行家名叫哈里·怀特（Harry White），大概50岁，慈眉善目，嗓音就像是碎石在搅拌机里被搅拌时的声音，他似乎不太想做银行家，特别不想做我的银行家。他是在被迫的情况下接手我的业务的。我接触的第一个银行家是肯·柯里（Ken Curry），但在我的父亲拒绝成为我的担保人后，柯里就直接打电话联系他：“你只跟我说，比尔，如果这个孩子的公司出现问题，你还是会支持他的，对吗？”

“当然不会。”我的父亲说道。

所以，柯里决定自己还是不要参与父子之间无声的战争了，然后怀特就理所当然地接手了。

怀特是第一国民银行的副总裁，这个职位具有误导性，其实他没有太大的权力，上级时刻严密监视着、事后评论着他的一举一动，终极大老板其实是鲍勃·华莱士（Bob Wallace）。真正对怀特施压的也是华莱士，所以怀特才会对我施压。正是华莱士盲目追求净资产，对增长嗤之以鼻。

身材魁梧、表情凶狠、胡子拉碴的华莱士年长我10岁，但他却觉得自己是银行的青年传奇。他决心成为银行的下一届总裁，认为所有不良信用风险都是他和这个目标之间的拦路虎。他不喜欢为任何事给任何人提供信贷，但我的资产负债差额总是徘徊在零左右，所以他

觉得我是一个随时可能爆发的灾难。只要一个季度的增速放缓、销量下滑，我的公司就会关门大吉，而华莱士银行的大厅可能就会摆满我没有卖出的鞋子，银行总裁的高位也会与他失之交臂。就像萨拉在富士山上说我是个叛逆者，华莱士也把我看作一个叛逆者，但他可没有任何赞美的意思。当然，回想起来，萨拉最后其实也没有赞美的意思。

当然，华莱士不会总是直接跟我坦白，而是通过他的中间人怀特来传达。怀特信任我和蓝带体育公司，但他会始终悲伤地摇头告诉我，华莱士已经做出决定，华莱士已经签署支票，华莱士不是菲尔·奈特的粉丝。我觉得怀特用“粉丝”这个词是恰当的、生动的，也是一种有希望的描述。他高高瘦瘦，之前也是个运动员，喜欢谈论体育。毫无疑问，我们英雄所见略同。另一方面，华莱士看起来就像是个从不会踏上球场的人，除非是为了收回未能如期还款的器材。

如果告诉华莱士哪里可以扔掉我的净资产，他肯定会相当满意，会立刻冲出门，把我的业务转到其他地方，但在1965年，我根本无处可去。第一国民银行是小镇里唯一提供贷款的地方，华莱士清楚这一点。俄勒冈当时只有两家银行，第一国民银行和美国合众银行（U.S.Bank），后者已经拒绝我的请求。如果我被前者抛弃，那就完了（现在，你可以住在一个州，却在另一个州的银行贷款，没有任何问题，但当初的银行监管更为严格）。

同样，当时也不存在所谓的风险投资。一个具有雄心壮志的年轻人几乎无处可去，而唯一能去的地方也被那些趋避风险、没有丝毫想象力的守门人给紧紧看守住了。华莱士就是规则，而不是例外。

另一方面，鬼冢公司方面总是拖延装运时间，这使情况更加糟糕，更少的销售时间就意味着没有足够时间赚足够的钱来偿还贷款。而在我向他们表示不满后，对方也没有任何回复。即便是有所回复，他们也根本不理解我的困境。我不得不再次发送电报，着急地询问最新一批货物的装运动向，而我通常得到的回复就是令人发狂的敷衍：“还要几天。”就好比你拨打911，结果另一头的人却哈欠连天。

考虑到所有的问题和蓝带体育公司阴云密布的未来，我觉得自己最好还是找份靠谱的工作，一个在所有一切崩盘后还能依靠的铁饭碗。与此同时，约翰逊全身心投入到蓝带体育公司的工作之中，所以我决定扩大业务范围。

当时我已经通过了注册会计师考试的所有科目，所以就把自己的考试成绩和简历邮寄给几家当地的事务所，面试三四家之后，最终被普华会计师事务所[5]聘用。无论喜欢与否，我正式地、不可撤销地成为了一名持证上岗的会计师。我当年的纳税申报单没有把自己的职业列为个体户或是企业主，而是会计师菲利普·奈特。

会计艺术家海斯

多数情况下，我并不在意那些名头。对于创业者而言，我在蓝带体育公司的银行账户中投入适当的薪水，填补我的宝贵净资产，增加公司的现金余额。同样，与莱布兰德不同的是，普华会计师事务所在波特兰的分支机构是一个中等规模的事务所，相比于莱布兰德只有4名会计师，这家公司有30名左右，它更适合我。

这份工作也同样更适合我。普华拥有不同的客户，既有有趣的新创企业，也有知名的公司，事务所的客户涉及你可以想到的各行各业——木材、水利、电力、食品……在针对各类公司进行审计，探索其内在问题，分类再综合时，我也了解到了不同公司是如何存活或被淘汰的，公司是如何让产品畅销或滞销的，公司是如何卷入困境，又是如何摆脱困境的。我仔细记录着公司的成功秘诀和失败原因。

经过多次这样的过程，我了解到缺少净资产才是失败的主要原因。

会计师通常是团队合作，而最佳团队的领导就是事务所最好的会计师德尔伯特·海斯（Delbert J.Hayes），同时也是目前事务所的招牌。他身高1米88，体重136公斤，穿紧身、廉价的聚酯面料的西服。海斯的确拥有天赋、智慧和激情，当然胃口也不小。他认为，最令人高兴的事情莫过于吃着特大号三明治，喝着一杯伏特加，但在研究报表时他不会做这两件事。此外，他的烟瘾也不小。不管是晴天还是雨天，他都喜欢吸口烟，享受一番。他每天至少要抽两包烟。

我也认识其他资历、技能不错的会计，不过海斯在这方面确实拥有绝佳的天赋。在大量普通的数字中，他可以区分出美的原始要素，他就像诗人看待白云、地理学家看待岩石一般看待数字。他可以从数字中谱出狂想曲，找到通俗的真相。

还有神秘的预测。海斯可以利用数字预测未来。

日复一日，我望着海斯做着那些我从未想过可能性的事情——他把会计做成了艺术。换言之，他和我，和所有人都可以是艺术家。这是个绝妙、崇高的想法，我是永远都不可能想到的。

理智上，我清楚这些数字都是美妙的。在一定程度上，我明白数字代表着秘密代码，而在每行数字背后都蕴含着飘渺的柏拉图抽像的理型（form）。我的会计课程就曾教会我类似的事情。就像体育，田径场会让你特别尊重数字，因为数字代表你的成绩，不多不少。如果我在比赛中的表现不佳，可能是有原因的——受伤、疲劳、心情不佳——但没人在意。我最后得到的数字就是其他人会记住的一切。我们生活在这种现实之中，而海斯这个艺术家却可以让我真正地体会到。

唉，我开始担心海斯是那种悲剧性的艺术家，像梵高那样孤芳自赏的艺术家。他每天的一言一行、穿着品味都太过糟糕，在公司里也不与别人交流，而且还有各种恐惧症——恐高、怕蛇、怕虫子、幽闭恐惧，这些导致他与上级和同事的距离越行越远。

海斯最害怕的就是节食。虽然他存在各种缺陷，但普华本可以毫不犹豫地让海斯成为合伙人的，不过事务所无法忽视他的体重，无法忍受一个体重高达136公斤的合伙人。更可能的是，就因为这个令人不愉快的事实，海斯反而吃得更多了。无论如何，他的胃口惊人。

1965年以前，他的酒量和胃口差不多，也就是说他的酒量相当大，而且他还不喜欢独酌。只要一到下班时间，他就会坚持要所有他下属的初级会计师跟他一起喝酒。

他的话就跟他的酒量一样，一说就停不下来，某些会计师会称他为“雷姆斯大叔”（Uncle Remus），但我从来没有，也从来没有对海斯的滔滔不绝心生厌烦。海斯的每个故事都包含着某种商业智慧——什么才是公司运营的要素，公司的分类账到底意味着什么。

所以我经常在晚上自愿，甚至积极主动地跟着海斯去波特兰的酒吧，一轮又一轮地喝酒聊天。早上清醒的时候，我觉得自己比在加尔各答时更加虚弱，我需要竭尽全力克制自己，保证自己对普华还有一点价值。

不过当我不是海斯“军队”的小兵时，我还要到后备队服役（役期7年）。每个周四的晚上，从7点到10点，我必须转换角色，成为奈特中尉。我的部队里都是码头工人，我们经常会在仓库区驻扎，距离我收取鬼冢装运的货物的地方不过几个足球场的距离。多数晚上，我的弟兄和我会把货物装上船或是卸下船，会维修吉普车和卡车。我们经常会做体能训练，包括俯卧撑、引体向上、仰卧起坐和跑步。我记得有一个晚上，我带领大家一起跑6公里。因为我需要通过流汗排出跟海斯大喝一场后的酒气，所以就设定了一个相当可怕的速度，我慢慢地提速，自己和后面跟着的人都累得满头大汗。之后我无意中听到一个人在跟另一人说：“奈特中尉喊口令的时候我跟得挺紧的，却没听到他大口喘气。”

这可能是我在1965年里唯一的胜利吧。

后备队在某些周二晚上会有课程。教员会跟大家聊聊军事策略，这一点特别吸引我。教员经常会援引以前的著名战役，以此作为课堂的开篇，但都不可避免会偏离主题，开始聊起越南战争的问题。冲突愈演愈烈，美国不可逆转地深陷其中，仿若被巨大的磁场吸附住了。一名教员告诉我们要把个人生活打理得井井有条，准备吻别自己的妻子或女友。我们将会“上战场，要不了多久”。

我开始逐渐憎恶那场战争。不单单是因为我觉得那场战争是不对的，而且觉得它完全是愚蠢、浪费资源的做法。我讨厌愚蠢和浪费。最重要的是，相比于其他战争，那场战争似乎与我贷款的银行采用相同的原则策略——作战不是为了胜利，而是为了避免失败。万无一失的失败策略。

我的士兵也持有同样的感觉。在大家解散的那刻就都小跑着去最近的酒吧，也就没什么好奇怪的吧。

与后备队和海斯的轮番畅饮让我不太确定自己的肝还能坚持多久。

海斯会不时外出拜访俄勒冈各地的客户，而我发现自己通常是他拜访各地时所带的一部分。在他下属的所有初级会计师中，我可能是他最喜欢的，特别是在他出差的时候。

我相当喜欢海斯，但我也敏锐地发现在出差的时候，他完全不拘小节。与以往一样，他总是希望自己的支持者可以与他做同样的事情，你要是跟海斯喝酒就永远不会喝完。他会要求你跟他一样一杯接着一杯喝，就像计算贷方和借方账目一样，仔细地记着你所喝的每一杯酒。他经常表示自己相信团队合作，而如果你在他的团队，那你最好还是乖乖喝下那杯酒吧。

即便是半个世纪以后，在回想自己与海斯在俄勒冈的奥尔巴尼（Albany）出差，为钟华稀有金属（Wah Chung Exotic Metals）审计的那些场景，我的胃都会不禁收缩。在处理完数据后，我们每晚都会在小镇郊区喝上几杯。我同样模糊地记得在沃拉沃拉（Walla Walla）为冷冻食品公司鸟眼公司（Birds Eye）服务的那些日子，每天结束工作之后就在城市俱乐部小酌一番。沃拉沃拉禁酒，但酒吧会规避法律，称自己为“俱乐部”。城市俱乐部只需要一美元就可以获得会员资格，而海斯在俱乐部里声誉良好，不过后来因为我的不当行为，导致两人都

被踢出俱乐部。我已不记得当时自己做了什么，但可以肯定的是相当可怕。我同样肯定的是我根本无法控制自己的行为，那时候血液里的酒精含量估计已经达到50%。

我模糊地记得自己吐得海斯的车里到处都是，还记得他轻声、耐心地让我把车清理干净。不过我还清楚地记得的就是海斯涨红的脸，他为我愤愤不平（即便显然是我的错），然后退掉自己在城市俱乐部的会员资格。也许就是因为这样的忠诚，这样不讲理、无根据的忠诚，我可能在那一刻爱上了海斯。在他说着数字背后深刻的寓意时，我对他是崇拜的，而在他对我特殊相待后，我才真正爱上他。

在一次出差途中，在两人深夜把酒聊天时，我跟海斯聊了蓝带体育公司的情况。他认为蓝带体育公司是有前景的，但同样也预见到了不可避免的失败。他说数字是不会骗人的。“在这样的经济条件下创办新公司？还是一家鞋类公司？现金余额还为零？”他懒散地摇着自己毛茸茸的大脑袋表示不赞同。

但另一方面，他表示我也有一个优势——鲍尔曼，一个传奇合伙人，这绝对是无法估值的宝贵资产。

两头成熟的雄狮相见了

此外，我的资产正在增值。鲍尔曼曾在1964年前往日本参加奥运会，支持他所培训的美国田径队。他的两个跑步运动员比尔·德林杰（Bill Dellinger）和哈利·杰尔姆（Harry Jerome）都获得了奖牌。而在比赛后，鲍尔曼就会转换角色，变为蓝带体育公司的形象代言人。他和鲍尔曼太太前往鬼冢公司参观，让那里所有人都为其魅力所折服。成立公司时鲍尔曼提供的初始500美元资金正是来自鲍尔曼太太的圣诞节俱乐部账户。

两人受到了皇室般的礼遇、VIP级的工厂参观待遇，森本甚至把他们引荐给了鬼冢先生。当然，两头成熟的雄狮相见恨晚。毕竟两人都有同样的过去，感受过同一场战争，两人也仍然将每一天都当作一场战斗。鬼冢先生从不屈服于失败，这一点让鲍尔曼印象深刻。鬼冢先生告诉鲍尔曼自己是如何在日本的废墟中，在几乎所有大城市都还在美国战火的洗礼中时，创建自己的制鞋公司的。他的第一个鞋楦（一个篮球鞋系列）是通过把佛堂蜡烛的热蜡倒在自己的脚上才做成的。虽然篮球鞋根本卖不出去，但鬼冢先生没有放弃，他又把目光转向跑鞋，剩下的就是鬼冢虎鞋子的历史了。在1964年的奥运会中，每个日本跑步运动员穿的都是鬼冢虎。

鬼冢先生还告诉鲍尔曼自己是在吃寿司时突然灵感迸发，设计出鬼冢虎的特殊鞋底的。当时他低头望着自己的木盘，上面放着章鱼脚，蓦然觉得类似的吸盘与跑鞋鞋底相结合说不定会有不一样的效果。自此他了解到灵感可以来源于平凡的事物，可以是你每天吃的东西，也可以是家里周围的各种事物。

鲍尔曼的实验

返回俄勒冈之后，鲍尔曼和新朋友鬼冢先生及鬼冢公司的整个生产团队保持着愉快的联络。他会提出新的想法和产品改进建议。虽然所有人双脚构成都一样，但鲍尔曼坚信它们并不是完全相同的。美国人的身体与日本人不同，美国人更高、更重，所以美国人需要不同的鞋子。在拆解十几双鬼冢虎鞋子后，鲍尔曼就找出了针对美国消费者需求的改进的方法。为此，他做了大量的笔记、草图、设计，将它们都提供给了日本方面。

可惜的是，他也和我一样发现不管你与鬼冢公司员工的私交有多好，一旦你回到美国，事情就完全不同了。鲍尔曼的大多数信件都没有得到任何回复，即便有回复，也是语焉不详或表现出草率的不屑一顾。一想到日本人对待鲍尔曼的方式正是我对待约翰逊的方式，我整个人都觉得心疼。

不过鲍尔曼不是我，他没有把拒绝放在心上。就像约翰逊一样，在自己的信件没有任何回复的情况下，鲍尔曼就会写更多的信，使用更多强调的词语和更多惊叹词。

同样，他也没有停止自己的试验，他继续把鬼冢虎拆开，继续把自己田径队的年轻人当作实验小白鼠。在1965年秋季径赛季上，鲍尔曼每场比赛都会得到两个结果：一个是运动员的表现，一个是鞋子的表现。鲍尔曼会标注如何支撑足弓，鞋底如何抓地，脚趾如何被挤压，以及脚背如何弯曲。随后，他会把自己的笔记和发现结果寄给日本。

他最终有所突破。鬼冢公司按照鲍尔曼提出的意见制造出了更符合美国人需求的鞋型。鞋子内底柔软，对足弓的支撑力度更大，楔型鞋跟减少了对跟腱的压力。他们把原型发给鲍尔曼之后，他简直为之疯狂，要求对方提供更多此种鞋子，然后把这类试验鞋发给自己所有的队员，大家在竞赛中都所向披靡。

鲍尔曼总是以最好的方式看待一点小小的成功。与此同时，他也在测试运动万能药、魔法药剂，以保证自己的队员保留更多的体力和能量。在我还是他的队员时，他就说过运动员补充盐分和电解质的重要性。他会强迫我和其他人喝下他发明的药剂，那是一种由打碎的香蕉、柠檬、茶、蜂蜜，以及其他不知名的配料混合而成的恶心黏稠物。现在，在“修补”鞋子的同时，他还不忘捣鼓自己的运动饮料配方，虽然口感更差，不过效果更好。直到几年后，我才意识到鲍尔曼当时是在研发佳得乐（Gatorade）。

在他的“闲暇时间”，鲍尔曼喜欢思索海沃德田径场（Hayward Field）的地面。海沃德是一个神圣的地方，使用传统的煤渣跑道，但鲍尔曼可不认为可以因为传统而放慢你的速度。只要是下雨天，尤金市（Eugene）的确是经常下雨，海沃德的煤渣路就会变为威尼斯的河道。鲍尔曼觉得橡胶制品更容易晾干、清理和保持干净，同时橡胶鞋会让运动员的双脚更舒服。所以他就买了一台水泥搅拌器，投入切碎的轮胎和不同类别的化学物质，然后花时间寻找它们混合的最佳黏稠度和构成比例。他不止一次因为吸入产生的“巫师”气体而患重病。头疼欲裂、明显跛行、视力退化，这些都是他追求完美的后续代价。

同样的，我也是在几年后才了解到鲍尔曼实际在忙什么。他当时是在尝试发明聚氨酯。

有一次，我问他是怎样在一天的24小时内安排好所有事情的。当教练、出差、做实验、照顾家庭。他咕哝了一下，好像在说：“没什么。”然后低声跟我说，除此之外，他还在写一本书。

“一本书？”我说。

“关于慢跑。”他生硬地说道。

鲍尔曼总是强调，人们有种错误的想法，那就是只有杰出的奥运会运动员才称得上是运动员，但他觉得每个人都是运动员。只要你身体无碍，就可以运动。而现在，他决心要把这种观念进一步推广，让所有阅读此书的人都了解这个观点。“听起来挺有意思的。”我说。不过我觉得我们的教练忽视了一个问题，那就是到底谁会有兴趣读一本关于慢跑的书？

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1966

天字第一号业务员

a memoir by the creator of *nike*

我望着弯曲、炽热的地平线，觉得全世界只有一人足够无所牵挂、精力充沛、志向远大、举止疯狂地愿意一经通知就搬去东海岸，而且会在鞋子到达前准备好一切。

在我与鬼冢公司签订的合同就要到期时，我每天都检查邮件，希望对方会写信表示有意续约，或是希望终止合同。无论如何，知道结果总是一种解放。当然，我也希望萨拉会写信给我，说她改变了想法。此外，我也同以往一样，时刻准备应付银行的来函，称我的业务不再受欢迎。

但每天都只有约翰逊的信件。和鲍尔曼差不多，这个人好像永远都不睡觉，我甚至想不到其他理由解释他为何坚持不懈地寄信。多数信中都没有重点，在大量我不需要的信息中，约翰逊的信件一般会包括多个长篇的附加说明和某些闲聊和玩笑。

甚至，还会有手绘的解释说明。

也有可能是乐曲的歌词。

有时是一首诗。

约翰逊敲打着手动打字机，在透明薄纸上粗暴地留下盲文般的印记，他的不少信件背后都有故事，可能说“寓言”更合适一点。

> 他如何向一个人卖了一双鬼冢虎，但这个人会帮忙卖出更多双，所以他有一项计划……他如何追着、缠着一个高中的主教练，试图向这个教练出售6双鞋，但最终却卖出13双……这不过是表明了……

约翰逊通常会事无巨细地描述他最新投放的广告或是正在考虑在《长跑日志》杂志（Long Distance Log）或《田径新闻》杂志（Track&Field News）背面投放的广告，或者他会描述他计划在广告中采用的鬼冢虎照片。他会在自家建一个临时照相馆，在沙发上诱惑性地摆放鞋子，紧挨着一件黑色运动衫。首先不提这是否听起来像是关于鞋子的色情描写，我根本就没有找到在只有跑步爱好者才会读的杂志上投放广告的意义。我觉得短暂的广告宣传没有任何意义，但约翰逊却似乎乐在其中，而且发誓这类广告会有用，所以我也没有太多理由去阻止他。

约翰逊的信件一般会不可避免地以“挽歌”形式结尾，不管信的末尾是在尖刻地还是认真地指责我未能回复他之前以及再之前的信件。之后可能就会带有一个附录和另一个附录，有时会是一堆附录。再之后就是请求我给予鼓励，但我从来没有这样做，我没有时间鼓励他，而且这也不是我的行事风格。

如今回望过去，我不禁在想自己那么做是否真的是出于自我个性，是否只是在模仿鲍尔曼或是我的父亲，或是两者皆有。我是不是学会了他们那种沉默寡言的行为？我是不是可以效仿所有我崇拜的人？在我阅读所有可以得到的关于将军、首领、武士的故事及我心中三大英雄——丘吉尔、肯尼迪和托尔斯泰的回忆录时，是不是潜移默化地受到了影响？我不喜欢暴力，但我却着迷于在极端情况下的领导力或缺乏领导力。战争就是最极端的情况，但商业中也有类似战争的因素。有人说过商场就是没有硝烟的战争，我颇为赞同。

我并不特殊。在历史长河中，人们会指望士兵发扬海明威的基本美德，在压力下保持优雅。海明威本人就是在望着拿破仑最喜欢的指挥官米歇尔·内伊的雕塑时完成了《流动的飨宴》的多数内容。我从所有关于英雄的书中认识到他们大多沉默寡言，没有一人喜欢说个不

停，没有一个只注重微观而忽视宏观环境。巴顿将军说过，不要告诉人们如何做某事，告诉他们需要做什么，让他们创造惊喜。所以我没有回复约翰逊，而且也不会跟他纠缠。我已经告诉他需要做的内容，希望他会给我惊喜。

也许他可以在沉默中给我惊喜。

疯狂的天才

约翰逊值得赞扬的地方就是，虽然他渴望更多的交流，但绝不会因为缺少交流而丧失信心。相反，他会更加积极主动。他是个直肠子，却意识到我并不是，虽然他喜欢（对我，对我妹妹，对双方的朋友）抱怨，却清楚我的管理风格给了他更多的自由，让他随心所欲地去做事，发挥更多的创造力和能量。他一周工作7天，不停销售产品，推广蓝带体育公司，而在他不销售的时候，也会努力构建自己的消费者数据档案。

每个新的消费者都会有自己的指数卡，而每张指数卡包含这个消费者的个人信息、鞋码和鞋类偏好。这个数据库让约翰逊可以时刻与所有消费者保持联系，让所有消费者获得特殊体验。他会给消费者寄送圣诞节卡片和生日卡，会在他们完成大型比赛或马拉松后发送贺词。只要收到约翰逊的信件，我就知道之后肯定还会有更多。他有成百上千的消费者通信录，各行各业的都有，从高中田径明星运动员到八九十岁的周末慢跑者。不少人在收到约翰逊的又一封信件时，肯定都会跟我有一样的想法：“这个人到底哪儿来的时间？”

不过，与我不同的是，多数消费者会相信约翰逊的信件。多数人会给他回信，告诉他自己的生活近况、个人问题、身体损伤等，而约翰逊会主动表示慰问、同情，提供相关建议，特别是针对受伤的问题。20世纪60年代，几乎没有人了解跑步损伤或常规运动损伤的基本知识，所以约翰逊的信件经常会包含其他地方无法了解的关于运动损伤的相关信息。我只是有些担心其中的责任问题，同样也担心某天我会收到一封信说约翰逊租了一辆卡车，把所有伤者都送到了医院。

某些消费者会自由主动地表达对鬼冢虎的意见，所以约翰逊就开始积累这类消费者反馈，利用反馈创造新的设计草图。比方说，有一个人抱怨称鬼冢虎的平底运动鞋缓冲不够好，他想要参加波士顿马拉松，但觉得穿鬼冢虎不可能跑完42公里，所以约翰逊就雇了一个本地的鞋匠把一双浴室拖鞋的橡胶鞋底移植到鬼冢虎的鞋底里。瞧，约翰逊自由创造的鞋底有着先进的全掌中底缓冲（目前所有跑者的训练鞋都采用这种标准）。这种约翰逊随意摆弄的鞋底支撑力强、柔软、新颖，所以这个消费者在波士顿马拉松里甚至取得了个人最好成绩。约翰逊向我汇报结果，并且敦促我把结果交给鬼冢公司。鲍尔曼也正好在几周前让我把他的一系列笔记发送过去。我心想，天哪，又来了一个疯狂的天才。

我会不时按照个人想法致信警告约翰逊他的笔友太多了。蓝带体育公司只能在13个西部州开展业务，而一号全职员工却没有意识到这一点。约翰逊的消费者遍布37个州，包括整个东部海岸，也就是万宝路男人所负责地区的核心。万宝路男人对自己所主导的地区没有采取任何措施，所以约翰逊的入侵似乎毫无影响，但我们也不想给他雪上加霜。

我也始终没有抽空告诉约翰逊我的担忧。与以往一样，我什么都没有说。

蓝带的新总部

夏季伊始，我觉得父母的地下室的大小已经不足以作为蓝带体育公司的总部，而我的房间也不够大，所以就在市中心一栋崭新的、整洁的大楼里租了一个只有一间卧室的公寓。租金是200美元，似乎相当高，不过总体很不错。我还租了一些基本家具——桌椅、双人床、橄榄木沙发，并且尝试将它们摆放得更体现自己的风格。虽然可能不太搭，不过我不在意，毕竟我真正的家具是鞋子。我的第一个单身公寓就这样满满当当地放着鞋子。

我恶趣味地想着自己不把新地址告诉约翰逊，不过还是没有这么做。

毋庸置疑，我的新邮箱开始填满信件，来信地址：加利福尼亚州锡尔滩492号邮政信箱，邮编90740。

我还是一封都没回。

出售**3 250**双鞋，开建第一家零售店

之后，约翰逊寄来两封我无法忽视的信。第一封说他也在搬家，他和自己的新婚妻子离婚了，计划仍定居于锡尔滩，不过要租一间小的单身公寓。

几天之后，他又写信说自己出了车祸。

那天清晨，在圣贝纳迪诺（San Bernardino）的北部，他在前往参加公路赛的路上，打算在参加跑步的同时出售自己的鬼冢虎鞋，但因为疲劳在车上睡着了，醒来时发现自己和自己的1956年大众甲壳虫被撞翻悬空了。他撞开分隔物，滚动着逃离汽车，不久汽车就180度翻转滚落路堤。在约翰逊最后停止翻滚时，他正好后背朝下，面向天空，他的锁骨、双脚和头盖骨都出现断裂。

他说，实际上，他的脑壳都裂了。

更糟糕的是，刚刚离婚的他没有一人可以在康复期间照顾他。

可怜的约翰逊，他现在悲惨极了。

虽然遭遇一系列灾难，但约翰逊还是保持着乐观的心态。他在后面的一系列信件中跟我保证说他肯定会努力履行自己所有的职责，会拖着病体在新公寓里填写订单、寄送鞋子、及时与所有客户通信。一个朋友会给他送信，所以我不用担心。492号邮箱仍然没有停止运行。信的结尾处，他补充道，因为他现在需要解决生活费、赡养费和无法估计的医疗费用问题，所以需要了解蓝带体育公司的长期前景，他问我是如何看待未来的。

我没有撒谎……准确而言。可能是出于惋惜，可能是因为约翰逊那种单身、孤独，浑身裹着纱布还要努力保住工作、保证公司运营的形象萦绕在我的心头，我的语调听起来相当乐观。我说，蓝带体育公司可能在几年后转型为综合体育用品公司，我们可能会在西海岸建立办事处，甚至有一天会在日本建立办事处。“虽然遥远，”我写道，“但似乎值得为之努力。”

这最后一句完全没有一丝虚假。那值得为之努力。如果蓝带体育公司倒闭，我将一贫如洗，我的一切都可能会被粉碎。但我也将收获某些宝贵的智慧，可以用在下一次创业中。智慧似乎是无形的资产，但资产都是一样的，是充分的理由值得为之冒险。创业就是唯一让生活中的其他风险——婚姻、财富、地位，变得更有可能的事情。但我希望在我失败的时候，如果我失败的话，我可以迅速结束败局，这样就有足够的时间来整理所有来之不易的经验教训。我不会经常设定目标，但这个目标每天都盘旋在我的脑海里，直到成为我内心的颂歌：迅速结束败局。

在信的结尾处，我告诉约翰逊如果他可以在1966年6月底前出售3 250双鞋（据我计算是完全不可能的），我就授权他开建他始终劝说我开业的零售门店。我甚至在末尾放上附录，表明我清楚他会全身心投入其中。我提醒他，如果在相当短的时间内卖掉足够多的鞋子，说不定就要与会计师聊一聊了，因为届时需要考虑所得税的问题。

他回信讽刺地感谢我的纳税建议，但称自己不会缴税，“因为总收入是1 209美元，而总支出却是1 245美元。”他说。他告诉我，他的腿断了，心也碎了，而且已经身无分文，请求我给他一点鼓励。

但我没有。

全世界第一个跑者圣地

不知使用了何种办法，约翰逊达成了我给的目标。在6月底，他顺利卖出3250双鞋，而且身体也已经痊愈。所以，他坚持要我履行协议。在劳工节前，他在圣莫尼卡（Santa Monica）的皮科大街（Pico Boulevard）3107号租了一个小的零售店铺，我们的第一家零售店铺顺理成章地开业了。

他随后打算把店铺打造为所有跑者都心向往之的圣地。他购买可以找到的和买得起的（来自庭院旧货拍卖）最舒服的椅子，为跑者打造适合闲逛和交流的最美空间，书架上摆满每个跑者都可以阅读的图书，其中不少都是他自己珍藏的初版图书，墙上都是各种脚穿鬼冢虎的运动员照片。他还贮存了一批T恤，胸前丝网印制了鬼冢虎标志，这些都是为最好的客户准备的。此外，他把鬼冢虎鞋子展示在黑色涂漆墙面上，以灯光照射展示，这相当时髦、标新立异。全球没有一个地方有过这样一个专为跑者打造的庇护所，一个不仅出售跑鞋，还颂扬跑者和跑鞋的地方。约翰逊，受跑者们敬仰、志向远大的领袖，终于创建了自己的“教堂”。店铺的营业时间是周一到周六，上午9点到下午6点。

在他第一次写信讲述关于商店的事情时，我想起了自己在亚洲见到的寺庙和神社，我急切地想看一下约翰逊是如何做的，不过我没有时间在此耗费心思。除了自己要在普华会计师事务所工作，与海斯狂欢醉饮外，所有晚上和周末的时间都要用来处理与蓝带体育公司相关的细节事务，每个月还要在后备队服役14个小时，我忙得晕头转向。

之后约翰逊给我寄来一封重要信件，让我别无选择，只能赶飞机前去处理。

长岛“告密者”的来信

约翰逊的笔友客户那时已经达到上百个，其中一个在长岛的高中生写信无意透露出某些令人不安的消息。那个孩子说自己的田径教练近期在谈论从其他地方购买鬼冢虎鞋……好像是某个在谷溪、马萨佩卡或曼哈塞特的摔跤教练。

万宝路男人再次回归，他甚至会在《田径》杂志（Track and Field）新发行的期刊中刊登全国性的广告。在约翰逊忙着在万宝路男人的领地狩猎的同时，万宝路男人也把狩猎目标转向我们的地区。约翰逊的所有基本工作都相当出色，已经建立起庞大的消费者基础，他通过辛勤的努力和原始的营销手段推广着鬼冢虎，而如今万宝路男人却想要乘虚而入、渔翁得利？

我不确定自己为何要赶上下一班飞往洛杉矶的飞机，一切本可以电话解决。可能就像约翰逊的客户，我也需要一种社群归属感，即便这个社群只有两个人。

我们所做的第一件事就是沿着海滩进行一次长距离、惩罚般的跑步，然后两个人买了个比萨回到他的公寓。那是典型的离婚男士的公寓，可能还更夸张一点，空间小、光线不足、空无一物，让我回想起自己在全球旅行时住过的某些只有基本设施的招待所。

当然，整个公寓还是带有某些明显的约翰逊风格的，房间里到处都是鞋子。我本以为自己的公寓已经是满满当当地放着鞋了，没想到约翰逊基本上就是在跑鞋里生活的。几乎各个角落、各个表面都放着跑鞋及更多的跑鞋，它们多数都被拆解了。

剩下几个没有放鞋子的角落则放满了书，它们被堆放在自制的书架上。粗糙的木板放在煤渣砖块上，这就是他的书架，但约翰逊所读的都不是垃圾作品。他收藏的大部分书都是关于哲学、宗教、社会学、人类学和西方文学的经典著作。我觉得自己是热爱阅读的，而约翰逊可谓痴迷于阅读。

给我印象最深刻的莫过于整个房间弥散的诡异紫色光线，光源是一个284升的海鱼鱼缸。约翰逊在整理完沙发，给我腾出坐的空间后，就轻拍着鱼缸解释说，大多数刚离婚的男人喜欢在单身酒吧里放松，但他却喜欢在晚上去锡尔滩码头闲逛，寻找稀有的鱼类，并用一种捕鱼枪来捕捉它们，说着便拿出捕鱼枪在我的眼前摇晃，它的外观与第一代的真空吸尘器很相似。我问他如何操作，他说只需要把枪嘴放到浅水区，然后就可以把鱼吸到塑料管里，再到小鱼箱里，之后把鱼扔进自己的篮子里带回家就行了。

他已经顺利积攒了很多奇怪物种，比如海马、黑鲀，他骄傲自豪地向我展示着。他指着自己收藏的珍宝，一条名为“斯特雷奇”（Stretch）的小章鱼说：“说到这一条，该给它喂食了。”

他抽出一个纸袋，从里面拿出一只活螃蟹。“过来，斯特雷奇。”他说着把螃蟹在鱼缸上面悬着摇晃，小章鱼毫不理会。约翰逊又把螃蟹放低一点，蟹钳抓在鱼缸铺满沙砾的底部，然而斯特雷奇仍然没有任何反应。“难道死了？”我问。“看着。”约翰逊说道。

螃蟹惊慌失措地左右爬动，试图寻找掩藏的地方，不过却无处可躲。斯特雷奇心知肚明，几分钟过后，斯特雷奇的底盘试探性地露出某物，貌似是触角或是触须，缓慢地朝着螃蟹张开，轻轻地触碰螃蟹的甲壳。发生了什么？“斯特雷奇刚刚对螃蟹注射毒液。”约翰逊笑

得就像是个骄傲的父亲。我们望着螃蟹慢慢地停止爬动，最后一动不动。再之后，斯特雷奇绅士般地用触须裹住螃蟹四周，把它拖回自己的巢穴，也就是他自己在大石块下面的沙砾中挖的洞。

这就是一场病态的木偶剧，一场黑暗的歌舞伎表演，演出者就是无知的受害者和微型海怪——这难道是我们所面临的困境的预兆和象征？一个活物被另一个活物吞食？这就是自然，是优胜劣汰的选择，我不禁在想这是否也会是蓝带体育公司与万宝路男人之间的故事。

我们后半夜一直坐在约翰逊的餐桌边，仔仔细细地读着长岛“告密者”的来信。他大声地朗读者，然后我再默不作声地读一遍，之后再讨论接下来到底应该做什么。

“你去日本一趟。”约翰逊说。

“什么？”

“你应该去一趟，”他说，“告诉他们我们所做的工作，要求获得你应有的权利，一次性干掉这个万宝路男人，一了百了。一旦他开始销售跑鞋，一旦他真的开始，就不会停下来的。我们要是不能马上说明立场，就死定了。”

我说，我刚从日本回来，而且我也没钱再去一趟。我所有的积蓄都投到蓝带体育公司里，而且我也不可能再找华莱士贷款，只要一想到找他贷款，我就觉得浑身不舒服。此外，我也没有时间。普华每年会有两周的休假，用来在后备队服役，而我的确需要服役，然后他们会再额外提供一周休假，但我已经用完这一周假期。

最重要的是，我告诉约翰逊：“这不会有任何作用，万宝路男人与鬼冢的关系比我更牢固亲密。”

约翰逊却没有任何畏惧地取出自己的打字机，也就是那台折磨我的打字机，开始起草我们可以提供给鬼冢高管用来证明一切的笔记、想法和名单。在斯特雷奇进食结束后，我们两人还在大口地吃着比萨，喝着啤酒，谈论到深夜。

第二天下午，我回到俄勒冈，径直找到普华办事处经理。“我要请两周假。”我说。

他放下手头的文件，抬头盯着我，时间漫长得就像在地狱一般，我差点儿以为自己就要烈火焚身。不过，他清清嗓子，含糊地说着什么，好像是在说：“奇怪。”我没法听清每个词，不过他似乎在思考，从我急迫、含糊的表现看，他似乎觉得我肯定是把某个人的肚子搞大了。

我后退一步，准备为自己辩驳，不过最后还是决定闭口不谈。随便他怎么想，只要允许我请假就行。

一只手抚过稀疏的头发，他叹口气说：“去吧，祝你好运。希望一切顺利。”

万宝路男人出局

我用信用卡买了一张机票，12个月分期偿还。与上一次去日本不同的是，这次我提前发电报通知鬼冢的相关高管我要来日本，想要与相关人员会面。

他们回电表示：没有问题。

接着，他们又表示我将无法见到森本先生。我想，他要么是被炒鱿鱼了，要么就是去世了。电报上说，现在已有新的出口经理。

他的名字是北见。

似曾相识的感觉扑面而来，我再次登上飞往日本的航班，再次阅读、记忆《如何与日本人做生意》的内容，再次乘火车前往神户，入住新港酒店后，在房间里来回踱步。

随后，我立即搭出租车前往鬼冢公司。本以为我们还会在同一间会议室会面，但实际并非如此。我上一次来之后，他们又改建了某些地方。新的会议室更井然有序，空间也更大，不同于以前的布质座椅，现在采用的是皮质座椅，而且桌子也更长了，使人耳目一新，却丧失了某些熟悉感。我觉得有些茫然、害怕，就像在俄勒冈州为某次比赛做准备，结果最后一刻才知道比赛搬到洛杉矶纪念体育场一样。

一个男人走进会议室，向我伸出手，他就是北见。他的黑色皮鞋擦得锃亮，头发也梳得一丝不苟，乌黑的头发全部往后梳，没有一丝凌乱。他与森本是截然不同的，后者看起来总是丝毫不考虑穿着搭配。北见严谨的外表让我有些却步，但他突然对我露出温暖、和善的笑容，客气地让我坐下，让我放松地与他聊聊为何来日本。此时，我清楚地感觉到虽然他的外表成熟老练，但实际对自己也没有信心。毕竟，他从事的是一项全新的工作，他还没有太多的——净资产，这个词蓦然跳入我的脑海中。

我同样也想到，自己对北见而言也有相当高的价值。我不是个大客户，但也不算是小客户。地理位置代表一切。我是在美国销售鬼冢虎，而美国市场对鬼冢虎的未来至关重要。可能，只是可能，北见还不想失去我这个客户。可能他希望等到所有业务都过渡到万宝路男人那里后再放弃我。目前而言，我还是一项资产，我有信用，意味着我手里的牌可能要比我想象得更好。

北见的英语水平比森本更高，但口音更重，当我们谈论我的航行、气候、销售的问题时，我花了几分钟才适应。不久其他管理人员陆续进入会议室，围着会议桌一一入座。最后，北见往后一靠。“可以开始了……”他说着停了一下。“鬼冢先生呢？”我问。“鬼冢先生今天无法参会。”他说。

糟糕，我本希望可以引起鬼冢先生对我的兴趣，更何况他跟鲍尔曼的关系很好。一切都成了泡影。在没有任何联盟的情况下，我独自一人陷入不熟悉的会议室里，我只能埋头前进。

我告诉北见和其他高管，蓝带体育公司目前的业绩表现相当出色。我们所有进货都销售一空，而且也在建立强大的消费者群体，我们预计会有稳定的上涨空间。我们在1966年的销量达到44　000美元，预计在1967年会达到84　000美元。我描述了在圣莫尼卡新开的零售店铺，介绍为了更美好的未来而开设其他店铺的计划。之后我切入主题表示：“我们非常希望成为鬼冢虎田径系列在美国的唯一经销商，而且我觉得这么做对鬼冢虎也有百利而无一

害。”

我甚至都没有提及万宝路男人。

我环顾四周。众人表情冷漠，以北见最为突出，他简练地表示这是不可能的。鬼冢希望美国的经销商是一家规模更大、名声更响、可以处理大量事务的公司，一家在东海岸建有办事处的公司。

“但是，但是，”我急忙表示，“蓝带体育公司在东海岸的确有办事处啊。”

北见靠回椅子：“噢？”

“没错，”我说，“我们在东海岸、西海岸都有办事处，而且不久就会在中西部新建办事处。我们可以处理全国的经销业务，这点没有任何问题。”我再次环顾四周，众人冷漠的表情总算出现一丝松动。

“好吧，”北见说道，“我们需要重新考虑一下。”

他向我保证会仔细考虑我的提议，所以会议暂时延期。

我走回酒店之后，又是一夜无眠地来回踱步。第二天一早发生的第一件事就是接到了请我返回鬼冢公司的电话，北见将在公司授予我在美国的独家经销权。

他与我签订了三年的合同。

在签署文件和追加订购5　000双鞋的时候，我努力地克制自己的情绪，尽量让自己不要表现得太过喜形于色。那些鞋至少需要20　000美元，而我根本没有。北见表示他会把鞋运到我在东海岸的办事处，而我当时也没有这个办事处。

我承诺会发电报把准确的收货地址给他。

在东海岸开一个办事处，我该找谁？

在回程的航班上，我望着窗外太平洋上方的云层，心思却回到当时坐在富士山山顶的时刻。我好奇萨拉在得知我这次的意外胜利后会怎么想我；我好奇万宝路男人在收到鬼冢公司的通知表示他已出局后又会有怎样的想法。

我把那本《如何与日本人做生意》收起来，在行李箱里装满各种纪念品：为妈妈、妹妹及哈特菲尔德奶奶买的和服，以及一把可以挂在桌子上方的小武士刀。还有我的最高荣誉——一台小的日本电视，这是我的战利品，我想着默默露出笑容。但在太平洋彼岸的某处，“胜利”的沉重代价也随之而来。我想象着在请求华莱士为这笔巨额新订单批准贷款时他脸上的表情。如果他拒绝，在他拒绝的时候，我该怎么办？

另一方面，即便他同意，我又该如何在东海岸设立一个办事处？在那些鞋子到达美国前

我该如何达成此事？我又该找谁来负责？

我望着弯曲、炽热的地平线，觉得全世界只有一人足够了无牵挂、精力充沛、志向远大、无限疯狂地愿意一经通知就搬去东海岸，而且会在鞋子到达前准备好一切。

不过，我好奇的是斯特雷奇会不会喜欢大西洋呢。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1967

蓝带挺进东岸

a memoir by the creator of *nike*

在任何情况下，我都轻视他们，厌倦自己每天抬头仰望认为他们遥不可及的那段时光。我不愿再想我的宿命就是永远都无法超越他们。

不过，让约翰逊去东海岸这件事我处理得不太好，甚至是差到极点。

因为清楚他的反应，当然也因为害怕他的反应，我没有把整个故事告诉约翰逊。我给他发信表示与鬼冢公司的会面一切顺利，我保住了我们的全国经销权。但我也只谈到了这一点，我觉得自己必须留点希望，我潜意识里觉得自己可能能够招聘到某个人去东部，或者华莱士可能会毁掉整个计划。

而实际上，我的确招到了另一个人，当然，他之前也是长跑运动员。但就在他同意前往东海岸的几天后就改变主意放弃了这份工作。所以，在经历无可奈何、心烦意乱，深陷焦虑和延误的恐慌泥沼中后，我选择更简单的解决方法，让某个人接替约翰逊在圣莫尼卡的零售店的工作。我找到约翰·博克（John Bork），洛杉矶的一个高中径赛教练，也是一个朋友的朋友。他相当感兴趣，表现出极大的热情。

但我如何能够知道他那么急切呢？他第二天就出现在约翰逊的零售店，宣布自己是新老板。“新——什么？”约翰逊问。

“我是来接替你的，你需要去东部。”博克说道。

“我要去——哪里？”约翰逊说着拿起了电话。

我处理那番对话的方式也不恰当。我告诉约翰逊：“哈哈，伙计，我正要打电话通知你呢。”我说我相当抱歉，没想到他会以这样奇怪的方式得到这个消息，然后解释称自己被迫欺骗鬼冢公司，声称我们已经在东海岸建有办事处。所以，我们必须解决这个困境。鞋子不久就会通过海运寄送到美国，货量相当大。除了约翰逊，没有人可以在建立办事处的同时处理这批货物。蓝带体育公司的命运将落在他的身上。

约翰逊目瞪口呆，之后就愤怒狂躁了。所有一切都发生在短短一分钟内，所以我即刻搭飞机南下去店里看他。

“好吧，波士顿，我来了。”

他告诉我他不想去东海岸，他喜欢加利福尼亚，打算一生都住在这里。我清楚，他在加利福尼亚可以全年跑步，跑步就是约翰逊的一切。他要如何在东部寒冷的冬季坚持跑步呢？何况，那里的冬季还如此漫长。

但他的态度很快就变了。我们站在零售店，也就是他的运动鞋圣殿的中央，他用勉强能听清的音量小声承认这是蓝带体育公司生死存亡的紧要关头，而他已经为蓝带体育公司投入了大量的资金、情感和精力。他承认除了他没有人可以建立起东海岸办事处，他自己发表了一番半自白式的长篇大论。

他表示圣莫尼卡的零售店实际可以自动运转，所以他可以在一天内就完成对接任者的培训。而且他已经

在偏远地区有过开店的经验，所以这次在东海岸也能迅速解决问题。而我们正需要迅速解决问题，因为这批货物即将抵达，而开学返校的订单也即将蜂拥而至……

然后他别过头，不停地问着墙壁、鞋子或神灵：为什么在任何人都清楚他是——他在寻找一个恰当的词——“毫无天赋的废物”时，不能乖乖闭嘴按我所要求的做，心怀感激地跪下接受这个难得的机会。

我本可以说“噢，不，你不是，不要这么看低自己”之类的话，我本可以的，但我没有。我一言不发地等待。

我继续等待。

“好吧，”他最终表示，“我会过去。”

“太棒了，真是太棒了！谢谢你。”

“但具体在哪里？”

“什么哪里？”

“你希望我去吗？”

“啊，当然。东海岸任何有港口的地方都可以，但别去缅因州的波特兰。”

“为什么？”

“一家公司位于两个不同的波特兰？那会把日本那边搞糊涂的。”

我们经过讨论提出更多选择，最终确定纽约和波士顿是最理想的地方，特别是波士顿。“这里的订单是最多的。”我们中的某个人说。

“好吧，”他说，“波士顿，我来了。”

之后，我交给他一堆波士顿的旅游手册，打算活跃一下沉闷的气氛，虽然有点笨拙，但我已经别无选择。

他问我，怎么正好带着这些手册，我说我知道你会做出正确的决定。

他大笑起来。

约翰逊表现出的谅解、善良的性格让我充满感激，不仅更喜欢他了，而且对他的忠诚度也加深了。我后悔之前那样对他，对那些没有回复的信件感到羞愧。我觉得将来我会有更多的团队成员，但约翰逊却只有一个。

一号全职员工发动“叛变”

结果，让我没想到的是，约翰逊竟然威胁要退出。

当然，还是通过信件。“我觉得我才是目前蓝带体育公司取得的成功的最大功臣，”他写道，“而且至少在未来两年内也会是如此。”

所以，他给我下了两个最后通牒。

1.让他成为蓝带体育公司的正式合伙人。
2.将他的月薪提高至600美元，再加售出运动鞋中超出6　000双部分的全部利润的三分之一。

“否则，”他说，“只能再见。”

我致电鲍尔曼，跟他说我们的一号全职员工发动的“叛变”。鲍尔曼一言不发地听我讲完一切后，考虑各方面因素、对比利弊后做出“判决”：“去他妈的。”

我表示我不确定这是不是最好的策略。可能存在安抚约翰逊和给他公司股份之间的折中方法，但在我们更进一步地详细讨论时，发现根本就行不通。鲍尔曼和我都不想放弃任何公司股份，所以即便我想要接受约翰逊的最后通牒，也不可能。

我飞到约翰逊父母所在的帕洛阿尔托（Palo Alto），当时他正在父母家，然后询问他是否可以详谈一番。约翰逊表示他希望自己的父亲欧文（Owen）也加入谈话，会谈就在欧文的办公室里进行。我随即就为他们父子间的相似性所震惊，两人不仅外貌和声音相似，甚至不少特殊习惯都一样，不过也仅限于此而已。从一开始，欧文就激动地大声发表意见，我可以感觉到他才是这次“叛乱”的怂恿者。

欧文是一个销售员，销售的是录音电话机这样的录音设备，而且业绩相当不错。就像多数的销售员，生活于他而言就是一次长期的谈判，而他乐在其中。换句话说，他与我截然相反。我以为我们可以开始了，结果没想到却冒出了另一个完美的谈判者。何时才会结束呢？

在进入正题前，欧文首先想给我讲一个故事。销售员总是这样做。他说，因为我是个会计，所以让他想到近期遇见的一个会计，那个会计为他的客户找了一个裸体舞娘。我觉得这个故事就是围绕舞娘的硅胶假体是否可以摘除展开的。在他妙语连珠的时候，为了表示礼貌我会大笑，然后抓着椅子把手，等着欧文停住笑声，继续他的开场白。

谈判开头，他就援引自己的儿子为蓝带体育公司所付出的一切，坚称他的儿子才是蓝带体育公司仍然存在的主要功臣。我点头让他继续发表他的意见，克制自己不要与坐在旁边的约翰逊进行任何眼神交流。我好奇他们是否早已预演一切，就像在上一次去日本前约翰逊和我预演我的演讲一样。在欧文结束讲话时，也就是在他说到，考虑到相关事实，他的儿子显然应该成为蓝带体育公司的正式合伙人时，我清了清嗓子，承认约翰逊是个精力充沛之人，而且他的工作是至关重要、宝贵至极的。随后，我加快语速：“关键的事实在于，虽然我们的销量达到了4万美元，但实际负债更多。这笔生意根本没多少利润，我们是在为了一个根本不存在的蛋糕争个不停。”

此外，我跟欧文坦白，鲍尔曼不愿意出让任何他在蓝带体育公司里的股份，所以我也不能出让我的。如果我出让自己手里的股份，就意味着我要让出自己一手打造的公司的控制

权。这点绝对不可行。

我提出自己的方案，我可以将约翰逊的月薪提高50美元。

欧文盯着我一动不动，那种尖锐、强硬的眼神是在数次激烈的谈判中才能练就的。就是在这样的眼神“拷问”下，欧文多次成功卖出产品。他在等着我屈服，提高我的报价，但于我而言这是生命中需要权衡的关键，因为我已无法再提供任何东西。“要么接受，要么放弃”就像是四张相同点数的牌，不会轻易输掉。

最终，欧文把目光转向自己的儿子，我想我们俩最初就清楚约翰逊才是解决这一切问题的关键。我望着约翰逊的表情，可以体会到他内心的挣扎。他不想接受我的还价，但也不想退出。他喜欢蓝带体育公司，他需要蓝带体育公司，他把蓝带体育公司看作全世界唯一适合他的地方，是与吞噬同一代多数校友和朋友的公司流沙所不同的唯一选择。他曾无数次向我抱怨我们沟通太少，但实际正是我这种放任自由的管理风格造就、锻炼了他的能力，他不可能在其他地方获得这样的自主权。几秒后，他伸出自己的手。“成交。”他说。“成交。”我说着握住他的手。

我们在达成新协议后又一起跑了10公里，如果没记错的话，赢的人是我。

俄勒冈州的男人

随着约翰逊前往东海岸赴任，博克接手管理零售店，我也忙于寻找适合的员工。随后，我接到鲍尔曼的电话，他要我再增加一个人，这个人之前也是他的田径运动员——杰夫·霍利斯特（Geoff Hollister）。

我跟霍利斯特一起出去吃了个汉堡，我们相处愉快，甚至在我伸进口袋发现自己没钱付账时，他也毫无畏惧地表示希望达成合作。所以我聘请他在州内销售鬼冢虎，他成了公司的三号全职员工。

不久，鲍尔曼又打电话表示希望我再聘用一个人。他怎么能在几个月的时间里就要我把工作人员数量扩大到原来的4倍？难不成我的老教练觉得我是通用汽车吗？我本来还犹豫不决，但随后鲍尔曼说出了应聘者的姓名。

鲍勃·伍德尔（Bob Woodell）。

毫无疑问，我听过这个名字，俄勒冈的每个人都听过。伍德尔是鲍尔曼1965年所带队伍中的佼佼者，虽然不是明星，但却是个勇敢坚强、积极努力的竞赛者。在俄勒冈三年来第二次卫冕全国冠军的比赛中，伍德尔就像一匹黑马，赢得了与可怕的加利福尼亚大学洛杉矶分校的跳远比赛。我当时就在那里，亲眼见证他的成功，那一刻的情景让我久久不能忘怀。

比赛第二天，电视台都争相报道。但没想到，在俄勒冈的母亲节庆祝活动上，他却意外遭遇事故。伍德尔和20名兄弟会成员当时正抬着花车沿着流经校区的米尔瑞斯河（Millrace）南下，他们本打算把花车翻过来，结果有人脚下打滑，有人就松了手，还有人干脆放开不顾了。大家都尖叫着四散跑开，花车即刻摔得四分五裂，而伍德尔就被困在了下

面，他的第一节腰椎被砸断，几乎没有可能再次行走。

鲍尔曼之前在海沃德田径场组织过一次比赛，旨在为伍德尔筹集医疗费，而如今他面临的任务是为伍德尔找一份合适的工作。他说，这个可怜的孩子现在经常坐在轮椅里，在父母的家里盯着墙壁发呆。伍德尔之前试探性地询问可否担任鲍尔曼的助理教练，但鲍尔曼对我说："我不觉得这样会有任何帮助，巴克，说不定他可以为蓝带体育公司做些什么。"

我挂断电话之后就去联络伍德尔，差点儿对他说出自己对他的事故深感遗憾之类的话，所幸我克制住了自己。我不确定这件事是否适合说出来，我的脑海中划过好多事情，但每件似乎都不太适合拿出来说。我从没有像这样不知道该说些什么，并且可能我后面都始终是这种状态。面对一个突然连走路都是奢侈的田径明星，你又该说什么呢？我决定只谈公事，不聊私事。我解释称鲍尔曼向我推荐他，我的新公司可以为他提供一份工作。我提议两人一起共进午餐。"没问题。"他说。

我们第二天在波特兰北郊比弗顿市区的一家三明治店见面。伍德尔是自己开车过来的，他已经学会使用水星美洲狮——一款手动挡的特殊车辆。实际上他比约定的时间更早抵达，而我却晚了15分钟。

如果不是因为他的轮椅，我都不知道自己在走进去的那一刻会不会认出伍德尔。我之前曾与他见过一面，在电视上也多次见过他，但经过重重苦难和手术治疗，他已经瘦得不成人形。因为体重减少了近27公斤，他天生立体的五官如今更是像削尖的铅笔一样深刻。不过，他的头发还是那样乌黑，而且明显自然卷曲，望着就像是我之前在希腊乡村某处见过的赫尔墨斯。他的眼睛也是黑色的，闪烁着冷酷、精明的光芒，也许还有悲伤，与约翰逊的完全不同。无论如何，那是一双具有迷人魅力、讨人喜欢的眼睛。我为自己的迟到深感抱歉。

午餐本应是一次面试，但面试的部分不过是形式而已，我们都清楚这一点，俄勒冈人肯定会照顾自己人。幸运的是，除了忠诚外，我们也志趣相投。我们彼此聊得相当开心，多数是关于鲍尔曼的，怀念鲍尔曼"折磨"运动员的不同方式。表面上，那是为了塑造运动员的坚强品格，比方说在炉子里把钥匙加热，然后在桑拿房把加热的钥匙按到运动员光裸的身上，我们两人都是"受害者"。没多久，我就觉得即便伍德尔是个陌生人，我也愿意为他提供一份工作。所幸他恰好是我所喜欢的那类人。我不确定蓝带体育公司的定位，或者蓝带体育公司是否会打出一片天地，不过不论蓝带体育公司之前或未来会有怎样的发展，我都希望会有这个男人的精神在里面。

我为他提供的工作是负责在尤金的俄勒冈大学的校外开设第二家零售店，月薪是400美元。谢天谢地，他没有讨价还价。如果他要4 000美元一个月，我可能就要想想办法了。

"成交？"我说。"成交。"他说。他伸手握着我的手，我仍然可以感觉到他作为运动员的强大力量。

在结账时，我大方地表示我来请客，结果掏出钱包却发现里面空空如也，于是只好问蓝丝带的四号全职员工是否可以代付，到发工资的时候再一并给他。

“是谁踢走了阿兹特克人？”

鲍尔曼虽然没有继续给我推荐新员工，但却给我送来了最新的实验结果。在1966年，他发现Spring Up的外底会像黄油一样融化，而中底却依旧相当牢固，所以他希望鬼冢公司可以保留Spring Up的中底，但外底采用Limber Up的材质，进而创造出最终版的长跑训练鞋。1967年，鬼冢公司寄来原型，结果令人惊艳。除了极致缓冲功能和流畅的线条外，这款鞋完全就是未来的杰作。

针对这双鞋的名称，鬼冢希望征求我们的意见。鲍尔曼喜欢“阿兹特克”（Aztec），向1968年奥运会（在墨西哥城举行）致敬。我也喜欢这个词。鬼冢方面没有任何反对意见，所以阿兹特克应运而生。

然后，阿迪达斯却威胁要起诉我们。阿迪达斯有一款新的田径钉鞋名为“阿兹特克黄金”（Azteca Gold），计划在同一届奥运会期间推出。之前没有任何人听说过这款鞋，但却毫不妨碍阿迪达斯起哄滋事。

愤怒之下，我驱车前往鲍尔曼家把事情从头到尾说了一遍。我们坐在宽敞的门廊中，望着下方的河流在日光下闪闪发光，就像是根银色的鞋带。他摘下球帽，又再次带上，摩挲着自己的脸颊问道：“是谁踢走了阿兹特克人？”“科尔特斯（Cortez）。”我说。他笑着说：“好的，我们的鞋就叫‘Cortez’。”[6]

我似乎没有任何可能追上任何一个“怪物”

那时的我以一种不健康的态度蔑视着阿迪达斯，或许那是一种健康的态度。一个德国公司控制运动鞋市场数十年，彰显出不可挑战的主导性。当然，可能对方根本没有高傲自大，但我却鼓励自己把他们看作怪物。在任何情况下，我都轻视他们，厌倦自己每天抬头仰望认为他们遥不可及的那段时光。我不愿再想我的宿命就是永远都无法超越他们。

这种情况使我想起吉姆·格雷尔（Jim Grelle）。在高中时，大家叫他格雷拉（Grella）或大猩猩（Gorilla），他是俄勒冈跑步速度最快的，而我是第二，也就是说4年里我都只能屈居其后。结果，我们都去了俄勒冈大学，所以他对我的“暴政”还没有结束。在我毕业的时候，曾希望自己永远不要再望着格雷尔的后背奋力追赶。几年后，格雷尔在莫斯科的列宁体育场[7]赢得1 500米比赛时，我却穿着军装坐在刘易斯堡休息室的长椅上。我一拳敲在屏幕上，既为自己的同乡感到骄傲，也为了遗忘某些他超越我的记忆。如今，我开始把阿迪达斯看作第二个格雷尔。追赶他们，在法律上受制于他们，让我莫名地觉得恼火。不过，这也成为我不懈努力的动力。

再一次，在我不切实际地幻想着打败无上的对手时，我得到了鲍尔曼的指导。再一次，他竭尽所能地帮我取得了胜利。我经常会想起他以往在赛前的讲话，特别是在我们与“宿敌”俄勒冈州立大学的比赛前。我会回放鲍尔曼那史诗般的演讲，听他告诉我们俄勒冈州立大学不是简单的对手，打败南加利福尼亚大学和加利福尼亚大学固然关键，但打败俄勒冈州立大学却（停顿）有所不同。哪怕是近60年后，他那番言辞、那种语调也会让我激动不已。没有人可以像鲍尔曼那样让你热血沸腾，哪怕他的语调一如既往。他清楚如何用稍稍夸张的

语调演讲，狡猾地插入惊叹的语气，就像突然把滚烫的钥匙按在我们身上一样。

有时我也会回想自己第一次在更衣室见到鲍尔曼发放新鞋的场景，这仿若会给我更大的鼓励。在他走向我时，我甚至都不确定我会加入校队。我只是个大一新生，尚未证明自己的能力，技巧也有待完善，但他直接把一双新的钉鞋扔到我怀里。“奈特。”他说。就这么一句，只有我的名字，没有多一个词。我低头望着鞋子，俄勒冈标志性的绿色搭配黄色条纹，绝对是我见过最使人激动的东西。我怀抱着鞋子，然后把它们带回房间，小心翼翼地放在书架顶层。我记得自己还把鹅颈台灯放在上面。

当然，那双鞋是阿迪达斯的。

在1967年年末，鲍尔曼还鼓励过除我之外的更多人。他不停在谈论的那本书，那本关于慢跑的书已经完成，而且已经上市销售。虽然只有薄薄的100多页，《慢跑》（*Jogging*）却在向全国“传道”，它是一本之前鲜见的关于身体锻炼的“福音书”。美国多数人都喜欢窝在沙发上一动不动，而这本书多多少少激起了大众的关注，不仅出售了一百多万本，而且激起了一阵民众运动的潮流，改变了“跑步”这个词的真正内涵。不久，多亏鲍尔曼和他的著作，跑步不再是怪胎的专属运动，也不再是一种邪典爱好，而是几乎变得——相当酷？

我为他感到高兴，当然也为蓝带体育公司感到高兴。他的畅销作品显然会增加我们的知名度，推动我们的销量。之后我就坐下细细品读，心却猛地一沉。在他讨论适合的装备时，鲍尔曼给出的建议都是常识性的，而后就是某些混淆不清的推荐。在讨论外胫夹（shin splints）时，他表示选择正确的鞋子相当关键，但几乎任何鞋子都可以。“可能你穿着做园艺工作或是在家附近散步的鞋子也有不错的效果。”

什么？

在谈及运动服时，鲍尔曼告诉读者适当的服装“可能有助于提高个人精神状态”，但补充表示人们不必过度关注品牌。

可能他觉得这点对普通慢跑者而言是适用的，与经过专业训练的运动员恰好相反，但难道真的有必要在书里这么说吗，而且是在我们努力打造品牌的时候？更主要的是，这点体现出的他对蓝带体育公司和我的真正态度是什么？如果任何鞋子都可以的话，那我们为什么要劳心劳力地出售鬼冢虎，为什么要愚蠢地东奔西走？

我那时努力追寻着阿迪达斯的脚步，但也始终在追寻鲍尔曼，企图得到他的认可。与以往一样，在1967年底我似乎没有任何可能追上其中一个的脚步。

总部办事处，每个月只要**50**美元

我们当年的收益达到了预期的结果——84　000美元，这主要得益于鲍尔曼的Cortez。我甚至都在期待下一次前往第一国民银行，华莱士最终肯定会妥协，松开钱包，甚至可能会在快速增长上有所妥协。

与此同时，我的公寓已然装不下蓝带体育公司。可能更准确地说，蓝带体育公司已经占

领我的公寓，这里几乎跟约翰逊的单身公寓差不多了，唯一缺少的就是灯光和小章鱼。我无法继续拖延，急需找到一个适合的办公场所，所以就在小镇东边租了一间大房子。

房子里设施并不齐全，不过是简单的旧式办公室，高天花板、高窗户，某些窗户甚至已被打破或是无法关上，这意味着这个房间的恒温是10度左右。房子隔壁是人声鼎沸的“粉色巴克特”酒馆，每天下午4点唱片机就会准时“开嗓”。墙壁不隔音，你甚至可以听见第一张唱片被放上的声音，感受到之后每次激昂的音符。

你还差不多可以听见人们擦火柴点燃烟的声音、酒杯碰撞的声音、敬酒的声音，以及各种祝福的话语。

不过，租金相当便宜，每个月只要50美元。

在我带着伍德尔过去的时候，他承认那里有某种魅力。伍德尔必须喜欢这里，因为我要把他从尤金的商店调到这个办事处。他已经在商店的运营中彰显了自己出色的能力，不论是组织管理还是无限精力，但在这个“总部办事处”他可以进一步大展拳脚。显然，他刚来就想出了窗户无法关上的解决方法，他把自己的一把旧标枪钩在窗闩上，猛地一推就把窗户给关上了。

我们没钱修理其他玻璃破碎的窗户，所以在天气真正寒冷的时候只能穿上毛衣。

与此同时，我在屋子中间建了一面胶合板墙，后面作为仓库，前面就是零售商店和办公室。我不太擅长手工，地板也不平整，所以墙面不是完全垂直的，从三米之外观察它看上去波浪起伏。伍德尔和我决定就采用这样有趣的样式。

在一家办公用品二手店，我们买了三张破旧的桌子，一张给我，一张给伍德尔，另一张给“下一个蠢到愿意为我们工作的人”。我还建造了一面软木板墙，借用约翰逊在圣莫尼卡的某些装饰理念，在上面钉着不同的鬼冢虎模型。在远处的角落里，我为消费者建了一处适合试鞋的小座椅区。

某天下午5点55的时候，一个高中孩子闲逛着进入办事处。他羞怯地说要看一看跑鞋。伍德尔和我望着彼此，又望了一眼时钟。虽然筋疲力尽，但我们不想放过每一笔交易。我们询问过这个孩子的足弓、步伐和生活习惯后就给他拿出几款不同的运动鞋让他试穿。他慢慢地系好鞋带在房间里走来走去，但每一双都说“不太合适”。下午7点，他说自己必须回家了，会好好“考虑一番”。他离开之后，伍德尔和我坐在空的鞋盒和散放的鞋子中间，彼此对望着，这难道就是我们建立运动鞋公司的方法？

在我逐渐把库存的运动鞋从公寓搬到新办事处后，我突然想到是不是就这样放弃公寓，搬到办事处会更好，因为我基本上都住在办事处。如果我不在普华挣租金，那我就肯定是在蓝带体育公司，反之亦然。至于洗澡问题，我会在健身房解决。

但我告诉自己，住在办公室是一种疯子的行为。

然后，我就收到约翰逊的信件，他说他现在住在新的办公室。

他把我们的东海岸办事处地址选在波士顿市郊的小镇韦尔斯利（Wellesley）。当然，他

还随附一份手绘地图、一张草图，以及更多我不需要的关于韦尔斯利的历史、地形图和气候状态的信息，还顺带说明他是如何选择这里的。

最初，他考虑的是纽约长岛。抵达那里后，他就与那个提醒他万宝路男人秘密阴谋的高中生相约见面。高中生开着车带约翰逊在城里转悠，让约翰逊意识到这里不是他的理想选择。他告别高中生后就一路开车北上，在抵达韦尔斯利后，就莫名被这里吸引。一路上不少人沿着安静的乡村街道跑步，多数都是女性，而且不少都是艾丽·麦古奥（Ali MacGraw）那种类型的，正好对约翰逊的胃口。他记得艾丽·麦古奥就曾在韦尔斯利学院就读。

然后，他了解到或者可能是记起了波士顿马拉松的路线正好穿过小镇。在那里，运动鞋销路不错。

他飞快地翻阅自己的卡片目录，找到当地一个客户，也是一个高中田径运动明星的地址。他开车来到这个孩子的家里，敲门之后却无人应答。孩子不在家，不过他的父母表示欢迎约翰逊来家里等。孩子回到家看到的就是，自己之前的运动鞋销售员正坐在餐桌上与全家人共进晚餐的场景。第二天，在一起外出跑步的过程中，约翰逊从孩子那里得到一份名单——当地教练、潜在客户、可能的联络人，还有一份他可能喜欢的社区名单。没过几天，他就找到并租下在殡仪馆后面的一幢小房子，声称这里就是蓝带体育公司的办事处，当然也是他的家。他想让我承担200块租金的一半。

在附录中，他说我还应该给他买点家具。

我没有回复他。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1968
改变一生的决定

a memoir by the creator of *nike*

我告诉她我根本不想要为任何人打工。我想要建立属于自己的事业，未来可以自豪地指着自己打造的一切说：这是我做的。这也是我觉得让生命更有意义的唯一方式。

我一周六天都在普华工作，清晨、深夜、周末及节假日的时间都花在蓝带体育公司。我没有朋友，没有锻炼，没有社交生活，但却相当满足。我的生活已然失去平衡，这点毋庸置疑，但我不在乎。事实上，我希望更不平衡，或者达到另一种不平衡状态。我希望自己每一天的每一分、每一秒都投入到蓝带体育公司的工作之中。我从来都不是一个可以同时完成多项任务的人，目前也没有找到任何开始多项任务的理由。我始终都是个注重当下的人。我希望时刻关注一个真正主要的任务。如果我的生活注定只有工作没有娱乐，那我希望可以把工作当作一种娱乐。我想离开普华，不是因为我讨厌这里，只是因为那样的我不是真正的我。

我想要每个人都在追求的东西——做自己，全身心地。

但这是不可能的，蓝带体育公司的经济状况无法支持我这么做。虽然公司已经步入正轨，连续第五年销量翻番，但仍然无法支付其联合创始人的薪水。所以我决定妥协，找个不同的全职工作，一个可以支付我的账单，但所需时间更少的工作，可以让我有更多的时间投入到我心之所向的地方。

我唯一可以想到的，符合这项标准的工作就是老师，于是我向波特兰州立大学提交申请，得到了一份助理教授的工作，月薪为700美元。

我本应为自己离开普华感到高兴，但我在那里学到太多东西，而且离开海斯也让我觉得难过。以后就没人和他一起下班喝酒了，也没人一起陪他出差了。我对他说：“我要专注于我的运动鞋事业。”海斯皱着眉头，低声说着会想我或是欣赏我之类的话。

我问他以后的打算。他说会继续在普华干下去，减重23公斤，成为合伙人，这就是他的计划。我祝他好运。

作为正式离职的环节之一，我必须去找公司老板、高级合伙人科尔利·莱科利尔（Curly Leclerc）谈话。他谦虚有礼、不偏不倚、圆滑世故，“表演”着已经上演无数次的独角戏剧——离职面谈。他问我离开全球最好的会计师事务所之后打算做什么。我说打算自己创业，希望可以成功，同时计划在大学教授会计。

他盯着我，我有点背离他的脚本，而且差距还很大。“你到底为什么要做这样的事情？”

最终，真正困难的离职面谈来临了。我跟父亲说完我的打算之后，他也盯着我。他认为，我仍然在搞那些愚蠢的鞋子就已经够糟糕的，但现在……这样的状况让他无法理解。教书不是件体面的事情，在波特兰州立大学教书更是彻彻底底的不体面。“我要怎么跟我的朋友们说呢？”他问道。

会计学老师遇见帕克斯小姐

学校给我安排了4门会计课，包括初级会计学。我花了几个小时进行准备、回顾基本概

念，而随着秋季的临近，生活的平衡完全是按照我的计划转移的。我仍然没有我所想要的或蓝带体育公司所需要的所有时间，但至少会有更多时间。我走的路正是我觉得像是我的路，我不确定这条路会通往何方，但我已准备好找出属于自己的终点。

所以在1967年9月初开始的那个学期，我在第一天就对未来充满希望。不过，我的学生却并非如此。他们慢吞吞地进入教室，每个人的脸上都透出一股无聊的敌意。在之后的一个小时里，他们被困在这个恐怖的“笼子”里，被迫学习某些最枯燥的概念，而我就是“罪魁祸首”，也是他们发泄怒气的首选目标。他们皱着眉望着我，某些人甚至嗤笑起来。

我感同身受，但也不会因为他们而自乱阵脚。穿着黑色西服，戴着细窄的灰色领带，站在讲台上的我多数情况下都是冷静自若的。我总是多少有点焦躁不安，有点神经紧张，而在那时候，我找到不少缓解紧张情绪的诀窍，比方说在手腕戴一些橡皮筋，紧张的时候就玩橡皮筋，用橡皮筋弹自己的皮肤。当我见到学生们就像是一群苦囚犯蹒跚地进入教室时，我可能会弹得太快、太重。

突然，一个年轻、夺目的女士走进教室，在前排找到位置坐下。她有着及肩的金色长发，与同样及肩的金色圈状耳环相得益彰。我望着她，她望着我，她淡蓝色的眼睛在黑色眼线的衬托下如此明亮动人。

我联想到埃及艳后，又想到朱莉·克里斯蒂（Julie Christie，美国女演员）。我心想：天呐，没想到朱莉·克里斯蒂的小妹妹居然来听我的会计课。

我好奇她的年龄，猜测她可能还没有20岁。我一边玩着手上的橡皮筋，一边盯着她，但同时假装自己没有盯着。她太引人注目，让我根本无法移开眼睛，当然她也难以揣度。她如此年轻，又如此世俗。那些耳环相当嬉皮，而眼部妆容又相当时尚。这个女孩到底是谁？她这样坐在前排，我要如何才能集中注意力教书？

我开始点名，我至今仍然记得那些名字。“特鲁希略？”

“到。”

“皮特森？”

“到。”

“詹姆森？”

“到。”

“帕克斯？”

“到。”朱莉·克里斯蒂的小妹妹柔声答道。

我抬起头，对她微笑一下，她也回以微笑。我颤抖着在她的全名后面打了一个勾：佩内洛普·帕克斯（Penelope Parks）。佩内洛普，与奥德赛那忠诚的妻子的名字一样。

我对她一见钟情。

“你有没有想过做……一份……兼职？”

我决定采用苏格拉底式的教学方法。我猜自己当时是在模仿自己最喜欢的俄勒冈大学和斯坦福大学教授的方法。并且我仍然为希腊的所有事物沉醉，仍然迷恋自己在卫城的时光。但可能通过提问而不是填鸭，我也同样可以分散大家对我的注意力，强迫学生参与其中，特别是某些漂亮的学生。

“好吧，开始上课，”我说，“你们分别以一美元、两美元和三美元购买三个实际完全一样的工具，你以5美元出售其中一件，那么这件出售的工具成本是多少？销售的总利润又是多少？”

不少人举手，但遗憾的是帕克斯小姐不在其中。她低着头，显然比教授还要害羞。无奈之下，我只好叫起特鲁希略和皮特森。

“好的，”我说，“现在，特鲁希略先生以先入先出的方式记录自己的库存，总利润为4美元。而皮特森先生以后入先出的方式，总利润为两美元。所以……谁的业务情况更好？”

之后就是大家激烈的讨论，几乎每个人都参与其中，但帕克斯不在其中。我望着她，就这么望着，她一言不发，甚至都没有抬头。可能她不是害羞，我心想。可能她只是不够聪明。如果她不得不退出这堂课，或者我不得不让她挂科，那将是多么糟糕。

最初，我给学生讲授过所有会计的首要原则：资产等于负债加上所有者权益。我说，这个基本等式必须始终，始终保持平衡。会计是解决问题的，而多数问题归根结底就是这个等式的某些不平衡。为了解决问题，就要保证等式平衡。我觉得说这些话有些虚伪，因为我自己的公司债务与所有者权益比例就已经达到90比10。我不止一次不自然地想到，如果华莱士坐在我的课堂里会说什么。

我的学生明显在平衡这个等式方面的能力不及我，他们的作业论文枯燥乏味。当然，帕克斯小姐除外！她在第一次作业中表现突出。在之后的任务中，她逐渐变为全班最好的学生，虽然不是所有答案都对，但她的字迹清晰秀丽，就像日本书法一样。一个长得那么漂亮的女孩，她还如此聪明？

期中考试的时候她的成绩依旧是全班最高，我不知道到底谁更高兴，是帕克斯小姐还是我本人。

在我把试卷发给学生后没多久，她就走到我的办公桌前询问是否可以说几句话。“当然。”我说，手不自觉地伸到手腕的橡皮筋，狠狠地弹着。她问我能否做她的导师。我靠向椅子。“噢，”我说，“噢，我很荣幸。”

之后，我脱口而出：“你有没有想过做……一份……兼职？”

“什么？”

“我有一家小型运动鞋公司……嗯……作为副业。公司需要人来做记账工作。”

她怀抱着课本，调整一下位置，然后眨眨眼睛。“噢，”她说，“噢，好的，没问题。听

起来……挺有意思。”

我给她的薪水是每小时两美元。她点头同意。成交。

几天之后，她来到办事处，最后那张桌子就是她的了。她坐下，把自己的手掌放在桌子上，环顾四周的桌子。“您希望我做些什么呢？”她问。

伍德尔交给她一系列事情——打字、记账、安排日程、整理库存、开具发票，然后告诉她每天挑其中的一两件做。

但她没有挑，而是把所有都做了，迅速而轻松。短短一周，伍德尔和我都觉得离开她就没法继续下去了。

宝贵的不仅仅是帕克斯小姐的工作质量，而是她干事的那种积极态度。从第一天开始，她就全身心地投入，清楚地理解我们计划要做的、我们打算建立的。她觉得蓝带体育公司是与众不同的，可能会是一种特殊的存在，她希望尽自己所能提供帮助，事实也证明她的帮助相当大。

她待人友善，特别是对我们不断聘用的销售代表。无论他们何时进入办公室，帕克斯小姐总是根据实际需要迅速做出判断，然后以魅力打动对方或是帮助对方找到适合自己的地方。虽然性格害羞，但她却相当幽默风趣，而那些她喜欢的销售代表们经常捧腹大笑着离开，离开时回头望望想弄清楚到底什么让他们如此开心。

帕克斯小姐影响最多的人物应该是伍德尔，他那时候生活艰难，身体在与轮椅做斗争，同时在抵抗生活的禁锢。他深受褥疮和其他久坐不动引起的疾病的折磨，经常一次就会生病好几周。但当他在办公室，坐在帕克斯小姐旁边的时候，她总是会让他笑起来，他的脸色似乎都更好了。她对他而言有着治愈的作用，而见到这一幕的我也为此着魔。

多数情况下，我自己都惊讶为何我主动急切地走到对街为帕克斯小姐和伍德尔买午餐。这件事本来是要帕克斯小姐做的，但每天似乎都是我在主动请缨。那是一种骑士精神，还是恶作剧？我到底出了什么问题？我甚至不认识这样的自己了。

不过，某些事情从未改变。我的脑袋里全都是关于债务、贷款、鞋子、鞋子、鞋子的问题，所以很少会按照两人要求买来午餐。帕克斯小姐从没有抱怨，伍德尔也没有。我一如既往地交给他们一个棕色纸袋，两人会心领神会地交换一下眼神。“等不及想看看我今天的午餐。”伍德尔会小声说。帕克斯小姐会一只手捂着嘴窃笑。

我觉得帕克斯小姐许是察觉到了我的着魔，我们经常长时间对望，经常发生意味深长的尴尬停顿。我记得有时会因紧张而发笑，有时会有一种奇怪的静默。我记得有一次长时间的眼神交流甚至让我当晚难以入眠。

然后，一切就自然发生了。11月末的一个寒冷的下午，在帕克斯小姐不在办公室的时候，我走到办公室后面，注意到她的桌子抽屉是打开的。我停下脚步，准备关上抽屉，结果在里面见到……一打支票？那是她的所有薪资单，但都没有兑现。

这对她而言不是一份工作，而是其他的某事。可能……是因为我？可能吗？

可能吧（后来，我才知道伍德尔也做过同样的事情）。

感恩节时，波特兰出现前所未有的寒潮，穿过办公室窗户漏洞的微风已然变为猛烈的寒风。有时风太大，桌上的纸张都会被吹散，样品的鞋带也会随风飘荡。办公室的温度让人根本无法忍受，但我们没钱修补窗户，又没法关门大吉。所以伍德尔和我就搬去我的公寓，帕克斯小姐每个下午去那里找我们。

有一天，在伍德尔回家后，帕克斯小姐和我都没有说太多话。下班之后，我送她去电梯间，按下下楼按钮之后，我们紧张地相视而笑，然后我又按了一下。两人都望着电梯门上方的灯一动不动，我清了清嗓子。“帕克斯小姐，”我说，“你愿意，呃……周五晚上和我一起出去吗？”

那双与埃及艳后一样充满魅力的大眼睛惊讶地睁大。“我吗？”

“这里应该没有其他人了吧。”我说。

“叮”，电梯门缓缓打开。

“噢，”她说，低头望着自己的双脚，“好的，可以，可以。”她飞快跑进电梯，在门关上前，始终低着头盯着自己的双脚。

佩妮，改变一生的联盟

我带她去了俄勒冈动物园。我不清楚为什么，但我猜是我觉得在动物园里乱逛、看看动物应该是一种了解彼此的低调方式。同样，缅甸蟒、尼日利亚山羊、非洲鳄鱼，这些都让我有机会跟她分享自己之前的旅行，给她留下深刻印象。我觉得自己有必要谈论一下金字塔和胜利神庙。我还跟她讲述自己在加尔各答生病的过程，而在此之前，我从来没跟任何人详细地描述过那段可怕的经历。我不清楚自己为什么要告诉帕克斯小姐，可能是因为加尔各答的经历是我一生中最孤独的时刻，尽管那时我完全没有孤独的感觉。

我向她承认蓝带体育公司根基不稳，随时都可能功亏一篑，但我已经竭尽全力。我的运动鞋公司是一个有呼吸的生命体，是我从无到有一点点打造的。我赋予它生命，培养它茁壮成长，多次把它从死亡的边缘拉回来，而现在我想要也需要看到它自己站起来，走向全世界。“这么说有没有道理？”我说。

“嗯。”她说。

我们途经老虎和狮子园区，我告诉她我根本不想为任何人打工。我想建立属于自己的事业，未来可以自豪地指着自己打造的一切说：这是我做的。这也是我觉得让生命更有意义的唯一方式。

她点头表示赞同，就像基本的会计原理一样，她本能地、即刻地理解了我所说的要义。

我问她是否曾经有过中意的人。她承认有过，但那个男孩——好吧，她说，他只是个男

孩。她之前约会的所有男孩都只是男孩，他们会谈论运动和车（我相当明智地没有坦白自己其实两者都喜欢）。“但你，”她说，“你以前去过世界各地，而现在你又冒险创建这家公司……”

她的声音渐渐变小。我站起身来，更加自信地挺直腰板，高兴地跟狮子和老虎“告别”。

第二次约会的时候，我们去了玉西，那是办公室对街的一家中餐馆。两人在吃着蒙古牛肉和蒜味鸡的同时，她跟我讲述了关于她的一些事情。她仍然在父母家住，她非常爱自己的家人，但这不代表她的生活没有挑战。她的父亲是个备受尊重的律师，职业相当不错，而她家听起来显然也比我家要更大、更好。但是她暗示，5个孩子对她家来说也是一种负担。金钱始终是个问题。一定数额的定量配给是标准操作流程，但东西从来都不够用，卫生纸之类的主要用品总是短缺，整个家庭环境都给人不安全感。她不喜欢不安全感，更喜欢安全感。她再三重复安全感，这也是她会学习会计的原因，会计似乎比较稳定、可靠、安全，是一种不用担心失业的工作。

我问她为何恰好选择波特兰州立大学，她表示自己一开始打算去俄勒冈州立大学的。

“噢。”我说，就好像她坦白了自己在监狱里服刑一样。

她笑着说：“如果那是表达某种安慰的话，我可不太喜欢。”特别是，她无法遵守学校规定，也就是每个学生至少进行一次公开演讲。她太害羞了。

“我理解，帕克斯小姐。”

“叫我佩妮（Penny）就好。”

晚餐之后，我开车送她回家，见到了她的父母。“妈妈、爸爸，这是奈特先生。”

“很高兴见到你们。”我说着与他们握手。

我们彼此对望，然后又望望墙、望望地板。天气不错，不是吗？

“那么，”我说，点点自己的手表，弹着橡皮筋，“不早了，我先回去了。”

她妈妈望着墙上的钟，“才9点，”她说，“适合夜间约会啊。”

第二次约会后，佩妮就和父母一起去夏威夷过圣诞了。她给我寄了一张明信片，我觉得是个好现象。她回来上班的第一天，我再次约她共进晚餐。那是1968年1月初，晚上特别冷。

我们再次约在玉西，但这次我是在那里跟她碰面的，而且我去得相当晚，当时是从鹰级童子军审核委员会（Eagle Scout review board）赶过去的，为此，她调侃地说：“鹰级童子军？你？”

我觉得这也是个好现象，至少她可以自由地调侃我了。

在第三次约会的时候，我注意到我们两个人都更加放松，这样的感觉很不错。这种放松

感不断持续，在之后的几周逐渐加深。我们开始交往，彼此互生好感，产生一种无声交流的默契。只有两个害羞的人才能做到这一切。在她觉得害羞或者不自在的时候，我就会感觉到，根据情况，要么给她更多的空间要么就帮她摆脱出来。在我忽视她，在内心激烈地探讨业务问题时，她也会轻轻地拍着我的肩膀，耐心地等我梳理好思绪。

佩妮并没有达到喝酒的法定年龄，但我们经常会借我某个妹妹的驾照，一起去闹市区的酒吧喝杯酒。酒精和时间会施展魔法。在2月前，也就是我30岁生日前后，她几乎所有闲暇时间都会待在蓝带体育公司，晚上会去我的公寓，甚至有时候都不再叫我奈特先生。

我顺其自然地带她回家见我的家人。大家围着餐桌坐在一起，吃着妈妈准备的炖肉，喝着冷牛奶，假装不太尴尬。佩妮是我带回家的第二个女孩，虽然她没有萨拉那种原始的魅力，但她拥有更棒的东西。她的魅力是浑然天成的，没有任何预演的。虽然全家人似乎都喜欢她，但他们始终是奈特家族。妈妈没有发表任何意见；妹妹们尝试作为佩妮与父母之间的桥梁，不过却是徒劳；父亲提出不少关于佩妮家庭背景、成长环境的试探性问题，听着就像是贷款处理人员和家暴侦探的结合体。佩妮后来告诉我我家的氛围和她家完全相反，在她家，晚餐是完全放松的场合，每个人都在大声欢笑、愉快交谈，旁边甚至还会有狗吠和电视的声音。我对她保证大家都清楚她很紧张。

之后她又带我去她家，我亲眼见证了她所说的一切。她家的状态恰恰相反。虽然房子可能比我家更大，但相当混乱。地毯上是各种动物留下的污渍，包括一条德国牧羊犬、一只猴子、一只猫、好几只小白鼠、一只坏脾气的鹅。混乱就是规则。除了帕克斯一家、一堆宠物外，周围邻居的孩子也会在附近晃荡。

我努力保持自己的魅力，但似乎与任何人都没有共鸣，无论是人还是动物。于是，我慢慢地、痛苦地从佩妮的妈妈多特太太（Dot）着手，她让我想起玛未姑妈（Auntie Mame）——狂妄、鲁莽、永保活力。她在不少方面都始终表现得像个未成年人，拒绝自己女家长的角色。她更像是佩妮的姐姐而不是妈妈，这点着实让我吃惊。实际上，晚餐后不久，在佩妮和我邀请她跟我们一起去喝杯酒的时候，她毫不犹豫就答应了。

我们去了不少热门的地方，最后选了东边某个下班后常去的地方。佩妮在喝完两杯鸡尾酒后，选择喝水，但多特太太并没有，反而不停地喝酒，不久就上台与各类奇怪的男人一起跳舞，有水手，还有更糟糕的。她甚至竖起拇指指着佩妮的方向对我说：“别去管这个扫兴的家伙！她就是那种死样！”佩妮用两只手捂住双眼，我大笑着坐了下来。我通过了多特太太的测试。

在几个月后我想带佩妮去度长假时，多特太太的批准无疑是一项宝贵的资产。虽然佩妮晚上会在我的公寓过夜，但我们在某些方面仍然被礼节所束缚。只要她还住在家里，佩妮就觉得自己必须顺从父母，遵守他们的规则和惯例，所以在这种长途旅行前我必须得到她妈妈的同意。

我西装笔挺地来到她家，与动物友好相处，摸摸那只脾气暴躁的鹅，然后询问多特太太的意见。我们两人坐在餐桌旁，端着咖啡，我表示自己非常喜欢佩妮，多特太太露出笑容。我说我相信佩妮也非常喜欢我。多特太太还是笑着，但却少了一丝确信。我说我想要带佩妮去萨克拉门托（Sacramento）过周末，去观看全国田径锦标赛。

多特太太抿了一口咖啡，然后嘟着嘴。“嗯……不行，”她说，“不，不行，巴克，我不

赞同。我不希望你们去。”

“噢，”我说，“我很遗憾。”

我在屋子后面的某个房间里找到佩妮，告诉她她妈妈不同意。佩妮双手贴上双颊，我告诉她不要担心，我会回家，整理一下思路，再想想办法。

第二天，我又到她家，再次请求多特太太抽点时间与我聊聊，我们还是坐在餐桌旁喝咖啡。“多特太太，”我说，“我可能昨天在解释我对您女儿的认真态度时有点问题。听着，多特太太，我爱佩妮，而且佩妮也爱我。如果事情照着这样发展下去，我们肯定会幸福地创造属于我俩的生活，我希望您能再次考虑一下我昨天问题的答案。”

多特太太往咖啡里放了一块糖，手指在桌子上敲打，脸上的表情相当奇怪，有点恐惧，有点痛苦。她之前没有太多谈判的经验，显然不清楚谈判的基本原则就是清楚你想要的以及你需要避开的，这样才能获得一切。所以她觉得困惑，即刻就摊手表示同意。“好的，”她说，“没问题。”

佩妮和我顺利飞往萨克拉门托度假。远离父母，摆脱约束，我们俩一路上都相当兴奋，不过我怀疑让佩妮更高兴的可能是有机会使用她的高中毕业礼物——一整套粉色行李箱。

无论如何，没有什么事情可以破坏她的好心情。那个双休日天气相当热，可能有近38度，但佩妮却毫无怨言，甚至对露天看台上好似煎锅的铁椅也没有任何抱怨。在我向她解释跑道的细微差别、跑步者的孤独和技巧时，她也没有觉得无聊，反而表现得相当有兴趣。她一如既往地即刻就抓住了一切本质。

我带她去场内的草坪上散步，给她介绍我所认识的运动员，还向她介绍了鲍尔曼。鲍尔曼非常礼貌地夸奖她，说她太漂亮了，这么正经体面的她为什么要跟我这样的“流浪汉”在一起。我们跟鲍尔曼站在一起，观看了那天最后的几场比赛。

当晚，我们入住城郊的一家酒店，我们的套房是以使人心绪不宁的棕色涂漆装饰的，我们都觉得就像是烧焦的炖肉的颜色。周日早晨，我们去游泳池里躲避炙热的阳光，一起待在跳水板下的阴影里。我提及我们的未来，我第二天就要出发前往日本，时间会比较长，而且相当重要，以此巩固我和鬼冢的关系。我跟她说，我回来时就到了夏末，我们不能继续这样的约会了。波特兰州立大学并不赞同师生恋，我们必须正式确立关系，一种不被诟病的关系——婚姻。“你在我离开的时候可以自己安排婚礼的事情吗？”我问。“可以。”她说。

整个求婚过程中几乎没有讨论、犹豫或太多情绪，也没有什么协商，更像是之前就已确定的结论。我们走进那间焦肉套房，拨出佩妮家的电话。多特太太在第一声铃响的时候就接起电话。我跟她说了我们的决定，她在一段长时间的压抑、停顿后说：“你这个混蛋。”随即挂断电话。

之后，她又回拨电话，表示刚才只是本能反应，因为之前她还计划跟佩妮一起度过愉快的夏季，现在希望落空，她觉得很失望。不过，她觉得在夏季筹划佩妮的婚礼也应该挺有意思的。

我们之后又电话联系我的父母，他们听起来相当高兴，不过我妹妹珍妮才刚结婚，所以

他们都有点害怕办婚礼了。

我们挂掉电话，望着彼此，又望着棕色的墙纸，还有棕色的地毯，蓦地叹了一口气。这就是生活。

我不停地默念，一遍又一遍，我订婚了，我订婚了。但我却无法投入其中，可能是因为我们身处萨克拉门托城郊热浪中的一家酒店中。回家之后，我们去扎莱什珠宝店（Zales）挑选订婚戒指，上面镶嵌着一颗翡翠。一切开始呈现出真实的感觉。宝石和戒托一共花了500美元，这尤其显得真实。但我却从来没有觉得紧张，也从未跟其他人一样懊悔地问自己："噢，天哪，我到底做了什么？"约会和了解佩妮的那些日子是我一生中最开心的时光，而现在，我有机会可以永远延续这种幸福感。这就是我对这段婚姻的态度，就像初级会计学这门课程的基础公式一样简单：资产等于负债加上所有者权益。

直到我离家前往日本，直到我和未婚妻吻别，承诺自己一抵达日本就写信回来，我才切实地体会到完整事实的方方面面。佩妮不仅是我的未婚妻、我的爱人、我的朋友，也是我的合作伙伴。过去，我跟自己说鲍尔曼是我的合作伙伴，甚至约翰逊也可以称得上是，但与佩妮的一切却是完全不同、史无前例的。这种联盟是改变一生的决定，不过我仍然没有觉得紧张，只不过让我考虑得更多。我之前从不会跟真正的合作伙伴告别，而现在这种感觉完全不同，找出你对某人态度的最简单的方式就是想象跟他告别。

另一个伙伴关系悄然诞生

这是第一次，我在鬼冢的联络人仍然是我之前的联络人。北见还在公司，没有被任何人替代，也没有被委派其他任务。相反，他在公司的地位更加稳固了，这从他的行为举止就可以判断出来，他似乎更加从容、自信了。

他就像一家人似的欢迎我的到来，表示自己为蓝带体育公司的业绩和东海岸的办事处（在约翰逊的经营下逐渐壮大）感到高兴。"现在，我们来讨论一下如何抢占美国市场份额。"他说。

"乐意之至。"我说。

我随身带着鲍尔曼和约翰逊的新鞋设计，包括两人合作的一款新鞋，计划称之为"Boston"。这款鞋的创新之处在于采用全掌中底缓冲。北见把设计挂在墙上，一只手摸着下巴，仔细地研究着。他说他喜欢这些设计。"我非常非常喜欢。"他拍着我的背说。

我们在之后的几周里经常见面，我每次都可以从北见那里体会到类似于兄弟情谊的气氛。某天下午，他提到他的出口部门在这几天打算举行一次年度野餐会。"你也来吧！"他说。"我？"我说。"对，对，"他说，"你可是出口部的荣誉成员。"

野餐会是在离神户不远的一个小岛——淡路岛举行的，我们搭乘小船抵达小岛，看见沿着海滩放置着一排排长桌子，每张桌子上都摆满各式各样的海产品、面条和米饭，桌子旁边的桶里都是冰苏打水和啤酒。每个人都穿着泳衣，戴着太阳镜，放声畅谈大笑。那些在公司

恪尽职守的人似乎与往常都不一样了，大家变得无忧无虑。

稍晚时候，大家组织了几场比赛，主要是培养团队合作能力的项目，比方说沙袋接力和踏浪竞走。我炫耀般地展示自己的速度，在我第一个突破终点时，每个人都对着我鞠躬，每个人都同意这个瘦瘦的外国人速度相当快。

我也逐渐融入其中，笑着与大家聊天。我知道“鞋子”的日语单词念gutzu，我知道“收益”的日语单词念shunyu。我清楚如何询问时间和方向，也学会了经常要使用的一句话：

> Watakushi domo no kaisha ni tsuite no joh hou des.
> 这里是一些关于我公司的信息。

在野餐步入尾声的时候，我坐在沙滩上，遥望太平洋。我过着两种不同的生活，都相当棒，都在日渐变得美好。回到美国，我是团队的一员，我、伍德尔和约翰逊，现在还有佩妮。而在日本，我也是团队的一员，我、北见，以及鬼冢所有友善的同事。我本性是个不太合群的人，但从童年时，我就在团队运动中茁壮成长，我的心灵在独处与团队的混合中会实现真正的和谐，就像我现在所拥有的。

同样，我也在与这个日渐吸引我的国家做生意。我最初的恐惧已经消散，现在反而觉得与这群害羞的日本人民建有一种联系，也开始喜欢他们的文化、产品和艺术所表现的简洁性。我喜欢他们总是尝试为生活中从茶道到衣柜的每个方面都增添一笔美丽；我喜欢广播每天准确播报哪个角落的樱花树正在盛开及其盛开程度。

一位名叫藤本的男士突然坐到我的身旁，打断了我的思绪。他50岁左右，双肩下垂，样子沮丧，似乎处于中年忧郁的状态，仿若是日本的查理·布朗（Charlie Brown）。不过，我可以感觉出他在竭尽全力对我表现出高兴的样子。他强迫自己露出大大的笑容，告诉我他热爱美国，希望可以在那里定居。我跟他说我刚才还在想我有多喜欢日本。“可能我们应该交换一下。”我说。他忧郁地笑道：“随时奉陪。”

我夸奖他流利的英语，他说他是从美国大兵那里学来的。“太巧了，”我说，“最先跟我讲述日本文化的就是两个退役的美国大兵。”

他说，美国大兵教他的第一句话就是“拍我马屁吧”（Kiss my ass！），听到这里，我们两人都大笑起来。

我问他住在哪里，他的笑容逐渐消失。“几个月前，”他说，“因为台风比利，我失去了我的家园。”那场台风粉碎、摧毁了日本本州岛和九州岛的一切，2 000多个家庭未能幸免于难。“我家，”藤本说，“就是其中之一。”“我很抱歉。”我说。他点点头望着水面。他说，他打算从头再来，日本人都是这样。但不幸的是，他唯一无法更换的就是他的自行车。在20世纪60年代，自行车在日本特别昂贵。

北见也加入我们，但我却注意到藤本先生即刻就起身离开了。

我向北见提到藤本是从美国大兵那里学会英语的，北见则自豪地表示自己完全都是从录音带里自学的。我祝贺他，希望某天自己的日语也可以像他的英语一样流利。然后我提到自己即将结婚，提到佩妮的某些事情，他也祝贺我，希望我一切顺利。“什么时候举行婚礼？”他问。“9月。”我说。“啊，”他说，“我10月份会去美州，鬼冢先生和我要去参加在墨

西哥城举行的奥运会。我们可能会顺带参观洛杉矶。”

他邀请我届时南下和他们一起共进晚餐，我表示这是我的荣幸。

第二天我就返回美国，落地后的第一件事就是在信封里装上50美元，用航空件邮寄给藤本先生。我在卡片上写道：“希望可以对你买辆新自行车有所帮助，我的朋友。”

几周之后，藤本先生寄回一封信。我的50美元折叠放在一张便签的里面，他在便签上解释称他问上级是否可以留下这些钱，但他们表示不可以。

不过，下面还有一句附录：“如果你可以寄到我家，我就可以收下。”

所以，我把钱寄到了他家。

于是，另一个改变我人生的伙伴关系也悄然诞生。

奈特太太，这是我第二次这么紧张

1968年9月13日，在波特兰市中心的圣马克圣公会教堂（St.Mark’s Episcopal Church）里，在200多位亲朋好友的见证下，佩妮和我结为连理，这里也是佩妮父母结婚的地方。今天距离帕克斯小姐第一次走进我的教室也快满一年了，她再一次站在前排，不过这次，我却是站在她的旁边。现在，她已成为奈特太太。

她的叔叔——来自帕萨迪纳（Pasadena）的圣公会牧师站在我们面前，为我们主持婚礼。佩妮紧张得浑身颤抖，甚至无法抬起下巴看他或我的眼睛。我没有颤抖，因为我“作弊”了。在我胸前口袋里，放着两小瓶飞机上的威士忌，那是我在近期去日本时藏起来的。我在仪式前后偷偷地各喝了一瓶。

我的伴郎是豪泽表哥。他是我的律师，也是我的边线队员。其他伴郎是佩妮的两个哥哥、我商学院的一个朋友，以及凯尔。凯尔在仪式前跟我说：“这是我第二次见你如此紧张。”我们笑着，像之前的无数次一样，回忆起我在斯坦福为同班同学演示我的论文。我想，今天也差不多。我要在满堂宾客前再次讲述某些事情是可能的，是可以成功的，但实际是我根本没有把握的。我和其他新郎一样，谈到理论、信仰，夸下海口。新娘也同样如此。我和佩妮在之后的人生中要用实际行动来证明我们今天所说的一切。

婚宴是在波特兰的花园俱乐部举行的，善于社交的女士会在夏季的夜晚经常聚集在那里品尝鸡尾酒，聊聊八卦消息。那个夜晚相当舒适，虽然天空阴沉得就像要下雨，但却没有。我和佩妮共舞，邀请多特太太跳舞，还和母亲一起跳舞。临近深夜，我和佩妮向所有人告别，然后跳进自己崭新的车里——一款时尚的黑色美洲狮。大约两个小时后，我们俩疾驰着来到海岸边，计划在她父母的海滩小屋里度过周末。

但是，多特太太每半个小时就会打电话过来……

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1969

寻找更大的办公室

a memoir by the creator of *nike*

我们经常说，一个任务可以帮你保持头脑清醒。我们都清楚，找到更大的办公室这个小任务意味着我们在走向成功。我们在推动蓝带体育公司获得成功，在实现内心深处对胜利的渴望，或者至少不要失败。

突然之间，一群新的角色开始在办公室穿梭。销量的上升使我可以聘用越来越多的销售代表，他们大多之前都是跑步运动员和行为古怪的人，因为只有前跑步运动员才行为古怪；但在销售鞋子时，他们都是出色的商人。因为受到我们远大志向的鼓舞，也因为他们的工作报酬是完全以佣金计算的（两美元一双），所以他们奔走在大街小巷，逐个前往半径数千公里内的每个高中和学院的田径比赛，而他们的努力有力地推动了我们的销售额数字更快地增长。

我们1968年的销售额已经达到150 000美元，而1969年逐步逼近300 000美元大关。虽然华莱士还是在我耳边不停地唠叨，敦促我放慢速度，抱怨我缺少净资产，但我还是觉得蓝带体育公司的业绩已经足够支付其创始人的薪水。就在我31岁生日前，我做出一个大胆的举动——从波特兰州立大学离职，全身心地投入自己的公司事业，支付自己相当不错的薪水：年薪18 000美元。

此外，我对自己说，离开波特兰州立大学的最好理由就是我从学校得到的比预期的更多——我娶到了佩妮。我也得到了其他的一些事情，只不过当时我并不知道，也没有想到以后这些事情会多么宝贵。

广告是下一波浪潮

在学校的最后一周，路过围墙的我注意到一群年轻的女士围着画架站在一起，其中一人在一块大画布前涂涂画画。就在我经过的时候，我听见她在抱怨自己没钱去上油画课。我停下脚步，钦佩地望着画布，说道：“我的公司可以聘用一个艺术家。”

“什么？”她说。

“我的公司需要一个人来做广告宣传，你有兴趣挣点外快吗？”

我仍然觉得广告宣传没有任何经济价值，但却开始承认自己不能继续忽视这一块。标准保险公司（Standard Insurance Company）刚在《华尔街日报》上刊登一整版的广告，声称在其所有客户中，蓝带体育公司是最具活力的新创公司之一。广告上有一张特写鲍尔曼和我……盯着一只鞋的照片。我们不像是鞋的创新者，反倒像是之前从没见过鞋。我们看上去就像是傻瓜，这令人相当尴尬。

在我们的某些广告中，模特除了约翰逊没有其他人。看，约翰逊穿着一套蓝色运动服。看，约翰逊在掷标枪。关于广告，我们的方法都是原始、粗糙的。我们都是在前进的过程中改进广告创意，在忙碌中学习，然后就推出广告。在一个关于鬼冢虎马拉松平底运动鞋的广告中，我们称新型面料为“秒速纤维”（swooshfber）。时至今日，大家已经不记得到底是谁提出这个词或者其背后的寓意，但它听起来却很棒。

人们不停地跟我说广告有多么重要，广告是下一波浪潮。我总是不置可否，但如果总是让我讨厌的照片、虚构的词语，以及约翰逊“诱惑”地躺在沙发上这些元素融入我们的广告，

那我就需要开始更关注它了。“我给你两块钱一个小时。”我站在波特兰州立大学的走道中间，跟这个急缺资金的艺术家说道。“我需要做什么呢？”她问。“设计平面广告，”我说，“做一些字体设计、标志设计的工作，可能还需要为演示做点图表和图像。”

这听起来其实没太大的吸引力，但这个可怜的孩子已经走投无路。她在一张纸上写下自己的姓名——卡罗琳·戴维森（Carolyn Davidson），以及她的号码。我装进口袋，然后忘得一干二净。

我们没有资金贿赂，所以无缘奥运会

聘用销售代表和平面设计师展现出我个人极大的乐观态度，但我不觉得自己本性就是个乐观主义者，当然也算不上是悲观主义者。我通常是在两者之间徘徊，但不会发展到某个极端。不过随着1969年的临近，我才惊觉自己望着天空，思考着未来可能会一帆风顺。一夜好眠之后，一顿丰盛的早餐之后，我都觉得有不少理由可以让我保持希望。除了表现强劲、日渐增长的销量数据之外，鬼冢公司也很快就提供了更多创新的新模型，包括Obori，一款以羽毛般轻盈的尼龙鞋面为特点的跑鞋；还有一款叫Marathon的跑鞋，采用另一款尼龙材料，线条流畅得就像是卡曼·吉亚跑车（Karmann Ghia）。这些鞋子本身就不愁卖不出去，我好几次跟伍德尔说要把它们挂在软木板墙上。

鲍尔曼也从墨西哥城归来，他之前都在那里做美国奥运会国家队的助理教练，也就是说他在美国超越其他国家赢取更多金牌方面发挥了关键作用。我的合伙人更出名了，他就是个传奇。

我打电话联系鲍尔曼，急切地想了解他对奥运会的整体态度，特别是约翰·卡洛斯（John Carlos）和汤米·史密斯（Tommie Smith）的抗议，那一刻会被永久铭记。两人站在领奖台上，当美国国歌响起时，他们低下头，举起戴着黑色手套的拳头，以一种使人震惊的姿势，呼吁大家关注种族歧视、贫穷和人权问题。虽然两人的行为受到不少人的指责，但正如我所预料的，鲍尔曼完全支持他们。鲍尔曼支持所有跑步运动员。

卡洛斯和史密斯在抗议的时候都没有穿鞋，两人在众目睽睽下脱下彪马运动鞋，放在台上。我对鲍尔曼表示自己无法确定这件事对彪马而言是好事还是坏事。公开传播就真的是好的宣传呢？宣传和广告一样吗？它们是一样的吗？

鲍尔曼咯咯笑道，他也不确定。

他跟我提到彪马和阿迪达斯在整个奥运会期间的可耻行为。全球最大的两家运动鞋公司由两个互相鄙视的德国兄弟创办，它们就像是一对启斯东警察在奥运村里你追我赶，谋取所有运动员穿他们的鞋。巨额现金通常满满地装在跑鞋或是马尼拉纸信封里，用来贿赂运动员。彪马的一名销售代表甚至因此锒铛入狱（有谣言称是阿迪达斯设计陷害他），他跟一名短跑女选手结婚，鲍尔曼开玩笑称他只有跟她结婚才能保住她的代言。

更糟糕的是，事情并不是简单的贿赂而已。彪马走私大量的运动鞋进入墨西哥城，同时阿迪达斯聪明地成功逃过墨西哥严苛的进口关税。我从小道消息听说，他们是在名义上通过

在瓜达拉哈拉[8]的一处工厂制造鞋子逃避关税的。

鲍尔曼和我并没有觉得自己的道德观遭遇侵犯，只是觉得被忽视了。蓝带体育公司没有资金来贿赂，所以无缘奥运会。

我们在奥运村只有一个小得可怜的展台，只有博克一人在忙活。我不清楚博克是不是只是在那里读漫画书，或是只是无法与强势入驻的阿迪达斯和彪马竞争，但不管怎样，他的展台销量为零，分文未获。无一人驻足停留在我们的展台。

实际上，还是有一人驻足的。比尔·图米（Bill　Toomey），一名睿智的美国十项全能选手，他询问过某些鬼冢虎鞋子，以此向世界表明他是无法被收买的，但博克没有准备他的鞋码，也没有适合他参赛项目的运动鞋品类。

鲍尔曼表示，不少运动员在训练的时候都是使用鬼冢虎的。只不过没有任何人用它实际参加比赛而已。质量的原因不可忽视，鬼冢虎还不够好。不过，主要原因还是金钱，我们没有充足的资金来做宣传推广。

“我们不是一文不名，”我对鲍尔曼说，“我们只是钱不够多。”

他哼了一声：“不管怎样，能有钱合法地支付给运动员不是一件好事吗？”

我的“间谍备忘录”

最后，鲍尔曼告诉我，他在奥运会遇到了北见。他不太喜欢这个人。“他完全不了解鞋子，”鲍尔曼抱怨道，“而且他也太狡猾、太自负了。”

我也开始产生同样的感觉，从前几封北见的电报和信件上判断，他可能与表面不太一样，他根本不像我在日本那段时间里表现的那样是蓝带体育公司的粉丝。我觉得这种行为相当恶心，可能他已经准备提高对我们的价格。我向鲍尔曼提到这一点，表示自己正采取措施保护公司。在挂断电话前，我吹嘘虽然我没有足够的现金或支票来支付给运动员，但却有足够的钱挖来鬼冢公司的人。我在鬼冢有内线，那个人就是我在鬼冢的眼睛和耳朵，时刻关注着北见的动向。

我寄出一份备忘录，跟所有蓝带体育公司的工作人员也表达同样的意思（当时，我们大概有40名员工）。虽然我热爱日本文化，桌子旁边还留着那把武士刀纪念品，但也同样警告大家日本的商业行为是极其复杂的。在日本，你无法预测竞争对手或合作伙伴将会采取什么行动。我甚至放弃了这方面的尝试。但是，我写道：

> 我走了一步我觉得将保证我们及时掌握动态的棋。我聘用了一个间谍，而他是鬼冢出口部门的全职员工。没有详细的理由，我只能告诉大家我觉得他很可靠。
>
> 这个间谍的行为可能在你们眼中是违反道德的，但在日本商业圈里，植入间谍体系是完全可以接受的。日本甚至建有行业间谍学校，就和我们会有打字员和速记员学校差不多。

我无法想象到底是什么驱使我如此放纵、大胆地采用“间谍”一词，可能是因为那时候詹

姆斯·邦德正风行一时。我也无法理解自己在披露这么多信息时，却没有披露间谍的姓名。那是藤本先生，也就是我寄钱让他更换自行车的那个人。

我觉得自己在某种程度上已经清楚那封备忘录是个错误，是我干的一件蠢事，而我必然为之后悔。我想我清楚这一点，但我经常会觉得自己也和日本商业一样复杂难懂。

北见和鬼冢先生光临蓝带

北见和鬼冢先生两人一起来到墨西哥城参加奥运会，之后飞往洛杉矶。我从俄勒冈州南下，与他们约在圣莫尼卡的一家日本餐厅共进晚餐。我显然迟到了一会儿，在我到达时，他们俩已经喝了不少清酒。和度假的学生一样，他们都戴着一顶墨西哥帽，大声交谈着。

我努力效仿他们，想要表现得跟过节一样，我一点一点地配合他们，与两人一起吃完好几盘寿司。在这个过程中，我与两人的关系都有所进展。当晚，在酒店里，我从上床开始就在思考，希望我之前关于北见的看法都是胡思乱想。

第二天早上，大家一起飞往波特兰，与蓝带体育公司的工作人员见面。我意识到，在我写给鬼冢的信里，尤其是在我跟他们的对话中，可能把我们的“全球总部”描述得太夸张了。北见刚走进去脸就拉下来，这点也在意料之中。鬼冢先生却是环顾四周，表情疑惑。我赶忙道歉，“可能看起来有点小，”我干巴巴地笑着说，“但我们在这个屋子里却完成了很多生意。”

他们望着破碎的窗户、标枪做的窗栓、波浪状的分隔板。他们望着坐在轮椅里的伍德尔，感受着隔壁酒吧音乐的震动。他们互相对望着，半信半疑。我跟自己说，好吧，一切都完了。

可能是察觉出我的窘迫，鬼冢先生安慰似的把手放在我的肩上。“这里……相当具有魅力。”他说。

在墙的另一头，伍德尔挂了一幅壮观的美国地图，在我们过去5年里每个卖出鬼冢虎鞋的地方，都插上了一颗红色图钉。整个地图上都布满图钉，所幸的是这幅地图暂时转移了两人对办公室的注意力。然后，北见指着蒙大拿（Montana）东部。“这里没有图钉，”他说，“显然这里的销售人员表现不佳。”

俄勒冈的脱线先生

时间飞逝，我一直都在尝试发展一家公司、建立一段婚姻。佩妮和我也在学习共同生活，学习融合我们的个性和癖好。我们都认为她是个性十足的，而我则是那个有癖好的，所以她才是那个更需要学习的人。

比方说，我每天相当多的时间都沉浸在自己的思考中，深陷精神虫洞之中，尝试解决某

些问题或是制订某些计划，佩妮需要学着理解这一切。我经常无法听清她所说的内容，而且即便听见，几分钟之后就会忘记。

她在学会习惯我经常性的心不在焉。虽然我开车去杂货店，但却可能空手而归，没有买任何她让我买的东西，因为往返的一路上我都在思考最近的银行危机或最近鬼冢公司装运延期的问题。

她在学着理解我可能会乱放东西，特别是重要的东西，比如钱包和钥匙。糟糕的是，我无法一心两用，却坚持尝试这么做。我经常在吃午饭和开车的时候浏览金融新闻。我的新美洲狮没过多久就变旧了。作为俄勒冈的脱线先生，我时常开车撞到树上或把车开进洞里及他人的围栏里。

她在学着理解我的不良生活习惯。我习惯上完厕所保持座圈抬起，习惯乱扔衣服，习惯把食物放在厨房操作台上。因为母亲和妹妹的溺爱，我只会帮倒忙，不会做饭、清洁，甚至是最简单的一些家务。那些住在侍者住所的时光里，我实际上也是有“侍者”的。

她在学着理解我不喜欢在任何事情上失败，失败于我而言是一种特别的折磨。我经常轻率地指责鲍尔曼，但他也会指责回来。我跟她聊过小时候和父亲打乒乓球时，那种从来无法赢他的痛苦。我跟她聊过父亲有时在赢我之后会大笑，这会让我狂怒，我不止一次扔下球拍，哭着跑开。我没有为这种行为感到自豪，但那种感觉却根深蒂固地留在了我的心里，那是对我后来行为的一种解释。她在我们一起打保龄球后才真正理解我所说的。佩妮的保龄球打得不错，她在俄勒冈州立大学上过保龄球课，所以我把这个当作一次挑战，而且我打算直面挑战。我下定决心要赢，所以只要不是全中就会让我暴躁。

最重要的是，她在学着理解与一个经营一家起步阶段的运动鞋公司的男人结婚意味着生活拮据。不过，她却成功地应对着生活。我每周只能给她25美元家用，她却可以在预算范围内做出可口的食物。我给她一张限额为2　000美元的信用卡，让她给我们的公寓添置家具，她顺利买到一张小餐桌、两把椅子、一台真力时（Zenith）电视、一张软扶手的大沙发，沙发是小憩的理想选择。她还为我买了一张棕色的躺椅，放在客厅的角落里。现在，每天晚上我会45度角地躺在上面，天马行空地思考各种问题，这可比美洲狮更舒服、更安全。

我习惯每天晚上躺在躺椅上打电话给父亲，他也总是躺在自己的躺椅上，我们就这样一一讨论蓝带体育公司面临的最新威胁。他显然不再认为我的事业是在浪费时间。虽然他没有明确表态，但似乎的确能找到我所面临的某些“有趣”且“具有挑战”的问题，他的判断相当准确。

1969年春季，佩妮开始抱怨早上觉得难受，可能是因为食物不对胃口。中午的时候，她经常会在办公室发怒。于是，她去医院找医生，这个医生也是当初接生她的医生，她发现自己怀孕了。

我们都欣喜若狂，但也同样面临全新的学习旅程。

我们的温馨公寓完全不够用，我们必须买一幢房子。但哪儿来的钱买房子呢？我才刚开始给自己支付薪水。我应该在城里的哪个区域买房子呢？哪里有最好的学校？我又如何才能在运营新公司的同时调查房价和学校的情况，以及其他需要注意的事情呢？我是否应该再回去做会计或老师，或者其他更稳定的工作呢？

我每天晚上躺在躺椅上，望着天花板，尝试让自己放松。我对自己说：生活就是成长，不成长就死亡。

我们在比弗顿找到一幢房子。它面积较小，只有150平方米左右，但周围却有4 047平方米土地，还有一个马厩和游泳池。房子前方是一棵大松树，后方有一棵日本竹。我喜欢这里。更主要的是，我认出了这里。年幼时，妹妹会经常问我梦想中的房子是什么样的，有一天，她们给我一支铅笔和一个本子，让我画下来。在佩妮和我搬进去的时候，妹妹翻出那幅旧的铅笔素描，完全就是比弗顿房子的样子。

这幢房子的房价是34 000美元，我发现自己竭尽所能，所有储蓄只够支付20%的房款。另一方面，我还把那些储蓄作为自己在第一国民银行贷款的抵押品。所以，我去找哈利·怀特谈论这个问题。我说我需要用我的储蓄支付房子首付，但我会把房子作为新的抵押品。

“好的，”他说，“这件事情不需要询问华莱士。”

当天晚上，我告诉佩妮，如果蓝带体育公司破产，我们将无家可归。她把一只手放在肚子上，坐了下来。这正是那种她时刻都想要避免的不安全感。她不停地说，好吧，好……吧。

因为我的孤注一掷，她觉得自己必须要为蓝带体育公司贡献一份力量，哪怕是在怀孕期间。她可以为蓝带体育公司牺牲任何事情，哪怕是她内心深处的目标——大学毕业。等到她的身体不便于在办公室工作时，她就在新家里开展邮购业务。仅在1969年，尽管有晨间不适、脚踝肿胀、体重上升和持续疲劳的问题，佩妮还是顺利完成了1 500单生意。某些订单只不过提供了双脚的粗糙模图，而且来自偏远地区，但佩妮并不在意。她尽职地把模图与适当的鞋子做比对，然后填写订单。每一笔销售都很成功。

伍德尔，混乱终结者

在我的小家无法容纳整个家庭的同时，我的公司也出现同样的情况。酒吧旁边的一个房间已经无法容纳所有人，而且伍德尔和我需要大喊才能透过嘈杂的音乐听见彼此的声音。所以每晚工作结束之后，我们都会一起吃芝士汉堡，然后再四处寻找合适的办公场所。

在物流方面，这简直是个噩梦。伍德尔必须开车，因为他的轮椅无法放进我的美洲狮，而我总是因为被这样一个处处受限制的人来回接送而感到愧疚和不适。同时让我抓狂的是，因为我们找的不少办公室都在楼上，甚至在更高的楼层，这意味着，我必须推着伍德尔的轮椅上上下下。

每当这个时候，我就会痛苦地想起他的真实情况。通常工作的时候，伍德尔总是积极乐观、精力充沛，让人容易忘记现实。但是在推着他的轮椅前进、控制方向上下楼时，我就会反复地意识到他的脆弱和无助。我会默默祈祷：老天保佑不要摔到他，老天保佑不要摔到他。伍德尔听到我的话就会紧张起来，而他一紧张会让我更加紧张。“放松，”我会说，“我还没有失去耐心呢，哈哈！”

不论发生什么，他都不会失去自己的风度。即便是在他最脆弱的时候，在我摸黑在楼梯上帮他保持平衡的时候，他都没有放弃自己的基本人生哲学：你要是敢怜悯我，我就宰了你。我第一次派他去贸易展览的时候，航空公司把他的轮椅弄丢了。等到找回轮椅的时候，车架已经弯得跟椒盐卷饼似的。但对他来说，这完全不是问题。就在那个弯曲的轮椅上，伍德尔顺利参加展会，完成所有待办事项，带着完成所有任务的胜利笑容回到公司。

在每晚结束寻找新办公场所后，伍德尔和我总是会对所有让人崩溃的问题捧腹大笑。多数情况下，我们会去酒吧放松一下，喝得头晕目眩，甚至精神狂乱。在分开前，我们会做个游戏。我会掏出一块秒表，计算伍德尔打开轮椅，然后坐着轮椅上车需要多久。作为一名前田径明星，他喜欢秒表计时的挑战，喜欢尝试突破个人最好的纪录。他的纪录是44秒。我们都珍惜那些夜晚的时光，那种傻气，那种共同完成任务的感觉，我们都坚信这是大家年轻时最美好的记忆。

伍德尔和我是截然不同的，我们的友谊是建立在完全相同的工作方式上的。我们都会在可能的情况下，尽量关注某个小任务，从中找寻快乐。我们经常说，一个任务可以帮你保持头脑清醒。我们都清楚，找到更大的办公室这个小任务意味着我们正在走向成功。我们在推动蓝带体育公司获得成功，在实现内心深处对胜利的渴望，或者至少不要失败。

虽然两人都不善于言谈，但我们却能让彼此打开话匣。那些晚上，我们讨论所有事情，以难以置信的坦白向彼此敞开心扉。伍德尔跟我详细地讲述自己受伤的经过。一旦我试图把事情看得太严重，伍德尔的故事总是会提醒我事情可以更糟糕。而他对待自己的方式就是一节永远鼓舞人心的课，课的内容关于良好精神状态的优点和价值。

他说，他的伤并不是典型的半身不遂，也不是一种彻底的损伤。他还有某些知觉，他仍然期望着可以结婚，组建属于自己的家庭。他同样也希望可以被治愈。他在尝试一种实验性的新药，这种药在截瘫患者中已有不错的反响。问题在于，这种药有股蒜味。有时候在寻找办公室的路上，伍德尔身上的味道就像是老式比萨店的味道，我会直接跟他说。

我问伍德尔，他是否开心。问的时候，我很犹豫，担心自己无权过问此事。他思考一番表示，是的，他挺开心的。他喜欢这份工作，喜欢蓝带体育公司，哪怕有时候会因为讽刺而畏缩。有人会讽刺他一个无法走路的人却在卖鞋。

我不确定说些什么好，所以我选择沉默。

我和佩妮经常邀请伍德尔一起去新家共进晚餐。他就像是家人一样，我们喜欢他，但我们也清楚我们是在填补他生活中的空虚，满足他需要陪伴和家庭舒适感的需求。所以在伍德尔过来的时候，佩妮总是想做些特别的东西给他吃，而她可以想到的最特别的东西就是科尼什雏鸡肉，加上白兰地和冰牛奶做成的甜点。甜点是她从一本杂志上学会的，大家吃完都烂醉如泥。虽然鸡肉和白兰地会让她的25美元采购预算变得紧张，但佩妮在伍德尔的问题上从来不会苛减费用。如果我跟她说伍德尔会过来一起吃晚餐，她就会反射性地脱口而出：“我会买点鸡肉和白兰地！”这不仅仅是为了表现得热情好客，她是在把他喂胖，在照顾他。我觉得，伍德尔证明了她因怀孕而激发的母爱。

我努力地记住一切，闭上眼睛回想过去，但那些夜晚的许多宝贵时刻都已经一去不复返。无数对话、透不过气的狂笑，以及那些宣言、坦白、自信……所有都落入时间的长河中消失不见。我只记得我们总是大半个晚上都坐在一起，回顾过去，规划未来。我记得我们轮

流描述属于我们的小公司是什么样的，未来可能变成什么样，以及永远都要避免的东西。我多么希望，哪怕只有一晚，我可以录下当时的情景，或者能像我在环球旅行时一样写日志。

不过，至少我仍然可以想起伍德尔当时的样子，他坐在餐桌的首位，打扮得一丝不苟：蓝色牛仔裤、白色T恤，外搭他的标准V领毛衣，脚上总是一双纯朴的橡胶底鬼冢虎球鞋。

那个时候，他的胡须长而浓密，让我相当嫉妒。该死的是，那是20世纪60年代，我的下巴虽然留着胡子，却总是需要去银行谈论贷款的事情，我不能在面对华莱士的时候表现得跟个流浪汉似的，刮干净胡须是我对他为数不多的让步。

伍德尔和我最终在泰格德（Tigard）找到一处不错的办公室，就在波特兰市中心的南边。我们没有资金购买整个办公大楼，所以只能选择一层的某个角落，其他区域属于霍勒斯曼保险公司（Horace Mann Insurance Company）。这里的环境优美，甚至可以说是豪华，相比以前简直就是突飞猛进的改善，但我却有点犹豫。办公室隔壁是音乐酒吧显然不符合逻辑，但如果隔壁是保险公司呢？铺设地毯的大厅、西装革履的工作人员和冰冷的饮用水？整个环境都太压抑，太具备公司风格了。我觉得，我们周围的环境与我们的精神状态息息相关，而我们的精神状态对我们的成功至关重要，所以我担心如果我们突然与一群公司职员和自动机器共享空间，我们的精神状态会有不良的改变。

我靠在躺椅上，再三思考，判断公司氛围可能是不搭调的，与我们的核心信仰相悖，但却可能会对我们银行的胃口。可能华莱士在见到我们无聊、空虚的新办公场所后，会用更尊重的态度对待我们。

同样地，办公室定在泰格德，在泰格德销售鬼冢虎（两者英语单词发音相近）可能是上天注定的。

随后，我想到伍德尔。他先前表示自己在蓝带体育公司相当开心，但又提到了那些对他的讽刺。派他开车前往高中和大学销售鬼冢虎可能召来的不止是讽刺，也许那是一种折磨，也是对他才能的浪费。伍德尔最适合做的就是消除混乱、解决问题，那对他来说都只是一个小任务。

在他和我一起去签署泰格德的租赁协议时，我问他是否愿意换工作，担任蓝带体育公司的运营经理。他不再需要外出推销，不再需要去学校，而是负责处理我没有时间和耐心处理的所有事情。比方说跟洛杉矶的博克沟通；或是与韦尔斯利的约翰逊通信；或是在迈阿密开办一个新的办事处；或是聘用某人协调安排所有新的销售代表，组织整理他们的报告；或者批准开支账目。最重要的是，伍德尔必须监督着监管公司银行账目的人员。现在，如果他没有兑现自己的工资单，那就必须要对他的上司，也就是他自己解释原因。

伍德尔神情愉悦地表示乐意之至。他伸出手说：“成交。”

还是一如既往的运动员力量。

是个男孩！

1969年9月，佩妮前往医院做产检。医生表示情况一切良好，但孩子可能还需要一周才能出生。

当天下午，佩妮就待在蓝带体育公司，为客户提供帮助。我们一起回家，早早地吃完晚餐就上床睡觉。大概凌晨4点，她把我推醒。“我觉得难受。”她说。

我即刻打电话给医生，让他在伊曼纽尔医院（Emanuel Hospital）等我们。

在劳工节的前一周，我多次练习以最快的方式前往医院，而现在就有了用武之地，因为现在“比赛时间到了”，我是如此慌乱，波特兰于我而言变得跟曼谷一样。所有的一切都太陌生、太不熟悉，我慢慢地开着车，确保每个转弯都是安全正确的。但也不能太慢，我警告自己，不然你就要自己接生了。

街道上空无一人，所有交通灯都是绿色的，畅通无阻。天空淅淅沥沥地下着小雨。车里唯一可以听见的就是佩妮沉重的呼吸和雨刷刷过挡风玻璃的沙沙声。在我赶到急诊室入口时，在我扶着佩妮进入医院时，她不停地说：“我们可能只是反应过度，我觉得还没到时间。”不过，她的呼吸和我以往在比赛中最后一圈时的差不多。

我记得护士从我手里接过佩妮，扶她坐在轮椅上，推着她走过大厅。我一路跟在后面，随时准备提供帮助。我自己拿了一个孕妇工具箱，还有一块秒表，就是那块给伍德尔计时的秒表。现在，我就在大声地计算着佩妮宫缩的时间：“5……4……3……”她停止喘气，望着我，咬牙切齿地说：“不……要……这样。”

一名护士扶着她走下轮椅，躺在轮床上，然后推着她离开。我踉跄着走到医院所谓的“围场”，即将为人父的我就坐在那里发呆。我本打算在产房陪着佩妮，但父亲警告我不要这么做。他跟我说我出生的时候是湖蓝色的，把他吓了一大跳，所以他告诫我：“在这个关键时刻，还是待在其他地方比较好。”

我坐在一张硬塑料椅子上，闭上眼睛，在脑子里思考着公司的事情。一个小时后，我睁开眼睛，望着医生站在我面前，他额头都是豆大的汗珠。他在说着什么？我只能看见他的嘴唇在动，却无法听见声音。“生活是美好（joy）的？这里有个玩具（toy）？你是罗伊（Roy）吗？”这是他在说的话吗？

他又说了一遍：“是个男孩（boy）。”

“一个——男孩？真的吗？”

“你的妻子表现得很好，”他说，“完全没有抱怨，始终用力地在推。她之前是不是上过不少无痛分娩课程？”

“莱曼斯？”我说。

“您说什么？”

“什么？”

他领着我，就像领个病人一样穿过长长的大厅，走进一个小房间。那里，在帘子背后，

是我的妻子，筋疲力尽却光彩耀人，她的脸红扑扑的，胳膊旁边是个白色软布缝制的毯子，还有蓝色的婴儿车。我掀开毯子的一角，露出一个成熟葡萄柚大小的脑袋，头上戴着一顶绒线帽。我的儿子。他看起来就好比一个旅行者。当然，他的确就是，他刚开始自己的全球之旅。

我弯下身，亲吻佩妮的双颊，拨开她湿透的头发。“你是个冠军。”我轻声说。她不确定地斜眼看着我，以为我是在跟宝宝说话。

她把儿子递给我，我怀抱着他。他是如此鲜活，但又如此脆弱、无助。这种感觉挺奇妙的，与所有其他的感觉都不同，不过也有一丝熟悉。上帝保佑我千万不要摔到他。

在蓝带体育公司，我大部分时间都是在谈论质量控制、工艺、交货——但在这里，我才意识到，这是真实发生的。“我们做到了。”我对佩妮说。我们做到了。

她点头表示赞同，然后躺回去。我把孩子交给护士，然后让佩妮睡觉，休息一会儿。我游荡着走出医院，走进车里，突然无比急切地想要见到父亲，我有一种对父亲的强烈渴望。于是我驱车前往他所在的报社，把车停在几个街区外，想走一走。雨已经停了，虽然空气潮湿且温度偏低，却阻挡不了我。我走进一家雪茄店，想象着自己递给父亲一根粗粗的罗布图雪茄，说：“你好呀，爷爷！”

走出商店，我把木制的雪茄盒夹在手臂下，结果遇见了基思·福曼（Keith Forman），他以前也是俄勒冈的跑步运动员。“基思！”我大喊道。“嘿，是你啊，巴克。”他说。我拽着他的西服领大吼：“是个男孩！”他往后退了一步，表情疑惑。他可能觉得我喝醉了，但我没时间解释，继续往前走。

福曼之前待在俄勒冈队，俄勒冈队是著名的4英里接力赛的世界纪录创造者。作为一名跑步运动员和会计，我从未忘记他们那耀眼的成绩：16′08.9″。作为鲍尔曼1962年的国家冠军队伍中的明星运动员，福曼之前也是第五个在4分钟内跑完一英里的美国选手。我心想，不过几个小时前，我还在想着那才是塑造真正的冠军的要素。

第二次“叛乱”

秋天，11月的天空低低地垂着。我穿着厚重的毛衣，坐在火炉旁，做着某些自主发明的事情。我怀着感恩的心在置办东西。佩妮和我刚出生的儿子都身体无恙，我们为儿子取名为马修（Matthew）。博克、伍德尔及约翰逊也都心情愉快，鞋子销量也在持续上升。

随后一封邮件寄来，一封来自博克的信件。在从墨西哥城回来后，他就在经历着某种精神上的魔宫历险，他在信中表示跟我之间存在问题，他不喜欢我的管理风格，他不喜欢我对公司未来的展望，他不喜欢我付的薪水。他不理解为什么我过了好几周才给他回信，有时甚至根本没有回信。他对鞋类设计也有自己的想法，不喜欢他的想法被忽视。洋洋洒洒几页纸之后，他要求即刻改变，还有加薪。

这是公司内的第二次“叛乱”。不过，这次比约翰逊更复杂。我花了几天的时间来起草我

的回复，同意稍稍提高他的薪水，然后就开始摆架子。我提醒博克，在任何公司都只能有一个老板，而不幸的是，对他而言，蓝带体育公司的老板是巴克·奈特。我跟他说，如果他对我或我的管理风格不满意，那么应该清楚自己还可以选择辞职或是被解雇。

正如我当初写了“间谍备忘录”一样，我即刻就觉得后悔了。在我把信放进邮箱的那一刻就意识到博克是团队宝贵的一部分，我不想失去他，也无法承担失去他的后果。我派遣我们的新任运营经理伍德尔去洛杉矶弥补一切。

伍德尔和博克一起共进午餐，向他解释我那样做是因为睡得不太好、儿子刚出生等。当然，伍德尔也向他表示，在北见和鬼冢先生前来参观后，我承受着巨大的压力。伍德尔以我独特的管理风格开玩笑，告诉博克每个人都对此表示不满，每个人都对我不回复备忘录和信件怒火中烧。

伍德尔与博克在一起待了几天，平复他的怒火，继续推进公司运营。他发现博克也面临一定的压力。虽然零售店的生意日渐变好，但他的库房，基本上也就是我们的全国仓库，却乱七八糟。那里到处都是箱子，发票之类的纸质文件甚至都贴到了天花板上。博克独自一人没法应付一切。

伍德尔回来之后给了我一张仓库的照片。“我觉得博克又归队了，”他说，“但我们需要帮他解决仓库的问题。我们需要把所有仓库运营的事项转移到我们这边。”此外，他补充道，我们需要聘用他妈妈来运营仓库，她曾在俄勒冈传奇的运动用品商店詹特森（Jantzen）的仓库工作多年，所以他的推荐不是因为裙带关系。伍德尔的妈妈是这份工作的理想选择。

我不确定自己是否在意这些。如果伍德尔觉得可以，我就没有意见。此外，我的态度就是：越多伍德尔的人，工作越好做。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1970

现金！现金！现金！

a memoir by the creator of *nike*

请不要觉得我们面临经济困难，我们没有破产，只是没钱。我们有很多资产，却没有现金。我们只需要更多时间。现在轮到我说“还要几天”了。

我不得不再次飞往日本，这次出发时距离圣诞节不过还有两周时间。我不想单独留下佩妮照顾马修，特别是临近节日的时候，但这次不可避免。我需要与鬼冢公司签订一份新的合作协议，或者确定不再续签，但我需要一个明确的答案。北见总是不明确表明态度，他在我抵达日本前不会跟我坦白他对续约的想法。

续约三年

再一次，我置身于会议室，周围都是鬼冢的高管。这次，鬼冢先生没有标志性地最后入场，也没有故意缺席，他从一开始就出席并主持会议。

他一开场就表示自己计划与蓝带体育公司续约三年。听到这个消息，几周以来，我首次露出笑容。然后，我希望乘胜追击，请求延长合约时间。1973年感觉似乎距离遥远，但其实不过是一眨眼的事情。我需要更多时间和安全感，我的银行也需要更多。“5年可以吗？”我说。

鬼冢先生笑着说：“三年。”

之后，他发表了一篇奇怪的讲话。

> 虽然多年来全球销量不佳，而且出现了某些战略性的错误决策，但鬼冢的未来是光明的。通过削减成本和结构重组，鬼冢公司重获优势。下一财年的销量预计会达到2 200万美元，其中一大块将来自美国市场。近期的一项调查表明，70%的美国跑步运动员都有一双鬼冢虎。

对此，我很清楚，可能我还为这个数字贡献过一份力量，我想要这么说。那也是我希望合约时间更长的理由。

但鬼冢先生表示，鬼冢稳定销量的最大功臣应该是……北见。他低头望去，对着北见露出父亲一般慈祥的笑容。他因此决定给北见升职，让他担任公司的运营经理，也就是鬼冢公司的伍德尔。不过我还记得自己曾想过，哪怕是用1　000个北见换一个伍德尔，我也不会愿意。

我向鬼冢先生点头表示对其公司美好未来的祝贺，然后转身对北见点头表示对其升职的祝贺，但在我抬头与北见眼神交流的时候，我在他的目光里探出一丝冰冷，一种数日以来如影随形的感觉。

我们顺利签订协议，协议内容只有四五段话，薄薄的一张纸。我突然觉得协议内容应该更为翔实，最好能邀请律师来审核一下，不过却没有时间了。签订协议后，我们就开始其他话题。

任人宰割

如愿签订新合约让我如释重负，但在返回俄勒冈之后，我却觉得忧虑不已，比过去8年中的任何时候都更紧张。显然，我的行李箱中装着鬼冢公司将在未来三年为我供货的保证，但是他们为什么拒绝签订更长时间的协议呢？更主要的是，延长合约具有误导性。鬼冢保证会供货，但他们总会习惯性地拖延相当久。关于这一点，他们无所谓的态度着实让人抓狂。他们总是表示还要几天。面对始终表现得更像是高利贷主而不是银行家的华莱士，几天对我可能就意味着灾难。

鬼冢的货物最后抵达目的地，情况又是怎样呢？要么是数量不对，要么是尺寸不对，要么就是型号不对。这类不符合要求的货物堆满仓库，销售代表苦不堪言。在我离开日本前，鬼冢先生和北见向我保证他们在建造新的一流工厂，交货问题很快就会解决。我对此表示怀疑，但却无可奈何。人为刀俎，我为鱼肉。

同时，约翰逊也失去了理智。他之前经常会在信件里表示不满，现在却逐渐变成歇斯底里的激动。他说，主要问题就是鲍尔曼的Cortez。这款鞋太受欢迎。我们应该让大家迷上这款鞋，把他们都变成实实在在的Cortez粉丝，而现在我们没法满足需求，导致整个供应链的上游和下游都出现不满情绪。

“天啊，我们太对不起客户了，”约翰逊写道，“幸福就是一整船的Cortez，而现实是一整船的Boston，表层是粗硬的羊毛，鞋舌硬得跟老式刀片一样，鞋码只有6～6.5。”

他虽然夸大其词，不过也没有太夸张，这种事情不停地发生。我要从华莱士那里抵押获得贷款，然后煎熬地等待鬼冢公司送来鞋子，鞋子最终抵达，我却发现里面没有一双Cortez。6个星期后，我们的确会收到不少Cortez，但为时已晚。

为什么会这样？大家一致同意，不仅仅是因为鬼冢破旧的工厂。最终，伍德尔提出主要原因是鬼冢显然首先考虑的是满足日本国内客户的需求，然后再解决出口问题。这种做法极度不公平，但我又能怎么办呢？我没有任何筹码。

“我的信用已经耗尽”

即便鬼冢的新工厂最终能解决所有交货问题，即便每批鞋都能按时抵达，鞋码、数量也都没有问题，我也仍然面临华莱士的问题。更大的订单就需要更多的贷款，而更多的贷款就意味着我更难偿还。1970年，华莱士跟我坦白他已经没兴趣再跟我玩下去了。

那天，我坐在华莱士的办公室里。他和怀特在“拷问”我这方面都很有一套，华莱士似乎乐在其中，而怀特的表情就像是在说：“对不起，伙计，这是我的工作。”同往常一样，我礼貌地接受着他们的侮辱，扮演着弱小公司业主的角色：虽然充满悔恨，但依旧资金不足。我完全能把握这个角色，但我记得那种随时都可能崩溃尖叫的感觉。我一无所有时创建了这家前景光明的公司，从任何角度看它都是一头“猛兽”，它的销售额好比装了发条装置一样每年翻番，而这就是我得到的感激吗？两个银行家像对待游手好闲之人一样地对我？

怀特试图息事宁人，说了一些支持蓝带体育公司的客套话。我明白他说的话对华莱士没有任何影响。我深吸一口气开始发言，说完后停下。我不相信自己的话会起作用，我更加笔直地坐在那里，双手抱着胳膊。这是我解决紧张情绪的新方法，我的新习惯。橡皮筋已经不再有效，在我感到压力大的时候，在我想要遏制某人的时候，我就会紧紧地抱着胳膊一言不发。那天，这个习惯更为突出，我看起来肯定就像是在练习自己在泰国学会的某些奇怪的瑜伽姿势。

这次的核心问题不止是以往关于增长速度的观点分歧。蓝带体育公司的销售额即将逼近60万美元，而那天我打算要求贷款120万美元，这个数字对华莱士而言有着重大意义，这是我第一次打破百万美元大关。在他看来，这就像是在4分钟内完成一英里一样，几乎没有几个人可以做到。他说他担心这一切，担心我。他第n次跟我解释他追求的是现金余额，而我也第n次礼貌地表示，如果我的销售额和收益不停地上升，他应该乐于与我合作。

华莱士用他的钢笔在桌子上大声敲击。他正式地、坚定地、不留一丝余地地说，我的信用已经耗尽。在我向我的账户存入现金作为担保前，他不会再授权给我贷款一分钱。所以与此同时，他会为我制定严格的销量定额。他说，哪怕只差一天达到定额，就……他没有说完。他的声音渐渐消失，只留下我在沉默中思考最坏的情况。

我转向怀特，他给了我一个表情：我也无计可施，伙计。

公开募股

几天之后，伍德尔把鬼冢公司的电报拿给我看，大额春季订单已经准备发货，他们要求我们支付两万美元。太棒了，他们这次竟然按时将货物装船。

我们只有一个麻烦——我们并没有两万美元，而且明显我不可能再去找华莱士，不可能请求华莱士改变主意。

所以我致电鬼冢，请求对方等我们从销售那边获得更多收益后再把鞋子运送过来。“请不要觉得我们面临经济困难。”我写道。这本身并不是一个谎言。我跟鲍尔曼也是这么说的，我们没有破产，只是没钱。我们有很多资产，却没有现金。我们只需要更多时间，现在轮到我说“还要几天”了。

在等候鬼冢公司回复的同时，我意识到只有一种方式可以永久性地解决现金流问题，那就是一次小规模的公开募股。如果我们可以按两美元的股价出售蓝带体育公司30%的股份，我们就能在短短几天内筹集到30万美元。

当时，募股的时机似乎也是理想的。在1970年，第一批风险投资公司开始出现。风险资本的整体概念逐渐呈现在人们视野中，不过构成风险资本家稳健投资的理论却没有广泛推出。多数新的风险投资公司都在加利福尼亚北部，所以主要被高科技和电子公司所吸引。硅谷几乎全部公司都有风投的参与。因为这类公司多数都有一个听起来面向未来的名称，所以我就为蓝带体育公司组建了一家控股公司，名字后缀为体育技术公司，旨在吸引喜欢技术的投资者。

伍德尔和我把公开募股的宣传页分发出去，然后坐在那里等待热烈的反响。

毫无反应。

一个月过去。

还是一片沉默。

没有一个人来电，没有一个人。

更确切地说是几乎没有一人。我们以每股一美元的价格，成功售出300只股票。

买家是伍德尔和他的母亲。

最终，我们撤销募股。那简直就是一种侮辱，之后我内心经过多次激烈的对话，指责经济萧条、越南战争，也是第一次破天荒地指责我自己。我过高地估计了蓝带体育公司的价值，高估了我一生努力的事业。

在早晨喝第一杯咖啡的时候或是在晚上准备入睡之时，我不止一次地告诉自己：可能我就是个傻瓜？可能整个所谓的运动鞋事业不过是傻瓜的小打小闹？

可能是吧，我想。

可能。

我从应收账款中拼凑出两万美元，结清银行欠款，从鬼冢公司顺利取得货物。我再一次长舒一口气，之后的日子都要勒紧腰带过了。下次我又该怎么办呢？再下一次呢？

我需要现金。那个夏天尤为炎热，金色的阳光、纯蓝的天空，一切都显得懒洋洋的，就像是天堂。所有一切都仿佛在嘲笑我和我的心情。如果1967年的夏季是恋爱的夏季，那么，1970年的夏季就是流动资产的夏季，而我完全没有流动资产。我每天都在思考流动资产，谈论流动资产，寻找上帝请求赐予流动资产、我的流动的王国。这真是一个比净资产更令人作呕的词。

最终，我做了根本不想做，发誓决不会再做的事情：我找所有熟识的人借钱。朋友、家人、熟人，甚至把手伸向之前的队友，那些和我一起流汗、训练、比赛的人，包括我之前的主要竞争对手格雷尔。

我听说格雷尔从他祖母那里继承了一大笔遗产。此外，他还投身于各类高盈利的创投企业。他为两家杂货连锁店担任业务员，同时还兼职向毕业生出售学士服和学士帽，据说他还有两家创投企业也都做得相当不错。有人说他在阿罗黑德湖（Lake Arrowhead）还有一大块地，在那里他住在一幢奢华的房子里。这个人生来就是赢家（他甚至仍然参加某些跑步比赛，很快就成为世界顶尖选手）。

那个夏季在波特兰有一场全民公路赛，赛后佩妮和我邀请一群人来家里做客，参加鸡尾酒会。我当然邀请了格雷尔，然后等待适当的时机。几杯酒之后，每个人都身心放松，我请格雷尔单独聊几句。我把他带进房间，简短、生动地讲述了我的故事：新公司、现金流问

题、可观的前景等。他表现得和善、礼貌，然后愉快地笑着说：“我不太感兴趣，巴克。”

无计可施、别无选择的我一整天都坐在桌子旁，盯着窗外。伍德尔敲门走进办公室，他关上门说他和父母打算借给我5　000美元，他们不会要求任何回报，也不会提利息的事情。事实上，他们甚至不会要求任何纸质形式的借款证明。他说，他马上要去洛杉矶找博克，但在他离开的时候，我应该开车去他家，找他的父母拿钱。

几天后，我做了超乎想象的事情，之前完全没有想过自己会做的事情。我开车去伍德尔家，找他的父母借钱。

我清楚伍德尔家的条件并不好。我知道他们还需要支付伍德尔的医药费，他们比我的处境更艰难。这5 000美元是他们毕生的积蓄，我比谁都清楚这一点。

但我错了。他的父母还有些留存的积蓄，而且还问我是否也需要。我说是的。他们就把最后的3 000美元也给了我，全家积蓄就此清零。

我多希望我可以把支票放在桌子抽屉里不兑现，但我不能，也无法这么做。

我在离开的时候停下脚步，问他们：“你们为什么这么做？”

“因为，”伍德尔的母亲说，“如果你对自己儿子为之奋斗的公司都无法信任，你还能信任谁呢？”

我不是一个肥胖、臃肿、久坐不动的跑鞋公司老板

佩妮仍然在寻找各种创新方法来使用那25美元的家用，那些新方法包括50种不同的牛肉烩饭，我的体重直线飙升。在1970年年中的时候，我的体重已经达到历史最高的86公斤。一天早晨，准备出门工作的我穿上以前比较宽松的西装，结果发现一点都不宽松。站在镜子前面，我对着自己说道：“哇——噢——”

我的发胖不仅有烩饭的原因，还因为我多少也已经放弃自己跑步锻炼的习惯。蓝带体育公司、结婚、生子，我根本没有时间锻炼，每天都觉得筋疲力尽。虽然我曾经很喜欢为鲍尔曼跑步，但也同样讨厌着这件事。所有大学运动员都会出现同样的情况，多年高水平的训练和比赛已经消耗了他们的热情，他们需要休息一番。但如今休息已经结束，我需要回到那里，我不想变成一个肥胖、臃肿、久坐不动的跑鞋公司老板。

如果紧身的西服和虚伪的幽灵还不足以刺激我的神经，那么不久之后另一个动力就出现了。

在全民公路赛后不久，在格雷尔拒绝借钱给我后，他和我单独来了一场跑步比赛。全程4英里，我看到格雷尔不断失望地回望着我大口喘气地努力跟上。这也是他拒绝借钱给我的一个理由。他清楚我的尴尬，所以向我发起挑战。“这个秋天，”他说，“我们来一场一英里的比赛。我会让你一分钟，如果你打败我，每差一秒钟，我就付你一块。”

整个夏天我都努力训练，每晚工作结束之后都习惯去跑10公里。没过多久，我的体型就恢复如初，我的体重已降到72.6公斤。等到那个重要的比赛日来临时（伍德尔负责计时），我从格雷尔那里赢了36块（尤其是格雷尔在下一周的全民比赛中跑出了4′07″，胜利的喜悦就更加凸显了）。那天开车回家的路上，我都觉得无比自豪。我告诉自己，继续前进，不要停下。

历史上最好的运动员

在临近年中的时候，也就是在1970年6月15日，我从邮箱里取出《体育画报》（*Sports Illustrated*），看了以后震惊不已。封面是一个俄勒冈运动员，不是随随便便的一个俄勒冈运动员，而可能是历史上最好的运动员，比格雷尔还出色。他的名字是史蒂夫·普雷方丹（Steve Prefontaine），照片上的他正在奥林匹斯山，也就是鲍尔曼山一侧冲刺。

里面的文章把普雷方丹描述为震惊世人、几十年不遇的非凡人物。他在高中的时候就已经广为人知，创下两英里8′41″的全国纪录，但现在，在俄勒冈大学一年级，在参加两英里比赛时就打败格里·林格伦（Gerry Lindgren）这个不败神话。他超过格里27秒，用时8′40.0″，是那年的全国第三。他的三英里成绩是13′12.8″，在1970年是全球速度最快的。

鲍尔曼对《体育画报》的记者说，普雷方丹是当今中长跑运动员中最快的，我从未听说我那古板的教练对谁展示过这样的热情。之后的几天，在我剪下的另几篇文章中，鲍尔曼表现得更热情洋溢，称普雷方丹“是我所有运动员中最棒的”。鲍尔曼的助手比尔·德林杰表示普雷方丹的秘密武器就是他的自信，他的自信就跟他的肺活量一样出人意料。“通常，”德林杰表示，“我们的队员花了12年才建立自信，而这个年轻人天生就与众不同。”

是的，自信。它比净资产更重要，比流动资产更重要，这才是一个人需要的。

我希望自己更加自信，我希望我可以借来一些自信。但自信就好比金钱，你必须有了一部分才能获得更多。人们通常都不情愿借给你。

日商岩井，日本第六大贸易公司

那个夏季，另一本杂志也刊登了一则出人意料的新闻。在浏览《财富》杂志时，我注意到与自己之前在夏威夷的老板有关的新闻。我离开那里之后的几年内，伯纳德·科恩费尔德积累的财富越来越多。但现在，他放弃了德赖弗斯基金，开始出售自己的共同基金的股份，以及金矿、地产和各式各样的其他东西。他建造了一个帝国，而和所有帝国最终的下场一样，这个帝国开始土崩瓦解。这则新闻让我备感震惊，迫不及待地翻页打算继续深入了解，结果却看到一篇关于日本新兴经济大国的空洞分析。文章表示，广岛被原子弹轰炸已过去25年，日本已重获新生。它是世界第三大经济体，正势不可当地变得更加强大。它将进一步巩固其地位，扩大影响力。除了在创新思维和工作方面比其他国家更出色外，日本采取的贸易政策也是坚决彻底的。文章随后简单描述了这类贸易政策的基础：日本极端激进的“sosa

shoga”。

也就是贸易公司。

准确定义最初的日本贸易公司到底是什么样的比较困难。它们有时是进口商，为没有途径获得原材料的公司在全球搜索、购买原材料；有时是出口商，代表海外的某些公司；有时可能是私有银行，为各类公司提供宽松条件的信贷；还有时就是日本政府的分支。

我把这段时间的所有这类信息归档。一段时间后，我又一次去第一国民银行，华莱士又给了我难堪，我走出去看到东京银行的标志。当然，其实之前我无数次见过这个标志，但它如今于我而言却有不同的意义。一想到大块的补丁可以补上，我就晕乎乎地直接走到对街，进入东京银行，找到前台的服务人员，表示自己拥有一家运动鞋公司，货物都是从日本进口的，而我想与某人谈论一下业务。那个服务人员就像是妓院的鸨母，即刻秘密地领着我进入后面一间屋子，然后留我一个人在那里。

两分钟之后，一个男人走进来，非常轻手轻脚地坐在桌旁。他等着我说话，而我也在等着他。他继续耐心等待。最终，我开始说话。“我有一家公司。”我说。“是吗？”他说。“一家运动鞋公司。”我说。“然后呢？”他说。我打开手提箱。“这是我的财务报表。我面临着可怕的困境。我需要贷款。我不久前在《财富》上读到一篇关于日本贸易公司的文章，文章表示这类公司的贷款条件更宽松，您是否有合适的公司可以引荐给我？”

这个男人露出笑容，他也读过同样的文章，表示碰巧日本第六大贸易公司在他们楼上就有一个办事处，就在这栋楼的顶层。他说，所有日本大型贸易公司在波特兰都有办事处，但这家比较特别，日商岩井是唯一一家在波特兰建有商品部的公司。“这家公司价值1 000亿美元。”银行家说着眼睛越张越大。“噢，伙计。”我说。“请等一下。”他说着离开房间。

几分钟之后，他带着日商岩井的一个管理人员回到房间，这个人名叫村上康。我们握手谈论日商岩井为我未来的进口业务提供资金的可能性，严格来说是设想。我有兴趣，他也相当有兴趣，当场就为我提供了一份合作协议。他伸出手，但我无法与之相握，至少目前还不能，我首先必须要与鬼冢公司讲清楚这一点。

我给北见发了一封电报，询问是否反对我与日商岩井的合作。几天过去，几周过去，鬼冢公司没有任何回应。有时没有消息就是坏消息，有时没有消息就是好消息，但没有消息总是代表某类消息。

鬼冢在密谋撕破协议？

在等待回复的过程中，我接到一个麻烦的电话。东海岸的一家鞋类经销商表示，鬼冢公司已经授权他成为新的美国经销商。我让他再重复一遍，慢点说。他照做了，他说他没有打算让我生气，也没有打算帮我摆脱困境或是警告我，只是想了解我的交易状态。

我浑身不停地颤抖，剧烈地心跳。在与我签订新合约后不过数月，鬼冢就密谋撕破协议？他们在我延期接收春季那批货的时候是不是就已经有所打算？北见是不是就这么简单地

决定了不再在乎我的生意？

我唯一的希望就是东海岸的这个经销商是在撒谎，或者这就是个误会。可能他误解了鬼冢的意思，可能这只是开玩笑？

我致信藤本，表示希望他喜欢我给他买的自行车，在不突兀的情况下，我要求他找出任何他可以发现的事情。

他即刻就回复，表示经销商说的都是真的。鬼冢正在考虑与蓝带体育公司一刀两断，而北见在与美国的多家经销商联系。藤本补充道，目前没有确定计划打破与我的合约，但鬼冢正在审核、调查候选公司。

我试图关注好的方面，鬼冢没有确定的计划也就意味着我还是有希望的，我仍然可以赢回鬼冢的信任，改变北见的想法。我要做的只是需要让北见明白蓝带体育公司是什么样的公司，而我又是什么样的人。换言之，我可以邀请他来美国友好参观。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1971
我们需要一个标志

a memoir by the creator of *nike*

“这个似乎是翅膀。”一个人说。“像是‘嗖’的一声在空气中留下的痕迹。”另一个人说。也像某个跑者飞速留下的踪影。我们都觉得这个标志新颖、创意十足，多少又透露出一股子古老的气息。它具有永不过时的气质。

“猜猜谁要来和我们共进晚餐。”伍德尔说道。

他推着轮椅进入我的办公室，把电报递给我。北见接受了我的邀请，打算来波特兰住几天，然后会去美国其他地方四处游览，不过没有表明具体原因。“他应该是来访问其他候选的经销商的。”我对伍德尔说。他点头表示同意。

那是1971年的3月，我们发誓要让北见度过人生中最难忘的时光，让他在回国的时候内心充满对美国、俄勒冈、蓝带体育公司和我的喜爱。在我们这么招待他后，他就无法再与其他任何人做生意。而且我们都一致决定此次访问应该高调收尾，以在我们的宝贵资产——鲍尔曼的家里举行一场盛大晚宴为结束。

不是秘密的任务之旅

在准备这场魅力攻势时，我自然而然地请求佩妮的帮助。

我们俩一起去给北见接机，然后直接载他去了俄勒冈海岸边她父母的海边小屋，也就是我们结婚当晚所待的地方。

陪同北见一起来美国的是他的私人助理，类似于拎包人、私人助理和秘书，名叫岩野拓。他还是个孩子，20岁出头，天真无邪。我们在开车前往日落公路前，佩妮就已经将他收服。

我们尽最大努力保证北见两人能在太平洋西北部悠闲地度过周末。我们与他们坐在门廊，体会空气中夹杂着的海水腥味。我们领着他们在沙滩上漫步，为他们提供世界一流的三文鱼，保证他们一杯接着一杯喝的是优质的法国葡萄酒。我们本希望将大部分注意力都集中在北见身上，但佩妮和我都发现跟岩野交流更容易一点，因为他不仅读过许多书，而且看起来也更诚实。北见似乎在过去几年中变得越来越狡诈。

周一，天空明朗，我一早就驱车带北见返回波特兰，前往第一国民银行。就在我决定要让这场旅行给他留下深刻印象的同时，我觉得他也可能会在吸引华莱士方面对我有所帮助，可能可以让华莱士为蓝带体育公司担保，让我更轻松地获得贷款。

怀特在大厅里接见我们，然后领着我们走进一间会议室。我环顾四周，问道：“华莱士呢？”“啊，”怀特表示，“他今天没空。”

什么？跟华莱士见面才是参观银行的重点所在，我希望华莱士能听到北见对我清楚明白的支持。我心想，噢，好吧，好警察肯定会把这份支持传达给坏警察的。

我简单地说了几句开场白，表示相信北见将会加强第一国民银行对蓝带体育公司的信任，然后就把发言权交给了北见。怒容满面的北见接下来做的事无疑使我的处境更加艰难。“你们为什么不给我的朋友更多钱？”他对怀特说。

“什、什、什么？”怀特问。

“你们为什么拒绝给蓝带体育公司贷款？”北见挥着拳头砸在桌子上说道。

“是这样的……”怀特说。

北见打断他的话：“这是什么样的银行？我完全无法理解！可能蓝带体育公司没有你们的支持会更好！”

怀特脸色发白，我试图插句话，试图重新解释北见所说的内容，试图把责任推到语言障碍上，但会议就这么不欢而散了。怀特猛地冲向门外，我惊诧地望着北见，而对方的表情却是“我做得不错”。

我从北见的公文包“借”了文件

我载着北见前往我们在泰格德的新办公区，带他四处参观，为他引荐整个工作团队。我努力保持自己的风度，保持愉悦的情绪，克制自己不去思考刚刚发生的一切，否则我担心自己随时可能爆发。但在我邀请北见坐到我桌子对面的椅子上时，他却对我大发脾气。“蓝带体育公司的销售太让人失望了，”他说，“你们本可以做得更好。”

我惊诧地表示我们的销售额每年翻番增长。他厉声表示，还不够好。“某些人说应该呈三倍增长。”他说。“什么人？”我问。“那个不重要。”他说。

他从手提箱里拿出一个文件夹，打开之后大声阅读，然后又迅速合上。他反复强调对我们的数字不满意，觉得我们没有尽全力。他再次打开文件夹，又再次合上，然后塞进自己的手提箱。我试图为自己辩解，但他却厌烦地摆手。我们沉默地来回走动，礼貌却紧张。

经过近一个小时这样的情况之后，他表示想要去一下洗手间。就在大厅尽头，我对他说。

他离开我视线的那一刻，我就从桌子后面跑过去，打开他的手提箱，胡乱地翻找与他之前查阅的文件夹类似的文件夹。我把它塞到桌子上的记事簿里，然后迅速回到位子上，把自己的手肘搁在记事簿上。

在等待北见回来的时间里，我突然冒出奇怪的想法。我总是回想起自己在童子军做志愿者的事情，总是想起自己在鹰级童子军审核委员会，为了荣誉和集体颁发荣誉勋章的事情。每年两到三周的时间里，我会提问那些双颊通红的男孩，了解他们的诚实度和正直感，而如今我却从另一个人的手提箱里偷文件？我在迈向黑暗的深渊，不清楚自己到底会走向何方。无论如何，都没有办法回避这种行为的直接后果，我必须把自己从下一次的审核委员会中撤换掉。

我多么希望可以研究那份文件夹里的内容，影印里面的每张纸，然后与伍德尔仔细研究，但北见很快就返回办公室。我继续随他斥责萧条的数字，随他大发脾气，而在他停下的时候，我总结表达自己的立场。我冷静地表示，如果我们可以订购更多的鞋子，就可能提高

销售额；如果拥有更多的资金，我们就可能订购更多的鞋子；如果我们有更多的担保，银行就可能为我们提供更多资金，我们就可以与鬼冢签订更长期的合同。他再次摆手。“借口。”他说。

我提出通过日商岩井之类的日本贸易公司为订单提供资金的想法，几个月前我在电报中就曾提过。“哈，”他说，“贸易公司？他们会先给钱，然后给人，然后接手！一步步渗入你的公司，最后接手你的公司。”

北见的意思是，鬼冢只能制造其四分之一的鞋子，其他四分之三都是外包出去的。他担心日商岩井可能会发现鬼冢的工厂网，然后就绕过鬼冢成为制造商，把鬼冢踢出局。

北见站起来，表示需要回酒店休息。我说我找个人开车送他回去，稍晚时候会在他所在酒店的酒吧里与他共饮一杯。

他前脚离开，我后脚就找到伍德尔，跟他坦白刚刚的一切。我拿出文件夹。“我从他的手提箱里偷出这个。”我说。“你做了什么？”伍德尔最初相当震惊，但也跟我一样好奇文件夹的内容。我们一起打开文件夹，放在他的桌子上，发现文件夹里除了其他内容外，还有一份美国18家运动鞋经销商的名单和与一半经销商预约见面的时间安排。

所以事情就相当明显了，白纸黑字骗不了人。某些人，某些污蔑蓝带体育公司的人，破坏北见对我们印象的人，都是我们的竞争对手，而他就要与这些人见面了。我们消灭一个万宝路男人，还会有更多的20人站出来。

我毫无疑问愤慨至极，但更多的是受伤。7年来，我们都为鬼冢虎鞋兢兢业业。我们才是把鬼冢虎引入美国的功臣，我们才是重新发明新系列的人。鲍尔曼和约翰逊向鬼冢展示如何改进鞋子，他们的设计如今也已成为基本潮流，创下销售纪录，改变整个行业的面貌，而我们又得到了什么样的回报呢？“如今，”我对伍德尔说，“我必须跟这个犹大见一面。”

我先去跑了10公里，我不清楚我是什么时候跑得更卖力了，或是心不在焉了，每跑一步我都对着树林大吼，对着挂在枝头的蜘蛛网尖叫。这种做法是有用的，在我完成洗漱穿戴整齐然后驱车前往北见所在的酒店时，我几乎已经平静下来。或者，我可能还是处于震惊之中。在接下来我们见面的那一个小时中，北见所说的、我所说的，我都毫无印象。我记得的就是，第二天上午，在北见来到办公室时，我和伍德尔配合完成了一场骗局游戏。有人将北见堵在了咖啡间，伍德尔用轮椅堵住我的办公室大门，然后我悄悄地把文件夹放回了他的手提箱。

盛大晚宴

在北见参观访问的最后一天，就在盛大晚宴前的几个小时，我匆忙赶往尤金市与鲍尔曼和他的律师贾卡商谈。我留下佩妮稍晚时开车送北见去参加晚宴，我心想，没有比现在更糟糕的状况了吧？

我见到佩妮时，她头发凌乱，裙子上都是汽车油渍，她就这样一路开到鲍尔曼的家。在

她踉跄着从车里下来的时候，我一度在怀疑是不是北见袭击了她，但她把我拉到一旁，解释说他们的车胎在路上爆了。“那个狗娘养的，”她小声说道，“当时居然待在车里一动不动——就在高速公路上——让我独自一个人换轮胎！”

我把她带到屋内，显然我们俩都需要烈酒来平复一下心情。

不过，这可不是一件简单的事情。鲍尔曼太太作为一个虔诚的基督教科学派教徒（Christian Scientist），通常是不允许家里出现任何酒精的。她为这个特殊的夜晚已经破例，但跟我提前打招呼让我确保每个人都举止得体，不要喝醉。所以，虽然佩妮和我需要大醉一场，但不得不浅尝辄止。

鲍尔曼太太把我们聚集在客厅里。“为了我们尊贵的客人，”她宣布，“今晚，我们准备了迈泰鸡尾酒（mai tais）！”

掌声雷动。

北见和我至少有一点是共通的，我们都喜欢迈泰鸡尾酒，而且非常喜欢。这种酒会让我们想起在美国西海岸和日本之间的短暂停留地夏威夷。在回归长时间的工作前，我们可以彻底放松一下，不过，那晚我们也只喝了一杯。考虑到鲍尔曼太太，大家都只喝一杯，只有鲍尔曼除外。他之前从来不喜欢喝酒，之前也很显然没有喝过迈泰鸡尾酒，酒精在他身上发作的那一刻，大家都处于担心、惊愕的情绪之中。然后，他又继续喝。在柑桂酒、酸橙汁、菠萝汁和朗姆酒混合而成的迈泰鸡尾酒的刺激下，鲍尔曼完全冲破了他的理智。两杯迈泰鸡尾酒之后，他就变得完全不同了。

在试图调第三杯鸡尾酒的时候，他大喊道：“没冰块了！”没人附和。所以他自问自答：“没问题。”他大步走向车库，走到大大的肉类冷冻柜那里，抓起一大袋冰冻的蓝莓。他撕开袋子，蓝莓撒落得到处都是，他抓起一把冰冻蓝莓就放进自己的酒里。“这样味道好多了。”他宣布道。转身回到客厅，给每个人的杯子里都扔了一大把冰冻蓝莓。

坐下之后，他开始讲故事，似乎是很没有品味的故事。故事逐渐引向高潮，我觉得所有人在未来几年都会牢牢记住它，但前提是我们可以理解那段高潮。鲍尔曼说话通常干脆、准确，今天却在酒精的作用下变得越发拖沓。

鲍尔曼太太盯着我，但我能做什么呢？我耸耸肩，心想：是你选择的他。然后又想到：噢，等一下，我也是。

在鲍尔曼1964年参加日本奥运会的时候，鲍尔曼太太爱上沙梨，沙梨就像是小的青苹果，不过口感更甜。这种梨在美国没有种植，所以她就在自己的包里偷偷放了一些种子带回美国，在自家的花园里种下。她对北见说，每隔几年，树上都结满沙梨时，就会让她想起所有喜欢的日本事物。北见似乎对这个故事相当着迷。“见鬼，”鲍尔曼愤怒地吼道，“日本苹果！”

我用一只手挡住自己的双眼。

最终，在我觉得晚宴可能脱离控制的时候，在我好奇是否需要报警的时候，我望见贾卡和他太太坐在屋子的另一端，盯着北见。我知道，贾卡曾是战争中的战斗机飞行员，而他的

僚机驾驶员、他最亲密的朋友之一被日本零式战斗机击落。事实上，贾卡和他的妻子就以那名已逝僚机驾驶员的名字为自己的第一个孩子取名，我突然后悔告知贾卡北见那份“背叛的文件夹”。我察觉出贾卡内心的气愤在不断累积，我觉得鲍尔曼的律师兼挚友和邻居可能会站起来走到北见面前狠狠地揍他。

唯一真正享受这场晚宴的似乎只有北见。银行里那个愤怒的北见已经消失，办公室里那个指责我的北见也已经消失。交谈、大笑、拍打双膝，他如此风度翩翩，让我不禁在想，如果在开车送他去第一国民银行前请他喝一杯迈泰鸡尾酒，又会出现什么样的情况。

那天深夜，他注意到房间另一头的一把吉他。鲍尔曼有三个儿子，这把吉他就是其中一个的。北见走过去，拿起吉他，开始用手指拨弄琴弦，漫不经心地弹奏起来。他带着吉他，轻快地沿着阶梯从鲍尔曼的客厅走到餐厅，然后站在最高一级台阶开始弹奏演唱。

所有人都转过头，对话悄然停止。那似乎是一首乡村歌曲，但北见演奏得好像是传统的日本民歌，听起来就像是巴克·欧文斯（Buck Owens）在弹奏古筝。之后，他在没有任何铺垫的情况下转到意大利民歌《我的太阳》。我还可以回想起自己当时在想：他是不是真的在唱《我的太阳》？

他的声音更加洪亮了。

> 啊，你的眼睛闪烁着光芒，仿佛太阳灿烂辉煌！啊，你的眼睛闪烁着光芒，仿佛太阳灿烂辉煌！

一名日本商人一边弹奏西方吉他，一边演唱意大利歌谣，采用的又是爱尔兰的语调风情。一切都超越现实。即便超越现实，北见也没有停止。我从来不知道“我的太阳”会有这么多篇章，从来不知道一屋子兴致高昂、焦躁不安的俄勒冈人可以这么安静地长时间坐在那里。他放下吉他后，所有人在鼓掌的时候都试图不与彼此进行眼神交流。我不停地鼓掌，一切都是有意义的。对北见而言，这趟美国之行——参观银行，与我见面，参加鲍尔曼一家的晚宴——不是为了蓝带体育公司，也不是为了鬼冢公司。与其他事情一样，一切都是为了他自己。

“把公司卖给我”

北见离开波特兰的第二天就踏上了已不再是秘密的任务之旅——对蓝带体育公司过河拆桥的美国之行。我再次询问他的目的地，但他也同样没有回答。“一路顺风。”我说。

我近期已经委托我在普华的前任上司海斯为蓝带体育公司做一些咨询顾问工作，现在我与他碰头，计划北见返回前的下一步行动。我们一致同意最好的措施就是保持平静，尝试说服北见不要离开，不要放弃我们。即便觉得生气、受伤，但我需要承认离开鬼冢，蓝带体育公司就会输得一败涂地。海斯表示，我需要紧紧抓住我认识的这只“恶魔”，说服他紧紧抓住他认识的“恶魔”。

在临近周末，“恶魔”回来的时候，我邀请他在飞回日本前再次参观一下泰格德。我再次尝试不受一切干扰，把他带进一间会议室，伍德尔和我坐在桌子一边，北见和他的助理岩野坐在另一边。我脸上露出一个大大的笑容，表示我们希望他喜欢此次的美国之旅。

他却再次提及自己不满意蓝带体育公司的表现。

不过，这次他也提出了解决方案。

“说吧。”我说。

“把公司卖给我。”他的语调非常温柔。我脑海中忽然闪过一个念头：我们生命中某些最困难的事情都是被温柔地说出来的。

“什么？”我说。

“鬼冢公司愿意收购蓝带体育公司51%的控股权。这是你们公司最好的选择，而你肯定会明智地选择接受。”

这是一次接管，一次充满敌意的疯狂举动。我望着天花板心想，他肯定是在开玩笑。怎么可以这样高傲、卑劣、不知好歹、欺凌弱小……

“如果我们不这么做呢？”

“那我们没有办法，只有建立更高级别的经销商。”

“更高级别。呃，我清楚了。那我们的书面协议呢？”

他耸耸肩，未置一词，这就是他对协议的态度。

我不得不克制地自己思考，我没法对北见表达自己的看法，也没法跟他说随便他另找他人，因为海斯说得没错，我仍然需要他。我没有后备支持，没有另一套备用计划，没有现有战略。如果我要拯救蓝带体育公司，我就需要尽力诱导他，按照我的计划行事，才不至于吓坏消费者和零售商。我需要时间，所以我需要鬼冢尽可能为我长期供货。

“嗯，”我用力控制自己的语调，“我还有个合伙人，就是鲍尔曼教练。我必须跟他商量一下。”

我确信北见已经看穿这种生涩的推托，但他还是起身，整理一下裤子，笑着说：“跟鲍尔曼博士好好聊一聊，然后再来找我。”

我挺想揍他的，但我没有，而是与他握手告别。他和岩野走出公司。

在北见走出会议室的那一刻，伍德尔和我望着会议桌的纹理，让寂静蔓延开来。

第一国民银行留下的“烂摊子”

我把自己第二年的预算、预估，以及标准的贷款申请都寄送给第一国民银行。我本打算随附一封道歉函，请求怀特原谅北见的无礼，但我清楚怀特不会在意。此外，华莱士当时也

不在那里。在怀特收到我的预算和预估后的几天，他请我过去详谈。

刚坐下没有两秒，他就通知我：“菲尔，我觉得第一国民银行将无法与蓝带体育公司继续合作。我们不会再为蓝带体育公司开具任何信用证。我们会以你账户所剩的资金支付剩下的到港货物，但等到最后的账单支付完，我们的关系也就终止了。”

通过怀特苍白的脸色，我可以判断他也挺苦恼的，他应该没有参与决策，这是上层的决定，所以没有必要跟他争论。我张开双臂说：“我能做什么呢，哈利？”

“再找一家银行。”

“那如果找不到呢？我的公司就将毁于一旦，对吗？”

他低头看着文件，整理之后用回形针固定起来。他跟我说银行高管们对蓝带体育公司的问题分歧相当大。某些人支持，某些人反对，而华莱士才是那个最后决定的人。“我对此觉得恶心，”怀特表示，“太恶心了，所以要请一天病假。”

我连选择的权利都没有，浑浑噩噩地走出第一国民银行，开车径直前往美国合众银行。我请求他们接受我的贷款申请。

“对不起。”他们说。

他们无意接手第一国民银行留下的“烂摊子”。

三周之后，蓝带体育公司，我的公司，从一文不名到1971年创下130万美元的销售额的公司濒临绝境。我与海斯交谈，与父亲交谈，与我所知道的每个会计师交谈，其中一人提到加利福尼亚银行（Bank of California）有一条特许，可以在三个西部州开展业务，其中包括俄勒冈。此外，加利福尼亚银行在波特兰还有一家支行。我匆忙赶往银行，他们的确热情招待了我，为处于“风暴”中的我提供了庇护所，还有一小笔贷款。

不过，这也只是权宜之计。它们都是银行，而银行本质上都是趋避风险的。不论我们的销量有多少，加利福尼亚银行不久就会警醒地察觉我的现金余额是零。我需要未雨绸缪。

我不停地想到那家日本贸易公司——日商岩井。深夜，我会思考：“他们的营业额已达1000亿美元……却急切地想要帮助我。为什么？”

对于创业公司，日商岩井采用的是薄利多销的策略，所以喜欢增长前景好的成长型公司。毋庸置疑，我们正是这样的公司。在华莱士和第一国民银行的眼里，我们是颗地雷，但对日商岩井而言，我们可能是座金矿。

所以我再次回到那里，与从日本外派过来运营新的一般商品部的汤姆·皇见面。皇毕业于东京大学，东京大学相当于日本的哈佛大学。他长得特别像日本著名电影演员三船敏郎，三船敏郎曾因扮演宫本武藏而广为人知。宫本武藏是历史上著名的武士，著有不朽的剑法和兵法著作《五轮书》。皇在吸烟的时候最像三船敏郎。他特别喜欢吸烟，尤其是在喝酒的时候会比平时多吸一倍。不过，与海斯喝酒是因为喜欢畅饮的感觉不同，他喝酒是因为在美国很孤独。几乎每晚工作结束后，他都会前往蓝色之屋，那是一家日本酒吧餐厅，他用母语与老板娘对话，不过这么做只会让他更加孤独。

他对我表示，日商岩井愿意成为银行之后的第二贷款提供者，那样肯定会缓解银行方面的压力。此外，他还提供了一条宝贵的信息：日商岩井近期派遣了一支代表团前往神户，调查为我们提供资金的问题，同时希望说服鬼冢继续进行这项贸易，但鬼冢却严词拒绝日商岩井代表团的提议。一家市值2 500万美元的公司拒绝一家1 000亿美元的公司？日商岩井毫无疑问相当尴尬和愤怒。“我们可以为你引荐不少日本境内的高品质运动鞋制造商。”皇笑着说。

我再三权衡，仍然希望鬼冢可以“良心未泯”，而且也担心书面协议的某项内容会禁止我进口其他品牌的田径鞋。“我可能再等一段时间吧。”我说。

皇点头表示同意。该来的迟早都会来的。

3 000双鞋，与墨西哥的“加拿大”签约

由于这个戏剧化的转变，每晚回家之后我都觉得身心俱疲，但在跑完10公里、洗完热水澡、独自快速解决晚餐之后（佩妮和马修在4点钟左右吃饭），就会再次精力充沛。我总是想着要找时间跟马修讲个睡前故事，总是想着找个具有教育意义的睡前故事。我虚构了一个主角，名叫马特·希斯特里（Matt History），在样貌和行为上都与马修·奈特相近，然后就把这个主角安插在每个故事中。马特·希斯特里在福吉谷（Valley Forge）与乔治·华盛顿在一起。马特·希斯特里在马萨诸塞州与约翰·亚当斯（John Adams）在一起。马特·希斯特里亲眼见证保罗·列维尔（Paul Revere）骑着借来的马匹穿行在黑夜中，警告约翰·汉考克（John Hancock）英国军队即将抵达，紧跟在列维尔身后的是个少年老成的年轻马夫，来自俄勒冈波特兰郊区……

马修总是会捧腹大笑，因为自己在这些冒险中而备感激动。他会挺直腰杆坐在床上，乞求我再多讲一点。

等到马修睡着之后，佩妮和我会谈论一下当天的事情，她经常会问如果事情变得越来越糟我们要怎么办。我会对她说：“最不济我还能去做会计师。”我的语气听起来不是特别真诚，因为我也不确定。我可不喜欢被困在这类冒险挑战中。

最终佩妮会扭头看电视，重新开始做针线或是读书，而我会躺回躺椅，开始夜间的自我问答。

我知道什么？

我知道鬼冢是不值得信任的。

我还知道什么？

我知道我与北见的关系已经无法弥补。

未来会怎样发展？

不管怎样，蓝带体育公司和鬼冢都会分道扬镳，而我要做的是在寻找其他货源的同时尽可能地拖延时间，这样才能应对关系破裂的后果。

第一步怎么做？

我需要吓退鬼冢，让其打消寻找其他代替我的经销商的想法。我可以寄信威胁他们，如果他们违反合同，我就要起诉他们，这样可以对他们进行出其不意的打击。

第二步怎么做？

寻找代替鬼冢的货源。

我突然想到之前听说的一家工厂，就在瓜达拉哈拉。据说为了躲避墨西哥关税，阿迪达斯在1968年奥运会期间就是在那里制造运动鞋的。我记得那些鞋子质量不错，所以计划着与工厂经理见一面。

虽然工厂地址是在墨西哥中部，但工厂却叫“加拿大”。我随即就询问经理这么称呼的理由。他表示，他们选择这个名字是因为听起来有异域风情。我笑起来。加拿大？异域风情？我觉得不像是异域风情，反而像是喜剧，更别提会让人产生误解。一个在美国边境南部的工厂却以边境北部的国家名字命名。

好吧，我并不在乎这些。在四处参观后，在盘点当前鞋子生产线的数量后，在调查皮革车间后，工厂的一切都让我印象深刻。整个工厂面积大、环境整洁、运营良好。此外，这里还有阿迪达斯的备案。我告诉他们我想要下单3　000双皮质英式足球鞋，计划作为橄榄球鞋出售。厂长问我品牌名称，我表示需要回去才能确定。

合同签订得很顺利。我望着签名处的虚线，手里握着笔却有些犹豫。问题已经正式摆上台面，这么做会不会违反与鬼冢的合同？

从理论上是没有的。我们与鬼冢的合同注明了只能进口鬼冢的田径鞋，而不能进口其他家的，但却没有提及进口其他家的足球鞋。所以，我很清楚自己与加拿大的这份合同没有违反与鬼冢的合作约定，但从精神层面上说呢？

6个月前，我绝对不会这么做，但如今物是人非，鬼冢已经打破我们合作的内在精神，辜负了我的期望，所以我打开笔帽，在合同上签上了自己的名字。接着，我就出门寻找墨西哥美食了。

NIKE的诞生

现在需要操心的就是商标问题。我的新款足球鞋可能需要一个与阿迪达斯的条纹和鬼冢的标志相区别的商标。我突然想到之前在波特兰州立大学遇见的那个年轻艺术家。她的名字是什么？噢，对，卡罗琳·戴维森，之前在公司已做过一些设计宣传册和画报的工作。我再次回到俄勒冈的时候就邀请她到办公室一趟，告诉她我们需要一个商标。“什么类型的？”她问。“我不清楚。”我说。“那我发挥的空间可就大了。”她说。“我想要的是可以激起人们的

动感的商标。”我说。“动感。”她半信半疑地说。

她的表情有点疑惑。这是意料之中的，我也只是在胡言乱语，并不确定自己到底想要的是什么，我毕竟不是个艺术家。我给她展示正在生产的足球鞋，对她毫无帮助地说：“这个，我们需要为这个设计一个商标。”

她表示自己会尽力而为。

“动感”，她含糊地说着这个词离开办公室。动感。

两周之后，她抱着一组粗略的草图回到办公室，都是围绕单一主题的不同变形，而这个主题似乎是……肥胖的闪电，或是丰满的勾号，还是超粗的曲线？她的设计的确会激起某种动感，但也会让人产生晕动症。没有一个让我满意，所以我挑出几个不错的，让她继续修改。

几天之后，或者可能几周之后，卡罗琳再次回到办公室，把第二版的草图放在会议桌上，还在墙上挂了一些。她在原来的主题上进行了多处修改，但表现手法更加自由，比上一版好多了，更接近我所想要的。

伍德尔和我，还有其他几人仔细地研究，我记得当时约翰逊也在那里，不过记不清他为什么会从韦尔斯利过来。慢慢地，我们逐渐达成一致。我们喜欢……这个……它可能比其他的更好。

“这个似乎像是翅膀。”一个人说。

“像是‘嗖’的一声在空气中留下的痕迹。”另一个人说。

也像某个跑步运动员飞速奔跑留下的踪影。

我们都觉得这个标志独特新颖、创意十足，多少又透露出一股子古老的气息。它具有永不过时的气质。

对于卡罗琳数小时的工作，我们回报她最诚挚的感谢及35美元的酬劳，然后就送她离开。

在她离开后，我们继续坐在那里盯着这个标志，这个我们选择的、默认般决定的标志。“这个标志具有引人注目的魅力。”约翰逊说。伍德尔表示同意，我皱眉摸着下巴。“你们比我更喜欢这个标志，”我说，“但我们没有时间了，不行也得行。”

“你不喜欢这个？”伍德尔问道。

我叹气：“完全不喜欢，不过可能以后说不定会非常喜欢。”

我们把标志发给加拿大。

我们现在需要的就是给这个我不喜欢的标志命名。

随后的几天里，我们集思广益，最终两个备选名字最受大家推崇。

猎鹰（Falcon）。
六维（Dimension Six）。

我更倾向于后者，因为这是我提出的。伍德尔，还有其他人都对我说这个名字太糟糕，既不朗朗上口，也没有任何内涵。

我们在所有员工中发起投票，包括秘书、会计、销售代表、零售人员、文员、仓库管理人员。我们要求每个人都参与其中，至少提出一条建议。我向大家宣布，福特公司刚向一家顶级的顾问公司支付200万美元，为公司新推出的翼虎取名。“我们没有200万，但我们有50个聪明人，我们肯定可以取一个不逊于……翼虎的名字。”

同样，与福特不同的是，我们也要注意截止时间。加拿大周五就要开始生产鞋子了。

大家不停地争辩、大喊、讨论着不同名字的优点。某些人喜欢博克的“孟加拉虎”，某些人认为唯一可能的名字就是“秃鹫”。我愤怒地抱怨着：“动物名，动物名！我们是不是要把森林里所有动物的名字都想一遍。难道必须是动物吗？”

我无数次尝试说服大家接受“六维”，但无数次被员工告知这个名字太拗口。

我忘记到底是谁了，有一个人曾简洁地概括过这个状况。“所有这些名字都……太烂了。”我觉得可能是约翰逊，但记录显示那时候他已经离开回到韦尔斯利。

某天深夜，我们都筋疲力尽，耐心也已经耗尽。如果我再听到任何一个动物名字，肯定会从窗户直接跳下去。明天又是新的一天，我们说着慢悠悠地走出办公室，走向自己的车。

我回到家，坐在躺椅上。我的思绪百转千回。猎鹰、孟加拉虎、六维？还有没有其他的？其他的？

最终，做决定的一天到来了。加拿大已经开始生产鞋子，给日本的样品也已准备好，但在装运前，我们需要选择一个名称。同样，我们也准备推出全新的杂志广告，为了与到港货物相一致，需要告知平面设计师在广告上采用的商品名称。最后，我们还需要在美国专利局登记注册。

伍德尔推着轮椅进入办公室。“时间快到了。”他说。

我揉揉双眼：“我知道。”

“到底选哪个？”

“我不知道。”

我的大脑飞速运转，恨不得把所有名字都融为一个——猎鹰孟加拉虎六维。

“还有……一个建议。”伍德尔说。

“谁提的？”

“约翰逊今天一早打电话过来，”他说，“他昨晚做梦的时候想到了一个新名字。”

我的眼睛转了转：“一个梦？”

“他是认真的。”伍德尔说。

“他一直都是认真的。”

“他说他深夜坐在床上，然后眼前就浮现出这个名字。”伍德尔说。

“什么名字？”我抱着手臂问。

“耐克。”

“嗯？”

“耐克。”

“怎么拼？”

“N-I-K-E。”伍德尔说。

我在一本黄色便签本上写了出来。

希腊胜利女神、雅典卫城、帕特农神庙、胜利神庙，我迅速简短地回想着。

“我们没时间了，”我说，“耐克、猎鹰或六维。”

“每个人都不喜欢六维。”

“我除外。”

他皱眉：“你自己看着办。”

他丢下我出了办公室。我自己在本子上胡乱地画着，列出备选名字，再一个个划去。钟表正在发出滴答滴答的声音……

现在，我需要给工厂发送传真了。

我讨厌匆忙做决定，但我这些天似乎都在这么做。我望着天花板，我宽限自己两分钟用来纠结、选择，然后就走到大厅的传真机前，坐在那里，再给自己三分钟用来思考。

我犹豫着打出信息：新品牌的名字是……

我脑袋里有意识、无意识地盘旋回转着太多事情。首先，约翰逊指出似乎所有标志性的品牌——高乐氏、舒洁、施乐，它们都有简短的名字，通常是两个音符或更少。名字总是有重音，比如“K”或“X”之类的字母，这会让人印象深刻。这些都至关重要，而耐克正具备这些元素。

此外，我喜欢NIKE同时是胜利女神的名字，还有什么比胜利更重要的呢？

我可能在脑海深处听见了丘吉尔的声音。“你们问，我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利。”我可能回想起了颁发给所有第二次世界大战老兵的胜利勋章——一块铜牌，正面是雅典娜胜利女神折断一把剑。我可能……有时我相信我的确是想起了这些，但最终我却不清楚到底是什么促使我做出了这个决定，是幸运、本能，还是某些内在力量？

就这么决定了。

“你的决定是什么？”伍德尔在当天下班后问我。“NIKE。”我低声答道。“嗯。”他说。“是的，我知道不是所有人都喜欢。”我说。“可能我们会慢慢喜欢它的。”他说。

可能吧。

第二次募股

公司与日商岩井之间的全新关系前景明朗，但正是因为这种关系是全新的，没人可以预料未来会有怎样的转变。我之前也还觉得与鬼冢的关系是不错的，结果却陷入这样的境地。日商岩井给我投入资金，但我无法为此扬扬得意。我需要尽可能获得更多的资金来源。

我再次回到公开募股这个想法之上，我不觉得自己可以承受第二次失败，所以我与海斯精心筹划，保证这次可以一举成功。我们认为第一次募股时，我们不太积极，没有充分推销自己，而这次我们聘用了一名冲劲十足的销售人员参与其中。

此外，我们这次决定不出售股份，而是可转换公司债券。

如果商场真的是没有硝烟的战争，那么公司债券就是战争债券。公众给你提供贷款，而作为交换，你要给他们准股份，投资在你的……事业上。这种债券类似于股票，债券持有者被强烈鼓励在5年时间内持有公司股份。在此之后，持有者有权选择把股份转化为普通股或是连同利息收回本金。

在新计划和专业销售人员的支持下，我们在1971年6月宣布蓝带体育公司以每股一美元的价格公开出售20万股债券，这次债券销售得相当快。率先购买的就是我的朋友凯尔，他毫不犹豫地投入了10 000美元，慷慨大方极了。

“巴克，”他说，“我从一开始就支持你，哪怕结果再糟糕，我也会陪你一起。”

我们都是真正的鞋狗

加拿大制造的产品质量着实让人失望，虽然皮质橄榄球鞋外形不错，但在寒冷天气下鞋底会碎裂。这真是讽刺，名为加拿大的工厂制造的鞋子居然无法承受寒冷的天气。当然，这

里可能也有我们的失误，采用了英式足球鞋来代替橄榄球鞋。可能一切都是我们自找的。

圣母大学的四分卫那个赛季就穿了一双，见他穿着耐克在南本德（South Bend）空旷的橄榄球场上奔跑绝对是一件激动人心的事情，但在耐克球鞋“解体”的那一刻激动戛然而止，就像那年这群爱尔兰人[9]的表现一样。现在的首要任务就是寻找一家可以制造更牢固且能适应不同气候的鞋子的工厂。

日商岩井表示他们可以提供帮助，只是显得过于热心主动。当时日商岩井正计划增强商品部的实力，所以皇掌握着全球工厂的大量信息，而且近期还聘用了一名真正的鞋子方面的顾问，也是“鞋巫师”乔纳斯·森特（Jonas Senter）的门徒。

我之前从未听说过森特，但皇对我保证这个人是个天才，从头到脚都是真正的鞋狗。我之前听过几次这个词。鞋狗就是那些全身心投入其中，努力制造、销售、购买或设计鞋子的人。一辈子从事这个行业的人会乐于使用这个词来描述其他终生致力于此的人，他们不论男女都劳心劳力地为鞋子这一事业奋斗，完全不考虑其他事情。这是一种耗费时间和精力的狂热，一种可以分辨的心理紊乱，他们太过关注内底和外底、线条和贴边、铆钉和鞋面。但我理解这种情绪，普通人一天平均要走7 500步，一生要走2.74亿步，相当于绕着地球走6圈。于我而言，鞋狗只是想要参与大家的这趟旅程，鞋子是他们与人类联系的方式。在鞋狗的观念中，改进每个人与地球表面接触的方式就是优化这种联系方式。

我对这些人备感同情，好奇在自己的旅程中到底可以遇见多少个鞋狗。

当时市场上到处充斥着阿迪达斯的仿制品，而释放这股洪流的正是森特，显然他才是仿冒之王。他对任何关于亚洲合法鞋类贸易的值得了解的事情都很清楚，包括工厂、进口和出口。他曾帮助日本最大的贸易公司三菱建立一个鞋子分部。日商岩井因为各种原因无法聘用森特本人，所以就聘用森特的门徒——一个名叫索尔（Sole，与鞋底同音）的人。

“真的？”我问，“一个叫鞋底的热衷于鞋子事业的人？”

在与索尔见面前，在与日商岩井进一步合作前，我在考虑是否会走进另一个陷阱之中。如果我与日商岩井合作，我不久就会拖欠一大笔钱。如果他们也成为所有鞋子的供应商，那么相比于之前与鬼冢合作的情况，我可能会处于更加弱势的地位。如果他们最终也和鬼冢一样，那就一切都完了。

在鲍尔曼的建议下，我与贾卡聊了一番，他顺利解决了这个难题。“真是一个难题。”他说。他不清楚到底应该提供什么建议，但却清楚某个人可以提供建议，那就是他妻子的哥哥查克·鲁宾逊（Chuck Robinson）——马尔科纳矿业公司（Marcona Mining）的首席执行官，这家矿业公司在全球都建有合资企业。日本八大贸易公司都至少与马尔科纳的某一个矿产有所合作，所以查克毋庸置疑是与这类公司合作方面的一流专家。

通过各方渠道，我最终与查克在他旧金山的办公室里见面，而我在走进大门的那一刻起就觉得特别恐惧。办公室的面积大得让我目瞪口呆，它甚至比我家还大，而且景致迷人，从窗户可以俯瞰旧金山湾的整体风貌，可以观赏巨型游轮缓缓地进出于世界最著名的港口。办公室墙面上挂着的就是马尔科纳油轮船队的微缩模型，这个船队负责把煤矿和其他矿产运送到全球的各个角落。只有一个拥有无上权力和智慧的人才能掌控这样的堡垒。

我结结巴巴地陈述着我的问题，但查克仍然准确、迅速地理解了我的要点。他把我的复杂境遇归结为一句话。“如果日本贸易公司从最初就理解规则，”他说，“他们会是你最好的合作伙伴。”

在得到保证和勇气后，我再次找到皇，跟他明确我们的原则：“永远不得收购公司的股权。”

他离开与办公室的几名工作人员协商，返回后表示：“没有问题，但我们也有要求，我们要总收入的4%，如同产品加价一样，还有最重要的是按市场利率计息。”

我点头表示同意。

几天之后，皇派索尔与我见面。考虑到这个人的名声，我本以为会见到一个神一样的男人，有15只手臂，每只手都摇着用鞋楦制作的权杖。但索尔不过是个操着纽约口音的普通、平凡的中年商人，身上穿着鲨鱼皮西装。他不是我喜欢的那类人，当然我也不是他喜欢的那类人，不过却不妨碍我们寻找共同点：鞋子、运动，还有对北见的不喜欢。在我提到北见的名字时，索尔唾弃道：“那个男人就是个垃圾。”

我想，我们要不了多久就会成为朋友。

索尔承诺会帮助我打败北见，摆脱北见。“我可以解决你的所有问题，”他说，“我清楚工厂的情况。”“可以制造耐克的工厂？”我一边问，一边交给他我的新足球鞋。“我可以立刻想到5家！”他说。

他相当固执，似乎存在两种心理状态——固执和轻蔑。我清楚他打算推销我的公司，需要我的公司，但我乐意被推销，更已经准备好被需要。

索尔提到的5家工厂都在日本，所以皇和我决定在1971年9月前往日本对其进行一一考察，索尔同意担任我们的向导。

在我们打算出发的前一周，皇来电称索尔心脏病发。“噢，不。”我说。“预计没有太大的问题，”皇表示，“但这次的旅行是不可能了。他的儿子能力相当强，可以接替他来做向导。”

皇的语气听起来更像是试图说服他自己，而不是我。

我独自飞往日本，在日商岩井的公司办事处与皇和小索尔见面。在小索尔上前一步伸出手时，我不自觉地后退一步。我本就以为他年纪不大，但没想到他看起来就像个青少年。我预感他会跟他父亲一样穿着鲨鱼皮的西装，而他的确是穿着鲨鱼皮，不过西装却差不多大了三倍，难不成是他父亲的？

就像多数青少年一样，他每一句话开头都是“我”。我觉得这样，我觉得那样，我，我，我。

我瞥了一眼皇，他看起来忧心忡忡。

我们第一个想要参观的工厂在广岛市郊。三个人一起搭乘火车前往那里，大约在中午时

分抵达目的地。那天下午天气寒冷、天空阴沉，我们计划在第二天上午参观工厂，所以我觉得有必要利用多余的时间去参观一下博物馆，而且我打算独自前往。我告诉皇和小索尔，我会在第二天上午跟他们在酒店大堂会合。

我穿行于博物馆的各个房间，我没法理解、处理所有这里要传达的讯息。穿着焦黑衣服的人体模特，一堆烧焦、发光的珠宝或餐具？我没法判断。墙上的照片引领我走入一个无法用言语表达的地方。我恐惧地站在一个孩子的熔化了的三轮车前，目瞪口呆地望着只残留下黑色“骨架”的大楼，那些人们工作、欢笑的地方已变为灰烬。我尝试去体会、去聆听那个关键时刻。

我转弯时看见玻璃下一只烧焦的鞋子，鞋主的脚印还依稀可见，我的内心觉得一阵恶心。

第二天，那些可怕的场景仍然清晰地盘旋在我的脑海中，在我跟皇和小索尔一起驱车前往市郊的时候，整个人的情绪都是忧郁、低落的，所以在见到工厂管理人员的兴奋表现时大为震惊。他们很高兴与我们见面，向我们展示他们的设备。同样，他们直截了当地表示他们急切希望与我们达成合作。他们期盼已久，希望能打入美国市场。

我给他们展示了我们的Cortez，询问制造一大单这款鞋需要多久。

“6个月。”他们说。

小索尔上前一步大声道：“你们要在三个月内完成。”

我倒抽一口气。除了北见，我总是觉得日本人都时刻保持礼貌，即便是在存在严重分歧或是激烈谈判的情况下，而我也总是努力保持这种态度。而在广岛，我觉得那种礼貌被表现得更为淋漓尽致。如果地球上没有其他地方，人们应该会在这里彼此保持和善、友好的态度。小索尔如此行事，反倒体现出美国人最丑恶的一面。

事情变得越发糟糕。我们在日本各地参观的时候，他表现得唐突无理、粗鲁野蛮、趾高气扬，对我们遇见的任何人都摆出一副高高在上的姿态。他让我觉得难堪，让所有美国人都为之蒙羞。皇和我不时地交换痛苦的眼神。我们特别想呵斥小索尔，丢下他不管，但我们需要他父亲的人脉，我们需要这个讨厌的小屁孩来给我们指路。

在日本南部别府市附近的久留米市，我们拜访了一家工厂，这家工厂是普利司通轮胎公司运营的庞大工业网中的一环，名为日本橡胶。这也是我所见过最大的制鞋工厂，可以处理任何订单，不论订单数量多大或是多么复杂。我们与工厂管理人员约在会议室里见面，时间就在早餐之后。这次，当小索尔打算说话的时候，我制止了他。每次他张开嘴的时候，我都会主动发言，打断他的话。

我对管理人员描述了我们所想要的鞋子类型，向他们展示了Cortez。他们重重地点头，但我不确定他们是否真的理解了。

午餐过后，我们回到会议室，而我面前的桌子上放着一双全新的Cortez，附有耐克标记。这是刚制造出来的，就像魔法一样神奇。

之后的整个下午我都在描述自己想要的鞋子。网球鞋、篮球鞋、高帮鞋、低帮鞋，以及更多跑鞋的模型。管理人员坚称制造这类设计的鞋子没有任何问题。

我说，好吧，但在下单前，我需要见到样品。工厂方面保证他们会在几天内做好样品，运送至日商岩井位于东京的总部。我们彼此鞠躬致敬，然后一行人返回东京静候佳音。

连续数日，秋高气爽。我环绕着整个城市行走游览，品尝七宝啤酒和日本米酒，吃着烤鸡肉串，梦想着鞋子到手的情景。我再次游览明治神宫，坐在鸟居旁的银杏树下。

周日，我在酒店收到通知，鞋子已经送达。我径直赶往日商岩井的办事处，但是大家已经下班离开。不过，他们特别信任我，所以给了我一个通行证，让我自己进去。我坐在大房间里，在空旷的桌椅中，仔细地检查着样品。我把样品放在灯光下，轮换着角度检查。手指沿着鞋底，沿着大家所谓的“对勾”或“翅膀”或其他，也就是耐克的标志轻轻划过。这些样品不够完美，鞋上的标志不够直，中底过薄，另一双的支撑应该更好一些。

我记录下这一切，然后寄送给工厂管理人员。

但撇开细微的不完美之处，鞋子整体而言是相当不错的。

最终，唯一要做的事情就是为不同的型号思考名称。我感到焦虑，之前为新的品牌想名字就已经是一团糟了。

六维怎么样？蓝带体育公司的每个人都还在为这个名字嘲笑我。我选择耐克只是因为我当时没有时间了，因为我相信约翰逊天才般的直觉。而现在，只有我一个人，在东京市中心一栋空旷的办公大楼里，我必须相信自己。

我举起一双网球鞋，我决定称之为“Wimbledon”[10]。

好的，这挺容易的。

我又举起另一双网球鞋。我决定称之为……Forest Hill。毕竟，福里斯特希尔是首届美国网球公开赛的举办地。

我望着一双篮球鞋，打算称之为“Blazer”，以波特兰的NBA球队命名。[11]

我又望着另一双篮球鞋，将其命名为“Bruin”，因为历史上最好的大学篮球队就是约翰·伍登（John Wooden）执教的棕熊队[12]。不是太有创新，但很合适。

之后就轮到跑鞋。Cortez毫无疑问就是这款鞋的名字，还有Marathon和Obori，Boston和Finland。我可以感觉到它了，我全神贯注，我开始在房间里翩翩起舞，听见了某种秘密音乐。我拿起一只跑鞋，为其取名为Wet-Flyte。“太棒了。”我说道。

时至今日，我也不清楚那个名字的灵感从何而来。

为所有鞋子命名不过花了半个小时，我就像是柯勒律治（Coleridge），在飘飘欲仙中写下《忽必烈汗》（*Kubla Khan*），随后把所有名字都寄给工厂。

在我走出大楼的时候，繁华拥挤的东京街道已经一片漆黑。一种感觉突然席卷而来，是我从未体会过的。我觉得筋疲力尽，但却深感自豪。我觉得被掏空了一切，但却兴高采烈。我觉得经过一天的工作，我体会到之前时刻渴望的一切。我觉得自己是个艺术家、创造者。我回望身后，最后看了一眼日商岩井的办事处，深吸一口气说："我们做到了。"

再次前往神户

我在日本待了三周，这比预计的时间要长，为此我将面临两个问题。世界虽然大，但鞋子行业却很小，如果鬼冢公司听到我在他们"附近"却没有顺便去公司一趟的风声，肯定会察觉我在做什么。他们不需要太费力气就可以找出或是明白我在寻找他们的代替者。所以我需要前往神户一趟，在鬼冢的办公室露一面，但把行程再延长一周是我没有办法接受的，佩妮和我从未分开如此长的时间。我打电话给她，让她飞到日本跟我一起完成最后一段旅程。

佩妮一口答应，她从来没有来过亚洲，而这可能是我们倒闭、破产前的最后一次机会，也可能是她最后一次使用那套粉色行李箱的机会。多特太太将照顾我们的马修。

美国与日本之间的航程相当长，而且佩妮并不喜欢飞机。在我前往东京的机场接她的时候，我知道她肯定不太舒服。不过，我却忘了羽田机场的可怕，那里到处都是拥挤的人群和行李，我连移动身体都特别费劲，更别提找到佩妮了。突然，她出现在海关的玻璃移门前，试图往前挤，穿过人群，但人太多了，而且两边都是武装警察，她被困在其中。

门缓缓滑开，人群一股脑地往前冲，而佩妮正好跌入我的怀里。我从没见过她如此疲惫，即便是在生完马修之后也没有。我问她飞机有没有爆胎，需要她换一个。这是一个玩笑，跟北见有关，你们还记得吗？她没有笑，表示飞机在距离东京还有两小时航程的时候遭遇强对流，当时就像过山车一样。

她那天穿着她最好的石灰绿西装，而下飞机的时候衣服已经变得皱巴巴、脏兮兮的了，她整个人也跟霜打的茄子一样无精打采。她需要泡个热水澡，好好休息一番，还需要干净的衣服。我对她说自己在帝国酒店里预订了一间套房，这家酒店是由弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）设计的。

半小时之后，我们抵达酒店，她说她要去趟洗手间，而我则去办理入住手续。我急忙走到前台，拿到房间钥匙，然后就坐在大厅的沙发上等她。

10分钟。

15分钟。

我走到女士洗手间门口，敲着门。

"佩妮？"

"我要冻僵了。"她说。

“什么？”

“我在洗手间的地板上……我要冻僵了。”

我走进去，发现她侧躺在冰冷的瓷砖上，而其他女士纷纷上前向她表示关切之情。她的恐慌症发作了，腿严重抽筋。长时间的飞行、机场的混乱、数月以来来自北见的压力……她承受得太多了。我放平语调，安慰她一切都会好起来的，她慢慢地放松肌肉。我扶她起身，领着她上楼，然后要求酒店派一名女按摩师过来。

望着她躺在床上，前额放着一块冰冷的毛巾，我有些担心，但也怀有一丝感激。这几周甚至几个月以来，我都处于焦虑的边缘。在这种情况下，见到佩妮会让我特别激动。看在马修的份上，我们俩其中之一必须坚持下去。这次，必须是我。

第二天早上，我打电话给鬼冢，跟他们说我和妻子来到了日本。“那不妨来公司参观一下。”他们说。不到一小时后，我们就踏上前往神户的火车。

每个人都出来与我们见面，包括北见和藤本，还有鬼冢先生。他们问我们为什么会来日本，我完全不假思索地说我们在度假。“非常好，非常好。”鬼冢先生说，他对着佩妮大惊小怪。大家随后坐下来，一起参加匆忙安排的茶会。在小声交谈中，在大声欢笑和愉悦中，我甚至一时半会儿忘记我们已处在战争的边缘。

鬼冢先生甚至指派一辆车和一名司机送我和佩妮在神户四处转悠，我并没有拒绝。当晚北见邀请我们共进晚餐，我不情愿地答应了。

藤本的作陪让晚餐变得更加复杂。我环顾整个桌子，心想：我的妻子、我的敌人、我的间谍居然都在一张桌子上吃饭。这就是生活。虽然大家语调都是友好、热情的，但却可以体会到每次发言背后复杂的内涵，就像是松散的电线在黑暗中嗡嗡作响、火花四溅。我耐心地等待着北见向我摊牌，迫使我给出他们收购蓝带体育公司的答复。但奇怪的是，他完全没有。

大概在晚上9点左右，他表示自己要回家了。藤本说他还要跟我们一起再小酌一杯。北见刚离开，藤本就把自己所知道的一切关于收购蓝带体育公司的计划都告诉了我们。虽然比我从北见的手提箱里窥探到的信息多不了多少，但可以跟同盟坐在一起还是会让人心情愉悦，所以我们又多喝了几杯，笑谈各种事情。最后藤本看了看自己的手表尖叫道：“噢，不！已经11点多，赶不上火车了！”

“啊，没问题，”我说，“今晚你可以跟我们一起住。”

“我们房间的榻榻米床垫很大，”佩妮说，“你可以睡在那里。”

藤本接受了我们的邀请，连连鞠躬表示感谢，然后再次感谢我为他买的自行车。

一个小时之后，我们就在一间小屋子里，假装三个人睡在一起没有任何奇怪的地方。

清晨的时候，我听见藤本起床、咳嗽，接着就是舒展身体。他走到卫生间，接水刷牙，然后穿着昨晚的衣服轻轻地出了门。我躺下继续睡觉，但没过一会儿，等到佩妮去卫生间回到床上的时候，她在……笑？我翻过身。不，她在哭。她看起来就像是在另一次恐慌症发作

的边缘。“他用了……”她沙哑着嗓子说。“什么？”我说。她把头埋在枕头里：“他用了……我的牙刷。”

鲍尔曼的华夫饼机实验

一回到俄勒冈，我就邀请鲍尔曼前来波特兰与我和伍德尔见面，讨论一下业务状况。

这次似乎与往常的任何会议没有不同。

在会议某个时候，在交谈中，伍德尔和我指出训练鞋的外底在过去50年里都没有任何改变，形状一直是波浪或交叉凹槽。Cortez和Boston顿在缓冲和尼龙面料上有所突破，在支撑方面有所改良，但自从经济大萧条以来，外底尚未进行任何一次创新。鲍尔曼点头称是，他做着笔记，不过却并不是很感兴趣。

我记得，在我们谈完议程上的所有新业务后，鲍尔曼告诉我们，一个有钱的校友给俄勒冈大学捐了100万美元，指定建造全球最好的新跑道。他的语气越来越激动，描绘着自己将用那笔意外之财打造的跑道——聚氨酯跑道，与1972年慕尼黑奥运会将使用的跑道相同，鲍尔曼也随时准备出任此次奥运会美国田径队的总教练。

他非常高兴。不过，他表示还不够满意。他的运动员将无法充分享受这条全新跑道的好处，因为他们的鞋子不太适合这种场地。

在返回尤金的两小时路途中，鲍尔曼在思考伍德尔和我所说的话，思考新跑道的问题，而这两个问题就在他的脑海中慢慢酝酿、凝结。

之后的那个周日，鲍尔曼在与妻子享用早餐的时候，目光就紧盯着她的华夫饼机移动。他注意到华夫饼机的网格形状，与他心中所想的某种形状不谋而合，那是他数月甚至数年都在寻找、试探的形状。于是，他就问妻子可否把华夫饼机借给他用。

他的车库里有一缸安装赛道剩下的聚氨酯。他带着华夫饼机走到车库，填入聚氨酯，再进行加热，华夫饼机随即就完全报废了。聚氨酯把华夫饼机封堵了起来，因为鲍尔曼没有添加任何化学防粘剂，也不知道任何化学防粘剂。

如果是其他人，可能即刻就放弃尝试了，但鲍尔曼可不是那种轻言放弃的人。他买来另一个华夫饼机，填入石膏，随着石膏变硬，华夫饼机的钳口也被轻松打开。他把实验产生的模具带到俄勒冈橡胶公司，然后付钱让他们用液体橡胶制作出一个模具。

但还是以失败告终。橡胶模具太硬、太脆，随即就裂开了。

但鲍尔曼觉得自己离成功更进了一步。

他完全放弃采用华夫饼机，而是找了一块不锈钢，在上面凿出孔洞，打造出华夫饼机一样的表面，然后再次带到橡胶公司。利用不锈钢板制作的模具具有韧性，可以使用，鲍尔曼如今就有了两个脚掌大的硬橡胶块。回家之后，他就把它们缝在一双跑鞋的鞋底，把这双鞋

送给了自己的一个运动员，这名运动员穿上之后跑得跟兔子一样快。

鲍尔曼激动地打电话给我，告诉我他的实验，他想要我把他最新的华夫底的跑鞋样品寄给我的一家新工厂。当然没问题，我即刻就把样品寄给日本橡胶。

回想起过去数十年间，他在自己的工作间辛勤工作，鲍尔曼太太也在一旁认真地帮忙，我就会感动不已。他就是门洛帕克（Menlo Park）的爱迪生，佛罗伦萨的达·芬奇，沃登克里弗（Wardenclyffe）的特斯拉（Nikola Tesla），仿若受到神的启发一般。我好奇他是否知道或掌握任何线索，清楚自己是运动鞋界的代达罗斯（Daedalus），清楚自己在创造历史，在推起整个行业的改革，在改变几代运动员跑、停、跳的方式。我好奇他是否在那一刻会构想自己所做的一切，以及之后所发生的一切。

我知道我是没法想象的。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1972
耐克的诞生

a memoir by the creator of *nike*

现在就是我们等待已久的时机，属于我们的时机。不再销售别人的品牌，不再为别人打工……我们不要把这次看成是危机，要把它当作解放，今天就是我们的独立日。

一切都要指望芝加哥了。1972年初，我们每个想法和会谈都围绕着芝加哥展开，因为美国体育用品联合展览会就在这里举行。

每一年芝加哥都起着非常重要的作用。体育用品展览会上，全美的销售代表能抢先看到各个公司最新的体育产品，然后通过订单的大小表示喜欢与否。但是1972年的展览比以往的都重要，因为这一年将是我们公司的超级碗大赛和奥运会，同时也是我们公司的“成年仪式”，因为我们决定在那一年向世界推出耐克。如果销售代表喜欢我们的新鞋，第二年我们还会继续做下去；如果他们不喜欢，我们下一年就不会参加展览了。

鬼冢公司也在关注芝加哥。展览开始前几天，鬼冢公司在没有告知我的情况下，交给日本报社一份声称已经“兼并”蓝带体育公司的声明。这份声明震惊各地，特别是日商岩井。皇写信问我，大体意思就是“什么情况……”

我慷慨激昂地回复了整整两页纸，告诉他鬼冢公司的声明和我一点关系也没有。我向他保证鬼冢公司这么做是想胁迫我们把公司卖给他们，但是鬼冢对我们来说已经是过去式了，日商岩井与耐克才是我们的未来。结尾处，我向皇坦白还未向鬼冢公司提及此事，要他替我保密。“出于显而易见的理由，我请你对上述信息严格保密。我们得让现有的调配系统能满足未来耐克销售的需求。很重要的是，未来一两个月内我们还会从鬼冢进几次货，如果没有这些货，情况将非常不利。”

我感觉自己就像一个已婚男人陷入了恶俗的三角恋。一方面，我对情人日商岩井信誓旦旦，说和老婆鬼冢离婚是早晚的事情。同时，我还鼓励鬼冢把我当作忠诚的丈夫。“我不喜欢这种做生意的方式，”我向皇写道，“但我感觉是一家心怀恶意的公司逼我们这样做的。”亲爱的，我们很快会在一起的，要有耐心。

就在我们赶往芝加哥之前，北见发来一份电报。他为“我们”的新公司想了个名字：虎鞋公司。他想要我在芝加哥为新公司揭幕。我给他回电报说，这个名字很棒、感情丰富、充满诗意，但在展会上揭幕已来不及了，因为所有标牌和宣传品都已经印好了。

耐克鞋，第一次亮相的黑马

展览会第一天，我走进会展中心，看见约翰逊和伍德尔已经在忙着布置我们的展位。他们已把新虎鞋排列整齐，现在正将装着新耐克鞋的橙色鞋盒堆成金字塔状。那个时候的鞋盒翻来覆去不是白色就是蓝色，但我想要更加引人注目的颜色，能在体育用品店里让人眼前一亮的颜色。所以我请日本橡胶公司制作荧光橙色的鞋盒，因为这是彩虹中最耀眼的颜色。约翰逊和伍德尔很喜欢这个橙色以及鞋盒侧面白色的小写字母“nike”。但是当他们打开盒子，对鞋子进行检查时，他们都吓了一跳。

日本橡胶公司制作的第一批鞋根本达不到虎鞋的质量要求，甚至还不如我们之前看过的样品。皮革有磨损，样子也不怎么样。Wet-Flyte恰如其名，真的湿乎乎的，好像涂了廉价涂料或油漆却还没有干一样。鞋面上沾有聚氨酯，很显然日本在处理这种难以掌控的物质方面

不如鲍尔曼熟练。侧面的耐克标志，也就是卡罗琳的飞行翅膀，我们称其为Swoosh的标志，也变得弯弯曲曲。

我坐下来，用手托着脸，看着我们橙色的金字塔。我想到了吉萨的金字塔群。仅仅在10年前我才去那里旅游过，像阿拉伯人一样骑着骆驼穿过沙漠，多么自由自在。现在我在芝加哥，背负债务，管理着一家岌岌可危的制鞋公司，推出粗制滥造、商标弯弯曲曲的新品牌。一切皆空。

我扫视了一圈会展中心，成百上千的销售代表挤满了大大小小的展台。我听到他们对其他首次亮相的新鞋发出惊叫声。我小的时候曾经有过一次科学展览作业，我没有好好完成，直到前一天晚上才开始准备。其他孩子已经做好了喷发的火山群和闪电装置，而我只能用妈妈大衣衣架上的樟脑球制作太阳系模型。

如果进行修补的话，我们就没有时间介绍这些有瑕疵的鞋子了。更糟的是，我们必须把这些有瑕疵的鞋子推销给和我们不同类的人——销售员。他们说话和走路的方式都是典型的销售员模式：上身穿涤纶T恤衫，下身穿Sansabelt牌宽松长裤。他们性格外向，我们性格内向。他们不理解我们，我们也不懂他们，但是我们的未来却要仰仗他们。现在，我们需要说服他们相信耐克这个品牌值得他们倾注时间、信任和金钱。

我正处在崩溃的边缘，差一点儿就要放弃了。然后我看到约翰逊和伍德尔已经失去了理智，我意识到自己根本输不起。跟佩妮一样，他们的恐慌症也在我面前发作了。“瞧，伙计们，这将是我们做得最差的鞋子，以后会越来越好的，所以如果我们能卖掉这些……我们一定会步入正轨的。”我说道。

每个人都无奈地摇了摇头。我们还有别的选择吗？

我们向外看去，一大群销售员过来了，像僵尸一样朝我们的展台走来。他们拿起耐克鞋，在灯光下观察，抚摸着Swoosh标志。其中一个问另外一个人：“这玩意儿是啥？”“谁知道啊！”另一个人答道。

他们开始向我们连环炮似的发问：“嘿，这是什么？”

这是耐克鞋。

耐克是什么？

是希腊胜利女神。

希腊什么？

胜利女……

这是什么？

这是Swoosh。

Swoosh是什么？

我脱口而出：是一个人从你身边跑过时发出的嗖嗖声。

他们喜欢这个设计。哦，他们非常喜欢。

他们和我们谈起了生意，并且真的下了几个订单。这天结束时，结果远远超出了我们的预期。我们成为了那次展览的黑马，至少我是这么认为的。

约翰逊却仍和往常一样开心不起来，他是个追求完美的人。他说：“今天的整个情形非常不寻常。”这让他感到十分震惊，这句话就是他的原话。我求他收起这种震惊和不寻常的想法，不要多管闲事。但是他却做不到，走过去逼问他较大的客户，想要搞清楚发生了什么。“你什么意思？”一个人说道。“我的意思是，我们虽然对外展出了新耐克鞋，但这些鞋没有接受过任何测试，坦白讲，根本没有说的那么好。现在你们这些人却要来购买，这又是为什么？”约翰逊解释道。

这个人笑了笑，说道：“我们和你们蓝带体育公司合作好多年了，我们知道你们总是说实话，不会拐弯抹角，经常直言不讳。所以如果你们说这款新鞋、这个耐克鞋值得一试，我们相信你们。”

约翰逊回到展台，挠了挠头。“我们总是说实话，”他说道，“谁知道呢？”

伍德尔笑了，约翰逊也笑了。我也跟着笑了，试着不去想我对鬼冢说的那些真真假假的话。

离开鬼冢虎我们能不能生存？

好消息传得很快，而坏消息却传得比格雷尔和普雷方丹更快，速度像火箭一样。从芝加哥回来两周后，北见突然闯进我的办公室，没有提前通知，没有任何预告，就像突然插入了汽车追逐中一样。“这，这……都是什么，”他质问道，“这个什么克？”

我一脸茫然。“耐克吗？噢，没什么。那是我们开发的副线，作为一种自保的方式，以防鬼冢突然袭击打得我们措手不及。”

这个回答达到了效果，让他放下了戒备。过去几周内，同样的问题我已经听过好几遍，北见不知道如何回应是非常合理和符合逻辑的。他是过来吵架的，我采用迂回战术化解了他的横冲直撞。

他要求知道新鞋的制造商，我告诉他是日本的许多家不同的工厂生产的。他想要知道我们订了多少耐克鞋，我说几千双吧。

他回了声“噢”。我也不确定他是什么意思。

我没有提到我英勇好斗的故乡球队波特兰开拓者队刚刚在与纽约尼克斯队的比赛中穿了耐克鞋，最后比分是133：86。最近，《俄勒冈人报》（*Oregonian*）上最近刊登了一张开拓者队的乔夫·皮特里（Geoff Petrie）绕过尼克斯队的菲尔·杰克逊（Phil Jackson）的防守的照

片，可以清楚地看到皮特里穿的鞋子是带Swoosh标志的（我们刚刚和其他几个开拓者的队员达成了合作，也为他们提供鞋子），还好《俄勒冈人报》在神户发行得不多。

北见问店里是否有新耐克鞋。我撒谎说，当然没有。他问我打算什么时候签合同把公司卖给他，我告诉他我的合伙人还没有决定。

会面结束时，他把西装的上衣扣子扣上又解开，说在加利福尼亚州还有其他生意，但他还会再来的。他一走出我的办公室，我立即打电话给洛杉矶的零售店。博克接的电话。“约翰，我们的老朋友北见要去城里了，我打包票他肯定会去你那儿的，把耐克鞋都藏起来！”

“啊？”

“他知道耐克了，但我告诉他店里没有！”

“我没明白，”博克说道，“你要我怎么做？”

他听上去很害怕，也很恼怒。他说他不想做任何不诚实的事情。“我请你藏起几双鞋子。”我大喊道，然后重重挂断了电话。

果然不出所料，北见当天下午就去了店里。他遇到了博克，接连不断地问了他好几个问题，像警察对付不可靠的证人一样，想让博克卸下防备。博克一直装聋作哑，至少，他后来是这么告知我的。

北见提出要去卫生间。很显然，这是一种策略。他知道卫生间肯定在商店后面的某个地方，他需要找个借口溜进后面的库房。博克没有识破他的策略，又或者他根本就不在乎。没过多久，北见就找到了库房，电灯泡昏暗的灯光照在数百双橙色鞋盒上。耐克，耐克，到处都是耐克，连个落脚的地方都没有。

北见走后，博克给我打电话。“这下完蛋了。”他说道。“发生了什么？”我问。“北见自己找去了库房，一切都完了，菲尔。”

我挂掉电话，跌坐在椅子上。“那么，”我大声自言自语道，“我们得看看离开鬼冢虎我们还能不能生存。”

此外，还发生了一件事。

那天后没多久，博克就辞职了。实际上，我忘了他是自己辞职的，还是被伍德尔辞退的。不管是哪一种，他离职没多久，我们就听说博克找到了新工作。

他去了北见的公司。

今天就是我们的独立日

接下来无数个日子里，我望向窗外，凝视着天空，等着北见的下一步动作。同时，我也

关注很多电视节目。当时美国乃至整个世界都对中美关系正常化充满兴趣。尼克松总统去了北京和毛泽东握手会面，这一事件足以和登月相媲美。我从未想过有生之年还能见到这一场景：一位美国总统走进故宫，触摸长城。我想起了在香港的日子，我曾经离中国那么近，同时又是那么遥远。我原以为不会再有机会了，但现在我想，也许有一天可以完成我的愿望？

也许吧。

最后，北见开始行动了。他回到了俄勒冈州要求召开会议，并要求鲍尔曼出席。为方便鲍尔曼出席，我建议开会地点定在贾卡在尤金的办公室。

开会那天，我们进入会议室时，贾卡抓住我的胳膊小声说：“不论他说什么，你都不要回答。”我点了点头。

会议桌的一边坐着贾卡、鲍尔曼和我，另一边是北见和他的律师，他的律师是个当地人，看起来好像不情愿来这儿的样子。岩野也来了，我本以为他在意识到这不是社交寒暄的场合之前，至少会冲我笑一下的。

贾卡的会议室比我们在泰格德市的会议室要大，但是那一天那里却让我感觉像玩具屋一样狭小。因为是北见提出的会议请求，所以会上他先开始发言。他没有绕圈子，直接给了贾卡一封信。我们与鬼冢的合同作废，立即生效。他看向我，又转向贾卡。“非常非常遗憾。”他说道。

而且，雪上加霜的是，他给我们开出了17 000美元的账单，说这是我们欠他们的鞋款。准确地说，他向我们讨要16 637.13美元。

贾卡把信放在一边说，如果北见敢这样不计后果，坚持要切断供货的话，我们会提起上诉。

“你这是自食其果。”他说。接着，他又说蓝带体育公司生产耐克鞋已经违反了与鬼冢的合同，而且他也搞不明白为什么我们会毁掉如此有利可图的商业关系，为什么我们会开创这……这……这个……耐克。我实在是听不下去了。“我来告诉你为什么……”我脱口而出。贾卡转过头，冲我喊道：“闭嘴，巴克！”

然后贾卡告诉北见，希望我们能好好谈一下。打官司会给我们双方公司都带来巨大的损失，和气生财。但是北见没心情和我们好好说，他起身离开，他的律师和岩野也跟着走了出去。走到门口的时候，他停了下来，面色缓和了些，想说些和缓的话。他打算向我们抛出橄榄枝，我感觉自己对他的态度有所软化。“鬼冢还是愿意继续雇用鲍尔曼先生作为我们的……顾问。”北见说道。

我掏了掏耳朵，没有听清他说的话。鲍尔曼摇了摇头，看向贾卡。贾卡答道，鲍尔曼今后会将北见视为竞争者、死对头，绝对不会再为他效力。

北见点了点头，问有没有人可以开车送他和岩野去机场。

我让约翰逊赶紧坐飞机过来。“坐哪班飞机？”他问。“最近的班次。”我回答。

他是第二天早上到的。我们一起出去跑步，期间两个人什么也没说。然后我们开车去办

公室，把所有人都召集到会议室，大约有30人。我以为自己会紧张，员工们也觉得我肯定会紧张。如果在别的时间、别的情形下，我可能已经开始紧张了，但不知道为什么，当时我出奇地平静。

我把现在面临的情况大体讲了一下。“我们现在站在一个十字路口，昨天我们和主供应商闹崩了。”

我留给他们一些时间消化，然后看到每个人都目瞪口呆。

“我们已经警告他们，会提起诉讼索赔，”我说道，“当然他们也威胁说会起诉我们违反合同。如果他们先在日本提起诉讼，我们别无选择只能在美国起诉他们，而且要快。日本的诉讼我们不大可能赢，所以我们得在美国法院打败他们，快速拿到判决书，逼他们撤诉。同时，等一切都整理好后，我们就完全独立了，开始驶向崭新的未来。我们拥有全新的品牌——耐克，它在芝加哥受到销售代表的喜爱。但是坦白讲，这就是我们拥有的全部了。而且我们也知道，新品牌的质量也有很大问题，这和我们期望的并不一样。与日本橡胶的沟通很顺畅，日商岩井每周去一次工厂，争取把一切都处理好，但是我们不知道他们多快可以搞定。不过肯定是越快越好，因为我们没有时间了，也没有任何出差错的余地了。”

我环视了一下四周，发现每个人都在沉思，姿态萎靡。我望向约翰逊，他正盯着眼前的几张纸，英俊的脸庞上有种莫名的神色，这种神色我以前从未见过。那是屈服者的无奈，和会议室的所有人一样，约翰逊也要放弃了。美国经济正在下滑，经济衰退迫在眉睫。石油问题、政治僵局、上升的失业率、尼克松的越战主张，仿佛世界末日就要来临。会议室里的每个人已经开始担心如何支付房租和电费了，现在又出这档子事儿。

我清了清嗓子。“所以……换句话说，”我又清了下嗓子，把黄色便签本往一边推了推，“我想说的是，万事俱备，只欠东风了。”

约翰逊抬头看了一下，会议桌周围的所有人都抬起头来，坐直了身子。

“现在就是个大好时机，”我说道，“现在就是我们等待已久的时机，属于我们的时机。不再销售别人的品牌，不再为别人打工，鬼冢已经压制我们好多年了。他们供货延迟，订单混乱，拒绝听取和实施我们的设计方案，我们不是都受够了这些吗？是时候面对现实了：我们的成功或失败都要按我们自己的规矩和想法来，用自己的品牌来创造。我们去年的销售额是200万美元……每毛钱都和鬼冢没有关系，这个数字是对我们的创新和努力的回报。我们不要把这次看成是危机，要把它当作解放，今天就是我们的独立日。”

“当然，困难是难免的。我不会说些谎话来骗你们。朋友们，我们肯定有场硬仗要打，但是我们已经对形势有所了解，知道现在日本的情况。这也是我内心感觉能打赢这一仗的理由之一。如果我们打赢了，当胜利来临的时候，就会看到希望的曙光。朋友们，我们依然充满活力，我们依然生机勃勃。”

我说完后，可以感觉到一股释然的氛围如凉风般拂过整个会议室，所有人都感觉到了，就仿佛吹过粉色巴克特隔壁办公室的阵阵微风一样真切。有人不断点头，大家窃窃私语，脸上略带紧张的笑容。接下来的一个小时里，我们开始讨论未来如何继续，如何确定合作工厂，如何让工厂之间互相竞争以保证质量最优、价格最低，以及我们怎么对新耐克鞋进行改良等。

我们的感觉很复杂，快乐之中掺杂着些许的紧张。

约翰逊说想给我买杯咖啡。“为了你的光荣时刻。”他说。

“啊，谢谢。”但是我提醒他，就像他在芝加哥做的一样，我只是实话实说罢了。实话实说，我说道。天晓得呢？

1972年，首次亮相奥运会

约翰逊暂时回到了韦尔斯利，我们把注意力放在了1972年首次举办的奥运会田径选拔赛上，它就在我们的后花园——尤金市举行。我们需要拿下这些比赛，所以我们派了一个先遣小组向所有愿意试穿我们产品的运动员分发鞋子，还在零售店设置了展览区，现在零售店由霍利斯特全权负责。比赛开始时，我们突访尤金市，在零售店后面摆放了一台丝网印刷机。我们简单制作了大量耐克T恤衫，佩妮像发万圣节糖果似的分发给路人。

做了这么多工作，我们怎么可能没有突破？而且南加利福尼亚大学铅球运动员戴夫·戴维斯（Dave Davis）第一天就来过店里向我们抱怨阿迪达斯或彪马没有给他提供免费的运动用品，所以他很乐意选择和试穿我们的鞋。接下来的比赛中，他得了第四。万岁！更棒的是戴夫不仅穿着我们的鞋，还穿着佩妮发的T恤衫走来走去，他的名字就印在衣服背面（问题是，戴夫不是理想的模特。他的肚腩有点大，我们的T恤衫有点小，更加凸显了他的肚腩。我们决定，要么选择更加瘦小的运动员，要么制作大一点的T恤衫）。

我们也请了一些半决赛选手穿我们的钉鞋，其中一个是参加1 500米比赛的吉姆·戈尔曼（Jim Gorman），他也是我的员工。我告诉戈尔曼，他对我们的公司有点过于信任了，我们的钉鞋当时并没有多好。但是他坚持“从一而终”。在接下来的马拉松比赛中，获得第四、五、六、七名的运动员都穿着耐克。虽然没有一个入选国家队，但是依然是非常大的突破，不算太寒酸。

普雷方丹与乔治·扬的决战

比赛的重头戏当然会安排在最后一天，也就是普雷方丹和伟大的奥运会选手乔治·扬（George Young）之间的决战。当时普雷方丹被公众称为普雷，他不仅是杰出的体育人才，更是名扬天下的超级巨星，是自杰西·欧文斯（Jesse Owens）以来美国田径场上震惊世界的天才运动员。体育记者常把普雷方丹比作演员詹姆斯·迪恩（James Dean）和摇滚明星米克·贾格尔（Mick Jagger），《跑者世界》（*Runner's World*）称可以和普雷方丹媲美的只有拳王阿里。普雷方丹是个喜欢炫耀、追求时髦和突破束缚的人。

但在我看来，这些比较都不能体现普雷方丹的全部特点。普雷方丹和我曾见过的美国运动员还真不一样，很难说出原因来。我花了很多时间研究他、仰慕他，好奇他为什么这么有名。我常常问自己，普雷方丹的哪一点引起这么多人如此发自肺腑的关心，我也是那些人中的一个。我从未得出完全令人满意的答案。

不仅仅是因为他的天赋，有天赋的赛跑者有很多。也不仅仅是因为他的炫耀和时髦，爱炫耀的时髦跑者也有不少。

有人说是因为他的长相。普雷方丹蓬松的头发在风中飘扬，看上去如此流畅优美，富有诗意。他的胸膛坚实宽广，双腿修长，肌肉结实，从不停下脚步。

而且，大部分跑步运动员都有点内向，但是普雷方丹却是个无忧无虑且外向的人。对他来说，比赛并不只是单纯的跑步，他常常会投入地演出，时刻注意着闪光灯。

有时候，我认为普雷方丹出名的秘密在于他的激情。他不在乎是否会在到达终点线时死去，只要能先到达终点线就行。不管鲍尔曼和他说了什么，不管他的身体多么累，普雷方丹都不会减速，不会掉以轻心。他逼自己达到极限状态，并不断超越自己。虽然这是一个常常会适得其反的策略，有时候完全是做傻事，有时候会产生自杀式的结果，但是这种策略却会让观众振奋起来。不管什么运动，不管人们做什么样的努力，努力拼搏总会赢得人心。

当然，所有俄勒冈人都喜欢普雷方丹，因为他是我们“自己人”。普雷方丹出生在俄勒冈州，在那里的雨林中长大，我们从他还是无名小卒时就为他加油。我们见证了他18岁时打破了全国两公里长跑比赛的纪录；我们一直和他在一起，看着他一步步走下去，赢得每一场荣耀的美国大学体育协会（NCAA）联赛。每个俄勒冈人都为他的跑步生涯注入了热情。

在蓝带体育公司，我们当然会对我们的热情所在投入金钱。我们理解普雷方丹不能在比赛前更换鞋子，他穿惯了阿迪达斯的鞋，但是我们确信，以后他会成为耐克的代言运动员，也许会是耐克代言运动员的典范。

沿着阿盖特大街（Agate Street）走向海沃德田径场的路上，我脑海中一直萦绕着这些想法，果然运动场上呐喊助威声排山倒海、震耳欲聋，罗马竞技场上格斗者和狮子开始格斗时观众的呐喊声都比不上此时运动场上的声音。我们刚找到座位后，发现普雷方丹正在热身。他每一个动作都会引起观众新一轮的兴奋。每当他在椭圆形跑道上慢跑热身，粉丝都会追随着他的脚步，狂热起来。一半的粉丝都穿着印有“LEGEND”（传奇）的T恤衫。

突然，我们听到一片喝倒彩的声音。可以说是当时全世界最强的长跑运动员的格里·林格伦出现在跑道上，他的T恤衫上写着“STOP PRE”（打败普雷方丹）。林格伦以前曾凭借自身的经验打败了当时还是新手的普雷方丹，他想要所有人，特别是普雷方丹记住这一点。但是当普雷方丹看到林格伦，看到他的T恤衫后，只是摇了摇头，咧嘴笑了一下，他没有感到任何压力，这些只会激励他更加努力。

运动员站到各自的跑道上。场上突然安静了下来，然后，“砰”！发令枪像拿破仑大炮一样响了起来。

普雷方丹立刻占据了领先位置，扬紧跟其后。很快他俩远远领先于其他人，这场比赛成了两人之间的较量（林格伦离他们老远呢，不足为惧）。每个人的战术都显而易见。扬打算一直跟在普雷方丹后面直到最后一圈，然后利用他超常的冲刺赶超获胜。普雷方丹的战术是从开始就快速奔跑直到最后一圈，扬最终会因体力而慢慢落后。

第11圈的时候，他们之间只有半步的距离。在人群的呐喊尖叫声中，他俩开始了最后一

圈。他们的比赛感觉好像一场拳击比赛、一场比武、一场斗牛一样刺激。我们都在等待着结果的产生，紧张的气氛一触即发。普雷方丹抓住了机会调整步伐，加快速度，我们亲眼见证了这个过程。他慢慢领先了一米、两米、五米。我们看到扬露出痛苦的神情，知道他不可能赶超普雷方丹了。我告诉自己，不要忘记这一刻，永远不要忘记。我告诉自己不论你是跑一公里还是经营一家公司，都能从这次比赛中普雷方丹的激情中学到很多。

当他们都跑过终点线时，我们都看向钟表，发现他俩都打破了美国纪录。普雷方丹以稍短的时间打破纪录。但是他还没有结束，看到有人挥舞着写有“STOP PRE”的T恤衫，于是走过去夺了过来，像战利品一样在头上围了起来。然后，场上响起了我有生之年在运动场上曾听过的最大欢呼声。

我从没见过这样的比赛。我不仅全程见证了它，还参与其中。几天后，我的胳膊和肌肉还很酸痛。我从此确定这才是运动的本质和作用。像书本一样，运动可以让人们感受不同的生活，参与到别人的胜利中去，甚至体验失败。运动达到高潮的时候，粉丝的精神与运动员的精神融合在一起，这种情感的集合和转移，神秘主义者称其为合一（oneness）。

走回到阿盖特大街上，我知道这场比赛已成为我的一部分，将永远保留在我心中，我发誓这将成为蓝带体育公司的一部分。在我们接下来与鬼冢或其他人的斗争中，我会像普雷方丹一样，我们会赌上我们的生命来进行竞争。

因为事实上，我们的成败在此一搏。

鲍尔曼教练退休了

接下来，我们瞪大眼睛，开始关注奥运会。不仅因为我们的朋友鲍尔曼将担任美国田径队的主教练，而且我们的老乡普雷方丹也会星光四射。看到他在选拔赛上的表现后，谁会对他提出质疑呢？

普雷方丹自己肯定不会质疑。“肯定会有很大的压力，”他接受《体育画报》采访时说道，“我们很多人都会遇到更有经验的对手，也许我们根本没有可能赢。但是我只知道如果我迈出去，鼓起勇气，直到我累晕过去，对手仍然打败了我；如果我让对手紧张起来，竭尽全力才能赢过我，那么这只证明当天他的表现比我好。”

普雷方丹和鲍尔曼刚出发去德国，我就为华夫鞋申请了专利，申请编号是284　736，其描述为改良的鞋底有完整的多边形的鞋钉……横截面为正方形、矩形或三角形……（以及）许多提供抓地优势的扁平面，大大增加了牵引力。”

对于我们来说，这是一个值得骄傲的时刻。

我人生的黄金时刻。

耐克的销售量很稳定，我的儿子也很健康，我能够按时还贷。一切都很顺利，我在8月整月的心情都好到爆。

然后，不好的事情开始了。奥运会举行的第二周，8名持枪的蒙面歹徒爬上了奥运村的后墙，绑架了11名以色列运动员。我们在泰格德市的办公室安装了电视，每个人都无心工作了。我们一直在看啊看，一天又一天，基本不说什么话，只是用手捂着嘴。人们都在进行强烈谴责，新闻上爆出所有被绑架的运动员都遇害的消息，他们的遗体碎块被残忍地扔在飞机场的柏油跑道上，一片血腥，让人想起肯尼迪总统、马丁·路德·金、肯特州立大学学生，以及越南成千上万男孩的遇害。我们面临的是充满荆棘、生死攸关的时代，至少我们每天需要问自己：活着有什么意义？

鲍尔曼回国后，我直接开车去尤金市见他。他看起来十分憔悴，好像10年没有睡觉一样。他告诉我，他和普雷方丹曾卷进这场袭击。刚开始几分钟，恐怖分子控制大楼的时候，许多以色列运动员是有机会逃跑的，可以从侧面溜出去，从窗户跳出去。一个幸存者逃到了普雷方丹和鲍尔曼所在的临近建筑。鲍尔曼听到敲门声，打开房门，一名竞走运动员走了进来，他吓得瑟瑟发抖，嘴里胡乱说着关于蒙面歹徒的事情。鲍尔曼把他拉了进来，打电话给美国领事。“赶紧派海军陆战队过来！”他冲电话那头喊道。

他们很快派出了救援，陆战队员很快就保护起鲍尔曼和美国队所在的大楼。

奥运官员对于鲍尔曼的“过激反应”做出了强烈谴责，他们称鲍尔曼越权了。在危急之中，奥运官员还抽空传唤鲍尔曼去他们总部。幸亏杰西·欧文斯与鲍尔曼一同前往，为鲍尔曼声援。杰西·欧文斯是上届德国奥运会的英雄，曾经“打败”希特勒，最终这些官员妥协了。

鲍尔曼和我坐在河边，盯着河水好长时间，一直沉默着。然后，他嘶哑的声音响起。鲍尔曼告诉我，1972年奥运会发生的事情让他的人生进入最低谷。我从没听他这样说过，从没见他这样低迷过。他一脸挫败。

我无法相信。

“懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行。”

不久之后，鲍尔曼宣布从教练岗位上退休。

一万美金，耐克有了第一个明星代言人

最无情的是岁月。天空比以往更加阴暗低沉。那年没有秋天，我们醒来就直接过渡到了冬天。树木一夜之间从郁郁葱葱变成一片光秃。雨一直下个不停。

最终，久违的福音到来了。我们听说北面几个小时车程外的西雅图，雷尼尔国际网球精英赛（Rainier International Tennis Classic）中，一位充满斗志的罗马尼亚网球选手一路过关斩将，刷新了耐克运动员的比赛成绩。他叫伊利耶·纳斯塔塞（Ilie Nastase），又叫纳斯提（Nasty，讨厌之人）。每当他从头顶扣球时，每当他跳起准备发球时，全世界都会看到我们的Swoosh标志。

我们很早之前就知道运动员的认可是非常重要的。如果我们想要与阿迪达斯竞争，我们

需要让顶级运动员穿上耐克鞋，讨论耐克鞋，更别提20世纪70年代崛起的其他品牌，例如彪马、高乐（Gola）、迪亚多纳（Diadora）、海德（Head）、威尔胜（Wilson）、斯伯丁（Spalding）、卡虎（Karhu）、因托尼（Etonic）、NewBalance了。但是我们依然没有钱付给顶级运动员（我们那时候钱少得可怜）。我们也不知道怎么才能联系到他们，告诉他们我们的鞋很棒，而且以后还会越来越好，请求他们给我们优惠的价格。而现在，有一个顶级运动员穿着耐克，而且赢得了比赛，我们签下他能有多难呢？

我找到纳斯塔塞经纪人的电话，打过去向他提出了一个合作方案。我说如果他的运动员穿我们的运动装备的话，会付他5 000美元。我还没说完就被打断了，他提出需要15 000美元，我最讨厌讨价还价了。

我们最终协商到10 000美元，我感觉自己被打劫了。

经纪人说，纳斯塔塞周末要去奥马哈市（Omaha）参加锦标赛，他建议我带着合同坐飞机过去。

星期五晚上，在奥马哈市区的一家牛排餐厅里，我见到了纳斯塔塞和他迷人的妻子多米尼克（Dominique）。他在虚线上签上名字，我把合同锁到公文包之后，我们一起吃饭庆祝了一下。一瓶红酒下肚后，我们又点了一瓶。不知何时，我开始用罗马尼亚口音说话，纳斯塔塞开始叫我“纳斯提”，而且我发现他的超模妻子开始向每个人抛媚眼，包括我在内。那天晚上结束后，我踉跄着回到房间，感觉自己就像个网球冠军、企业大亨和国王。我躺在床上，盯着手上的合同。“一万美金。”我大声读了出来。一……万……美……金。

这是一笔不小的数目，但是不管怎么说，耐克有了一个明星代言人。

我闭上眼睛，房间停止了转动。随即我又睁开了眼睛，因为我不想让房间停止转动。

“北见，接招吧，”我对天花板，对整个奥马哈说，“接招吧。”

我的野鸭队，用一场胜利作为结局

当时，我的母校俄勒冈大学的野鸭队（Ducks）和俄勒冈州立大学的海狸队（Beavers）之间有一场历史性的橄榄球对抗赛，观众对于胜负呈现一边倒的趋势。野鸭队经常会输，输了很多次，而且每次比分都相差悬殊。例如：1957年，两队争夺联盟冠军，俄勒冈大学的吉姆·尚利（Jim Shanley）原打算触底得分，却在最后一码漏球了，俄勒冈大学以10：7战败。

1972年，野鸭队连续第八次输给了海狸队，我也连续难受了8次。但是现在，在这个世事无常的年代，我的母校队将穿上耐克。霍利斯特已经说服俄勒冈大学的主教练迪克·恩莱特（Dick Enright），让球员穿我们新的华夫底鞋参加橄榄球大赛。新的“南北大战”开始了。

比赛在俄勒冈的科瓦利斯（Corvallis）举行。稀稀拉拉的小雨已经下了一个早上，比赛开始的时候，雨渐渐大了起来。佩妮和我站在看台上，斗篷都淋湿了，冻得瑟瑟发抖。我透过雨幕凝视着开球后球像一条线一样飞向天空。第一次争球进攻时，俄勒冈队健壮的四分卫，一名叫丹·福茨（Dan Fouts）的神投手，将球传给了唐尼·雷诺兹（Donny Reynolds）。

雷诺兹穿着他的耐克华夫底鞋来了一次急速转向……然后轻松得分。野鸭队，也就是耐克队得了7分，海狸队0分。

福茨为他完美的大学职业生涯画上了句号，那天晚上他像疯了一样，足足跑了300码，其中60码的达阵得分，他就像接球手手中的羽毛一样落在地上。胜负很快就见分晓。比赛结束的枪声响起时，野鸭队已经完全露出了獠牙，比分是恐怖的30：3。我一直叫他们我的野鸭队，但是直到现在他们才真正成为我的野鸭队。他们穿着我的鞋子，他们走的每一步，得的每一分，都是我的一部分。如果热衷于观看某项运动，那么穿运动员穿过的鞋子是很正常的事情，每个粉丝都会这么做。而运动员穿着你制作的鞋，这就是另外一回事了。

比赛结束后，朝汽车走去的时候，我不禁笑了起来，像疯子似的笑了起来。在回波特兰的路上，我还在一直笑。我不停地告诉佩妮，这才是1972年应该有的结局，用一场胜利作为结局。任何胜利都有治愈的作用，但是这次胜利的效果尤其明显，天啊，太美妙了！

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1973
要么飞奔，要么死去

a memoir by the creator of *nike*

我们身处竞争白热化的战场，在各种力量的包围中挣扎求生。日复一日，我们都尽全力筹备“军队”供给，并等着对手弹尽粮绝。为了胜利，为了生存，什么都可以牺牲，什么都是次要的。

和他的教练一样，普雷方丹在1972年奥运会之后同样陷入了自我迷失的泥潭。恐怖袭击和糟糕的成绩都让他心神不宁、十分恼怒。他觉得自己让所有人失望了，他只得了第四名。

我们跟他说，按他的实力，世界第四也不是什么值得羞愧的名次，但是普雷方丹知道自己可以做得更好。而且他知道如果不那么固执，他应该可以获得更好的成绩。他没有耐心，也没有谋略。他本可以尾随在领先选手身后，耍点小聪明，得个银牌。但是，这么做却和普雷方丹的信仰相悖。因此他还是规规矩矩地跑完了全程，像往常一样竭尽所能、毫无保留。然而，最后几百米的时候他筋疲力尽了。更糟糕的是，普雷方丹的老对手芬兰人拉瑟·维伦（Lasse Viren）又一次获得了金牌。

我们努力让普雷方丹提起精神。我们向他保证俄勒冈人依然爱着他。尤金市的官员甚至计划以他的名字命名一条街道。“棒极了，”普雷方丹说道，“他们会怎么称呼它呢？第四大道？”他把自己锁在威拉米特（Willamette）河岸上的金属拖车里，好几周都不出来。

最后，在来回踱步很久之后，在和德国牧羊犬幼崽罗波（Lobo）玩耍之后，在喝了好多瓶冰镇啤酒后，普雷方丹终于露面了。有一天，我听说普雷方丹黎明时又再次出现在小镇附近，像往常一样每天晨跑16公里；罗波紧跟在他后面小跑。尽管整整6个月过去了，但是普雷方丹心中的热情之火又被点燃了。他在代表俄勒冈大学的最后几场比赛中大放异彩，连续第四年赢得美国大学体育协会联赛三英里长跑冠军，留下了华丽纪录：13′05.3″。他还去了斯堪的纳维亚（Scandinavia），在5　　000米长跑比赛中力压群雄，创造了一项美国纪录：13′22.4″。更棒的是，普雷方丹获胜时穿着耐克鞋。鲍尔曼最终还是让他穿上了我们的鞋，而我们的鞋也绝对配得上普雷方丹。宝剑配英雄。普雷方丹产生了价值上万的广告效应，让我们的品牌成为反叛和打破陈规的标志，而我们同时也在帮助普雷方丹恢复元气。[13]

普雷方丹开始谨慎地同鲍尔曼讨论1976年加拿大蒙特利尔奥运会。他告诉鲍尔曼和几个亲近的朋友，他想要救赎，他决定去夺回在慕尼黑从他手中溜走的金牌。

但是，要实现这个目标却有很多的阻碍，例如越南。普雷方丹的人生和我们所有人都差不多，总是被一些数字所决定；显然，在入伍抽签时，他抽的数字很不好。他一毕业就会被征召入伍，这一点毫无疑问。在一年的时间里，他将坐在某个臭烘烘的树林里，用重机枪进行扫射。他那双受上帝眷顾的双腿，一不小心就会被炸飞。

而且，他和鲍尔曼之间也有问题。普雷方丹和自己的教练总是冲突不断，两人都非常强势，并且在训练方式和跑步风格上也各执己见。鲍尔曼喜欢从长远的角度看问题，长跑运动员一般在20多岁后期达到事业的巅峰，因此他想要普雷方丹休息一下，养精蓄锐，只挑某些重要比赛参加；鲍尔曼一直恳求他，要有所保留。但是，普雷方丹果断拒绝了，他坚持凡事都必须全力以赴。他俩的关系让我想起了我和银行的关系。普雷方丹没有看到慢慢来的意义，从来没有；要么飞奔，要么死去。我挑不出普雷方丹的错，因为我和他想法一致，尽管这和教练的意见相左。

但最重要的是，普雷方丹破产了。当时美国业余运动员无知的垄断统治者颁布法令，规定奥运会运动员不得募集代言费或政府资金；这意味着我们的顶级跑步选手、游泳选手和拳

击选手都沦为了穷光蛋。普雷方丹为了维持生计，有时得在尤金市做兼职酒保；有时在欧洲参加比赛，从赛事主办方那里拿点不大合法的金钱。当然这些额外的比赛可能引发很多问题，比如他的身体，特别是他的背部正因为疲劳而受到损伤。

公共事务总监，我们的第二位明星代言人

在蓝带体育公司的我们都很担心普雷方丹。不管是公开还是私下，我们都经常在办公室聊他的话题。最后我们想了一个计划。为了防止他做出自残的行为，防止他低三下四地到处求人，我们决定雇用他。1973年，我们为他提供了一份“工作”，工资不多，每年5 000美元，并让他入住凯尔在洛杉矶的海滨公寓。我还为他印了写着“公共事务总监”的名片。大家眯着眼问我什么意思，我也冲他们眯了眯眼，对他们说：“意思是他跑得很快啊！”

这也意味着普雷方丹成了我们的第二位明星代言人。

普雷方丹得到这笔意外收入后，先出去为自己买了一辆糖果色的名爵车；他去哪里都会开着，速度开得还很快。他的车和我以前那辆名爵车很像。当时我有一股强烈的间接自豪感，我想：这是我们买下的。当时我想把普雷方丹塑造成活生生、会呼吸的产品化身，承载着我们的梦想。不论何时，不管是在田径场上，还是在他的名爵车上，当人们看到普雷方丹风驰电掣般地在自己面前经过时，我都想要人们看到耐克。而当他们买了耐克之后，我想让他们想起普雷方丹。

普雷方丹绝对是非常合适的人！虽然我只和普雷方丹交谈过几次，但是我的感觉却非常强烈。其实，那仅有的几次连交谈都算不上。每次我在田径场或蓝带办公室附近看到他，我都会变得沉默无言。我努力在心里反驳自己：普雷方丹只是个来自库斯湾（Coos Bay）、身材矮小、头发蓬松的大学运动员，而且还留着色情明星似的胡子。但是我其实比我以为的更加了解他，他只要出现几分钟，一切就不言而喻了。我只需几分钟就可以。

肯·克西（Ken Kesey）是当时全球最有名的俄勒冈人。他轰动一时的小说《飞越疯人院》（*One Flew Over the Cuckoo's Nest*）1962年面世时，我刚开始环球旅行。我知道克西也在俄勒冈大学队。他摔跤，我跑步，下雨天我们经常用同样的运动器材在室内锻炼。读完他的第一部小说，我很惊讶竟然写得这么好，因为他以前给学校写的戏剧都很烂。突然间克西就成了文坛巨匠、纽约的风云人物，但是看到他的时候，我不会像看到普雷方丹那样激动。1973年，普雷方丹会成为克西那样的名人，甚至会更有名。普雷方丹自己也这样认为。“跑步是门艺术，”他接受采访时说，“不仅能让人们观赏，而且可以影响人们的理解方式。”

每次普雷方丹来办公室，我发现很多人会像我一样高兴不已。每个人都说不出话，害羞起来。不管是男人还是女人，都变成了菲尔·奈特，我妻子佩妮也不例外。如果我是第一个让佩妮关注田径的人，那么普雷方丹就是那个让她真正爱上田径的人。

杰夫·霍利斯特是个例外，他能以轻松平和的心态与普雷方丹相处，两人就像兄弟一样。我发现他对普雷方丹和对别人（例如我）没啥不同。所以让霍利斯特这个“普雷方丹耳语者”负责协调工作再合适不过了：他带普雷方丹来到我们公司，有助于我们了解他，同时也能帮他了解我们。我们为此还在会议室安排了一次午餐会。

选择在那个场合宣布新的人事调整实在不怎么明智，不过确实符合我和伍德尔的典型做法。我们告诉霍利斯特，他的工作职责有所调整，实际上，他刚坐到椅子上我们就开口了。这个调整将影响他如何获得工资，不是工资的数额，而是获得的方式。我们还没来得及仔细解释，他就扯下餐巾，怒气冲冲地离开了。现在好了，没人帮我们在普雷方丹之间搭桥了。我们都尴尬地默默盯着手里的三明治。

普雷方丹率先开口打破了僵局：“杰夫还会回来吗？”

“我觉得不会了。”我说道。

然后又是长时间的沉默。

“要是这样的话，”他问道，“我可以吃他的那份三明治吗？”

我们都笑了起来。普雷方丹突然变得平易近人起来，这也使这次午餐会的价值不可估量。

那天后不久，我们安抚了霍利斯特，再一次调整了他的工作。从那以后，他将成为全职联络员，负责与普雷方丹交涉，领着他走向世界，把他介绍给更多粉丝。事实上，我们让霍利斯特带领普雷方丹在全国进行巡回“表演”，包括他能联系的所有田径大赛、州展览会、高中和大学。把铁鞋踏破，把万事做过。

有时普雷方丹会开展“跑步诊所”活动，回答有关训练和负伤的问题。有时他只是在照片上签名或和粉丝合照。不管普雷方丹做什么，不管他跟着霍利斯特去哪儿，崇拜他的粉丝都会将他们的宝蓝色大众巴士围得水泄不通。

虽然普雷方丹在我们公司的头衔略显含糊，但他所承担的工作却是实实在在的，而且他对耐克的信任也是发自内心的。普雷方丹去哪儿都穿着耐克T恤衫，而且还贡献出双脚给鲍尔曼做鞋楦。普雷方丹像传播福音一样推广耐克，吸引了成百上千的人加入我们的复兴阵营。他劝说每个人尝试一下这个时髦的新品牌，连他的竞争对手也不放过。他常常会给跑步运动员发一双耐克平底运动鞋或钉鞋，鞋盒里面夹带着一张纸条：试试吧，你会爱上它们的。

运营反转，把两个员工放到正确的岗位上

这些人中受普雷方丹鼓励最大的当属约翰逊。我们还在继续筹备美国东海岸的业务时，约翰逊已经花了近一年时间来埋头研发新鞋“Pre Montreal”，借此向普雷方丹、即将到来的蒙特利尔奥运会以及美国建国200周年致敬。这款鞋鞋尖使用了蓝色的小山羊皮，鞋背是红色尼龙外加白色装饰，这无疑是我们最奢华的一款鞋，也是我们最棒的钉鞋。尽管我们知道企业的生死完全取决于产品质量，但是一直以来我们的钉鞋质量却有点参差不齐。约翰逊将用这款产品弥补这一缺陷。

但是，我决定让约翰逊在俄勒冈州而非波士顿进行研发。

几个月来，我为约翰逊提供了很多想法。他逐渐成为了一名名副其实的优秀设计师，我们需要充分利用他的天赋。东海岸业务发展得很顺利，但是现在他需要承担的行政工作有些多了。一切事务都需要重新组织，才能更加合理化；现有的安排没有充分利用约翰逊的时间和创造性。我们需要为有的人量身定制他的工作，比如伍德尔。

每天晚上的10公里常规跑期间，我都会思考如何克服这种情形。我有两个员工被放在了错误的岗位上，工作地址也不适合，两个人都不会满意显而易见的解决方案。他俩无疑都更喜欢自己住的地方，这使他们互相都看不顺眼，虽然这一点他们都不承认。我任命伍德尔为业务经理后，约翰逊依然归他管。我让他负责监督约翰逊，回复他的来信，伍德尔误认为要通篇阅读，并坚持了下去。因此，两个人建立了一种有点讽刺的亲密关系。

例如，一天伍德尔推开我办公室的门说：“真令人失望！约翰逊总是抱怨库存、费用报销、缺乏沟通什么的。他说他都要忙死了，我们却在无所事事。他什么解释也听不进去，哪怕我告诉他我们每年的销售额都翻一番也没用。”

伍德尔告诉我，他想要对约翰逊采用特殊的应对方式。

“尽一切努力。”我说道。大显身手吧。

所以伍德尔给约翰逊写了一封很长的信，“承认”我们都在和他作对，让他不开心。伍德尔写道：“我相信你已经发现我们在这里工作不如你努力；工作日只工作三个小时，的确很难把所有事都干完。但是，我依然让你抽空处理各种与顾客和商业团体之间的尴尬情形。当你需要钱急着付账单时，我只给你一小部分，因此你得和收账的人周旋，忙着应付官司。我把这种你声誉的损毁当作对我个人的恭维……”

约翰逊回复道：“终于有人理解我了。”

我原先准备的计划也没起什么作用。

我先从接触约翰逊开始。我仔细选择合适的时间——就在我们打算去日本橡胶参观途中，与他讨论“Pre Montreal”的相关事宜。吃饭的时候，我把整体情况都告诉了约翰逊。我们身处竞争白热化的战场，在各种力量的包围中挣扎求生。日复一日，我们都尽全力筹备“军队”供给，并等着对手弹尽粮绝。为了胜利，为了生存，什么都可以牺牲，什么都是次要的。“因此，在蓝带体育公司过渡到耐克起步阶段的关键时刻……我很抱歉，但是，嗯……你们两个家伙需要交换下工作地点。”

他叹了口气。圣莫尼卡的事情再次上演。

但是慢慢地，有点苦闷地，他平静了下来。

然后伍德尔也同意了。

1972年末，俩人互换了房间钥匙；1973年初，他们对调了工作场地。对于这些具有团队精神的人，这是很大的牺牲，我对此深表感激。但是按照我的个性和蓝带体育公司的传统，我没有表达出自己的感激之情。我一句感谢或表扬的话都没说。实际上，在很多公司备忘录上，我把这次交换称为“运营反转”（Operation Dummy Reversal）。

历史上第一次赔钱了

1973年晚春，我第二次会见了公司的新进投资者和债券持有人。第一次见面时，他们都很喜欢我。他们怎么会讨厌我？公司销量持续增长，明星运动员也在推广着我们的鞋。虽然，我们失去了鬼冢，未来还将面临一场法律纠纷，但是我们正逐渐步入正轨。

但是，这一次，我得告知投资者们耐克项目启动一年后，蓝带体育公司历史上第一次……赔钱了。

会议在尤金市山谷河流旅馆（Valley River Inn）举行，共30人出席。我身穿深色西装，站在长会议桌前，想要在传达坏消息时尽量显得自信些。我做的演讲与上一次给员工做的如出一辙。这个演讲，哪里需要哪里就用，但是这些人并不买账。他们大部分都是孤寡老人，主要靠养老金过日子，显然他们对于鼓舞士气的话并没太大兴趣。而且，去年还有贾卡和鲍尔曼陪在我身边，今年他俩都很忙。

我孤军奋战。

在30人惊恐目光的注视下，我大声说了半个小时，然后提议先休息一下，去吃午餐。去年，午餐前我已经给出了蓝带的财务报表。今年我决定拖到后面，但注定将毫无效果。财务数据如此糟糕，哪怕已经酒足饭饱，手边还有巧克力饼干。虽然销售额有320万美元，但是我们的净亏损达到了5.7万美元。

当我打算讲话时，投资者们开始扎堆窃窃私语起来。他们念叨着“5.7万”这个令人困扰的数字，一遍又一遍地重复着。我提到一名年轻的跑步运动员安妮·卡里斯（Anne Caris），她刚刚穿着耐克鞋登上了《体育画报》的封面。朋友们，我们正在取得重大突破！但是没人能听得进去，也没人关心。他们只关心结果，甚至不是公司的结果，而是他们自己的结果。

我结束了发言，问谁有问题。所有人的手都举了起来。“我对此很失望！”一位老人站起来说道。“还有其他问题吗？”另外29个人又举起了手，其中一个人喊道：“我不开心。”

我说我深有同感。我的感同身受却惹恼了他们。

他们有理由这么想。他们对鲍尔曼和我充满信心，但是我们却失败了。我们自己也从未预料到鬼冢虎的背叛，但无论怎么说，这些人内心受到了伤害；我从他们的脸上可以看出来，我需要承担起责任。为了弥补过失，我认为唯一公平的做法就是对他们做出让步。

他们所持有的股票都存在一定的转换率，而且其数值每年都会增长。比如，第一年每股兑换1.00美元，第二年则增长为每股兑换1.50美元，以此类推。考虑到上述不好的消息，我告诉他们，以后5年他们所持股票的转换率将保持相同幅度的增长。

尽管他们的不满稍微有些缓解，但是我离开尤金市时还是意识到投资者对我还有耐克都不看好。我甚至想到公司上市后自己将失去管理权；如果仅仅30个人就能让人如此头疼，我无法想象自己以后将如何应对成百上千的股东。

我们还是从日商岩井和银行融资比较好。

不过，前提条件是有东西可以让我们融资。和我们担心的一样，鬼冢公司在日本对我们提起了诉讼。因此，我们必须尽快在美国对它违约和商标侵权提起诉讼。我把这个案子交给了豪泽。做出这样的决定并不困难，当然这基于信任方面的考量，也与亲情和血缘关系相关。信心的因素也不能忽视。虽然表哥只比我大两岁，但却显得成熟得多，举手投足间让人非常信服，特别是在法官和陪审团面前。他的父亲是位成功的商人，表哥就是从他那里学会了如何让他的客户取信于人。

而且，表哥还是个顽强的竞争者。小时候，我和豪泽曾在他家后院打了好几场漫长而激烈的羽毛球比赛。一个夏天我们整整打了116场。为什么是116场？因为豪泽连续赢了我115场，我直到赢过他才罢休。豪泽十分理解我的困境。

话又说回来，我选豪泽的最主要原因还是自己太穷了。我没钱支付诉讼费，而豪泽说服他的律师事务所破例接受了我们的案子。

1973年大多数时间我都是在豪泽的办公室度过的，看文件、查备忘录、低三下四地献媚。我看到备忘录上有关于雇间谍的记录，豪泽警告说法院肯定对此很反感；还有我从北见的公文包“借”了文件，法官会认定这是盗窃！我想起了麦克阿瑟将军，以及他的名言：打破常规者，人恒敬之。

我本打算向法庭隐瞒这些残酷的现实，最后发现这将把自己置于死地。坦然面对是唯一正确的选择。我只是希望法庭能将我偷北见文件的行为视为自我防卫。

没和豪泽一起研究案情的时候，我自己也在不断思索，或者说自我辩论。虽然我一直相信商场就是没有硝烟的战场，但此前从未感受过会议室的狂怒战火；直到我和5个律师围坐在桌前，他们想方设法让我承认自己违反了与鬼冢的合同。他们试了埋有陷阱的问题、咄咄逼人的问题、古怪的问题和含沙射影的问题。当提问没用的时候，他们就开始扭曲我的答案。宣誓作证对所有人都有点压力，但是对害羞的人来说却是一种折磨。经历了各种纠缠、引诱、厌烦和嘲弄之后，我已经有点百毒不侵了。我显然并没有做到滴水不漏，这让我的情绪低迷至极，也被豪泽极不情愿地证实了。

那个时期，真是度日如年，在最煎熬的结尾阶段，每晚的10公里常规跑成为我活下去的唯一理由。马修、佩妮和我短暂的会面也会让我找回理智。我总会抽出时间和精力为马修讲睡前故事。

> 托马斯·杰弗逊在起草《独立宣言》时可谓磕磕绊绊。我们知道，他必须对每个词都斟酌再三。而当小马特·希斯特里为他带来崭新的鹅毛笔后，他立刻就变得文如泉涌。

每次我讲睡前故事时，马修总会笑个不停；他的笑声很清澈，我很爱听。平常他总是喜怒无常，闷闷不乐，想引起人们的注意。他很晚才开始学说话，稍大一点就显露了叛逆倾向，这让人有点担心。我非常自责，如果我经常回家的话，他就不会这么叛逆了。

鲍尔曼和马修待过一段时间，他劝我别担心。他喜欢马修的精神，并认为这个世界需要更多的叛逆者。

那个春天，我和佩妮都在担心我们的小叛逆者如何应对即将到来的兄弟姐妹。佩妮又怀

孕了。说实话，我也好奇我们夫妻将如何应对。1973年结束时，我认为很可能我将会在有两个孩子的情况下失业。

把马修哄睡着之后，我通常和佩妮坐在客厅里，谈论当天发生的事情，主要是即将到来的官司。从小到大，佩妮见过她父亲参与的诸多官司，因此，她非常喜欢看律政剧，从不会错过电视上的任何法制节目。《佩瑞·梅森》[14]是她的最爱，我有时叫她黛拉·斯杰特（Della Street，梅森的秘书）。我常常调侃佩妮的热情，但也常常从这种热情中受益。

我每天晚上最后一件事就是给父亲打电话。这是我自己的睡前故事时间。当时，我父亲已退休离开报社，他有很多时间调查旧案和判例，从中找出可能会对豪泽上诉有利的论据。他积极参与进来，心怀公平竞争的观念，对蓝带诉讼的公正性抱有坚定信念，这些都让我重拾信心。

像往常一样，父亲会问马修和佩妮过得怎么样，然后我会问妈妈还好吗，接着他就会告诉我他在法律书上的发现。我会在黄色便签本上仔细记录。在挂电话前，父亲常会说他看好我们获胜的概率。“我们会打赢官司的，巴克。”他经常使用“我们”这个具有魔力的代词，这让我感觉很亲切。我们之间达到了前所未有的亲密，或许是因为父子关系已经回归到最本质的状态。他是我的父亲，我是他的儿子，而我正处在人生的战场之中。

现在回头看，我发现了很多以前没发现的东西。我的官司让父亲的内心混乱找到了更加健康的发泄渠道。我法律上的麻烦、我晚上打给他的电话，都让他意识到自己必须保持高度清醒。他很少再去俱乐部的酒吧喝到深夜了。

我们会打赢官司的

“我将介绍一位新人加入我们的团队，”豪泽有一天告诉我，“年轻的律师，罗布·斯特拉瑟（Rob Strasser）。你肯定会喜欢他的。”

豪泽说，斯特拉瑟刚从加利福尼亚大学伯克利分校毕业，还什么都不懂。但是豪泽对这个孩子有种特别的感觉，对他以后的表现非常有信心。而且，斯特拉瑟的个性也很适合我们公司。豪泽告诉我：“斯特拉瑟一看到我们的起诉书，就把这个案子看作神圣的远征。”

听起来还不赖。所以再次去豪泽的律师事务所时，我专门走进大厅去打探斯特拉瑟的消息。他不在那里，办公室一片漆黑，百叶窗也是拉上的。我刚想离开，后面却传来了打招呼的声音，于是我迟疑地回头观望。在黑暗深处的胡桃木桌子边上，有一个黑影在移动。黑影逐渐变大，像一座大山从黑色海洋中升起。

黑影朝我走了过来，我这才看清这个人的大体轮廓。身高约1.9米，体重差不多有127公斤，肩膀很宽，手里拿着手电。他的脚上带着点光亮，看起来有点像大脚野人和芝麻街里的大鸟。他朝我小步走了过来，将手里的一只手电朝我扔来。我接住了，然后和他握了握手。

终于我能完全看清了他的脸：脸色褐红，留着浓密的金红色胡子，脸上大汗淋漓（所以房间里才这么黑，他需要昏暗、凉爽的地方；他还受不了穿西装）。这个人和我以前认识的

人都没有丝毫相似之处，但我还是立刻就感觉到了一种莫名的亲切感。

他说很高兴能为我的案子工作，他感到非常荣幸。他认为蓝带是受到严重不公对待的受害人。一听到这个，我对他的亲切感瞬间升华到了热爱。“没错，”我强调道，“没错，就是这样。”

几天后，斯特拉瑟来泰格德参加会议。佩妮当时也在办公室，斯特拉瑟走进大厅一看到佩妮，眼睛就亮了起来。他扯了扯胡子，问道：“天啊！你是佩妮·帕克斯吗？”

“她现在是佩妮·奈特。”我答道。

“她以前和我最好的朋友约会过！”

“世界真是小啊。”

“你要是和我一样胖的话世界就更小了。”

接下来的几周内，我和斯特拉瑟发现彼此在生活和心理方面有越来越多的交集。他是土生土长的俄勒冈人，并以此为傲，具有非常典型的好斗性格。他在成长过程中始终无法摆脱某种烦扰，那就是与西雅图、旧金山这些地方相比，俄勒冈总是被视为蛮荒之地。他笨拙的体型和平凡的相貌都加重了地理上的自卑感。他经常担心无法在世界上找到自己的位置，注定成为无家可归的人。我理解他的感受。有时，他会通过假装大声喧哗和随波逐流进行掩饰，但是大多数时间他宁可紧闭着嘴、贬低自己的智力，也不敢标新立异。这一点我也懂。

但是，像斯特拉瑟这样有才能的人是不会被埋没太久的。他是我遇到过的最有想法的人之一。不管是辩论、协商、讨论，还是探索，他的大脑都在高速运转，尽全力去理解和攻克难关。斯特拉瑟把人生当作战斗，并在书中找到了证实这一观点的证据。像我一样，他强迫自己看有关战争的书。

还有一点斯特拉瑟也和我一样，他是俄勒冈本地队伍的忠实支持者，特别是野鸭队。那一年俄勒冈大学篮球队的教练是迪克·哈特（Dick Harter），而橄榄球队教练则是迪克·恩莱特，我们总是用这个来找乐子。俄勒冈体育界最有趣的笑话是：“如果你找不到迪克·恩莱特，找到迪克·哈特也行啊！”我们止住笑声之后，斯特拉瑟又情不自禁地大笑起来。他的笑让我很是惊讶，音调颇高、傻气十足，而且听起来纤细娇嫩。他巨大的身躯居然可以发出这种声音，真是让人惊奇。

我们之间交流最多的话题还是各自的父亲。斯特拉瑟的父亲是位很成功的商人，他很担心自己会辜负父亲的期望。不过，他的父亲却异常难缠。斯特拉瑟给我讲了很多故事，其中一个我到现在还记得。斯特拉瑟17岁时，父母周末有事外出，他趁机在家里办了个派对。结果这个派对最终变成了一场暴乱，邻居打电话报了警。警车来的时候，他父母也回来了，他们提前结束应酬回了家。斯特拉瑟告诉我，他父亲环视了一下一片狼藉的房间，又看了看儿子手上的手铐，无情地对警察说：“把他带走吧。”

我先前让斯特拉瑟估计一下我们的胜算有多少。他立刻答道，我们会打赢官司的，没有一丝的犹豫，就好像我问的是早饭吃了什么。他就像体育粉丝展望“明年”时一样抱有极大信心。斯特拉瑟和我父亲每天晚上说的一样，于是我当即就决定让斯特拉瑟加盟我们，与约翰

逊、伍德尔和海斯一样，与鲍尔曼、霍利斯特和普雷方丹一样，彻底成为蓝带的一员。

“双数”，蓝带的命运

当我不再为官司而困扰时，我开始关注产品销售。每天我都会收到仓库的电报，上面的鞋子“双数”表示当天的发货数量，运出的鞋主要是用来满足学校、零售商、教练和个人邮购部的需求。按照财务原则，每发出一双就代表卖出一双，所以每天的“双数”就会决定我的心情、消化和血压；这个数字无疑在很大程度上将决定蓝带的命运。如果我们没有“售罄”，没有通过最近几个订单卖完所有鞋子，没有快速将产品转化为现金，我们就会有大麻烦了。每天的“双数”都会告诉我，我们是否正在售罄的康庄大道上。

“和预计的差不多，”每个早上我都会和伍德尔说，“在马萨诸塞州的销量不错，尤金市也不错，孟菲斯是怎么回事?”

“冰雪灾害！”他可能会说，或者是：“卡车坏了”。

伍德尔有一颗禅心，无论事情的结果是好是坏，他都能水过无痕，只活在当下。工作调动之后，伍德尔占用了一间不算奢华的办公室，它位于一家老制鞋厂的顶楼，头顶就是一座布满鸽子粪的水塔。由于年久失修，天花板的横梁间布满了裂缝，每次冲压裁剪机冲压鞋帮时，整个大楼都会摇晃。如果连续下雨的话，鸽子粪便就会落到伍德尔的头发、肩膀和桌子上；但是伍德尔只是轻轻抹一下，随意用手面清理一下书桌，然后继续工作。

他还总用一张公司信纸仔细盖到咖啡杯上，防止有东西落入奶油咖啡中。

我经常试着学习伍德尔这种禅宗修士似的举动；但是大多数时候，我都无法做到。我十分受挫，因为如果不是我们的供应链总是问题不断，销售量将会提升很多。顾客因买不到我们的鞋而怨声载道，但是我们却始终都没办法提高供货量。这次延迟交货主要是因为市场需求太旺盛了，这和之前鬼冢反复刁难所引起的断货完全不同。各家工厂和日商岩井都在各司其职，我们现在都能及时完整地得到订货；但是不断增长的市场需求又带来了新压力，让我们越来越难准确分配资源。

供求往往是生意的根本问题。在腓尼基商人争相向罗马引入紫色染料时，就是这样一种情况。当时根本没有那么多为皇族和贵族衣服上色的紫色染料可以供应。投资、制造和销售某种产品已经非常困难了，然而要将产品按时送到急需的顾客手中所使用的物流、机械和水利，却能让公司走向灭亡，让腐败滋生。

“未来计划”，突破年增长的瓶颈

1973年，跑鞋界面临的供求问题非常棘手，似乎没有解决办法。全世界好像突然都开始急需跑鞋，供需失衡问题并不是东挪西凑所能调济的，它是逐渐萎缩过程中的突然爆发。从来没有足够的鞋子在运输途中。

我们请了很多智者来解决这个问题，但是没有人能够在大力改善供应的同时不形成巨大的库存风险。唯一令我们安慰的是，阿迪达斯和彪马遇到了同样的问题，尽管没那么严重。我们的供应问题却迫在眉睫，甚至有可能让我们破产。我们就像站在刀尖上一样，和大多数靠预支薪水生存的人一样，我们也是在悬崖边缘奔跑。如果有一批鞋的运输延误的话，我们的销售双数就会一落千丈。当销售双数急剧下降的时候，我们的收入就会大幅减少，也就意味着我们没有足够的钱及时偿还日商岩井和加利福尼亚银行的贷款，这样，他们会拒绝给我们贷更多的款项。借不到更多的钱，工厂就会搁置我们下一批次的订单。

如此周而复始。

然后我们最不想看到的事情还是发生了。码头工人罢工了。我们的员工去波士顿港口提取运抵的鞋子，发现被锁了起来。员工透过锁住的栅栏看到了人们急切渴望得到的一盒盒鞋子，但是却提不出来。

我们赶紧联系日本橡胶，请他们租用一架波音707运11万双鞋子过来，我们承担了飞机燃油费用。任何事情都不比按时将产品投入市场更加重要。

我们1973年的销售额比上一年增长了50%，达到480万美元。第一次看到报表中的这个数字时，我吓了一跳。昨天我们的销售额不是还只有8　000美元吗？然而现在肯定不是庆祝的好时候。我们现在不仅官司缠身，而且供应难题依旧严重，我们仍然随时都有可能破产。每当深夜的时候，我和佩妮坐在一起，她无数次问我，如果蓝带破产，我们要怎么办？有什么打算吗？我无数次用我自己都不相信的乐观话语来安慰她。

那年秋天，我有了个想法。为什么不去找我们那些最大的零售商，告诉他们如果和我们签署固定协议，提前6个月向我们下大额和概不退款的订单，我们会为他们提供最高达7%的折扣？这样的话，我们的交货期将变长，运输的次数则会减少，公司运转的稳定性将大幅提高，我们在银行的现金因此更有可能会产生结余。而且，我们可以利用这些与重大客户——诺德斯特龙（Nordstrom）、金尼（Kinney）、Athlete's　Foot、联合体育用品等的长期合约，向日商岩井和加利福尼亚银行申请更多贷款，特别是向日商岩井。

当然，零售商们对我的计划是有点怀疑的。尽管我恳求再三，但他们仍然无动于衷，于是我做出了大胆预测。我告诉他们"未来计划"事关我们和他们每个人的未来，所以他们最好加入我们，越快越好。

我不顾一切地想要说服他们，耐克能突破年增长的瓶颈。但是零售商们依然不接受这个方案。我听他们一遍又一遍地说道："你们耐克成立时间太短，还不了解这个行业。这个新想法肯定不会成功的。"

我们陆续推出的新鞋迅速成为市场热点，并引发了顾客抢购，这使我被动的谈判地位突然有了转机。Bruin篮球鞋已经很受欢迎了，鞋跟和鞋面的共同作用让运动更加稳定。现在我们首次推出了加强版，使用鲜绿色小山羊皮鞋面。波士顿凯尔特人队的保罗·塞拉斯（Paul Silas）已经同意试穿。另外，我们推出的两款新的Cortez，一款是皮革的，一款是尼龙的，都成了市场畅销款。

最终，一些零售商签字了，这个计划出现了转机。不久之后，那些当初轻视这个计划的人都开始争着抢着要加入了。

一“双”儿子

1973年9月13日是我和佩妮结婚五周年纪念日。佩妮又在半夜醒来说感觉不舒服。然而，这一次开车去医院的路上，我脑海中不仅仅只想到孩子，还有未来规划、销售双数以及待审的官司。所以，我不小心迷路了。

我赶快掉头按原路返回。我的额头上开始不断冒冷汗，直到街尾转弯时终于看到医院就在前面，我才如释重负。

护士们又一次把佩妮推走了，我再次开始在“围栏”里焦急地等待。我试着利用这段时间看了点文件。接着，医生出来了，他找到我并恭喜我再次喜得贵子。我想：两个儿子，正好一“双”。

最宝贵的一双。

我进入佩妮的病房，见到了刚出生的儿子，并给他起名为特拉维斯（Travis）。然后我做了一件错事。

佩妮说医生告诉她两天后就可以出院回家，生马修的时候他们要求住院三天。我说道：“别着急，保险可以支付第三天的费用，你急什么呢？你呀，赶紧躺下，放松。要充分利用这个机会。”

她低了低头，挑了挑眉。“哪个队又要在哪里比赛了吧？”她问。

“俄勒冈，”我小声说道，“在亚利桑那州。”

她叹了口气：“好吧，菲尔，你去吧。”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1974

斩杀巨人

a memoir by the creator of *nike*

我们正在创立一个品牌，更是要打造一种文化。我们正在与随波逐流、无聊乏味和苦不堪言做斗争。我们卖的不仅仅是一种产品，更是一种理念，一种精神。

我坐在波特兰市联邦地区法院的一张小木桌前，旁边是斯特拉瑟和豪泽；他们都盯着天花板。我试着深吸几口气，努力不去看我的左边，也就是被告席。5位眼神锋利的律师代表鬼冢公司坐在被告席上，还有4位经销商前来旁听庭审，等着看我一败涂地。

那一天是1974年4月14日。

我们做了最后一次尝试以避免与对方撕破脸。法庭开始审理之前，我们主动提出和解。我们告诉鬼冢公司，只要支付给我们80万美元的损害赔偿，并且撤销在日本的诉讼，我们就撤诉，大家从此井水不犯河水。我觉得他们接受和解的可能性不大，但是豪泽觉得值得一试。

鬼冢公司立刻拒绝了我们的提议，并表示没有任何商量的余地。他们誓要和我们拼个你死我活。

战争开始了

法警喊道："现在开庭！"法官快速走进法庭，敲了一下木槌。我的心跳开始加速，这一刻终于来了，我告诉自己。

鬼冢公司的首席律师韦恩·希利亚德（Wayne Hilliard）首先做了开庭陈述。他显然非常热爱自己的工作，并且总是自我感觉良好。"这些人……手不干净（unclean hands）！"他指着我们的席位喊道。"手不干净。"他重复道。这是一个常见的法律术语，但是希利亚德说这个词时带着强烈不满，还有点色情（我觉得希利亚德说的所有话都有点阴险，因为他的鼻子又塌又尖，像只企鹅一样）。"蓝带体育公司欺骗鬼冢公司与其合作，"他大喊道，"菲尔·奈特1962年去日本，假装自己有一家叫蓝带的公司，然后通过诡计、窃取、间谍等各种恶劣行为来维持他的骗局。"

希利亚德说完后，就与他的4位同事坐到了一起。听完他的一席话连我自己都要站到鬼冢阵营了。我看着自己的膝盖，扪心自问，你怎么能对那些可怜的日本商人做这种事呢？

我的律师豪泽站了起来，但并不像希利亚德那样怒火四溅；他本性就是这样。豪泽会提前组织、准备，却从不暴躁发怒。刚开始，我有点失望，然后我更加仔细地观察豪泽，听他说的话，思索他的人生经历。豪泽小时候有很严重的言语障碍，r和l的发音分不清，一直到十几岁说话还听起来像卡通人物一样奇怪。他站在法庭上当众辩护时，虽然说话还有点不利索，但可以说基本已经克服了这个问题。我心中充满钦佩和自豪。他的流程控制得很好，我们在一起努力，我为他感到骄傲，很自豪有他在我们这一方。

而且，豪泽把这个案子的费用列为意外开支，因为他预计到整个庭审过程可能会长达好几个月。两年过去了，他一分钱也没拿到；他的花销极大，仅用来复印照片的费用就达数千美元。豪泽有时候会和我们说起父母给他施加了很大压力，让他不要管我的事情。有一段时间，他甚至想让贾卡接手这个案子。"还是算了吧。"贾卡说道。不管讲话有没有激情，豪泽

都是一个真正的英雄。他发完言，回到我们身边坐下，然后看了看我和斯特拉瑟。我拍了拍他的背，战争开始了。

失控，D-的辩解

作为原告，我们首先陈述了案情，我方传唤的第一个证人是蓝带体育公司的创始人和总裁菲利普·奈特。走向站台的时候，我多希望叫的是别人——和我重名的另一个菲利普·奈特。他正在举手宣誓，准备就自己卷入的欺骗和故意案件发言。我感觉自己好像正脱离身体飘向云端，同时俯视着下面发生的事情。

当我坐进证人席上咯吱作响的椅子时，紧了紧我的领带，告诉自己这将是你这辈子做过的最重要的自述。千万别搞砸了。

然而我还是搞砸了。我的表现和我宣誓作证时一样差劲，甚至更差。

豪泽试着帮助我，引导我。每次提问他都会用鼓励的口吻，并微笑示意。但是我的思绪却混乱了，根本没法集中。前一天我一晚没睡，当天早上也没吃饭，我开始感觉到自己的肾上腺素在逐渐上升。不过，这些肾上腺素非但没有为我提供多余的能量或让我头脑清醒，反而遮蔽了我的大脑。我发现自己非常陌生，并开始产生了一些幻觉。我突然觉得豪泽或许是另一个我。他年龄和我差不多，身高也差不多，我俩还有很多其他的共同点。但是我还没发现我们的家庭之间有什么相似之处。尚且残留的那点理智让我意识到这个扭曲的想法有多么荒谬。

豪泽提问结束时，我稍微有点清醒了。肾上腺素耗尽之后，我开始恢复意识。但是现在已轮到对方向我提问了。

希利亚德的提问凌厉刁钻、毫不留情，我很快就招架不住了。我吞吞吐吐、结结巴巴，说每个单词时都会加上奇怪的限定词。我的话听起来有点语焉不详、避重就轻，甚至我自己听起来也是如此。当我提到搜查北见的文件包时，当我努力解释藤本先生不是公司间谍时，我瞄了一眼旁听者以及法官，发现他们都对此表示怀疑。其实，连我自己都不相信。好多次我都看向远方，眯着眼睛想，我真的那么做了吗？

我扫视了一圈法庭，想要寻求帮助，却只看到一张张充满敌意的脸庞。其中最仇视我的人一定是博克，他就坐在鬼冢律师的后面瞪着我。他不时往前探身，和鬼冢的律师窃窃私语，递给他们一些纸条。这个叛徒，我在心里想，贝内迪克特·阿诺德式的大叛徒[15]。大概是受到博克的提示，希利亚德从几个新角度问了我几个新问题。我渐渐偏离了思想的轨道，常常不知道自己在说什么。

法官一度指责我不知所云，说得过于复杂。“只要简洁地回答问题就行。”他说道。“怎么个简洁法？”我问。“20个单词以内。”他答道。

希利亚德问了下一个问题。

我用手捂住了脸。“20个单词根本不够，我没法回答这个问题。”我说道。

法官要求双方的律师回到他们的桌后对证人进行提问。直到今天，我才发现可能就是这短短5码缓冲区拯救了我。希利亚德如果再靠近些，他的气场将完全震慑住我。除了泪流满面，我将失去任何反抗的可能性。

希利亚德接连两天的盘问让我彻底麻木了。我已经得出结论，除了起来反抗，别无他法。我可以看出希利亚德决定最好在我开始反击之前先放过我。我走下证人席时，给自己的表现打分D-。豪泽和斯特拉瑟也这么认为。

在公正的詹姆斯法庭上

负责我们案件的法官是詹姆斯·伯恩斯（James　Burns），他在俄勒冈州司法界可谓臭名昭著。他总是板着修长的脸庞，浅灰色的眼睛在黑色浓密的眉毛下闪烁着冷冷的光，高耸的眉骨使每只眼睛看上去像装了一个茅草屋顶似的。也许因为那些天我心里老是想着工厂，所以常觉得伯恩斯法官看起来好像是被某个遥远的、专门生产绞死别人的法官的工厂打造出来的。我想他自己也知道，并且以此为傲。他非常严肃地称自己为詹姆斯法官。他会用歌剧般低沉的嗓音宣布：“你们现在到了詹姆斯法官的法庭！”

那些觉得詹姆斯法官有点戏剧化并敢于笑出声的人，上帝会宽恕你的。

波特兰当时还是个小镇，真的非常小。我们听小道消息说，有人在朋友的俱乐部里偶然碰到过詹姆斯法官，他当时正喝着马提尼抱怨我们的案子。“烦人的案子，”他和酒保以及所有听他说话的人说，“简直烦死了。”所以，我知道他和我们一样也不想再开庭了，他常常冲我们发脾气，秩序和礼仪上一有点小问题他就会严厉地斥责我们。

虽然我在证人席上表现得很差，不过豪泽、斯特拉瑟和我都有种感觉，詹姆斯法官正越来越支持我们的立场。他的行为有点转变，对我们的态度也没有那么恶劣了。基于这种感觉，豪泽告诉对方法律顾问，如果他们还想着我之前提的和解的话，还是算了吧，因为我们已经不打算接受和解了。

同一天，詹姆斯法官叫停了案件的审理，并对双方提出警告。他说看到当地报纸对本案的报道之后，他很烦躁。如果谁妄图控制社会舆论，就该被谴责。他要求我们在法庭外禁止讨论案情。

我们点了点头：“好的，法官大人。”

约翰逊一般会坐在我们桌后。在庭审时，他经常给豪泽递纸条；在补充发言或中间休息期间，他则常常看小说。每天法院休庭之后，他都会去市里逛逛，走访不同的体育用品店，检查我们的销售量。他每去一个新的城市都会这么做。

前不久，他回来报告说多亏了鲍尔曼设计的华夫运动鞋，耐克都卖疯了。这款鞋才刚刚上市，所有地方都已售罄。这意味着我们正逐渐赶超鬼冢，甚至彪马。这款爆品的横空出世，使我们第一次敢于去想象，有朝一日我们的销量可以接近阿迪达斯。

约翰逊有次和一位商店经理聊天，后者知道我们正在打官司，他问道：“官司打得怎么样？”“很顺利，”约翰逊答道，“非常顺利，我们都撤销和解请求了。”

第二天，我们来到法庭，小口喝着咖啡，首先就发现被告席有陌生面孔。“一共有5位律师……新请的律师吗？”约翰逊转过头去看了看，脸色突然变苍白了。“啊……呸！”他说道。然后他激动地朝我们小声解释道，这个新来的家伙就是那位商店经理……约翰逊曾经无意间和他讨论过这个案子。

现在，豪泽和斯特拉瑟的脸色也变白了。

我们三个你看看我，我看看你，然后一起看向约翰逊，接着不约而同转身看向詹姆斯法官。他正在敲木槌，很明显就快要爆发了。

木槌声停止以后，法庭安静了下来。他开始大喊，用了整整20分钟来批评我们。“法官大人的言论禁止令发布没几天，”商店经理说道，“就有蓝带体育公司的人跑到我的店里就这个案子说三道四。”我们一直盯着前方，像调皮的孩子一样，想知道整个案子是否会推倒重审。但是当法官结束其长篇大论时，我从他眼中看见了微微闪烁的小星星。我想，也许詹姆斯法官公正的一面比其食人魔的一面更突出些。

约翰逊阐述了他的证词，发音清晰，每个细节都很清楚。对于Boston和Cortez，世界上可能没人能比约翰逊更了解了，这一点我也自愧不如。希利亚德不断试着要攻克他，但是没有成功。看着希利亚德在像水泥一样镇定的约翰逊面前碰壁，真令人高兴啊。真是一物降一物。

接着，我们传唤了鲍尔曼作证。我对我的老教练抱有很高的期望，但他那天却不在状态。我第一次见他慌张，甚至有点害怕。原因很快就不言而喻了，他没有做任何准备。由于对鬼冢的轻视和对这个肮脏行业的蔑视，鲍尔曼决定即兴发挥。我感到很伤心，豪泽也很恼怒。鲍尔曼的证词本可以让我们在这场关司中处于绝对的上风。

那好吧，我们自我安慰道，至少他没把事情弄得更糟。

紧接着，豪泽朗读了岩野的书面证词。岩野是北见的年轻助手，曾两次陪着他来美国。我很开心，事实证明岩野是个诚实、纯洁的人，他在我和佩妮第一次见他时就给我们留下了这种印象。他诉说了事实，所有的事实，与北见的说法截然不同。岩野证实有一家公司计划破坏我们的合同，从而摧毁我们、取代我们，北见曾经公开讨论过这件事好多次。

我们随后传唤了一位著名的骨科医生，他是专门研究运动鞋对双脚、关节和脊柱的影响的专家。他解释了市场上各个品牌和型号的运动鞋的区别，并描述了Cortez、Boston和鬼冢产品的不同之处。他说道，Cortez是首款能让阿喀琉斯[16]松一口气的鞋。这是颠覆性的，他说道，将会引起运动鞋革命。在作证时，他展示了好几双鞋，并把它们拆开。鞋的部件被随意摆放，这使得法官有些焦躁。很明显，法官有点强迫症，希望他的法庭能一直保持整洁。他不断要求我们的骨科医生不要再乱放了，要他把鞋子一双双地摆好，但是我们的骨科医生因过于兴奋而一次又一次忽略了他的提醒。一想到詹姆斯法官会觉得我的专家证人不把他放在眼里，我就开始有点喘不上气了。

最后我们传唤了伍德尔。他操控着轮椅慢慢来到证人席。我第一次见他穿大衣、戴领

带。他在诉讼开始不久遇到了一个女人，很快两个人就结婚了。当他告诉我自己很幸福时，我毫不怀疑。我花了一点时间来享受重逢的快乐，从我们在比弗顿三明治商店第一次见面开始，我们所经历过的风风雨雨不断在我脑海中浮现。然而，我突然感觉有点不好，因为是我让他卷入了这场风波。他看起来比我还紧张，比鲍尔曼更害怕。詹姆斯法官只是请他拼写名字，伍德尔就顿住了，好像什么都不记得的样子。“呃……W，两个O，两个D……”突然，他开始傻笑起来。他的名字里没有两个D，但是一些女士却有两个D罩杯的胸。哦，天呢！他真的笑了起来。这当然是因为他太紧张了，但是詹姆斯法官只会认为伍德尔是在愚弄法庭。他提醒伍德尔这是在詹姆斯法官的法庭上，但伍德尔听后却笑得更大声了。

我用手捂住了眼睛。

撒谎的北见

鬼冢公司陈述案情时，传唤了他们的第一位证人鬼冢先生。他的指证没有持续多长时间，他声称自己不知道蓝带体育公司和北见之间的冲突，对北见背后中伤我们的计划也毫不知情。北见会见了其他的经销商？“从来没有人告诉我。”鬼冢说道。北见计划把蓝带体育公司剔除出去？“我不知道。”

然后是北见出庭作证。他走到证人席上时，鬼冢的律师站起来告诉法官他们需要一名翻译。我竖起了耳朵。一名什么？北见的英语很棒。我想起了他吹嘘自己用磁带学英语的事情。我转向豪泽，眼睛都要瞪出来了；但是豪泽只是伸出了双手，手掌朝下，让我放松。

接下来的两天，北见在证人席上利用翻译或自己一次又一次撒谎。他坚称自己从未计划破坏我们之间的合同。他只是发现我们开始制作耐克鞋后，才有此打算。他承认在我们生产第一批耐克之前曾经和其他经销商联系过，但只是在做市场调查。他说鬼冢收购蓝带体育公司还有待商榷，但是这个收购方案却是菲尔·奈特自己提出的。

希利亚德和豪泽做完结案陈词后，我转过身，感谢所有旁听者。然后，我、豪泽和斯特拉瑟去了街角酒吧，松了松领带，喝了几杯加冰的啤酒。接着，又点了好多啤酒。我们讨论了官司的几种可能结果以及我们应该做的一些事情。哎呀！还有很多事情我们必须要做呢。

于是，我们都回去继续工作了。

我们胜诉了！

几周后的一天，豪泽老早就从办公室打来电话。“詹姆斯法官将在今天11点宣判。”他说。

我连忙赶到法院，在原告席见到了豪泽和斯特拉瑟。很奇怪，旁听席上竟然空无一人，没有旁听者。被告一方除了希利亚德没见到其他辩护律师。因为是紧急临时通知，希利亚德的助手都赶不过来。

詹姆斯法官从侧门走进来，坐上法官席。他整理了几张文件，然后开始用低沉单调的声音说话，听上去仿佛是在自言自语。他说到了对双方赞成的方面。我摇了摇头，他怎么会对鬼冢有赞成的方面?不好的信号。糟糕，糟糕，糟糕！要是鲍尔曼准备再充分一点就好了，要是我没有在压力下失控就好了，要是那个骨科医生把鞋都摆整齐就好了！

法官朝下看着我们，他突出的眉毛比官司开始时更长、更粗、更浓了。他说今天不会就鬼冢和蓝带体育公司之间的合同相关事宜宣判。

我的心沉了下去。

然而，今天会对商标问题进行宣判。很显然，对他来说这个案子就是他说了算的案子。“我们现在有两个相互冲突的故事，”他说，“本法庭认为蓝带体育公司的叙述更加令人信服。”

他认为蓝带体育公司的故事更加真实；这不仅体现在辩论过程和文件证据方面，而且还包括整体的法庭表现。他说道：“我的工作就是让真相呈现出来，并据此对案件进行判决。”

法官注意到了岩野的证词，那非常引人注意。由此看来，北见可能撒谎。他接着注意到北见用了翻译。陈述证词期间，北见不止一次打断并纠正翻译；每一次，北见都会用熟练的英语纠正。

詹姆斯法官停顿了一下，继续浏览了下他的文件。所以，他裁决是我们拥有Boston和Cortez的所有权利。而且，他说这里存在很明显的利益侵害，企业的损失，商标的滥用。究竟败诉方应该赔偿多少钱，通常做法是任命特别主管来裁定具体损失。这是我接下来几天要做的事情。

“砰”，法官敲了一下木槌。我转向豪泽和斯特拉瑟。

我们胜诉了吗？

噢，天啊……我们胜诉了。

我激动地和豪泽还有斯特拉瑟握手，拍他们的肩膀，然后与大家相拥在一起。我允许自己“幸灾乐祸”地瞄了希利亚德一眼，但是让我很失望的是，他没什么反应。希利亚德正盯着正前方，异常平静。这从来就不是他的战争，他只是替别人卖命而已。希利亚德默默关上文件箱，啪的一声锁上，然后站起来慢慢走出法庭，没有看我们一眼。

我们径直奔向离法庭不远的班森酒店吃伦敦烤肉。每个人都点了一份加量烤肉，为詹姆斯法官，为岩野，也为我们自己干杯。然后我用公共电话打给佩妮。“我们赢了！”我大声喊道，不在乎是否会被酒店其他人听到，“你能相信吗？我们赢了！”

我又打给了父亲，喊出了同样的话。

佩妮和父亲都问我们能获得多少赔偿金。我没法告诉他们，因为我们也不知道。1美元？100万美元？那都是明天要考虑的问题。今天我们只为胜利而狂欢。

转到酒吧，我、豪泽及斯特拉瑟又狂饮了一番。然后，我打电话给办公室询问每日销

量。

7月4日，真正的历史时刻

一周后，我收到了和解提议：40万美元。鬼冢十分明白特别主管可能会漫天要价，所以他们抢占先机，尽量减少赔付额。不过，我觉得40万美元有点少，于是就和他们讨价还价了好几天，但希利亚德丝毫都不让步。

我们实在太想彻底了结这场让人心力交瘁的官司了，特别是豪泽的老板们。他们委托豪泽代收这笔费用，其中一半归豪泽；这是他们律师事务所成立以来挣得最多的一笔钱。甜蜜的辩护。

我曾问过豪泽想用这笔钱做什么，但我想不起他的回答了。对我们而言，蓝带可以利用这笔钱从加利福尼亚银行获得更多贷款。这样的话，运往美国的货轮里就将会有更多耐克鞋。

双方选择在旧金山的一家蓝筹股公司签署最终的和解协议。那家公司显然是站在鬼冢一边的，其办公室在市中心高层建筑的顶层。我、豪泽、斯特拉瑟和凯尔共4人将见证整个签字过程。凯尔不想错过蓝带体育公司历史上所有的重大时刻。他说自己已经参与了蓝带的创业过程，现在他想要参与到解放过程。在前往现场的途中，我们都很难抑制内心的激动，一路都在大声喋喋不休。

也许我和斯特拉瑟读了太多有关战争的书，所以去往旧金山的路上我们一直在讨论历史上有名的投降事件，比如发生在美国阿波马托克斯（Appomattox）、约克镇以及兰斯（Reims）的投降。我们一致同意，这些事件都极富有戏剧性。敌对双方将军在车厢、废弃的农舍或航空母舰的甲板上碰面，一方深表懊悔，另一方则严肃而宽容。伴随着钢笔尖刮擦纸张的“哗哗”声，投降书最终签订了。我们谈到了麦克阿瑟将军在密苏里号战舰上接受日本投降，以及他那篇名垂青史的演讲。我们当时有点得意忘形，但是这将成为历史，像战争胜利一样，后人将记住这个日子：7月4日。

一名书记员把我们带进了一间坐满律师的会议室。大家的心情突然有点变化，特别是我。北见竟然坐在会议室中间，这让人很惊讶。

我不知道为什么看到北见会惊讶。他需要签些文件，填写支票。他伸出了手，这让我更加惊讶了。

我们握了握手。

我们都在桌子边就坐。每个人面前都堆着20份文件，每一份都密密麻麻写满了字。我们签字签到手都疼了，整整花了至少一个小时才结束。现场气氛很紧张，一片肃静。其间偶尔会发生一些小插曲，我记得当时斯特拉瑟打了一个大大的喷嚏，像大象一样。我还记得他当时穿了一身勉强合身的崭新深蓝色西装，是他岳母为他量身订制的，后者还把所有剩下的材料都塞到了胸前的口袋里。斯特拉瑟把手伸进口袋，扯出一长条华达呢剩布料来擦鼻子；看

来他的确是全球最反品味的人。

最后，书记员把所有文件都收了上去，我们也都把笔帽盖上了。希利亚德让北见把支票拿过来。

北见抬起头，一脸茫然："我没有支票。"

那一刻我在他脸上看到了什么？刁难？挫败？我不知道。我环视四周，扫了一眼桌子周围的脸庞，透过他们的表情很容易知道其内心想法。律师们都震惊了，一个人过来和解居然不带支票？

没有人说话。北见看起来有点羞愧，他知道自己做错了。他解释道："回到日本后，我会把支票给你寄过来的。"

希利亚德没好气地说道："那就尽快寄过来。"

我拿起文件包，跟着豪泽和斯特拉瑟走出了会议室，后面跟着北见和其他律师。我们都站在那儿等电梯。电梯门打开后，大家都一拥而上，紧贴在一起，斯特拉瑟自己就占了半个电梯间。电梯往下走时，没有人说话，连喘气声都听不见；用尴尬一词已经不能准确描述我们当时所处的窘境了。我当时想华盛顿和康沃利斯（Charles Cornwallis，英国军人、殖民地官员及政治家）肯定不必同坐一辆马车离开约克镇吧。

斯特拉瑟，蓝带首个内部顾问

判决下达几天之后，斯特拉瑟来到我办公室办理交接事宜，顺便和我们告别。我们把他领到会议室，所有人都聚过来为他热烈鼓掌。他抬起手回应我们的欢呼和感谢时，眼角明显湿润了。

"讲两句！"有人喊道。

"我在这里交到了很多亲密的朋友，"他哽咽地说道，"我会想念你们所有人，并怀念为这个案子而工作的时光。我们最终通过自己的努力使正义得以伸张。"

一片掌声。

"能为这么棒的公司辩护，是值得我长久回味的事。"

伍德尔、海斯和我互相看了一下，其中一个说道："为什么不来我们公司工作？"

斯特拉瑟的脸一下子红了，并笑了起来。我又一次被这不协调的尖细笑声而吓到了。他一边摆手，一边发出啧啧声，好像我们只是在开玩笑一样。

我们不是开玩笑。过了一小会儿，我邀请斯特拉瑟去比弗顿的汤锅店吃午饭。我把现在已经是蓝带全职员工的海斯也带去了。我们做了一次艰难的自我推销；在我一生所有的自我

推销中，只有这次我曾认真准备并演习过，因为我想要斯特拉瑟为我工作。我知道这肯定会有困难的。他已有的职业道路是清晰明确的，他可以一步步成为豪泽所在的或其他他想去的事务所的王牌律师。不用费多大力气，他就可以成为律师事务所的合伙人，过上富有、享有特权的生活。以上这些完全可以预见到，我们为他提供的则是充满不确定性的未来。所以，海斯和我花了好几天时间进行角色扮演，润色我们的论点和反驳点，预想斯特拉瑟可能会提出的反对意见。

我开诚布公地告诉斯特拉瑟，邀请他入伙并非心血来潮，其实很久之前我们就决定这么做了。“你和我们是一类人。”我说道。“一类人”，他知道这些词是什么意思。我们都无法忍受公司的那套繁文缛节，都想用一种游戏的方式来工作；当然是有意义的游戏。我们正努力斩杀巨人哥利亚，虽然斯特拉瑟比两个哥利亚还要壮，但是他却有一颗大卫般的心。我说我们不仅要创立一个品牌，更要打造一种文化。我们正在与千篇一律、无聊乏味做斗争。我们卖的不仅仅是一种产品，更是一种理念、一种精神。我自己都不知道是否完全搞清了我们是谁以及我们在干什么，直到那天我听到了自己对斯特拉瑟说的话。

斯特拉瑟一直在点头，虽然一直没停下吃东西，但是却在一直点头。他同意我的观点。他说在处理完我们和鬼冢公司的官司后，又接手了几个无聊的保险案子。每天早上，他都想要用回形针将自己的双腕夹起来。“我怀念蓝带，”他说道，“我怀念每天单纯只想要赢得胜利的那种感觉。所以，我很感谢你能给我这个机会。”

但是，斯特拉瑟还是没有同意。“怎么了？”我问。

“我需要……问问……我爸爸。”他答道。

我看了看海斯，都大笑了起来。“你爸爸？”海斯说道。

就是那个叫警察带走斯特拉瑟的人？我摇了摇头。老一辈永远的威信力，这个问题我和海斯可没有提前准备过。

“好吧，”我说道，“去和你父亲谈谈，然后再来找我们。”

几天后，经斯特拉瑟父亲的首肯后，他终于同意成为蓝带的首个内部顾问。

埃克塞特，秘密工厂

我们休息了大约两周，以便享受官司胜利的喜悦。不过，很快我们就发现有新的乌云笼罩在头上。日元波动的幅度很大，如果我们继续用日元交易的话，肯定会受到损失。

1972年之前，日元兑美元的汇率一直保持不变。一美元一直可以兑换360日元，反之亦然。每天你都可以依靠这个汇率来计算，就像你可以确定每天太阳都会升起一样。但是，尼克松总统认为日元的价值被低估了。他害怕美国“会将所有黄金储备都卖给日本”，所以他切断了绑定日元的缆绳，任其浮动。这一政策出台之后，日元兑美元的汇率就像天气一样多变，每天都不同。因此，与日本做生意的人都无法提前为明天做计划。索尼老总绝妙地解释道：“这就和打高尔夫一样，每洞的障碍物都会改变位置。”

同时，日本的劳动力成本也在上涨。再加上日元波动，使所有把主要生产部门布置在日本的公司都陷入危机。如果我们大多数的鞋都继续在日本生产的话，公司的未来将很渺茫。我需要尽快在新地方寻找新工厂。

对我来说，中国台湾是合理的替代选择。那里以令人难以置信的速度建了很多家工厂，但是还无法满足我们的生产量，而且在质量控制方面很欠缺。在中国台湾地区准备好之前，我们需要寻找一座桥梁，可以让我们有个过渡。

我考虑了波多黎各。我们已经在那里生产了一部分鞋，不过不是很理想。1973年约翰逊曾专门去那里考察过，他报告说波多黎各的工厂还不如新英格兰随处可见的废弃工厂好。所以，我们讨论了一个折中的方法：从波多黎各获得原材料，然后送到新英格兰完成钳帮封底等最后工序。

经过格外漫长的一年，这个计划在1974年底最终成形。我开始着手推进这个计划。我已经做好了事前调查，还曾去过几次东海岸；为了使我们的计划更牢靠些，我专门考察了好几个可能会租的工厂。我一共去了两次，第一次和凯尔一起，第二次则与约翰逊相伴。

第一次去的时候，租车公司的职员拒绝了我的信用卡，并没收了卡。凯尔试着平息这场冲突，主动拿出了他的信用卡。职员说不会接受凯尔的卡，因为凯尔和我一起来的，肯定是我的共犯。

来交代一下你的不良信用历史吧。我都不敢正视凯尔的眼睛。离开斯坦福大学很多年之后，我们在这里一起出现，凯尔已经是位非常成功的商人，而我却依然在为了生存苦苦挣扎。虽然他也知道我过得很艰难，但此刻凯尔才真的了解了到底有多难。我有点窘迫，以前凯尔总是见证我的重要和成功时刻，但这次却让他看到了我的寒酸，我害怕这会影响自己在他眼中的形象。

接着我们到了工厂，工厂主当着我的面就笑了起来。他说从未想过会和没听说过的皮包公司做生意，更别提居然来自俄勒冈了。

第二次考察的时候，我和约翰逊约好在波士顿碰头。我去《鞋类新闻》杂志社接上他，他在那里寻找潜在的供应商。然后我们一起开车去新罕布什尔州的埃克塞特（Exeter），参观一个已经关闭的老工厂。这个工厂建于美国解放时期，曾经是埃克塞特鞋靴公司的厂址，当时则已成为废墟，变成了老鼠的乐园。当我们撬开门、扯断如渔网一样大的蜘蛛网之后，各种各样的生物纷纷从我们脚边慌乱地跑过，还有很多昆虫从我们耳边飞过。更糟的是，地板上有许多裂开的大洞，仿佛走错一步就可能掉到地心里去。

房主领着我们爬上了还可以使用的三楼。他说如果我们租下这一层楼，将会给我未来买下整个工厂的选择权。他还说如果我们想雇人打扫工厂或招募人手，他可以给我们介绍一个能帮忙的当地人——比尔·詹彼得罗（Bill Giampietro）。

第二天，在埃克塞特一家酒馆我们见到了詹彼得罗。只需要几分钟我就知道他和我们是一类人，一个真正对鞋痴迷的人。詹彼得罗当时大约50岁，但是头上却没有一点灰发，像涂了黑色亮光剂一样。他讲话时带有浓重的波士顿口音，除了鞋子之外，他只提到了自己的妻子和孩子。他是第一代美国人，父母都来自意大利。他父亲在意大利时就在做补鞋匠。詹彼得罗表情平静，双手和工匠一样布满老茧。他穿着标准的工作制服，并且以此为豪：脏兮兮

的裤子和粗棉布汗衫，袖子卷到胳膊肘上。他说有生以来除了补鞋匠没干过其他职业，而且自己对其他事情也没有丝毫的兴趣。“随便找一个人问问，”他说，“他们会告诉你。”新英格兰地区每个人都叫他盖比特（Geppetto，匹诺曹的创造者），因为所有人都以为（现在依然这么认为），匹诺曹的父亲是个补鞋匠（他实际上是个木匠）。

我们每个人都点了一份牛排和啤酒，然后我从行李箱拿出一双Cortez。“你能让埃克塞特的工厂生产这种鞋吗？”我问。他接过鞋，解开鞋带，拉出鞋舌，像医生一样仔细检查了一番。“没啥问题。”他说道，然后把鞋子放回到桌子上。

我们问他，费用呢？他在心里计算了一下，包括租用和整修工厂的费用，外加工人、材料和其他杂项，他认为差不多25万美元。

“让我们行动起来吧！”我说。

稍后，我和约翰逊一起跑步时，他问，我们连詹彼得罗的牛排钱都很难付得起，哪来25万美元搞工厂呢？我平静地告诉他，疯子似的平静，我会让日商岩井来付这些钱。“为什么日商岩井会给钱让你去开工厂呢？”约翰逊问道。“答案很简单，因为我压根儿不会告诉他们。”

我停下脚步，用手扶着膝盖，告诉约翰逊，而且我还要让他来管理这个工厂。他嘴巴大张，喊了起来。仅仅在一年前，我让约翰逊跨越整个美国搬到俄勒冈，现在我又要他再回到东部？为了就近和詹彼得罗一起工作？还那么靠近伍德尔，这个和他有着复杂……关系的人。“这是我听过的最疯狂的事，”他说，“先不说其中的不便，先不提回到东海岸的重重困难，我怎么知道如何管理一家工厂？我实在是不懂啊。”

我笑了起来，笑了很久。“不懂，”我说，“只有你不懂吗？我们都不懂！我们都要学啊。学海无涯。”

他叹了口气，声音听起来像一辆试图在寒冷的早上发动的汽车。

我在等着。要给他些时间，我想。

他先是否决，紧跟着是愤怒，接着是讨价还价，然后沮丧，最后终于接受了。这是约翰逊惯常的5个阶段。他长长地叹了一口气说，这会是一项重大的工作，和我一样，他不放心交给别人去做。他知道只要是涉及蓝带，我们每个人都会为了成功而去做那些必须做的事情。如果“必须做的事情”超出了我们的能力，那也像詹彼得罗说的那样：“没啥问题。”詹彼得罗也不知道如何管理工厂，但是他愿意尝试，愿意去学习。

我想，害怕失败绝不会成为我们公司垮台的原因。当然，这不是说我们认为自己绝不会失败；实际我们会对所有可能性做好准备。即使我们真失败了，也会坚定地相信自己能快速挺过去；而且，通过从中汲取教训，我们就能不断进步。

约翰逊皱了下眉，然后点了点头说道：“好吧，就这么定了。”

因此，1974年年末的几天里，约翰逊坚定地在埃克塞特安顿下来，并且常常工作到很晚。每次想到他在那里，我不禁会微笑，同时也在心中说道：“祝你成功，我的老朋友。”

让詹彼得罗好好会一会他吧！

佩里·霍兰（Perry Holland）是我们和加利福尼亚银行之间的联络人，他与第一国民银行的哈里·怀特很像。他和蔼可亲、待人友好、忠诚可靠，但这完全没用，因为他的贷款限额非常死板，常常不能满足我们的需要。和怀特的老板一样，他的老板也总逼着我们放慢速度。

1974年，我们的表现就像掺入了大量的催速剂，销售额有望达到800万美元，而且看起来没有任何事情能阻止我们达到这一数字。不管银行怎么看，我们开始与更多商店合作，也开了几家自己的店；我们还继续签约了很多自己负担不起的明星运动员代言人。

与此同时，普雷方丹穿着耐克鞋打破了多项美国纪录，世界上最好的网球选手吉米·康纳斯（Jimmy Connors）也穿着它们在球场上扣球绝杀。约翰逊是康纳斯的头号粉丝，他告诉我康纳斯是网球界的普雷方丹，敢于反叛、打破陈规。他敦促我去找康纳斯，快点和他签下代言合同。因此，1974年夏天，我打电话给康纳斯的经纪人。在经过一番自我推销之后，我告诉他我们签下纳斯塔塞用了10 000美元，我们愿意用前者一半的价格签下康纳斯。

经纪人欣然接受了这笔生意。

康纳斯签署书面合同之前，出国前往温布尔登参加比赛。经历重重困难，他穿着我们的鞋子赢得了温布尔登网球公开赛冠军。回国后，他又赢了美国公开赛，从而震惊了全世界。我有点忘乎所以，打电话给他的经纪人问康纳斯是否已经签署了合同。我们想要开始推广他了。“什么合同？”经纪人说道。

“呃，代言合同啊，我们之前说好的，还记得吗？”

“我不记得什么约定，我们现在手上有个合同金额是你们的三倍，你们的我已经不记得了。”

我们都觉得很失望。但是，算了吧。

我们都说，至少我们还有普雷方丹。

普雷方丹会一直和我们在一起。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1975 上

银行把我们踢出来了

a memoir by the creator of *nike*

如果我不能偿还这些债务的话，我就会破产。今天，在这种情形下，我不仅无法偿还欠您的 100 万美元，先生……我还要再向您借 100 万美元。

在我们的付款名单中，日商岩井永远排在第一位。这是我的早课、晚祷，是我认为的头号大事。这是我每天都会再三嘱咐智多星海斯的事。我总是说，在偿还银行贷款之前，在偿还所有人的借债之前……先付钱给日商岩井。

这算不上什么必要的策略。日商岩井的钱就像净资产。我们在银行的信用额度是100万美元，而且我们还能赊欠日商岩井100万美元；日商岩井愿意在公司清算时，排在偿付名单的第二位，这让银行感到更加安全。如果没有日商岩井的话，这些都有可能脱线。因此，我们需要让日商岩井高兴，坚定不移地把日商岩井放在首位。

但是，先支付给日商岩井并不容易。其实，付钱给任何人都不容易。我们的固定资产和库存都在大幅度增加，这让我们的现金捉襟见肘。虽然这是任何公司在成长过程中都会遇到的典型问题，但是我们现在的增长速度比一般公司要快，比我知道的所有公司的增长速度都要快。因此，我遇到的问题也是空前的，至少看起来是这样。

当然，我应该对这种局面负绝大部分的责任。我拒绝考虑减少库存。不管具体情况如何，我的信条就是：要么成长，要么倒闭。如果你内心深处相信市场需求是500万美元，你怎么会把订单从300万美元减到200万美元？所以我总是把保守的银行家推到悬崖边缘，逼迫他们只能孤注一掷地支持我。我订了大量的鞋子，在他们看来这个订量是荒谬的，我们需要不吃不喝才能付得起货款。我总是勉强在最后期限之前把钱付了，经常是数额刚刚好，多一分也没有，这阻止了银行把我们踢出局。紧接着，月末时，我会把账户上所有的钱都支付给日商岩井，然后再从零开始。

在很多观察家看来，这是一种鲁莽且危险的做生意方式。不过，我对自己的鞋信心十足，因为它的市场需求量远大于我们所能提供的数量。而且，多亏我们的“未来计划”，80%的订单都是已经有主的、有保障的。显然，我们正在全速行驶中。

还有一些人认为我们不需要害怕日商岩井，因为这个公司毕竟算我们的同盟。我们在帮他们赚钱，他们还想要怎么样呢？而且，我跟皇的私人关系也非常好。

但是1975年皇突然不再负责我们的业务了。因为我们的账户变得太大，皇没法一个人说了算了。我们的业务改由负责西海岸信贷业务的经理铃木千尾接手，铃木千尾一般在洛杉矶办公，他直接向波特兰办公室的金融经理伊藤忠行汇报工作。

皇很热情、平易近人，伊藤却生来冷漠，连灯光都好像躲着他走。当然，也可能正好相反，不是灯光从他身上避开，而是他吸收了亮光。蓝带的每个人都很喜欢皇，我们每次公司聚会都会邀请他。然而，我觉得我们应该不会邀请伊藤参加任何活动的。

我在心里把伊藤叫作冰先生。

我依然不大习惯和人进行眼神交流，但是伊藤却不允许我转移目光。他会直勾勾地看着我的眼睛，深入到我的灵魂；这确实很有催眠效果，特别是当他感觉自己占上风时，而且似乎一直都是他占上风。我偶尔会和他一起打高尔夫，即使他某一杆打得很烂，他从发球区返回途中直直地看着我的时候，我依然会心惊胆战。伊藤高尔夫打得不好，但是却很自信，非

常自以为是；他经常让人感觉他的球打到了320米开外，且正好落在球道中心的草皮上。

直到现在我还记得很清楚。他打高尔夫的穿着和工作时的如出一辙，都那么一丝不苟。我的穿着当然就随意很多。一次我们比赛时，天气很凉爽，我随便穿了一件宽松的马海毛毛衣。我走上第一个发球区时，伊藤压低嗓音问我一会儿去不去滑雪。我停下来，转过身，看见他脸上闪过了一丝微笑。这是我第一次知道冰先生也会讲笑话，也是最后一次。

伊藤是我需要讨好的人。虽然这并不容易，但是我想：只要总在他眼前做好一切，贷款就会不断增加，蓝带也就可以继续扩张了。只要让伊藤保持对我们的青睐，什么都好说。否则的话……

先付钱给日商岩井

我不仅要求讨好日商岩井和伊藤，而且还拒绝减缓发展的速度，这让整个公司都弥漫着一股疯狂的气氛。我们要非常努力才能还清每一笔加利福尼亚银行和其他贷方的贷款，而每个月末还钱给日商岩井更像是取出肾结石一样痛苦。我们把所有可用的现金拼凑到一起，然后开出勉强可以兑付的支票给他们；这时，我们都会松一口气。但有时候日商岩井的账单金额实在太大，付完后，一两天内我们手上会一分钱都不剩。一旦出现这种情况，其他的债主就得等等了。

“太对不住他们了。”我告诉海斯。

“我知道，我知道，”他说道，“先付钱给日商岩井。”

海斯不喜欢现在这种状态，这让他很心烦。“那么你要我怎么办，”我问，“减缓脚步吗？”听到这话，他常常会不好意思地笑起来。多蠢的问题。

有时候，当四处都要用现金的时候，我们银行的账户不仅仅空无一文，甚至还会透支。然后我和海斯不得不去安抚银行，并向霍兰解释具体情况。我们会向他展示公司的财务报表，指出我们的销量翻番，我们的库存正在迅速变现。我们现金流的“状况”只是暂时的。

我们当然也知道，依靠浮存（float）不是长久之计。但是我们一直告诉自己：这只是暂时的。而且，当时大家都这么做。美国当时的几家大公司也是依靠浮存，甚至银行也是如此。霍兰对此也很清楚。“当然，伙计们，我懂了。”他点头说道。只要我们诚实，只要我们保持透明，他会协助我们的。

接下来，那个具有决定性的雨天到来了。1975年春天的某个星期三下午，海斯和我发现好像面对一个无底洞一样。我们欠日商岩井100万美元，这是我们首个以百万为单位的账单。当时，我们没有这么多钱，还缺了75 000美元。

记得当时我们坐在办公室里，看着雨水从窗玻璃上流下。偶尔，我们会翻看下账本，咒骂几句这该死的数据，然后又看向窗外的雨滴。“我们得还日商岩井钱。”我平静地说道。

“当然，当然，当然，”海斯说道，“但是怎么才能凑够如此大的金额？我们得掏空公司

其他所有的银行账户了。掏空所有！”

“是的。”

我们在伯克利、洛杉矶、波特兰和新英格兰都有零售店，这些零售店都有自己的银行账户。我们要把这些账户都清空，在一到三天内把里面的钱转到公司总部账户里，包括约翰逊在埃克塞特工厂的每一分钱也必须转过来。我们都要屏住呼吸，像走过墓地一样，直到再次把这些账户填满。但是我们依然没有凑够要还给日商岩井的钱。我们还抱着点侥幸，希望欠款的零售商可能会还我们一两笔钱。

“循环筹资。”海斯说道。

“神奇的银行业。”我说道。

“这些王八蛋，”海斯骂道，“如果只看未来半年我们的现金流，我们的情况还是不错的。就是付给日商岩井的钱搞砸了一切。”

“是的，”我说，“如果我们能略过这个还款的话，就从容多了。”

“但是这个不得不付啊。”

“我们以前都是在一两天内交付支票的。但是这次我们需要三天？四天？”

“我不知道，”海斯说，“我真的不知道。”

我看到两滴雨水肩并肩地从玻璃窗上滑落。打破常规者，人恒敬之。“该死的鱼雷，付钱给日商岩井。”

海斯点点头，站了起来。我互相对视了很长一段时间。海斯说他会告诉主管记账员卡萝尔·菲尔茨（Carole Fields）我们的决定。菲尔茨会开始转移资金。

到了星期五，他会让菲尔茨把支票给日商岩井。

在以后的日子，我都会常常想起这些时刻。

联邦调查局，我会进监狱吗？

两天后，约翰逊正在埃克塞特工厂新办公室正常工作，一群愤怒的工人突然出现在门口，他们声称收到的薪水支票是空头支票，他们想讨个说法。

约翰逊当然不会有什么说法。他恳求工人等一下，肯定是搞错了。接着他打电话到俄勒冈，找到菲尔茨，告诉她工厂发生的事情。他还以为菲尔茨会说这是一个大误会，财务上出了差错。但是她小声说道：“哦，糟糕。”然后挂掉了电话。

菲尔茨的办公室与我的办公室只有一墙之隔。她绕过墙，跑到我桌前。“你最好坐稳了。”她脱口而出。

“我正坐着呢。”

“听到后，你会跳起来的。”她说。

“什么事？”

“那些支票，所有的支票。”

我把海斯叫了进来。他当时有150公斤重，在听到菲尔茨转述约翰逊电话里说的每一个字时，他的身形似乎都缩小了。“我们这次可能真的要完蛋了。”他说。“我们要怎么办呢？”我问。“我会打电话给霍兰。”海斯说。

几分钟后，海斯回到我办公室，举着双手。“霍兰说没什么，不用担心，他会和老板们进行周旋的。”

我叹了口气。真是死里逃生。

同时，约翰逊没有等到我们回复，于是自己打电话给当地银行，知道了他的账户因为某种原因被清空了。他接着打电话给詹彼得罗，后者正要开车去拜访一个老友，也是当地一家盒子公司的老板。詹彼得罗向这个人借了5　000美元现金。这是一个非常令人吃惊的请求，但是这个人的盒子公司依靠着蓝带才能生存。如果我们破产的话，他的公司也难逃厄运。所以这个盒子商人支付了5 000美元的账单，成为我们的连带受害者。

詹彼得罗立马赶回工厂，用现金给每个人发了工资；这就像吉米·史都华（Jimmy Stewart）在电影《生活多美好》（*Its's　a　Wonderful　Life*）中拯救贝利兄弟住房信贷公司（Bailey Bros.Building&Loan）一样。

海斯脚步沉重地迈入我的办公室，说道：“霍兰让我们尽快去趟银行。”

接下来，我们走进了加利福尼亚银行会议室。桌子一边是霍兰和两个穿西装的陌生人，他俩看起来像送葬者一样；桌子另一边则是海斯和我。霍兰郑重地开口道：“先生们……”

不妙，我当时想道。“先生们，”我说道，“先生们？霍兰，是我们啊。”

“先生们，我们银行已经决定不再与你们合作了。”

海斯和我都盯着他。

“这是不是说你要要放弃我们？”海斯问。

“的确如此。”霍兰回答。

“你不能这么做。”海斯说。

“我们可以，而且已经这么做了，”霍兰说，“我们已经冻结了你们的资金，将不会兑现你们以此账户开出的支票。”

“已经冻结了我们？我不相信。”海斯喊道。

“接受现实吧。”霍兰说。

我什么都没说，双臂抱胸并陷入沉思。这可不妙，不妙，大大地不妙。

如果霍兰放弃我们的话，由此产生窘迫、争论以及一连串的坏影响我都不在意。我唯一担心的只有日商岩井。他们会作何反应？伊藤会作何反应？我不断在脑海中呈现自己告诉冰先生无法偿还百万美元时的各种可能的画面。我感到一种寒冷正深入骨髓。

我不记得那个会议是如何结束的。我也不记得怎么离开银行，怎么走出去，怎么穿过马路，怎么进入电梯，怎么乘电梯上到顶层。我只记得当我要求和伊藤先生谈一下时，我的身体在颤抖，剧烈地颤抖。

接下来我能回想起来的就是，伊藤和皇把我和海斯带去了会议室。他们应该能感觉到我们当时有多脆弱。他们把我们领到椅子旁，接着在我说话的时候我们俩都盯着地面。“听我说，我们有些坏消息要说，我们的银行……终止与我们的合作了。”

伊藤抬起头。“为什么？”他问。

他的眼神变得冷酷起来，但是声音却出奇温柔。这让我想起富士山顶的微风；让我想起明治神宫里，温柔地吹起银杏的叶子的微风。我说道：“伊藤先生，你应该知道大型贸易公司和银行是如何依靠浮存的吧？我们偶尔也会这么做，上个月就出现过这种情况。问题是，先生，我们错过了浮存。现在加利福尼亚银行已经决定将我们剔除。”

皇点燃了一根好彩香烟，吐出了一个个烟圈。

伊藤也是如此，吐出了几个烟圈。但是在呼气时，烟好像不是来自他的嘴里，而是从他身体深处散发出来；这些烟始终环绕在他的袖口和衬衣领子四周。他看向我的眼睛，仿佛要看穿一样。“他们不应该这么绝情啊。”他说道。

我的心跳减缓了，这是伊藤说过的最有同情心的话了。我看着海斯，然后又看向了伊藤。我心里还抱有一丝希望：也许我们会……侥幸躲过一劫。

然后我才意识到自己还没有告诉伊藤其中最要命的部份。“无论如何，他们的确把我们踢开了。伊藤先生，他们真的这么做了，不管怎样，我没有银行支持了，因此也就没钱了。我需要给员工发工资，我需要还其他债主的钱。如果我不能偿还这些债务的话，我就会破产。今天，在这种情形下，我不仅无法偿还欠您的100万美元，先生……我还要再向您借100万美元。”

伊藤和皇快速地交换了下眼神，然后看向我。房间里的所有事物仿佛都停止了。空气中的微小尘埃都好像悬在半空中了。“奈特先生，”伊藤说道，“在决定是否贷给你另一笔资金之前，我需要看一下贵公司的财务报表。”

从日商岩井回到家已经是晚上9点，佩妮告诉我霍兰打过电话。“霍兰？”我问。

“是的，”佩妮回答道，“他留言说你回来时一定要打给他，留下了家里的电话号码。”

电话铃只响了一下，霍兰就接了起来。他的声音有点……放松了。今天早些时候，在传达他老板们的决定时，他的声音很僵硬；现在他的声音听起来更像人类了，不过却是一个悲伤、充满压力的人类。“菲尔，”他说道，“我觉得有必要告诉你……我们已经通知联邦调查局（FBI）了。”

我使劲握了握手中的电话。“你再说一遍，”我低声说道，“再说一遍，霍兰。”

“我们别无选择。”

“你说这是为什么？”

“我们觉得……你们好像涉嫌欺诈。”

我走进厨房，跌坐到椅子上。“怎么了？”佩妮问。

我告诉她。破产、丑闻、毁灭，一切都完了。

“没有希望了吗？”她问。

“全要看日商岩井了。”

“汤姆·皇？”

“还有他的老板们。”

“那应该没问题啊，皇不是很喜欢你嘛。”

她站起来，信心十足，而且完全准备好迎接所要发生的一切。她甚至努力让自己睡着了。

我恰好相反。我坐了一整晚，在脑海中演练了上百种不同的情节，并严厉指责自己当时为什么要冒这个险。

当我终于拖着疲倦的身体爬上床后，思绪却仍然没有停止。躺在黑暗中，我一次次地想着：我会进监狱吗？

我？监狱？

我起身给自己倒了杯水，然后去看了下我的两个儿子。他们舒坦地躺在床上酣睡，对正在发生的一切毫无所知。他们会如何？会变成什么样？我走到书房，查阅《宅地法》。还好政府不会没收这套房子，我松了口气。他们什么都可以拿走，但是这座150平方米的小避难所不行。

我叹了口气，但这种纾解持续不了很久。我开始思考自己的人生。我沿着时间流逝的方向原路返回，质疑自己做过的每一个决定；正是这些决定导致我陷入如今的境遇。要是我还在卖百科全书就好了，我想，那么一切将变得大不相同。

我开始自问自答。

你知道些什么？

但是我什么都不知道。坐在躺椅上，我想大声抱怨：我什么都不知道！

我对每个问题总会有一个答案，各式各样的答案。但是这一刻，这个晚上，我没有答案。我起身找到一本黄色便签本，开始列清单。但是我的思想总在偏离，当我低头看向本子时，发现上面只有胡乱的涂鸦：各式各样的对勾、莫名其妙的字、乱涂的圈圈。

在月光奇怪的照射下，这一切都看起来很像愤怒的、挑衅的Swoosh标志。

如果一晚上无眠的话，你最想要的东西将会找上你。

秘密工厂曝光

我努力让自己睡了一两个小时，然后睡眼惺忪地打电话；整个早上我大多数时间都是在打电话，向认识的朋友寻求建议。每个人都说下周一是关键的一天，也许是我人生中最具决定性的一天。我需要快速勇敢地作出行动。为了做好准备，我在星期天下午组织了一次高层会议。

我们在蓝带的会议室集合。伍德尔也来了，他肯定是坐第一班飞机从波士顿赶过来的；还有海斯、斯特拉瑟以及从洛杉矶飞来的凯尔。有人带来了甜甜圈，有人出去买比萨。有人拨通了约翰逊的电话，并打开了免提。会议室的气氛刚开始很阴沉，因为大家的心情就是如此。但是朋友和团队成员的陪伴让我感觉好多了，心情放松了一点；他们也都如此。

我们一直谈到晚上，得出的一个结论就是：我们都认为没有什么简单的解决方案。如果FBI介入，就不可能很轻易摆平，更别说这已经是5年内第二次被开户行封杀了。

当高层会议临近尾声时，大家的心情再度凝重起来。会议室的气氛有点疲倦沉重，比萨都看起来像毒药一样。我们达成了一致意见：不管用什么方法，都要依靠其他人的帮助解除这场危机。

在这些选择中，日商岩井成了我们最大的希望。

星期一早上，日商岩井的人要过来，于是我们讨论了具体策略。伊藤和皇打算先研究一下我们的财务报表；虽然无法预料他们会如何看待我们的财务状况，但是有件事是确定无疑的。他们马上就会发现我们没有用从他们那儿借的一大笔钱从海外买鞋，而是用来在埃克塞特开了一家秘密工厂。最好的情况是，这会让他们十分生气；最差的情况是，这会让他们失去理智。如果他们认为我们的财务障眼法是彻底的背叛，他们也会放弃我们，甚至比银行的

速度还要快。那样的话我们就会破产，就这么简单。

我们也讨论过向他们隐瞒工厂的事情，但是所有参会者都认为我们需要实话实说。正如与鬼冢的官司那样，充分披露、完全透明，才是唯一的方法。不管是在策略还是道德上，这都说得通。

高层会议过程中，电话一直在响。全美国的债主都想搞清楚发生了什么，为什么我们的支票被银行拒付了。其中有两个债主特别生气：一个是波士顿鞋业（Bostonian Shoes）的老板比尔·希斯基（Bill Shesky），我们欠他50万美元；他想告诉我们他马上要登机，来俄勒冈找我们。另外一个是比尔·曼诺维兹（Bill Manowitz），纽约一家贸易公司曼诺国际（Mano International）的老板，我们欠他10万美元；他也要来俄勒冈摊牌，让我们还他现金。

高层会议结束后，我是最后一个离开的。我独自一人步履蹒跚地走向自己的车。在我一生中，我曾经靠一瘸一拐的双腿、疼痛的膝盖，浑身乏力地完成了许多比赛，但是那天晚上我都不确定是否有力气开车回家。

星期一早上9点整，伊藤和皇准时到达。他们每个人都穿着深色西装，系着深色领带，手中提着黑色公文包。这让我想起自己看过的所有武士电影、读过的所有有关忍者的书。这副派头肯定意味着他们准备对坏蛋大开杀戒。

他们径直穿过大厅，走进会议室，坐了下来。没有任何寒暄，我们直接把公司财务报表堆在了他们面前。皇点了一根香烟，伊藤则摘下了钢笔的笔帽。他们开始了，计算器摁来摁去，在便签本上不断写着，喝了一杯又一杯的咖啡和绿茶。他们慢慢看到了有关运营的内容，仔细研究起来。

每过大约15分钟，我就会走进来询问他们是否有什么要求，但是他们总说不需要。

银行审计员很快就来了，他们要收回我们所有的现金收据。

一张联合体育用品公司开出的50万美元支票已经寄到了。这个就在卡萝尔·菲尔茨的桌子上，我们向审计员展示了一下。就是迟到的支票推倒了所有多米诺骨牌，如果再加上日常出入，我们完全可以抵补自己支票的现金差额。银行审计员打电话给联合体育用品公司的洛杉矶开户银行，询问该支票是否可以马上兑付，将资金转移到我们在加利福尼亚银行的账户。洛杉矶的银行拒绝了，联合体育用品公司的账户中没有足够现金。

联合体育用品公司也在依靠浮存。

一阵剧烈的头疼向我袭来，我走回会议室。空气中可以嗅到死神的气息，我们已经到了生死攸关的时刻。透过那些资料，伊藤逐渐明白自己看到了什么，并突然恍然大悟。埃克塞特，秘密工厂。然后，他发现自己就是出钱的冤大头。

他抬头看着我，并向前伸了伸下巴，好像在说：真的吗？

我点点头。

然后……他笑了。那只是微微一笑，跟“马海毛毛衣笑话”的微笑一样，但是这却说明了一切。

我回以一个弱弱的微笑。因为这个简短的无言交流，无数人的命运以及未来都将被改变。

午夜之后，伊藤和皇依然没有离开，还在敲击计算器，并在本子上不断记录。那天终于要离开时，他们答应第二天一早就会回来。我开车回家，发现佩妮一直在等我。我们坐在餐厅聊天，告诉她最新进展。我们答应日商岩井进行审计，他们会在午饭之前了解所有需要知道的内容。接下来，要发生的就是他们如何惩罚我们了。“不要让他们这样摆布你！”佩妮说道。

“你在说笑吧，”我说道，“现在他们可以随心所欲地摆布我们。他们是我唯一的希望。”

“至少不会有什么意外了！”她说道。

“是的，”我说道，“不会再有什么坏消息了。”

第二天早上，伊藤和皇9点就过来了。我在办公室走了一圈，告诉大家：“就快要结束了，再坚持一下，再坚持一会儿。他们不会再有别的发现了。”

他们来后不久，皇站起来伸展了一下身体，好像要出去抽根烟。他走向我说：“要谈一下吗？”我们穿过大厅去了我的办公室。“恐怕这次审计要比你想象中的更糟。”皇说。“什么，为什么？”我问。“因为，我推迟了……我有时候没有及时把发票给你们。”“到底是怎么回事？”我问。

皇有点惭愧地解释说他一直很担心我们，想通过把日商岩井的发票藏到抽屉里来帮我们度过信贷危机。他会把发票扣下，不交给他的会计人员，直到他觉得我们有足够的现金来支付；这也相应会让日商岩井账本上的信用风险比实际低很多。换句话说，一直以来我们承受巨大压力来及时还清日商岩井的欠款，实际上却从未按时还清过，就是因为皇没有及时给我们开发票。他觉得这是在帮我们。“这太糟了！”我对皇说道。“是的，”他重新点上了一根好彩香烟说，“很糟，巴克，非常非常糟糕。”

我和皇回到了会议室，一起把这个情况告诉伊藤，他当然也很惊讶。他起先怀疑是我们让皇假装的。我没法指责他，这一切看起来确实太像阴谋了。我要是在伊藤的位置上，我也会这么想。但是，皇看起来好像要跪倒在伊藤面前，用生命发誓全是他一个人干的，他做了浑事儿。

“你为什么要这么做？”伊藤质问道。

“因为我觉得蓝带体育公司可能会大获成功，”皇说道，“也许最终将变成2 000万美元的账户。我和普雷方丹握过很多次手，也和鲍尔曼握过。我和菲尔·奈特先生去看过很多次开拓者队的比赛。我甚至在仓库里打包过订单。耐克是我生意上的孩子，能看到自己的孩子成长总是很开心的。”

“所以然后，”伊藤说道，“你藏起了发票，因为……你……喜欢这些人？”

皇非常羞愧地低下头。“是的，”他说，“是的。”

红色警戒，愤怒的大债主们来了

我不知道伊藤会怎么做，但是我不想在这边承受他的怒火。我突然想到另外一个问题，还有两个愤怒的大债主刚刚下飞机。波士顿鞋业的希斯基和曼诺国际的曼诺维兹都来到了波特兰，正朝我们这里赶来。

很快，我把所有人召集到我的办公室，给他们下达最后的命令。“伙计们，我们要进入红色警戒了。这幢建筑，这幢400多平方米的建筑将会挤满我们的债主。今天无论如何，都不要让他们互相碰到。我们欠他们钱已经够糟了，如果让他们穿过大厅遇到其他不开心的债主，他们就会知道我们还欠别人许多钱，那么他们会崩溃的。他们会动员所有债主联合起来，然后想出某种协同支付计划什么的！那样的话，就真到世界末日了。”

我们拟订了一个计划，为每个债主都安排一个负责人；这个人必须时刻盯着债主，甚至去洗手间都必须在一起。然后，我们安排一个人负责协调，像是空中交通管制一样，保证每个债主和陪同人员都在不同的地方。同时，我也会穿梭于不同房间，道歉和卑躬屈膝地解释。

有时，气氛真是紧张到不行，其他时间，就像是一场糟糕的马克思兄弟的电影一样。直到最后，无论如何这些措施还是起作用了，债主们没有互相碰面。希斯基和曼诺维兹那天晚上安心地离开了，甚至嘴里还念叨着蓝带的种种优点。

几个小时后，日商岩井的人离开了。伊藤当时已经接受了是皇按照自身意愿单方面藏起了发票，而我并不知情。他已经原谅了我的过错，包括我的秘密工厂。“有野心是不错的。”他说。

带上你的**FBI**，消失吧

还剩下一个问题，也是真正让我头疼的问题，就是FBI；其他的问题与此对比都不算什么。

第二天清晨，海斯和我开车去市里。我们在车上基本没说话，在坐电梯去日商岩井的时候也没说。我们在办公室见到了伊藤，他什么都没说，只鞠了一下躬，我们也跟着鞠躬。然后我们三个人沉默无言地坐电梯到一楼，穿过街道。一周内第二次，我把伊藤看作挥舞着镶钻石宝剑的神秘武士。不过这一次，他是打算为我辩护的。

当我入狱的时候，要是能指望他来保护我就好了。

我们肩并肩走进加利福尼亚银行，要求与霍兰面谈。前台接待让我们坐下等一会儿。

5分钟。

10分钟。

霍兰出来了。他和伊藤握了握手，冲我和海斯点点头，然后把我们领进了后面的会议

室，也就是他之前宣布那个坏消息的会议室。霍兰说有同事要来一起会谈。我们都沉默地坐着，等着霍兰的同事从某个关着的地窖里被释放出来。最后他们过来了，坐在霍兰的两边。没人知道应该谁先开口。这是最后的高风险游戏，只有第一或强者才能生存下去。

伊藤摸了摸脸颊，决定先开口。“先生们，”他看门见山地说道，其实就是专门对霍兰说的，“我听说你拒绝继续处理蓝带体育公司的账户？”

霍兰点头回答道：“是的，是这样，伊藤先生。”

“如果这样的话，”伊藤说道，“日商岩井愿意全额付清蓝带体育公司的账单。”

霍兰瞪大眼说：“全额……?”

伊藤哼了一声。我瞪向霍兰。我想要说，这就是日本人要达到的目的：现在结巴了吧？

“是的，”伊藤说，“金额是多少？”

霍兰在便签上写了个数字，然后把纸传给伊藤，伊藤快速扫了一眼。“是的，”伊藤说，“这是你的员工告诉我方的数字，那么好吧。”他打开文件包，拿出一个信封，从桌子上传给霍兰。“给你，这是张存有全额现金的支票。”

“我们明天一早就会兑换。”霍兰说。

“今天尽快兑换！”伊藤说。

霍兰结结巴巴地说：“好吧，就今天。”

他的两个同事看起来很困惑，有点惊呆了。

伊藤转了下椅子，用极其冰冷的眼神扫了对方所有人一圈。“还有一件事，”他说道，“我知道你们银行正在洛杉矶进行协商想要成为日商岩井的开户银行？”

“对。”霍兰说道。

“那么，我必须告诉你们，你们再继续协商也是浪费时间。”

“你确定吗?”霍兰问。

“我很确定。”

无情的冰先生又出现了。

我偷偷瞥向海斯，努力忍住不笑，忍得很辛苦，但还是没忍住。

然后我直直地望向霍兰，他的眼睛一眨也不眨。他知道银行有点过分了，他知道银行官员有点反应过度了。那个时候，我就知道不会再有FBI的调查了。霍兰和银行都想结束这件事，他们卑鄙地对待一个好客户，他们不想对自己的行为做出解释。

我们也不会再听他们或他的解释。

我看着坐在霍兰两边的西装男。“先生们，先生们。有时候商场就是这样，带上你的FBI，消失吧。”我站起来说。

当我们走出银行时，我向伊藤鞠了一躬。我其实更想亲他一口，但是我却只鞠了个躬。海斯也向他鞠了一躬，我以为他是在释放过去三天的压力。“谢谢，”我对伊藤说，“你将不会后悔为我们辩护的。”

他整了整领带。“多么傻。”他说。

起先我以为他是说我，随后我意识到他指的是银行。“我也不喜欢这些傻帽儿，”他说道，“人们对数字过于关注了。”

SHOE

A Memoir by
the Creator
of *NIKE*

DOG

第二部分

“会议室里不会产生真知灼见。”
他向戴恩保证。“但是很多的愚蠢想法却在这里止步。”
塔尔说道。

弗朗西斯·斯科特·菲茨杰拉德，
《末代大亨的情缘》

扫码关注“庐客汇”，

回复“3546”，

获取菲尔·奈特先生给创业者的建议。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1975 下
巨星陨落

a memoir by the creator of *nike*

普雷方丹最有名的一句话是，“有人可能会打败我，但是他们必须付出心血和努力。”我告诉自己，有人可能会打败我，某个银行家或债主或竞争对手也许会阻止我，但是上帝知道，他们必须付出心血与努力。

没有胜利晚宴，也没有胜利之舞，甚至没有在大厅里快速跳段吉格舞。现在还不是时候。我们还没有银行支持，美国公司都需要一个银行。

海斯列出了俄勒冈州存款最多的银行。他们都比第一国民银行或加利福尼亚银行小得多，但是，好吧。乞丐无权挑肥拣瘦。

排名前六的银行都挂断了我们的电话。俄勒冈第一州立银行（First State Bank of Oregon）排名第七，它位于密尔沃基（Milwaukie）小镇，距离比弗顿约有一小时的车程。“来吧！”在我终于联系上该银行行长后，他说道。他许诺给我100万美元贷款，这是他们银行的最大限额。

那一天我们转移了所有账户。

当天晚上，两个星期以来我第一次枕着枕头睡着了。

史诗般的回归

第二天早上吃完早餐后，我和佩妮出去散步，一起讨论了周末即将到来的“阵亡将士纪念日”。我告诉她我从来不知道自己会对一个假期感到如此兴奋。我要休息、睡觉、享用美食，我还要观看普雷方丹的比赛。她笑着向我做了个鬼脸，说我常常享乐时也忘不了生意。

我真的很内疚。

普雷方丹那个周末要在尤金市举行见面会，他会邀请世界顶级跑步运动员到场，包括他的芬兰宿敌拉瑟·维伦。虽然维伦在最后一分钟退出了，但依然还有一群很棒的选手参与，包括莽撞的马拉松选手弗兰克·肖特（Frank Shorter）。1972年肖特在自己的出生地慕尼黑奥运会中获得金牌，他坚韧不拔、聪明敏捷，当时在慕尼黑做律师。肖特开始变得和普雷方丹一样有名，他们成了好朋友。我也曾秘密计划签下肖特作为我们的代言人。

星期五晚上，我和佩妮开车去尤金市，在普雷方丹喧闹尖叫的7 000名粉丝中找到座位坐下。5 000米比赛异常激烈，普雷方丹的状态不佳，每个人都能看出来。肖特领先进入了最后一圈。但是在最后一刻、最后200米，普雷方丹像往常一样反超了。他充分调动起内心深处对胜利的欲望。伴随着海沃德观众的助威和摇摆，普雷方丹加大马力，最后以13′23.8″的成绩获胜，比他最好成绩慢了1.6秒。

普雷方丹最为人称道的名言是，“有人可能会打败我，但他们必须付出心血和努力。”1975年5月最后一个周末观看的这场比赛，使我对他的敬佩超过了以往任何时候，而且对他也感觉更加亲密了。我告诉自己，有人可能会打败我，某个银行家、债主或竞争对手可能会阻止我，但是他们必须付出心血和努力。

霍利斯特要在家举行赛后庆祝派对。我和佩妮都想要参加，但是我们需要两个小时才能

赶回波特兰。孩子还在家呢，因此我们不得不和普雷方丹、肖特和霍利斯特挥手告别。

第二天早上天还没亮，电话就响了起来。我摸黑抓起了电话：“喂？”

“巴克吗？”

“谁啊？”

“巴克，我是加利福尼亚银行的艾德·坎贝尔（Ed Campbell）。”

“加利福尼……”

半夜打电话过来？当然我正在做噩梦。“去死吧，我们不会再和你们银行合作了，是你们把我们踢出来的。”

他打电话过来不是为了钱。他说，他打电话是因为他听说普雷方丹死了。

“死了？不可能。我刚刚还看他比赛呢，就在昨晚。”

坎贝尔一直在重复“死”这个词，一次次攻击我的心灵，死，死，死。“因为某个事故，”他低声说道，“巴克，你还在听吗？巴克？”

我摸索着开了灯，打电话给霍利斯特，他的反应和我一样。不，这不可能。“普雷方丹当时还活着呢，”他说道，“他离开的时候精神很不错呢。我一会儿再打给你。”

几分钟后，他回电话时，低声抽泣起来。

再见，普雷方丹

每个人都能想到发生了什么，聚会结束后，普雷方丹开车送肖特回家，放下肖特后往回开，几分钟后，他的车就失控了。那辆糖果色名爵车载着蓝带体育公司的明星代言人，撞上了路边的某块巨石。汽车腾空而起，普雷方丹飞了出去。他后背着地，下坠的名爵车狠狠地砸到他的胸部。

普雷方丹那天喝了一两杯啤酒，但是每个看到他离开的人，都发誓说他当时很清醒。

普雷方丹当时只有24岁，我就是在这个年龄和卡特一起去的夏威夷。换句话说，这个年纪的我人生才刚开始。24岁时，我还不了解真实的自己，而普雷方丹不仅了解自己，还让全世界都了解了他。他死的时候拥有美国2 000到10 000米、2英里到6英里跑步比赛的所有纪录。当然，他真正拥有的、真正赢得并保持的，并且永远不会随风而逝的，是我们的想象。

鲍尔曼在悼词中当然提到了普雷方丹运动生涯中所取得的成绩，但他坚持认为普雷方丹的人生和传奇具有更广泛、更崇高的意义。是的，鲍尔曼说，普雷方丹决心成为世界上最棒的跑步运动员，但是他想完成的远不只这些。他想要打破吝啬的官僚主义者和统计专家套在

跑者脖子上的锁链。他想要摧毁所有阻碍业余运动员的愚蠢规则，它们让他们一贫如洗、无法实现自身的潜能。鲍尔曼结束发言下台时，整个人看起来苍老了许多，几乎要虚脱了。看着他踉跄地走回座位，我无法想象他是如何有力气说完这些话的。

佩妮和我没有跟着众人去墓地。我们做不到，因为实在太过疲惫了。我也没有去安慰鲍尔曼；普雷方丹去世后，我不记得自己是否曾经和鲍尔曼说过话。我们两个人都无法承受这一悲剧。

不久之后，我听说普雷方丹出事的地方发生了一些变化，那里成了一个祭坛。人们每天都会去追思，留下花、信件、笔记和礼物——耐克鞋。我觉得得有人把这些都收集起来，放在一个安全的地方。我回想起1962年自己拜访过的许多圣地。需要有人当馆长来管理普雷方丹的这些东西，我认为最合适的人选应该是我们。虽然我们当时没有钱来做这个，但与约翰逊及伍德尔谈过之后，我们都同意，只要我们还在营业，我们就会挤出钱来举办纪念活动。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1976

“恶棍”会议

a memoir by the creator of *nike*

虽然我们狂欢作乐，虽然我们有怪癖，虽然我们身体上有限制，我依然可以说，1976 年我们是一个强大的团队。

我们已经渡过了银行危机，而且我已经确定自己不会坐牢，终于可以回头思考一些深层的问题了。我们想要构建的是什么？我们想要成为什么样的公司？

和大多数公司一样，我们也有自己的榜样，例如索尼。索尼当时正如日中天：赚钱多、富有创造力、效率高，而且工人待遇也很好。每当面临压力的时候，我经常自称想要成为索尼那样的公司。但是，在内心深处，我的目标和希望其实更大也更模糊。

我在脑海中搜索，唯一浮现的词就是“获胜”。这听起来很简单，但是却要比“输”好很多很多。不管发生什么，我都不想输；输就意味着死亡。蓝带是我的第三个孩子，我生意场上的孩子；正如皇所说的，想到它会死我就几乎要崩溃了。它得活着，我告诉自己；它需要活着，这是我唯一知道的。

1976年前几个月内，有几次我和海斯、伍德尔凑到一起，吃着三明治，喝着苏打水，然后就聊到了最终目标的问题、关于输赢的问题。我们一致同意，金钱不是我们的最终目标，金钱不是我们游戏的结果。然而不管我们的目标或结果是怎样，金钱都是成功的必备条件。我们手头上需要更多的金钱。

日商岩井借给我们数百万美元，这层关系本来就不错，由于最近的危机还变得更加坚实。“他们会是你最好的合作伙伴。”查克·鲁宾逊是对的。但是想要跟上需求、继续成长，我们还需要好几百万美元。新银行正在借钱给我们，这很好，但他们只是一家小银行，我们的贷款已经达到了他们的法定限额。1976年的某天，我、海斯以及斯特拉瑟开始探讨最具逻辑性的解决方案：上市。从个人情感上说，让我接受这个方案是非常困难的。

灵魂靠山要退出

当然，在某种程度上，这个想法很完美，上市之后会马上带来大量资金。不过，这同时也伴随着很高的风险，因为上市之后公司的控制权会变得很脆弱。这也意味着要给某人打工，突然要对股东负责，他们是成百甚至上千的陌生人，其中更有很多大型投资公司。

上市可能会让我们面临很多自己厌恶的事情，而我们终生其实都在极力躲避这些事。

对我来说，还有另外一个考虑，一个语义上的问题。由于我过分害羞和太注重隐私，所以发现上市（going public）这个短语本身就让人很不高兴。它的字面意思是去公共场合。不去，谢谢了。

而且，在每晚跑步时，我有时会问自己，你的一生是不是存在某种联系？投奔鲍尔曼，背包环游世界，开办公司，和佩妮结婚，在蓝带的核心结交了一群好兄弟，这些事情难道都是在为上市铺路吗？

最后，我们一致决定不上市。上市不适合我们，所以我们决不会上市。

会议结束。

所以我们还得想其他办法来筹钱。

一个办法主动找上门来了。俄勒冈第一州立银行请我们申请一笔100万美元贷款，这笔贷款将由美国小企业管理局（U.S.Small Business Administration）做担保。这是一个漏洞，是小型银行逐渐扩大信贷额度的一种方式，因为他们发放担保贷款的额度比发放直接贷款额度要大。所以我们申请了，为了让银行的日子好过些。

一般都是这样，事情的过程总是要比起先看到的复杂得多。俄勒冈第一州立银行和美国小企业管理局要求我和鲍尔曼作为大股东，分别以个人名义对贷款进行担保。我们在第一州立银行和加利福尼亚银行都这样担保过，没有出过什么问题。我已多次把全部身家都拿来担保了，再多一个又如何呢？

但是鲍尔曼有点犹豫。他退休了，拿着固定工资，前些年的创伤让他意志消沉，普雷方丹的死更是雪上加霜；他不想再承担任何风险了，害怕把老本都弄没了。

鲍尔曼没有做出个人担保，却主动提出将他三分之二的蓝带股份低价出售给我。他想要退出。

我不想要这样。我不是没钱购买他的股份，我只是不想失去公司的基石、我灵魂的靠山。但是鲍尔曼非常坚决，我知道他心意已决，就没再说什么。接着我们一起去找贾卡，请他帮忙做见证人。贾卡依然是鲍尔曼最好的朋友，而我也把他当作一个亲密好友，我始终都很信任他。

我和鲍尔曼说，我们不要完全解除彼此的合作关系。虽然我勉强同意购买鲍尔曼的股份（低首付，5年付完），但我求他保留一定比例的股份，留下做我们的副总裁和小董事会的一员。

成交，他说。我们握了握手。

耐克股份有限公司成立

当我们围绕股份和贷款奔波忙碌时，美元本身正在大幅贬值。美元兑日元骤然间就陷入了死亡旋涡。与此同时，日本的人工费率仍在继续上涨，这已成了我们生存的最大威胁。我们努力增加并多样化产品来源，并在新英格兰和波多黎各建了新工厂，但是我们的大多数产品还是在反复无常的日本生产，其中日本橡胶占了很大部分。突然出现后果严重的供货短缺的可能性正在不断上升，鲍尔曼华夫训练鞋的情况是最突出的。

华夫鞋凭借独特的外底、柔软的中底以及超低的市场价格（24.95美元），继续获得大众空前的关注。这款鞋不仅感觉独特，脚感舒适，而且整体外观很有颠覆性：亮红色鞋面、奶白色Swoosh商标，从美学上看简直是一种革命。这款鞋的外观吸引了无数新顾客开始购买耐克鞋，而其良好的性能又让他们对耐克鞋更加信任。这款鞋的抓地力和减震效果保证它可能横扫所有对手。

1976年见证了这款鞋从流行运动装备演变成为文化产物，我冒出了一个想法：人们可以穿着这种鞋去上课。

去上班。

去杂货店。

去走过他们每天的生活。

这是一个非常宏伟的想法。阿迪达斯通过Stan Smith网球鞋和Country跑鞋获得了一定的成功，已经有不少人开始在日常生活中穿运动鞋了。不过，这些鞋都不如华夫鞋新颖、受欢迎。因此我让工厂制作了蓝色华夫鞋，这种颜色更容易和牛仔裤搭配，从此华夫鞋才开始迈入传奇之路。

我们生产的量远远不够。零售商和销售代表都跪下恳求购买我们运来的所有华夫鞋。销售数量的飞涨改变了我们公司，也对整个行业产生很大影响。我们开始逐渐理解各式各样的数据，并根据它们不断重新定义我们的长远目标，因为它们给了我们过去一直缺失的东西——一个身份。耐克不仅仅是个品牌，而且正成为家喻户晓的词语、非常受欢迎的词语。为此我们不得不用耐克替换了原来的公司名称——蓝带。我们决定顺其自然，把公司合并为耐克股份有限公司。

为了让这个新创品牌保持活力，继续增长，为了在美元不断贬值的环境下能够生存，我们需要一直快速提升产量。销售代表在祈求，但这种情况并不会长久。我们需要在日本之外寻找更多的制造基地。我们在美国和波多黎各的工厂会有所帮助，但是这远远不够：这些工厂太旧，数量太少，成本太高。所以在1976年，我们最终选择了中国台湾。

雅典娜公司

我选了吉姆·戈尔曼去中国台湾先行调查一番。吉姆是一名非常重要的员工，对耐克有一种近乎疯狂的热爱。吉姆在许多个寄养家庭长大，加盟耐克让他体验到了从未感受过的家庭温暖；而且他是一名优秀运动员，具有极强的团队精神。例如，1972年我们与北见在贾卡会议室彻底摊牌后，是戈尔曼开车送北见去的飞机场。这显然是一件没人愿意干的倒霉差事，但他毫无怨言地完成了。戈尔曼从伍德尔那里接手了尤金市的店，这又是一个非常艰巨的任务。1972年奥运会选拔赛上，戈尔曼还穿着当时质量还不算好的耐克钉鞋，参加了各种田径比赛。在上面每一个例子中，戈尔曼都出色完成了工作，并且没有一句怨言。他似乎是试水中国台湾的绝佳人选。但首先我需要给他报一个有关亚洲的速成班，所以我安排了一次考察，只有我俩参加。

在出国的飞机上，戈尔曼就像一个学生或一块海绵一样。他仔细询问我的经历、意见和看过的资料，用笔记下我说的每个字。我感觉好像回到波特兰州立大学教书一样，我很喜欢这种感觉。据说加强某一方面知识的最好办法就是和别人分享，所以我把自己所知道的一切有关日本、韩国、中国的东西分享给了戈尔曼，这样我们两个人都会受益。

我告诉戈尔曼，制鞋商全都放弃了日本。他们现在转移到了两个地方：韩国和中国台湾。这两个地方都擅长生产廉价鞋，但是韩国选择建立几家大型工厂，而中国台湾则兴建了数百家小型工厂。这就是我们为什么会选择中国台湾的原因：我们的需求很大，但是我们的购买量对于大工厂来说又太少。而在小工厂里，我们将会占据主导地位，我们说了算。

当然，最大的困难是挑出一些工厂来升级他们的质量水平。

当时，我们还面临着政局不稳定这个持续的威胁。我告诉戈尔曼，蒋介石刚刚去世，他在任25年后，留下了一个烂摊子。另外，还需要考虑两岸长期以来的关系。

在我们穿越太平洋的过程中，我的嘴巴一直没停过。戈尔曼在记各种各样笔记的同时，也会提出一些新问题；这会使我产生一些新见解，思考一些新事务。到达第一站台中市时，下飞机的那一刻我感到很欣慰。这个人非常热情、有活力，渴望开创一番事业。我很骄傲能成为他的导师。

不错的选择，我告诉自己。

但是，当我们到达旅馆后，戈尔曼有点失望。台中市的环境和气味都像是来自银河系的另一边。遍地都是冒着浓烟的工厂，几千人拥挤在巴掌大的空间里，这和我以前见过的景象截然不同。连我这个来过亚洲的人都有点惊讶，更别说可怜的戈尔曼了。他的眼中产生了初来乍到者的典型反应，就是视觉的异化和短路。佩妮去日本找我时就是这种眼神。

放轻松，我告诉他。找个时间去一家工厂待上一天，按照本导师的说法去做。

接下来的一周，我们参观了24家工厂。大多数条件都很差，又黑又脏，工人弯着腰一脸茫然地走来走去。但是就在台中市之外一个被称为斗六的小镇，我们发现了一家有希望的工厂。这家工厂名叫丰泰，负责人是王秋雄，一个很年轻的小伙子。虽然工厂面积不大，但是干净，有一股积极向上的氛围，王秋雄本人也很阳光，是一个住在工厂的鞋狗。我们发现工厂楼梯后面有个小房间禁止进入，我问这是什么地方。他说：“是我家，这是我和妻子还有三个孩子住的地方。”

我想起了约翰逊，我决定让丰泰成为我们布局中国台湾的基石。

当我们没在考察工厂的时候，我们是在接受那些工厂主的宴请。他们请我们吃了各式各样的当地美食，其中有很多是煮的，还给我们倒上了一种叫茅台的东西，我当时认为这是一种迈泰鸡尾酒，不同的是没有加朗姆酒，而换成了鞋油。由于时差的关系，我和戈尔曼都失去了耐心。在被灌了两杯茅台酒之后，我们有些醉了。我们想要慢点喝，但是我们的东道主们却一直在举杯。

为耐克干杯！

为美国干杯！

考察台中市的最后一次会餐时，戈尔曼不停地跑去厕所，往脸上拍凉水。每当他离开桌子时，我会趁机把茅台倒进他的水杯中。每次他从厕所回来时，新的一轮祝酒又开始了，戈尔曼觉得这时候举起他的水杯应该没事了。

为朋友干杯！

喝了一大口掺了酒的水之后，戈尔曼看向我，惊慌不已。“我想我快要喝晕了。”他说道。

“多喝点水！”我说。

“尝起来有点怪。”

“不会的。”

虽然我把酒偷偷倒给了戈尔曼一些，但回到房间时还是有点头晕。我没法铺床，结果连床在哪儿都找不到，刷着牙就睡着了。

过了不久，我就醒了，想找出我另外的隐形眼镜。我找到了，但它们掉在了地上。

戈尔曼敲了敲门，然后走进来，他想问我第二天行程的一些问题，却看到我正趴在地上从一摊呕吐物上找我的隐形眼镜。

“菲尔，你还好吗？”

“听从你导师的指示。”我嘟囔道。

那天早上我们坐飞机去了台北，又参观了几家工厂。晚上我们在新生南路闲逛，这条街上有很多神殿、寺庙、教堂和清真寺，当地人把这条街称为天堂之路。我告诉戈尔曼“新生”就是“新的生命”的意思。当我们回到旅馆的时候，我接到了一个意料之外的电话。杰里·谢打电话“来表达他的敬意”。

一年前在一家鞋厂考察时我见过谢。他当时正为三菱公司和大人物乔纳斯·森特工作。他的专心致志和职业道德让我印象很深刻，而且他还很年轻。和我遇到的其他鞋狗不同的是，他非常年轻，二十几岁，外表看上去年龄更小，像一个生长过快的小孩。

他说听说我们来了台湾，然后，像美国中央情报局的工作人员一样说道：“我知道你为什么来这里……”

谢邀请我们去他办公室。这个邀请似乎说明他现在已经出来单干，而不再为三菱工作了。

我记下了谢的办公室地址，然后叫上了戈尔曼。酒店门房给我们画了张地图，不过事实证明这根本没什么用。谢的办公室在地图上根本找不到。最糟糕的是，我和戈尔曼沿着一系列没有任何标记的小路不停地走，穿过了无数没有门牌号的小巷。你见到路标了吗？我甚至基本连街道都看不到。

我们迷路了很多次，但最终还是到达了目的地——一座用旧红砖砌成的矮胖建筑。进到里面，我发现楼梯破旧不堪、危险重重。我们走到三楼时，楼梯的扶手掉了下来，每一阶石头楼梯都有无数双鞋踩过留下的深深凹痕。

“进来！”我们敲门时谢在房间内喊道。谢坐在屋子的中间，整间屋子看起来像一个巨型老鼠笼，放眼看去到处都是鞋子以及成堆的鞋子部件：鞋底、鞋带和鞋舌。谢急忙站起来，清理出地方让我们坐下，给我们泡茶。在烧水的间隙，他开始给我们上课。“你知道世界上每个国家对于鞋子都有很多的传统和迷信吗？”他从架子上拿起一双鞋，放到我们眼前。“你知道吗？在中国，当一个男人要娶一个女人时，他们会把一双红鞋扔到房顶来保证新婚夜顺利进行。”阳光透过布满尘埃的窗户照射进来，借着这点微弱的光亮，谢旋转着手中的鞋。他告诉我们这只鞋是哪家工厂生产的，为什么他觉得质量不错，怎样才能更好。“你知道吗，在许多国家，当一个人开始踏上新的旅程时，朝他们扔鞋往往是祝愿好运的意思。”他抓起另外一双鞋，像哈姆雷特拿着约里克的头骨一样把它们展开。他确认了鞋子的出处，告诉我们为什么它们会制作得草率，为什么很快会支离破碎，然后轻蔑地将其扔到一边。他说，两双鞋子的差别百分之九十是因为工厂。不考虑设计、颜色和鞋子所有其他的方面，差别就在于工厂。

我仔细地听着，做着笔记，像飞机上的戈尔曼一样。整个过程中我一直在想：这就是一场表演，谢在演出，想要向我们自我推销。但他没有意识到，比起他对我们的渴望，我们更需要他。

谢终于进入了主题。他告诉我们只要一点费用，他可以帮我们联系当地最好的工厂。

这无疑很有助于充分挖掘本土的潜力。我们可以雇用当地人来帮我们开路，进行推介，帮助戈尔曼适应新环境。一个亚洲的詹彼得罗。我们对于每双鞋子的佣金进行了商讨，过程非常友好。最后我们握了握手。

成交了吗？成交。

我们又坐了下来，起草了一份建立中国台湾子公司的协议。我们应该称它为什么呢？鉴于两岸的紧张关系，我不想使用耐克这个名字，如果我们以后想要在中国大陆做生意的话。虽然这只是个模糊的愿望，几乎是一个无法完成的梦想。最后我选择了雅典娜这个名字，带来胜利的希腊女神。雅典娜公司就这样诞生了。因此我保存了耐克商业版图上没有标记的、没有门牌号的天堂之路，或者说鞋狗心中的天堂。

一个有20亿只脚的地方。

我让戈尔曼先回去。我告诉他，离开亚洲之前，我需要在菲律宾马尼拉短暂停留一下。“有点私事。”我含糊地说。

我去马尼拉拜访了一家鞋厂，这是一家很棒的工厂。然后，为了完成一个旧循环，我当晚住在了麦克阿瑟将军入住过的套间。

打破常规者，人恒敬之。

也许吧。

也许不会。

前三名奥运选手都穿着耐克

那一年是美国成立200周年，也是美国文化史上的奇怪时期。一整年都有出色人物的自我检查和公民教育，而且还会在午夜放烟花。那一年从1月1日到12月31日，不管你调到哪个台，都会看到有关乔治·华盛顿、本·富兰克林或列克星敦和康科德的电影或纪录片。爱国节目中少不了会有很多植入式内容，这可以算另外一种“200年时刻”。在迪克·凡·戴克（Dick Van Dyke）、露西尔·鲍尔（Lucille Ball）或加布·卡普兰（Gabe Kaplan）讲述“大革命时期的今天”发生的逸闻趣事时，总会插入一些公益广告。一天晚上可能是杰西卡·坦迪（Jessica Tandy）讲述自由之树的砍伐，第二天晚上则可能是福特总统劝告所有的美国人“继续发挥1776年的精神”。这多少有点陈腐、感情用事，但是非常感人。整整一年爱国主义的熏陶让我内心深处对祖国产生了强烈的热爱。高大的船只驶进纽约，《权利法案》和《独立宣言》的背诵，对于自由公正的热烈讨论，这些都让人更加感激自己能成为美国公民：享受自由，不受禁锢。

1976年奥运会选拔赛又一次在尤金市举行，耐克获得一个好好表现的绝佳机会。凭借达不到顶尖水准的鬼冢虎钉鞋，我们绝不可能得到这次机会；凭借耐克第一代产品也不可能获得这个机会。一个新时代终于开始了，我们有了自己的产品：顶级的马拉松跑鞋和钉鞋，而且非常棒。我们兴奋地离开波特兰。最后，我们说，要让一支奥运队伍的所有运动员都穿上耐克鞋。

这将会变成现实！

这需要变成现实！

佩妮和我开车去尤金市，在那里我们见到了正在拍摄重大时刻的约翰逊。除了那些让我们兴奋的田径比赛，当我们在座无虚席的露天看台就座后，我们聊得最多的还是普雷方丹。很显然，普雷方丹还活在每个人的心中。我们从四面八方听到有人喊普雷方丹的名字，他的灵魂好像就盘旋在跑道上空不远处的云朵中。如果你忍不住想要忘记他，哪怕只是一小会儿，当你看着那些运动员们的脚时，总会有人不经意间提醒你。有人穿着Pre Montreal。更多的人穿着在埃克塞特生产的鞋，比如Triumph和Vainqueur。那一天的海沃德田径场就好像耐克的展示厅。众所周知这些比赛曾经是普雷方丹史诗般回归的开始。在慕尼黑败北之后，普雷方丹又复活了，毫无疑问，这种复活将会从这里开始，从此刻开始。每一场比赛都引发了同样的想法，同样的形象：普雷方丹领先于众人，普雷方丹跑过终点线。我们都能看到，都能看到他因为胜利而满脸兴奋。

要是他还活着，我们的声音都哽咽了，要是他还活着就好了。

日落的时候天际逐渐变红，最后变成黑蓝色，但我们还是能看清10 000米跑步比赛的选手聚集在起跑线上。佩妮和我都站起来，努力让自己不再乱想，像祈祷一样握紧双手。当然，我们都指望肖特可以赢。肖特很有天分，而且他也是普雷方丹生前见过的最后一个人，所以由他来继承普雷方丹的薪火也理所当然。但是我们还有另外一名耐克代言人克雷格·沃金（Craig Virgin），来自伊利诺伊州大学的年轻选手；以及加里·比约克隆（Garry Bjorklund），来自明尼苏达州的讨人喜欢的老选手。后者不久前动手术刚从脚中移除了一根松动的骨头，正希望借此次比赛重回田径场。

发令枪响了，选手们飞一般地冲了出去，所有人都挤在一起。我和佩妮的心也紧紧地拧

了起来。我们开始为选手们呐喊助威。跑到一半之后，选手们还是聚集在一起，肖特和沃金突然发力向队伍前面冲去。在推搡过程中，沃金不小心踩到了比约克隆，把他的耐克鞋踢飞了。比约克隆手术修复后的脚暴露在外面，每跑一步都直接踩在坚硬的跑道上；但是他没有停下脚步，没有踌躇，甚至都没有减速。他只是一直地跑，越来越快，展现出来的自信光芒让观众为之疯狂。我觉得我们对他的欢呼声和一年前为普雷方丹的呐喊助威一样震耳欲聋。

到最后一圈时，肖特和沃金处于领先位置。佩妮和我高兴地跳来跳去。“前两名都是我们的了，”我们说道，“前两名都是我们的了。”结果前三名都是耐克的代言人。肖特和沃金名列冠亚军，比约克隆在快到终点时超过了比尔·罗杰斯（Bill　Rodyers），从而获得了第三名。我激动得满头大汗，奥运会选拔赛前三名都穿着耐克！

第二天早上，我们没有在海沃德绕场一周来庆祝胜利，我们在耐克店外搭起了帐篷。当我和约翰逊在和顾客打交道时，佩妮打开了丝网印刷机，快速地做出了大量耐克T恤，佩妮的技术越来越熟练。一整天，上门的顾客都会说在街上看到有人穿耐克T恤，他们也想要一件。尽管我们一直在悼念普雷方丹，但我们也会让自己享受快乐。很明显耐克不仅仅完成了一次产品秀，而且正在主导这些比赛。沃金穿着耐克参加了5　000米比赛，肖特穿着耐克跑赢了马拉松。渐渐地，商店里、市区里，都可以听到人们小声讨论耐克的事情。我们听人们提到耐克的次数比任何运动员都要多，甚至比普雷方丹还要多。

星期六下午，我们走进海沃德去拜访鲍尔曼，我听到后面有人说：“天啊，耐克真是把阿迪达斯打得落花流水。”这可能是这个周末、这一年的亮点，仅次于我不久前看到彪马销售代表倚在树上，一副生无可恋的样子。

鲍尔曼就像旁观者一样，这对他、对我们来说都有点反常。他的穿着还是老样子：破烂的毛衣，压得很低的鸭舌帽。他正式要求在东看台下面的小办公室进行一次会谈。那里甚至称不上是办公室，更像是一个橱柜；体育场管理员把耙子、笤帚和几把帆布椅子都塞在了里面。那个地方根本装不下鲍尔曼、约翰逊和我，更别说教练邀请的其他人了：霍利斯特和鲍尔曼的鞋子顾问、当地足科医生丹尼斯·维克西（Dennis　Vixie）。当我们把门关上时，我注意到鲍尔曼和往常不大一样。在普雷方丹的葬礼上，他看起来苍老了不少，但现在他似乎有点茫然。寒暄了几分钟后，鲍尔曼开始大喊，大声抱怨没有从耐克获得任何尊重。我们已经给他建了一个家用实验室，并为他提供了一台钳帮机，但他说向埃克塞特要原材料却一直没有结果。

约翰逊有点被吓到了。“什么材料？”他问。

“我问你要鞋面，没人搭理我！”鲍尔曼说。

约翰逊转向维克西。“我给你发了鞋面了啊，”他说，“维克西，你没收到吗？”

维克西有点不知所措：“是的，我收到了。”

鲍尔曼摘下鸭舌帽，再戴上，然后又摘下。“呃，啊，”他嘟囔着说，“但你没有寄外底啊。”

约翰逊的脸变红了。他回应道：“我也寄了外底！”

“是的，”维克西说道，“我们收到了。”

然后我们都转向了鲍尔曼，他正试着踱步，但是根本没有空间。虽然办公室内一片漆黑，我还是能感觉到我们老教练的脸变红了。“呃……我们没有准时收到！”他大喊，耙子的尖头都颤抖了。根本就不是鞋面和鞋底的事，而是退休的事。时光就像普雷方丹一样，它不会听命于鲍尔曼。“我再也受不了你们的胡说八道了！”他愤怒地冲了出去，只留下摇晃的大门。

我看向约翰逊、维克西和霍利斯特，他们也都看着我。鲍尔曼是对是错并不重要，我们只需要找个办法让他感到被需要，自己还有用处。我说如果鲍尔曼不开心，耐克也不会开心。

耐克，不仅是一个鞋的品牌

几个月后，耐克在闷热的蒙特利尔上演了极为重要的首秀，我们的奥运选手倾巢而出。1976年奥运会开幕后，在许多备受瞩目的赛事中都有运动员穿耐克。但我们最大的希望还是肖特，我们把大部分钱都投在了他身上。肖特是夺冠的最大热门，这就意味着耐克将领先其他品牌首次穿过奥运会终点线。这是每个跑鞋公司的重大仪式。只有穿着你们装备的奥运选手摘得金牌，你的公司才算正式得到认可。

1976年7月31日是星期六，我醒得很早。喝完咖啡之后，我躺到躺椅上吃了一个三明治，喝了几罐冰镇苏打水。我想知道北见是否在看，我想知道我以前的银行是否在看，我想知道父母和妹妹们是否在看，我想知道FBI是否在看。

选手们都聚集到了起跑线。为了看清楚，我向前蹲了蹲。我身体系统里的肾上腺素可能和肖特的一样多。我等待着发令枪响，突然一个近景镜头扫到肖特的双脚。镜头放大了。我停止了呼吸，从躺椅上滑到了地上，爬向电视机。“不，不，”我痛苦地喊道，“不，不！”

肖特脚上穿的是……鬼冢虎。

我惊恐地看着耐克的代言人穿着竞争对手的鞋出发了。我站起来走回躺椅，继续观看比赛，并一直自言自语。房间慢慢变暗了，对我来说还不够暗。我猛地起身拉上窗帘，关上灯，只留下电视机。我会一直看到最后，整整2小时10分钟。我还不确信到底发生了什么。显然，有人说服肖特相信耐克鞋不大结实，不能坚持跑完整个42公里（尽管耐克鞋在奥运会选拔赛上有良好表现）。也许是因为紧张，也许是因为迷信，肖特想要穿以前常穿的鞋子，跑步运动员在这一点的表现都很搞笑；所以他在最后一刻无论如何都坚持换回1972年摘金时穿的鞋子。

我把苏打水换成了伏特加，坐在黑暗里，手里端着一杯鸡尾酒。我告诉自己从结局看没什么大不了的。肖特最后没有获胜，一名东德选手超过了他，并获得了金牌。当然，我也会骗自己，这件事非常重要，与失望和失去市场机会无关。如果看到肖特穿着别家的鞋出发深深触动了我，那么就不得不正视这件事了：耐克不仅是一个鞋的品牌。不再简单地是我创造了耐克，耐克也在改造我。如果我看到运动员选择其他鞋子品牌，这不仅仅是拒绝了耐克，

也是对我的一种拒绝。我告诉自己要理性，不可能世界上每个人都穿耐克。这不是说每次在街上看到有人没穿我们鞋子，我都会伤心。

但这件事还是应该被记入公司历史。

我不喜欢它。

晚上的时候，我打电话给霍利斯特，他也极为震惊，声音中带着愤怒。我很高兴，我想要我的职员能够和我同样感受到这种深入骨髓的被拒绝感。

令人开心的是，这样的拒绝为数不多。1976财年结束时，我们的销售额再度翻倍，达到了1　400万美元。一个令人惊讶的数字。财务分析专门标出，并大书特书了一倍。但是我们依然缺乏现金。在伍德尔、斯特拉瑟、海斯等死党显而易见、心照不宣的祝福下，我尽量把能借到的每一分钱都用到公司的发展上。

1976年初，我们4个人试探性地讨论过上市方案，但后来搁置了。现在，到了1976年末，我们再次更加严肃地提出了这一方案。我们分析了风险，权衡了反对意见，认真考虑了支持意见，最终再次决定不上市。

当然，我们很希望能快速得到资金。用这些钱可以做很多事情，我们可以租好几家工厂！我们可以雇用人才！但是上市会改变我们的文化，让我们对别人感恩戴德，使我们沦为一家工厂。我们一致认为，这不是我们的风格。

几周后，又缺钱了！我们的银行账户余额变为零了。我们又重新考虑了上市问题。

然后又一次否决了。

为一劳永逸地解决这个问题，我把它列为我们一年两次的会议的首要问题，这是一次我们喜欢称作“恶棍”（Buttface）的务虚会。

“恶棍”，绝不上市

我们觉得是约翰逊自己创造了“恶棍”这个习惯用语。在我们早期的第一次务虚会期间，他喃喃自语道：“有几家百万美元级的公司，你大声喊出‘嘿，恶棍’后，整个管理团队都以为是在叫自己呢。”大家都笑了起来。然后它开始流传起来，最终成为了我们公司内部语言的关键部分。“恶棍”既指务虚会也指参加务虚会的人。它准确捕捉到了务虚会上流行的非正式语气；在这里任何想法都可以被嘲弄，任何人都可以被奚落。它还能概括公司的精神、使命和气质。

最初的几次“恶棍”会议在俄勒冈不同的度假村举行，比如水獭波峰（Otter　Crest）、萨利希（Salishan）。最后我们更偏向于太阳河度假村，这是俄勒冈中部一个阳光明媚的田园风光度假村。伍德尔和约翰逊一般会从东海岸坐飞机赶过来，周五傍晚我们一起开车去太阳河。我们预订了一排木屋，占用了一间会议室，然后花两三天时间彼此大喊大叫直到声音嘶哑。

我能很清楚地看到自己站在会议桌前面大喊大叫，别人也冲我大喊大叫，彼此放声大笑直到笑不出声来。我们面对的问题非常重大、复杂，似乎无法解决，而且因为我们每个人都相距近5　000公里，无法快捷迅速地交流更让情况雪上加霜。但是我们还是一直在笑。有时候，在一阵痛快的放声大笑后，我环视四周，发现自己难以控制自己的感情：友情、忠诚、感激，甚至是爱，当然还有爱。我当时会冷不丁被震惊到，这些人竟然是我聚集起来的。这些人是销售额达到数百万美元的跑鞋创始人。这些人当中和我共同点最多的是……约翰逊，这个发现让我精神抖擞了。但是，不可否认的是，约翰逊总是理智的那个，当别人都在欢笑放纵时，他会静静地坐在桌子中间看书。

海斯经常是每次“恶棍”会议中声音最大、最疯狂的那个。和他的腰围一样，海斯的个性总是在扩展，不断加入新的憎恶和热情。例如这一次，海斯迷恋起了大型设备，例如挖掘机、推土机、动臂装卸机和吊车。这些设备让他兴奋，没法解释这是为什么。在早先的“恶棍”会议中，有一次我们正要从当地酒吧离开，海斯发现在旅馆后面的空地上停放着一台推土机。他惊讶地看见钥匙竟然留在了驾驶室里，于是他跳上推土机，在空地周围推土，直到差点儿压坏停车场上的好几辆车时，他才意犹未尽地放弃。海斯坐在推土机上，我想就和Swoosh一样，可能会成为我们的商标。

我常说伍德尔是让火车准时出发的人，海斯却是铺设铁轨的人。海斯创建了所有的精密财务系统，如果没有这些系统，公司将会停滞不前。当我们刚开始从手工财务向自动财务操作转换时，海斯获得了第一台原始机型，用他的大手不断修理、改进、敲打，让机器保持了超乎寻常的精准。当我们刚开始在国外做生意时，外汇是一个让人头疼的问题；所以海斯创建了一套巧妙的货币对冲系统，从而使我们的扩张更稳定、更加可预测。

虽然我们狂欢作乐，虽然我们有怪癖，虽然我们身体上有限制，我依然可以说，1976年我们是一个强大的团队。几年之后，哈佛大学一位著名教授在研究过耐克之后给出了同样结论。“一般来说，”他说道，“如果公司有一位管理者能有战术、有策略地思考问题，它的前景就会不错。你太幸运了！过半数‘恶棍’的成员都是这样的人！”

不可否认的是，在一般人眼中，我们就是一群乌合之众，是注定玩不久的杂牌军拼凑的。然而，我们之间的共同点明显大于差异点，而正是这一点使我们的目标和努力能融为一体。我们大多都是来自俄勒冈，这一点很重要，我们天生需要证明自己，向世界展示我们不是乡巴佬。我们大多数人都是残忍的自我厌弃者，这阻止了我们自我意识的膨胀。没有什么所谓的鹤立鸡群。海斯、斯特拉瑟、伍德尔和约翰逊都是非常聪明的人，但是每个人都不会认为自己最聪明。我们的会面充满着轻视、鄙弃和谩骂。

怎么谩骂？我们彼此之间都直呼外号，互相之间经常进行言语攻击。当我们分享或否定某个想法时，当我们讨论如何消除对公司威胁时，最不会考虑的就是别人的想法，也包括我的，特别是我的想法。我的战友，还有我的员工们一直都叫我记账员巴基（Bucky the Bookkeeper）。我从来没试图阻止他们这么叫。我比他们更清楚，如果你显示出任何软弱，任何感情用事，你就死定了。

我记得有一次“恶棍”大会上，斯特拉瑟说我们的方法不够“有闯劲”，公司里有太多斤斤计较的人。“所以在会议开始前，我想要先插点别的话。我这里准备了一个被否定的预算，”他晃了晃手中的大文件夹，“这里面写的是我们应该如何处理公司的钱。”

当然，每个人都想看看金额有多少，特别是数字狂人海斯。当我们看到数字并没有加总

时，都开始大叫起来。

斯特拉瑟拿过文件夹。“这是我理解到的精髓，”他说道，“没有很具体的东西，只是精髓。”

喊叫声更大了。所以斯特拉瑟抓起他的文件夹，朝墙上扔了过去。“你们这些家伙都去死吧！”他喊道。文件夹撞开了，纸飞得到处都是，大家都笑了起来，笑声震耳欲聋。斯特拉瑟自己都忍不住了，也跟着笑了起来。

斯特拉瑟的外号是轰天雷（Rolling Thunder）；海斯的外号是世界末日（Doomsday）；伍德尔是负重（Weight），总负重（Dead Weight）的简称；约翰逊是四因子（Four Factor），因为他总是很夸张，所以他说的事情都只能相信四分之一。没有人会对此较真儿，“恶棍”会议上唯一无法忍受的就是脸皮薄。

还有节制。一天结束后，每个人都因为谩骂、大笑和解决问题而声音嘶哑。当黄色便签本上写满了想法、解决办法、行情，一列又一列、密密麻麻，我们会转移到旅馆里的酒吧，继续喝酒开会。喝很多很多的酒。

酒吧的名字叫作“猫头鹰小窝”。我喜欢闭上眼睛回忆：我们从入口涌进，分头跟酒吧的客人打招呼，或者和他们交朋友。我们会请整个酒吧的人喝杯酒，然后占用一个角落，继续激烈讨论某些问题、想法以及轻率的计划。为什么中底没能从A点运到B点。我们喝了一轮又一轮，不管叫到或点到谁的名字，那个人都会立马发言，而且都尽量在酒桌上大声、有趣、清晰地回答。对于猫头鹰小窝里的人来说，对其他公司来说，这样做的效率很低而且也不恰当，甚至有点丢脸。但是在酒吧打烊前，我们已经完全搞明白了这些中底为什么没能从A点运到B点。负责人非常懊悔，获得一个警告处罚。我们会自己想出一个创新的解决方案。

唯一没有加入深夜狂欢的人就是约翰逊。他通常会出门跑步，以便让头脑清醒一下，然后回到房间，躺在床上看书。我觉得他连猫头鹰小窝都没有进去过，甚至根本不知道这个酒吧的地址。第二天早上，我做的第一件事就是向约翰逊通告他不在时我们做的决定。

美国建国两百周年这一年，我们被一系列麻烦事儿搞得焦头烂额。我们需要在东海岸找个大一点的仓库，我们需要把分销中心从马萨诸塞州的霍利斯顿（Holliston），转移到公司在新罕布什尔州格林兰镇新建的3 800平方米的建筑里，这肯定会让物流暂时变成噩梦。我们需要雇用一个广告代理来负责日益增长的印刷广告。我们需要整改或关闭一些表现不佳的工厂。我们需要改进“未来计划”的瑕疵。我们需要雇用一位营销主管。我们需要成立一个职业俱乐部（Pro Club），一种针对NBA选手的奖励系统，以此促进他们对于耐克的忠诚度，让他们一直穿我们的鞋子。我们需要审批新产品，例如Arsenal，一种足球和棒球通用的钉鞋，皮质鞋面，聚氯乙烯泡沫鞋舌；还有一款Striker，一种为足球、棒球、橄榄球、垒球和陆上曲棍球运动员设计的多功能钉鞋。我们还需要确定一个新商标。除了Swoosh标志，我们的鞋上还有一个小写的nike，这经常会引起误解，许多人会把它认成like或mike。但是现在让公司再改名字已经不现实了，所以必须找到一种让每个字母都能看清楚的方法。我们的广告公司创意总监丹尼·斯特里克兰（Denny Strickland）设计了一个黑色粗体的“NIKE”，每个字母都大写，移到标志的里面。我们对此用了好几天的时间考虑和讨论。

首先我们需要彻底确定上市的问题。在最初的几次“恶棍”会议中，我们慢慢达成了一

致，如果我不能保持成长的话，我们就无法生存。尽管我们有所畏惧，尽管存在风险和弊端，但上市是保持成长的最好办法。

但是，在多次激烈讨论中，在公司历史上最费力的几年里，这些“恶棍”会议只是一种消遣。在太阳河度假村度过的时光，没有一分钟感觉是在工作。我们在反抗这个世界，那还是在我们没有被这个世界惹怒的时候，我们还因此对世界感到该死的遗憾。每个人都被误解、错判和摒弃。当相貌和天生的风度耗尽之时，你会被老板开除、被好运抛弃、被社会拒绝、被命运捉弄。我们原先都经历过失败，我们每个人都曾为自己定下一些目标，都曾试图去获得社会的认可或找出人生的意义，但是最终都无功而返。

海斯因为太胖而无法成为一个合伙人。

约翰逊不能适应这个所谓常规世界朝九晚五的生活。

斯特拉瑟曾是一个讨厌保险和律师的保险律师。

伍德尔在一次意外事故中失去了所有的儿时梦想。

我被棒球队开除，心碎到不行。

虽然每次我都认为“恶棍”中的每一位成员都是天生失败者，但是我依然相信聚拢在一起的我们肯定会获得胜利。我虽然一直不能完全明白胜利除了不输之外，还意味着什么，但是我们发现当更接近某一个关键时刻时，自身的问题将得以解决或该问题将被更清晰地阐明。也许上市就是这样的关键时刻。

也许上市能最终保证耐克可以继续下去。

如果人们对1976年蓝带的管理团队有任何疑问的话，那么大多数应该是针对我的。我对待“恶棍”们的方式真的合适吗？我几乎没给他们什么指导，当他们干得漂亮的时候，我只是耸耸肩，然后用“不错”两个字当最高赞美。当他们犯错的时候，我只冲他们吼上一到两分钟，然后抛到脑后。每一个参加“恶棍”会议的人都不怕我，这样好吗？不要告诉别人如何去做事情，告诉他们应该做什么，然后他们就会用成果带给你惊喜。这对巴顿将军和他的士兵来说是个不错的策略，然而这对“恶棍”也有效吗？我有点担心。也许我应该更加亲力亲为一些。也许我们应该更加有组织一些。

但是接着我又想：无论我做什么，都必须有可行性，因为他们没人真的想造反。实际上，自从博克之后，没有人为任何事情真正发过脾气，甚至他们对自己的报酬是多是少都不关心，无论在任何公司这都是闻所未闻的。“恶棍”们知道我不会给自己太多，他们也信任我会尽自己最大努力回报他们。

很明显，“恶棍”们喜欢我营造的氛围。我完全信任他们，不会严密监视他们，这就形成了一种强有力的互相信任。我的管理方式对那些每一步都需要引导的人是没有效力的，但这个团队会觉得自由和被充分授权。我让他们做真实的自己，让他们自己动手，让他们自己犯错，因为我一直就想要别人这样对待我。

马修说，他再也不会穿耐克鞋了

在一个“恶棍”周末结束时，我脑海中塞满了各种想法，恍恍惚惚地开车返回波特兰。半路上，我突然清醒了过来，开始想念佩妮和两个儿子。尽管“恶棍”们像一个大家庭，但我和他们每多待一分钟，都意味着和自己真正的家庭少待一分钟。我对此觉得十分内疚。每次回到家，马修和特拉维斯都会跑到门口。“你去哪儿了？”他们会问。“爸爸去找朋友了。”我会回答，然后把他们抱起来。但是他们会瞪大眼睛，一脸困惑地说：“但是妈妈说你在工作。”

就在耐克准备推出首批童鞋Wally Waffle和Robbie Road Racer的时候，马修说他这辈子再也不会穿耐克鞋了。他用这种方式表达对我经常不在家的生气和失望。佩妮努力想让他理解爸爸不是故意不在家的，爸爸正在为了事业忙碌，爸爸要保证他和特拉维斯能有钱上大学。

我甚至都没有解释。我告诉自己什么都没关系，反正马修也不会懂。特拉维斯却一直都明白，他们哥儿俩似乎生来就位置颠倒了。马修好像对我有一股天生的怨气，但是特拉维斯却对我有一种先天的热爱。短短几句话能有多大区别呢？多待几个小时又有何不同？

我始终都在反思自己的为父之道、我的管理方式。它能算很棒吗？或者它是否仅仅是不错？

我常常发誓要改变，我常常发誓告诉自己：我将来要多花点时间陪两个儿子。这个承诺通常只会被遵守一段时间，然后我会回到原来的日常工作，以我唯一知道的方式继续领导耐克前进。虽然没有袖手旁观，但也没有亲力亲为。

这也是我和“恶棍”同事们用头脑风暴无法解决的一个问题，它比中底为什么没有从A点运到B点更加棘手——如何在保持耐克这个小儿子稳定发展的同时，还能让大儿子、二儿子开心。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1977
永无止境

a memoir by the creator of *nike*

一个跑者孤单地站在体育场跑道上，周围都是高大的花旗松树，很显然，这里就是俄勒冈。广告语这样说道："赢得比赛相对比较简单，而战胜自己却需要不断努力。"

他叫弗兰克·鲁迪（M.Frank Rudy），曾经是一名航天工程师，非常有创造力。有人说他是一位古怪的专家，虽然直到几年后我才发现他古怪的程度（他连自己的性生活和排便都一丝不苟地记录下来）。他有一个商业伙伴，名叫鲍勃·博格特（Bob Bogert），也是一个聪明而勤奋的人。他们有一个疯狂想法，并且想要和我们一起合作。1977年3月那个早上，当我们坐在会议桌周围时，我才知道的这一切。我甚至都不知道这些人是怎么联系上我的，或者说他们如何安排的这次会议。

“好了，诸位，”我说道，“亮出你们的宝贝吧。”

“气垫鞋”，里程碑式的产品

我记得那天天气不错，室外黄油色的阳光普照大地，蔚蓝的天空也是数月以来的第一次，所以我有点分心了，春天总让人躁动。鲁迪靠在会议桌边缘微笑着说：“奈特先生，我们已经想出了把空气注入运动鞋里的方法。”

我皱了下眉，放下了手中的铅笔。“为什么？”我问。

“为了更好的缓冲，”他解释道，“为了更好的支撑，为了终身的腾空。”

我凝视着他：“你在和我开玩笑吧？”

我在鞋子领域听过不同人的很多愚蠢想法，但是这个蠢到极致。

鲁迪递给我一双好像从22世纪运送过来的气垫，巨大、笨重，很明显是用厚塑料制成的。里面是气泡？我把它们翻过来。“气泡？”我问。

“加压的气囊。”他回答。

我放下气垫，从头到脚仔细观察了鲁迪。他身高近两米，体型修长，留着不羁的深色头发，眼镜有瓶底那么厚，总喜欢歪着嘴龇牙一笑，总之，完全一副极度缺乏维生素D的样子。他一看就是不怎么晒阳光的人，或者是恐怖喜剧片《亚当斯一家》（*Addams Family*）中遗失多年的成员。

鲁迪见我在审视他，并看出我的怀疑，但他一点都没有感到狼狈。他走向黑板，拿起一支粉笔，开始写下一串数字、符号和方程式。他相当详细地解释了为什么气垫可以工作，为什么气垫永远不会变平，为什么这注定会成为里程碑式的产品。当鲁迪说完后，我一直盯着黑板。作为一个受过训练的会计，我一生中花了很多时间来看黑板，但是这个叫鲁迪的家伙所涂写的东西却有所不同，让人无法解释。

我说道，人类自冰河时代就开始穿鞋，在过去4万年间，鞋子的基本设计并没有发生太大变化。自从19世纪鞋匠开始分别打磨左右脚的鞋楦、橡胶公司开始制作鞋底之后，鞋子就

没有什么大突破。时至今日，从未见过如此新颖和具有革命性的鞋子。“气垫鞋”对我来说就像是喷气背包和自动人行道一样，是漫画中才会出现的东西。

鲁迪没有气馁，依然坚持着，他看起来毫不慌张、一脸严肃。最后他耸了下肩，说他明白了。他也曾经向阿迪达斯推销过这个，也受到了怀疑，说他是胡言乱语。这才是我想听到的。

我问他能不能先将气垫安装到我们的运动鞋试验一下。“还缺一个调节器，”他解释道，“没有那个会让它们会变得松散和不稳定。”

“我不在乎这个。”我说道。

我把这个鞋垫塞进自己鞋子里，然后又穿上鞋子，系上鞋带，上下跳了跳。“感觉还不错。”我说道。

我穿着它跑了近10公里。鞋垫的确还不稳定，但它真的让我有腾空的感觉。

我跑回办公室，满头大汗地径直找到斯特拉瑟。我告诉他：“我想我们可能有新发现。”

那天晚上，我、斯特拉瑟、鲁迪和博格特一起共进晚餐。鲁迪又更加详细地解释了气垫背后的科学原理，这一次听起来好像感觉有点道理了。我告诉他们我们有可能会和他们合作，然后我让斯特拉瑟详细地和他们谈。

我以前雇用斯特拉瑟是因为他的法律头脑，直到1977年，我才发现他真正的天赋是谈判。刚开始我偶然几次请斯特拉瑟去和体育经纪人来敲定合同。面对这些世界上最难搞定的谈判对手，他每次都能成功，我很惊讶，经纪人同样也很震惊。每次斯特拉瑟得到的结果都会超出我们的预期。没有人能把他吓跑，几乎所有人最后都会屈服于他的意志。1977年，每次谈判我都会信心十足地派斯特拉瑟出马，就好像我派出了美国第82空降师一样。

我想斯特拉瑟的秘诀是他不在乎说话的内容、方式以及如何改进。他完全诚实，并在任何谈判中都采取激进的策略。我回想起斯特拉瑟和华盛顿子弹队（Washington Bullets）全明星队员埃尔文·海斯（Elvin Hayes）的一次较量，我们当时十分想再次签下他。埃尔文的经纪人告诉斯特拉瑟：“你应该把整个公司都给埃尔文！”

斯特拉瑟打着哈欠说道：“你想要吗？请便。我们银行里只有10 000美元。最后一次出价，要么接受，要么拉倒。”

经纪人最终接受了。

鉴于“气垫鞋”的巨大潜能，斯特拉瑟向鲁迪提议，我们每卖出一双鞋给他10美分。鲁迪要求20美分。经过几个星期的讨价还价，他们最终确定了一个折中的数字。随后我们把鲁迪和他的合伙人送到了埃克塞特，那里已经成为我们实际上的研发部。

当约翰逊见到鲁迪时，他和我一样，也把气垫塞进跑鞋里，慢跑了近10公里。然后打电话给我。“这会是个大发现。”他说道。

“我也是这么想的。”我说。

不过，约翰逊担心气垫会引起摩擦。他的脚感觉到了发热，并起了一个水泡。他建议直接在鞋底夹层注入空气，这样会让脚底受力更均衡。“不要和我说，”我说道，“和你的新室友鲁迪先生说。”

签下大学篮球队

和鲁迪谈妥后，我们交给了斯特拉瑟另外一个重要的任务：签下大学篮球队。耐克在NBA球员中已牢牢扎下了根，篮球运动鞋的销量在狂飙。然而，我们却没有签下任何大学队，甚至连俄勒冈大学队都没有，真让人无法接受。

1975年，迪克·哈特教练告诉我们，他会让球员自己决定。队内投票结果是6比6打平，所以他们依然选择匡威。

第二年，队内为耐克再次投票，结果是9比3，但哈特说这个结果太接近了，所以他还是选择匡威。

真是……

我让霍利斯特在未来12个月内一直对运动员进行游说，他照办了。1977年对耐克投票的结果是12比0。

第二天，我在贾卡办公室见到了哈特，他告诉我还是不会签。

为什么？

“我的2 400美元呢？”他问。

“啊，现在我懂了。”我说。

我给哈特寄了一张支票。最终俄勒冈大学的野鸭队的球员将会穿着耐克大显身手。

几乎是在相同的时间，另外一个陌生的鞋子发明家出现在我们门口。他的名字叫桑尼·瓦卡罗（Sonny Vaccaro），他和弗兰克·鲁迪一样古怪。瓦卡罗身材矮小，体型圆润，眼睛总转个不停；他说话有点模糊不清，是夹杂着美式意大利口音，还是意大利式美国口音，我也说不明白。他肯定也是位鞋狗，还是一位教父式的鞋狗。他第一次来耐克的时候，带着很多自己发明的鞋子，滑稽的样子让整个会议室都开怀大笑。这个人并没有鲁迪那样的东西。在会谈开始之前，他声称自己和全国大学篮球教练都很熟悉。几年之前，他曾创办了一个非常受欢迎的高中全明星比赛：达珀·丹精英赛（Dapper Dan Classic）。当时非常成功，经过这个比赛，他获得了教练界的认同。

“好吧，”我告诉他，“你被雇用了，你和斯特拉瑟现在出发，去外面看看能不能攻克大学篮球市场。”

所有篮球打得好的大学都与阿迪达斯和匡威有长期合作，例如加利福尼亚大学洛杉矶分

校、印第安纳大学、北卡罗来纳大学等。那么，还剩下谁呢？我们可以签下谁呢？我们赶忙创立了一个“咨询委员会”，这是我们NBA奖励系统“职业俱乐部”的另一种版本，但意义不大。我心里认为斯特拉瑟和瓦卡罗不会成功，而且我至少一年之内不会看到他们了。

一个月后，斯特拉瑟站在我的办公室里，一脸开心地大喊，他标出了一连串的名字：阿肯色大学的埃迪·萨顿（Eddie Sutton）教练，得克萨斯州大学的阿贝·莱蒙斯（Abe Lemmons）教练，内华达拉斯维加斯大学的杰里·塔卡尼恩（Jerry Tarkanian）教练，南加利福尼亚大学的弗兰克·麦克奎尔（Frank McGuire）教练！我从椅子上跳了起来，麦克奎尔是一个传奇，他曾经带领打败过威尔特·张伯伦（Wilton Norman Chamberlain）的球队，从而为北卡罗来纳大学获得了全国冠军。“我们成功了！”斯特拉瑟说道。

好像是界外球一样，斯特拉瑟提到了两个不是很引人注意的年轻人：爱纳大学（Iona College）的吉姆·瓦尔瓦纳（Jim Valvano）和乔治城大学的约翰·汤普森（John Thompson）。

一年后，斯特拉瑟在大学橄榄球界也做到了这样的成就，拿下了所有优秀的队伍，包括文斯·杜里（Vince Dooley）和他的全国冠军佐治亚大学斗牛犬队（Georgia Bulldogs），球队当家明星赫谢尔·沃克（Herschel Walker）都代言耐克了，太棒了！

签下这些大学篮球队之后，我们连忙发布了新闻公告，公开耐克已经和这些大学签约了。唉！公告上有一个错误：Iona（爱奥纳岛）拼成了Iowa（艾奥瓦州）。艾奥瓦大学的教练鲁特·奥尔森（Lute Olson）立即打来电话。他很生气，我们向他道歉，并保证第二天一定会更正。

他安静了下来。“先等等，”他说道，“这个咨询委员会到底是个什么东西?”

“哈特效应”充分显现了出来。

第14球场上的愣头青

其他代言都不大顺利。我们在网球方面刚开始就签下了纳斯塔塞，开了个好头。然而，康纳斯的拒绝极大地延缓了我们的扩张速度。接着，纳斯塔塞也离我们而去了。阿迪达斯每年为纳斯塔塞提供10万美元，包括鞋子、衣服和网球拍。我们可以提供阿迪达斯条件相同的合同，但代价太大了。“这是不负责任的财政措施，”我告诉纳斯塔塞的经纪人和其他愿意听的人，“没有人见过如此大金额的运动代言。”

所以1977年，我们在网球界没有一个代言人。我们很快雇了一位专家做顾问，那个夏天他和我去了温布尔登。到伦敦的第一天，我遇到了一队美国网球官员。“我们有很多非常优秀的年轻选手，”他们说，“艾略特·泰斯彻（Elliot Telscher）是其中最棒的一个，戈特弗里德（Gottfried）也非常突出。无论你做什么，只要离在第14球场上比赛的那个孩子远远的就可以。”

“为什么？”

“他是个愣头青。”

我直接去了第14球场，然后疯狂地、无可救药地爱上了那个来自纽约的卷发高个子学生——约翰·麦肯罗（John McEnroe）。

召回**LD-1000**

一方面，我们不断同运动员、教练和古怪的专家签约；另一方面，我们的LD-1000鞋快要面世，这是一种以细腰型鞋跟为特点的跑鞋。鞋跟外倾得非常多，实际上，从某个角度看起来很像滑水橇。其原理是细腰型鞋跟可减小腿部的力矩，这样就可以降低膝盖上的压力，从而减小了腱炎和其他与跑步相关的疾病的发病几率。这款鞋由鲍尔曼设计，足科医生维克西也投入了很多精力。顾客非常喜欢这款鞋。

刚开始时，出现了一些问题：如果奔跑者没有正确着地，细腰型跟会导致脚内翻、膝盖问题或其他更严重的问题。我们公开召回了这款产品，但仍害怕会引起大众反感。但大众没有对我们有怨言；相反，我们听到的只有感激。其他制鞋公司都没有尝试新东西，所以我们在这方面的努力，无论成功与否，都值得尊重。所有发明创造都是在向进步和前瞻思维致敬。正如失败无法阻止我们一样，失败也不会减少顾客对我们的忠诚度。

但是，鲍尔曼自己却很失落。我提醒道没有他就没有耐克，试着借此来安慰他，并鼓励他应该继续无所畏惧地发明创造。LD-1000就像文学天才的一部未完成小说。大多数小说家都会遇到这种情况，这不是让他们停止写作的理由。

我的这些鼓舞士气的话并没有起作用，然后我又错误地提到正在研发的气垫鞋。我告诉鲍尔曼鲁迪的充气创新。他嘲笑道：“什么气垫，根本不可能成功的，巴克。”

他的语气听起来有点嫉妒？

我觉得这是好迹象。他内心的竞争意识又一次被激发了。

我们不仅是个品牌，还是一种态度

很多个下午，我会和斯特拉瑟坐在办公室，想要搞清楚为什么有些生产线的产品卖得好，有的卖得不好；这种讨论经常会扩展到人们如何看待我们及其原因。我们没有专门小组或市场调研人员，因为我们没多余的钱，所以我们只好依靠直觉、占卜和看茶叶的方式预测未来。很显然，我们认为人们喜欢我们鞋的外观。很显然，他们喜欢我们的故事：一群俄勒冈体育怪人的发家史。很显然，他们喜欢耐克代言人对我们产品的看法。我们不仅是个品牌，我们还是一种态度。

其中一部分原因要归功于好莱坞。我们在那里有一个人负责将耐克送给明星；各种各样的明星：大明星、小明星、冉冉升起的新星，以及风光褪去的明星。每次我打开电视都会看到热播节目里某个角色穿着我们的鞋，例如电影《警界双雄》（*Starsky&Hutch*）、电视剧《无敌金刚》（*The Six Million Dollar Man*）和电影《绿巨人》（*The Incredible Hulk*）。想

尽各种办法，我们的好莱坞联络员把一双女款Cortez鞋送到了法拉·福赛特（Farrah Fawcett）的手中，她穿着这双鞋出演了电影《霹雳娇娃》（*Charlie's Angels*）。最重要的是，一个镜头快速扫过法拉脚上的耐克，第二天中午之前全国每家商店的Cortez女款鞋都会卖光。很快，加利福尼亚大学洛杉矶分校和南加利福尼亚大学的啦啦队员都开始穿“法拉鞋”跳操了。

所有这些都意味着更多需求以及需求带来的更多问题。我们的制造基地在不断变大。除了日本，我们在中国台湾有好几家工厂，在韩国有两家小一点的工厂，再加上波多黎各和埃克塞特的工厂，但是这些工厂的制造能力依然跟不上需求。而且，我们开的工厂越多，对我们资金造成的压力就越大。

有时候，我们的问题和现金没关系。例如在韩国，五大工厂太过强大，他们之间的竞争非常残酷，我们知道自己的工厂很快就会关门大吉。果不其然，一天我收到了一种耐克气垫鞋的高仿品，连标志都一样。模仿是一种恭维，但是名牌仿制品就是一种盗窃，这种行为非常恶毒。尽管没有我们技术人员的任何指导，但仿制品的细节和做工都堪称完美。我写信给仿制品工厂的老板，要求他们停止生产，否则我会让他坐100年的牢。

“顺便问一下，”我补充道，“你想要和我们一起工作吗？”

1977年夏天，我和那家工厂签订了一份合同，暂时解决了仿制问题。更重要的是这增强了我们的生产能力；如果有需要的话，我们可以迅速提升产量。

我们终于可以完全摆脱对日本的依赖了。

永无止境，新一轮广告战役

我意识到，问题总是会接踵而来，但是现在任何问题都难以阻止我们的发展势头。为了强化大好形势，我们展开了新一轮的广告攻势，使用了感性的新标语：“永无止境”（There is no fnish line.）。这个想法出自我们新广告代理公司的CEO约翰·布朗（John Brown）。约翰刚在西雅图开了自己的商店，他很年轻、阳光，具有运动员所有积极向上的特点。这些正是我们当时招聘员工的要求。除了约翰逊和我自己，耐克对需要运动的人来说是一个避难所。布朗构思了一场运动和一个能完全体现耐克理念的品牌口号。在他的广告中，一名跑者孤单地站在体育场跑道上，周围都是高大的花旗松树，很显然，这里就是俄勒冈。广告语这样说道：“赢得比赛相对比较简单，而战胜自己却需要不断努力。”

我周围的每个人都觉得这则广告既大胆又新鲜，没有将重点放在产品上，而放在了产品背后的精神上，20世纪70年代从未出现过这样的广告。人们因为这则广告向我祝贺，仿佛我们做出了什么惊天大事。对此，我耸了耸肩，毫不谦虚地说，我根本不相信广告的力量。我想，一个产品能不能在市场上立足，最后还是质量说了算。我根本不相信广告活动会证明我的观点错误或改变我的想法。

当然，我们的广告人员不断反驳我，认为我的观点大错特错。但是我一次次质问他们：“你敢确定地说顾客是因为你们的广告才购买耐克的产品吗？你能用白纸黑字的数字来展示给我吗？”

一片沉默。

“不，”他们会说，“我们没那么确信”。

“让我对此充满热情有点困难，”我会说，“对吗？”

又是一片沉默。

负债**90%**的日本贸易公司

我经常希望能够有更多的时间打磨和讨论广告的细节，但我们每天面临的危机要比在鞋的图片下印什么标语重要和紧迫得多。1977年第二个季度时，我们的危机是债券持有人，他们突然嚷着要兑现。一直以来，对债券持有人来说变现最好的办法是在市场上公开出售，我们努力向他们解释这样做不是好选择，但是他们根本听不进去。

我又一次找到了查克·鲁宾逊。在第二次世界大战时期，他曾在一艘美军战舰上当海军少校，并立过战功。他修建了沙特阿拉伯首个炼钢厂，还参与过与苏联的粮食贸易谈判。查克比我认识的任何人都了解生意场的冷酷，长期以来我都想得到他的建议。但是在过去几年，查克是国务卿亨利·基辛格手下的二号人物；按照贾卡的说法，他对我来说有点“高不可攀”了。现在，吉米·卡特新当选美国总统后，查克回到了华尔街。我又可以找他咨询了，于是我邀请他来俄勒冈。

我将永远不会忘记查克来我办公室的第一天。我向他简单介绍了过去几年公司的发展情况，感谢他对于日本贸易公司的宝贵建议。然后，我向他展示了我们的财务报表。他草草翻阅了下，就开始笑了起来，而且根本停不下来。“整体看来，”他说，“你们就是一个负债90%的日本贸易公司！”

“我知道。”

“这样不可能长久的。”他说道。

“呃……我想这就是请你来的原因。”

作为合作的首要事项，我邀请查克加入我们的董事会。令我惊讶的是，他竟然同意了。然后，我向他请教关于上市的看法。

他说上市不是一种选择，而是必须要做的事。他认为我需要解决现金流问题，攻克这个问题，把它打倒在地。否则，我会失去整个公司。他的评估虽然让人害怕，却十分必要。

我第一次把上市当作无法避免的命运，除了接受之外没有别的选择，这个现实让我有点伤心。当然我们一直在坚持赚更多的钱，但是赚钱却从来不会影响我的决定，它对我的影响远不如“恶棍”们。因此，在接下来的会议上我提出了这个想法，并向大家转述了查克说过的话，我不是想再一次争论这个问题，只想进行一次投票。

海斯支持。

约翰逊反对。

斯特拉瑟也反对。“这会毁掉我们的企业文化。”他一遍又一遍地说道。

伍德尔中立。

有一点我们都一致同意，上市路上没有什么障碍，我们销量惊人、口碑不错，也没惹上什么官司。我们虽然负债，但还周转得开。1977年圣诞季开始时，周围邻居的房子都挂上明亮多彩的灯，我在一次夜跑途中一直在思考：一切都会改变，只是时间问题。

接着，那封信就来了。

2 500万，对手的把戏

那是一封不怎么起眼的信，普通的白色信封上面印着回寄的地址：美国海关，华盛顿（特区）。打开信件后，我的手开始抖了起来，里面是一张2 500万美元的账单。

我仔细读了一遍又一遍，还是没有弄清楚是怎么回事。我能想到的最合理的解释是，联邦政府声称耐克从三年前开始欠缴关税，而这一切都是由于一种古老的估定关税方法即所谓“美国市价”（American Selling Price）造成的。美国市价是什么东西？我把斯特拉瑟叫到办公室，将这封信塞到他手中。他读完之后就笑了。“这肯定不是真的。”他拽了拽胡子说道。我附和道：“我也这么觉得。”

我们反复传阅这封信，都认为肯定是弄错了。如果这是真的，如果我们真欠政府2　500万美元，我们早破产了。如果真是这样，那么所有关于上市的讨论都只是在浪费大把的时间，甚至自1962年以来我们所做的一切都是在浪费时间。账单有截止期限吗？现在就是，截止时间就在现在。

斯特拉瑟回去打了几个电话，第二天又来找我，这一次他没有笑。“信里的事情可能是真的。”他说。

事情的起因非常阴险。我们在美国的竞争者匡威、科迪斯（Keds）及几个小工厂，换句话说，美国鞋业还仅存的企业，都在背后插了一脚。他们在华盛顿展开游说活动，企图减慢我们的发展势头；而他们的游说起作用了，甚至比他们希望的结果要好很多。他们设法让海关官员实施这个美国市价来阻挠我们。美国市价的起源可以追溯到贸易保护时期，它的出现主要是为了促使美国走出经济大萧条；不过，有人认为正是它加重了大萧条。

根据美国市价的相关规定，尼龙鞋的进口关税为该鞋子制作成本的20%，除非在美国国内有竞争对手也生产“类似的鞋”，这种情况下，关税税率将变为竞争对手产品市价的20%。因此，我们所有的竞争对手只要在美国国内生产很少的鞋，然后对外声称是“类似的”，并把价格定得很高、高得离谱，这样就会使我们的进口关税猛涨。

这只是他们玩的一个卑鄙小把戏，他们想办法让我们的进口关税上涨了40%，而且对以前的进口也有追溯效力。海关部门说，过去几年我们一共欠他们2　500万美元的进口关税。不管是不是诡计，斯特拉瑟告诉我海关部门是不会开玩笑的。我们欠他们2　500万美元，而且他们现在就想要。

我趴在桌子上。几年前，当我和鬼冢公司打官司的时候，我告诉自己，问题出在文化差异上。我经历过第二次世界大战，身上难免留有那时的烙印，所以和曾经的敌人产生争执，一点都不必惊讶。现在我则站在日本人的立场上，与美利坚合众国、与我自己的政府进行斗争。

这是一个我从未想过的冲突，也是内心十分抵触的冲突，却又无法避免。失败就意味着灭亡。政府要求我们支付的2　500万美元，差不多是我们1977年一年的销售额。即使我们能够把一年的收益交给他们，我们也无法继续支付高了40%的进口关税。

所以，我们只剩下一条路可以走了。我叹了口气，告诉斯特拉瑟：“我们得拼尽一切进行战斗了。”

我不知道为什么这个危机对我的精神打击比其他危机都要大。我试着一遍遍告诉自己，我们曾克服过很多困难，这次危机肯定也能平安渡过的。

但是，这次危机与以前的感觉都不一样。

我想和佩妮聊聊这个，但是佩妮说根本不知道我在说什么，我只是小声咕哝，看着某个地方发呆。

我又点点头。“这就是墙竖起来了！”佩妮说，她十分恼怒，又有点担心。我应该曾经对她说过，这是人们准备战斗时的反应，他们会竖起围墙，拉起吊桥，把护城河注满水。

但是我不知道如何竖起围墙。1977年，我失去了说话的能力。伴随自己的不是沉默就是对自己的愤怒。深夜，和斯特拉瑟、海斯、伍德尔或我父亲通完电话后，我看不到一点出路。我只能眼睁睁看到自己辛辛苦苦打造的事业被搞垮。我会把怒气发泄到电话上，不再轻轻挂掉电话，而是把话筒使劲摔了又摔；一次比一次用力，直到摔得粉碎。有好几次，我甚至把电话都敲出油来了。

这么干了三四次后，我注意到电话公司的修理工一直盯着我。他换好电话后，又仔细确认了里面是否有按键声。收拾工具的时候，他非常温柔地对我说：“这样做……实在是……幼稚。”

我点点头。

“你应该像个成年人一样。”他说。

当一名电话维修工都觉得自己有必要教训你时，我告诉自己，也许你的行为可能真的需要改正。那一天，我对自己许下承诺，我发誓从那时起我要学会冥想，深思熟虑，每晚跑20公里，尽我所能使自己不要过分情绪化。

“Swoosh”，值得敬佩的耐克标志

不情绪化和当个好父亲是不同的。我经常自己许诺，我会成为儿子的好父亲，要比我父亲做得更好；这也意味着，我需要给他们明确的认可和更多的关注。不过，1977年年末，依据自己和儿子们待在一起的时间以及在家时和他们的疏远程度，我给自己打了个很低的分数。如果用严格的数字来表示，我只比我爸爸称职10%。

至少，我是个更好的养家者，我告诉自己。

至少，我坚持给他们讲睡前故事。

> 1773年4月，波士顿许多愤怒的殖民者团结起来，共同反抗加重他们喜爱的茶叶的进口关税，马特和特拉维斯偷偷登上波士顿港的三条船，然后把所有的茶都倒进了大海。

孩子们闭上眼睛后，我会偷偷溜出房间，坐到躺椅上，拿起电话。“喂，爸。”“嗯！”“你还好吗？”“我吗？还可以。”

在过去的10年中，这一直是我临睡前的放松方式，是安抚自己灵魂的手段。但是现在，比过去更加重要，我靠这个活着。我渴望得到只能从老爹那里得到的东西，虽然我自己也很难说明白到底是什么。

安心？

肯定？

安慰？

1977年12月9日，突然之间，我得到了上面说的全部东西。毫无疑问，一切都起因于运动。

那个晚上，休斯敦火箭队对阵洛杉矶湖人队。下半场开始时，湖人队后卫诺姆·尼克松（Norm Nixon）错失了一个跳投，他来自艾奥瓦州的队友凯文·库内特（Kevin Kunnert）与休斯敦火箭队的科米特·华盛顿（Kermit Washington）争抢篮板。在争抢过程中，华盛顿把库内特的短裤给扯下来了，库内特用肘部反击。华盛顿接着使劲打了库内特的头。一场打斗开始了。因为休斯敦火箭队的鲁迪·汤姆贾诺维奇（Rudy Tomjanovich）跑过来支援队友，华盛顿转过身使劲一击，打折了汤姆贾诺维奇的鼻子和下巴。汤姆贾诺维奇的脸部骨头都快要被打散架了，他像是中枪一样倒地，巨大的身躯落地时发出令人恐怖的声响，这个声响回荡在洛杉矶体育馆的上方。汤姆贾诺维奇一直躺在那里，一动不动，身下鲜血一片。

那天晚上和父亲打电话之前，我对此事一无所知。父亲有点上气不接下气，我则很惊讶他竟然会看这场比赛；不过，那一年波特兰的每个人都对篮球很着迷，因为我们的开拓者队正在争夺NBA冠军。父亲并不是因为比赛而喘不过气来。在给我描述了这次打斗之后，他大喊道：“哦，巴克，巴克，这真是我曾见过的最令人难以置信的事。”然后他停顿了很久，接着补充道：“摄像机一直在拉近，你能看得十分清楚汤姆贾诺维奇鞋上的Swoosh标志！他们一直在对Swoosh拉近镜头。”

父亲话语中有我从没听过的自豪感。当然，汤姆贾诺维奇被送到了医院抢救，很不幸，

他脸部骨头散架了。不过，菲尔·奈特的商标却成为全国关注的焦点。

那一晚，父亲才开始对“Swoosh”这个耐克标志有了更真实的感受。他没有用“骄傲”这个词，而是用了“值得敬佩”。但是挂断电话后，我已经感觉到了他字里行间的自豪感。

我告诉自己，这让一切几乎都是值得的。

几乎……

人生中最艰难的谈判

自从几百双Valiant被一抢而空之后，耐克每年的销量都按几何级数增长。1977年末时，销量有点涨疯了，销售额达到了近7 000万美元。所以我和佩妮打算买所大点的房子。

我们还在和政府进行殊死的斗争，却还要买房子，真是有点奇怪。但是我喜欢将这称作举重若轻。

命运总是青睐勇敢，以及诸如此类的事物。

我还喜欢为了换个环境的说法。

我想，也许这会改变我们的运气。

当然，我们也很舍不得离开原来的老房子，毕竟两个孩子都是在那里迈出了人生第一步。马修非常喜欢那里的游泳池，他玩水的时候看起来非常安静。我还记得佩妮摇着头说：“可以确定，那个孩子永远不会溺水。”

但是两个孩子都长大了，他们都迫切需要更多空间。新房子就很宽敞，它坐落在希尔斯伯勒（Hillsboro），面积有20　000平方米，每个房间都很宽敞通风。住进去的第一晚，我们就确定这就是以后的家。我的躺椅上甚至安装了内置的壁龛。

为了纪念我们的新家、我们的新开始，我努力遵守新的时间表。除非出城，我都会尽量参加所有少年篮球比赛、足球比赛以及棒球联赛。我花了整个周末教马修如何挥动球拍，虽然我们俩都不知道为什么花了这么长时间。马修不愿意让后脚保持静止，他不愿意听我讲，总是和我争论。

马修狡辩道：“球能动，为什么我不能动？”

“因为那样的话不容易打中球啊。”

但是这对马修来说从来不是一个充分的理由。

我发现马修不仅很叛逆，还很喜欢和人对着干。他总是不服从权威，觉得权威都有见不得光的地方。只要不按照他的意愿就属于压迫，然后就会引发一场斗争。例如，在足球场

上，马修像无政府主义者一样乱踢。与其说他在和对手竞争，还不如说他在对抗规则和战术。假如在转守为攻时，其他队的最佳球员朝他跑来，马修会忘记比赛、忘记球，直接踢向那个孩子的小腿。那个孩子应声倒地，他的父母跑过来，肯定是一片混乱。在马修引起的一次混乱中，我看向他，意识到他和我一样不愿待在这里。他不喜欢足球，或者说，他根本不在意体育运动。他踢球，我看球，同样都是出于义务。

随着时间的推移，马修的行为对他的弟弟有了抑制效应。虽然特拉维斯是个有天赋的运动员，而且很喜欢运动，但是马修让他失去了兴趣。有一天，年幼的特拉维斯宣布“退役”，他再也不参加任何运动队了。我让他再考虑一下，但是他和马修或许还有我，唯一的相同之处就是倔强的性格。在我人生中的所有谈判中，和我两个儿子的谈判是最困难的。

1977年新年前夕，我在新房周围挂了一些彩灯，我感觉到我存在的基石发生了深深的裂痕。我的人生和运动相关，我的生意和运动相关，我和父亲之间也靠运动联系着，但是我的两个儿子却不喜欢运动。

这就像所谓的美国市价一样，根本就不公平。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1978

不要在一双鞋子里塞进
十二种创新

a memoir by the creator of *nike*

这款鞋在埃克塞特研发，日本制造，是弗兰克 · 鲁迪的智慧结晶。它不只是一双鞋，更是一个后现代的艺术品，突出明亮的银色，置入鲁迪研发的气垫，拥有 12 项不同的产品创新。

斯特拉瑟是我们的五星上将，我时刻准备着追随他进入任何战场，任何枪林弹雨。我们在和鬼冢打官司的时候，他的愤怒让我感到欣慰，并给我支撑，而且他的思想已经成为强大的武器。在这次和联邦政府的斗争中，他毫无疑问又被激怒了。很好，我想道。斯特拉瑟在办公室里跺着脚，像是被惹怒的北欧海盗一样，但是他的跺脚声在我听来却是美妙的音乐。

但是，我们都知道只是愤怒是不够的，只有斯特拉瑟一个人也不够。我们正在与美利坚合众国对峙，我们还需要找一些优秀的人来帮忙。因此，斯特拉瑟找到了一位年轻的波特兰律师，也是他的朋友，名叫理查德·维奇库尔（Richard Werschkul）。

我不记得曾经有人把我介绍给维奇库尔，我也不记得有人请我去见他或雇用他。我只记得突然就认识了他，一下子感觉到了他的存在，就像在你的院子里或头上突然发现了一只大啄木鸟一样。

大体上说，我们都很欢迎维奇库尔，因为他身上有我们喜欢的那种积极活跃的感觉。这是我们一直寻找的专业人才：斯坦福大学本科毕业，现在在俄勒冈大学学习法律。他的性格也非常引人注意，是一个存在感很强的人。维奇库尔的皮肤黝黑，拥有甜蜜的男中音，像得了鼻伤风的达斯·维德（Darth Vader，电影《星球大战》中的人物名）。他给人整体的感觉是很有计划，当然他的计划中并不包括投降或睡觉。

另一方面，他还有点奇怪，虽然我们多少都有点怪，但是维奇库尔有着哈特菲尔德奶奶所说的“一头乱发”。他身上总有点……格格不入。例如，虽然他是土生土长的俄勒冈人，但是他身上总有股奇怪的东海岸气息：穿蓝色运动夹克、粉色T恤，还戴蝴蝶领结。有时候他的口音听起来让人好像想起夏季的纽波特、耶鲁的划船队，以及成排的赛马。但这个奇怪的人对俄勒冈的威拉梅特谷（Willamette Valley）却非常了解。他可以既很聪明又很蠢，而且他可以瞬间改变，一下子变得严肃吓人。

没有比“耐克对抗美国海关”更能让他严肃起来的话题了。

耐克内部有些人担心维奇库尔过于严肃了，怕这会演变成强迫症。我自己感觉还好。只有强迫症患者才适合这个工作，才符合我的要求。有人质疑他的稳定性。但是说到稳定性，我问道，我们之中谁又是稳定的？

另外，斯特拉瑟喜欢维奇库尔，而我相信斯特拉瑟。所以，当斯特拉瑟提议提拔维奇库尔，让他去华盛顿特区的时候，我毫不犹豫就同意了。在那里，他将更接近我们想拉拢的官员。维奇库尔当然也没犹豫。

这些“傻瓜”又开出去**20**万

在我们派维奇库尔去华盛顿的同时，我让海斯去埃克塞特检查工厂的情况，顺便也看看伍德尔和约翰逊相处得怎么样。他此行的目的还有一个，就是购买一个橡胶研磨机（rubber

mill）。据说它会帮助我们更好地改进外底和中底的质量。而且，鲍尔曼也需要一台橡胶研磨机来进行试验，我的政策是鲍尔曼的需求至上。如果鲍尔曼需要一架谢尔曼坦克，我也会告诉伍德尔，不用问怎么弄到手，直接打电话给五角大楼。

但是当海斯问伍德尔哪里能找到橡胶研磨机这种小设备时，伍德尔耸了耸肩，说从来没有听说过。伍德尔让海斯向詹彼得罗求助，詹彼得罗对橡胶研磨机了如指掌。几天后海斯和詹彼得罗一头扎进缅因州未开垦的森林地区，找到了叫作萨柯（Saco）的小镇，那里正在举办一场工业设备的拍卖会。

海斯在拍卖会上没有找到橡胶研磨机，却喜欢上了拍卖场地，这是位于萨柯河中小岛上的一家旧红砖厂。这地方很像斯蒂芬·金（Stephen King）笔下的场景，却没有吓倒海斯；工厂好像会和他说话一样。我想一个迷恋推土机的人也会对一座生锈的工厂产生迷恋。令人惊讶的是，这家工厂恰好也在出售，价格是50万美元。海斯给工厂主出价10万美元，最终他们以20万美元成交。

“恭喜啊！”那天下午海斯和伍德尔给我打电话时说道。

“为啥啊？”

“因为你只比买橡胶研磨机多花了一点点钱，就成为了整家工厂的主人。”他们说道。

“你俩在说什么胡话？”

他俩给我解释了一下，像杰克告诉妈妈魔豆的事情一样，说到价格的时候他俩就含糊其辞，更没提这个工厂需要好几万美元来进行修整。

我能听出来他们都喝醉了，稍后他们在新罕布什尔州的一家打折酒商店停下后，伍德尔有点后悔了，但是海斯还在大喊道：“像这样的价格？是男人就不能不喝一杯！”

我从椅子上站了起来，冲着电话喊道：“你们这俩傻瓜，我需要缅因州萨柯的废弃工厂干什么！”

“仓库，”他们说道，“总有一天，这里会成为埃克塞特工厂的补充。”

我像约翰·麦肯罗一样暴躁地喊道：“你们千万别当真！你们敢！”

“太晚了，我们已经买下了。”

电话挂断的声音。

我坐了下来，甚至没有感到抓狂，因为我太伤心了，根本没力量发狂了。美国联邦政府逼我上缴我根本拿不出的2 500万美元，而我的伙伴们却在全国闲逛，开出数万元的支票，连问都不问我一下。突然我冷静了下来，进入半麻木状态。我告诉自己，谁在乎呢？当美国政府的人过来，当他们收回所有的东西，封存、装箱、运走，让他们来苦恼怎么处理缅因州萨柯这家废弃工厂吧。

过了一会，海斯和伍德尔打了回来，说他们只是开玩笑说买下了工厂。“别紧张，瞧把

你急的，”他们说道，“但是你得买下这家工厂，你必须买。”

“好吧，”我疲倦地答道，“好吧，只要你们这些傻瓜觉得这样做是最好的。”

高度警惕，我快要精疲力竭了

1979年，我们逐渐走入正轨，销售额达1.4亿美元。更让人欣喜的是，我们的质量也在快速提升。行业内部的人写了很多文章，称赞我们“终于”生产出比阿迪达斯好的鞋。就我看来，这些内行人认识到这一点太晚了。除了早期一些小失误，我们的质量在数年间一直名列前茅，而且我们从未停止过创新（鲁迪的气垫鞋还正在研发中呢）。

除了和美国政府的斗争外，我们当时整体情况很不错。

好像有句话说的那样：除了时刻都在排队等待死亡外，人生还是非常美好的。

另外一个好迹象是，我们的总部在不断扩大。我们那一年又搬家了，在比弗顿我们自有一座面积3　700平方米的建筑，那里将成为我们的新总部。我的私人办公室整洁有序，而且非常大，比粉色巴克特酒吧隔壁的第一个总部还要大。

不过，内部看起来总让人感觉有点空荡荡的，室内设计师决定采用日式极简抽象主义，利用每个人认为是搞笑的元素创造出一种荒诞感。设计师觉得为我的办公桌配个像巨型棒球手套的真皮座椅，一定感觉非常不错。“现在，”她说道，“你可以每天坐在那里，思考关于运动的事情。”

我像个界外球一样坐在手套椅子上，凝视着窗外。那一刻我应该陶醉，尽情享受其中的幽默和讽刺。被高中棒球队开除是我人生中最大的痛苦，而现在我却在一间华丽的新办公室里，坐在巨型棒球手套椅上，管理着一家向专业棒球选手出售“运动产品”的公司。我们没有过分重视已经走了多远，而是更看重我们还需要走多远。我的窗户外面正对着一排美丽的松树，我肯定不会只见树木不见森林。

当时，我无法理解发生了什么，但是现在我知道了。数年来积攒的压力开始爆发了。如果你只能看到问题，你就不会搞清楚这些问题。在这个时候，我需要高度警惕，我快要精疲力竭了。

请一个会计开发一条扎实的服装线

1978年我组织了最后一次的“恶棍”大会，在会上做了一个热情洋溢的演说，想要调动起大家的热情，特别是我自己的。“先生们，”我说道，“我们这一行由白雪公主和七个小矮人组成！明年……终于……其中一个小矮人要穿白雪公主的裤子了！”

怕大家不理解这个比喻，我解释道阿迪达斯是白雪公主，我大喊道：“我们的时代就要

到来了！”

但是首先我们需要开始出售衣服。数字能清晰地揭示现实：阿迪达斯出售的衣服要比鞋子多，服装给了它心理上的优势。服装帮助它吸引更多的运动员签署代言合同。阿迪达斯会指着它的衬衫、裤子和其他装备对运动员说：“看看我们都能给你些什么。”当它和运动装备店坐下谈的时候也会这么说。

而且，如果我们已经解决了与政府的纷争，如果我们想要上市，如果我们仅是一家制鞋公司的话，华尔街不会给我们足够的重视。我们需要多样化，这也就意味着需要开发一条扎实的服装线路，也就是说我们需要找个合适的人来负责。“恶棍”会议上，我宣布这个人就是罗恩·尼尔森（Ron Nelson）。

“为什么是他？”海斯问。

“呃，首先，他是一位注册会计师……”

海斯在头顶上挥了挥手。“刚好是我们需要的，”他说道，“又一个会计。”

他说得很对。我好像总是雇用会计和律师。不过，这并不是因为我对会计和律师有特殊好感，我只是不知道还能从哪些行业寻找人才。我不只一次提醒海斯，没有鞋类学校，也没有鞋类大学让我们可以招聘员工。我们需要雇用有敏锐头脑的人，这是我们的首要考虑；会计和律师至少能证明他们可以掌握某一门复杂的科目，通过了很难的测试。

他们中的大多数人还显示出基本的能力。如果你雇了一个会计，你知道他计算能力还行；如果你雇了一个律师，你知道他语言能力不错。当你雇了一个市场专家或产品开发员，你能知道些什么呢？一无所知。你无法预测他可以做哪些事或不能做哪些事。如果是传统商学院的毕业生呢？首先，他也不愿意从卖鞋开始；其次，他们没有任何经验，所以你需要根据他在面试中的表现来赌一把。不过，我们没有时间在别人身上赌一把了。

而且，作为一名会计，尼尔森非常出色，仅用5年就成了经理，这是一个不可思议的速度。高中毕业时，他是致告别词的毕业生代表（唉，我们不久后才发现他在蒙大拿东部上的高中，他们班只有5个人）。

不好的方面是，他如此迅速地成为一个会计，这使得尼尔森有些太年轻了。让他来掌管像服装这样大的部门，似乎不是太稳妥。不过，我告诉自己，他的年轻并不是一个关键因素，因为服装产品线在开始时是相对比较简单的。毕竟这里面不会牵扯到技术或物理等专业知识。斯特拉瑟有一次俏皮地说道：“这里面不会有气垫短裤。”

在我雇用了尼尔森之后，通过和他的几次会面，我发现他一点时尚感都没有。我越是打量他，从头到脚观察他每个细节，越发现他是我见过的最不会打扮的人，甚至还不如斯特拉瑟。有一天我在停车场看到尼尔森的车都是很丑的褐色。当我把这个发现告诉尼尔森时，他笑了起来，勇敢地承认他开的每辆车都是这种褐色。

“我也许对尼尔森做出了错误的判断。”我向海斯倾诉。

你需要穿西装、打领带！

虽然我也不是一个穿着时髦的人，但我知道如何搭配一身体面的西装。因为我的公司正在开发一条服装产品线，我现在也开始更加注意自己的穿着以及周围人的穿着。观察之后，我周围人的穿着让我心惊胆颤。银行家、投资人、日商岩井的代表，各式各样我们必须给他们留下好印象的人，都在穿过我们的新大厅；当他们看到斯特拉瑟穿着他的夏威夷衬衫，或者海斯穿着他的挖掘机司机服，他们都三缄其口。有时候，我们的古怪行为会让人觉得好笑。福洛克（Foot　Locker）的一位高管曾说过："我们把你们当作神一样的人物，直到我们看到你们的车。"但更多时候是尴尬，甚至有潜在的破坏作用。所以在1978年感恩节前后，我制定了一项严格的公司着装要求。

大家的反应不是很热烈。"公司这个混蛋。"许多人小声议论道。大家都不大尊重我，大多时候是忽略我。明眼人都可以看出，斯特拉瑟开始穿得更加怪异了。有一天当他穿着宽松的百慕达式短裤，好像要去沙滩遛狗一样，我再也忍不住了。这是在向我抱怨、示威呢。

我在大厅拦下他，把他叫了出去。"你需要穿西装、打领带！"我说道。

"我们又不是要穿西装、打领带上班的公司！"他反击道。

"我们现在是了。"

他从我身边走开了。

接下来几天，斯特拉瑟继续故意穿便装来挑衅我。所以我对他进行罚款。我告诉会计员从他下月的工资单里扣除75美元。

他当然为此大发脾气，并秘密计划着什么。几天后，他和海斯穿着大衣、打着领带来上班，不过却是十分可笑的大衣和领带：格子条纹，带有圆点花纹，全部是人造涤纶……还有粗麻布？他们把这个作为一场闹剧，也是一种示威，一种不合作主义的姿态。我没有心情教这两个时尚界的甘地穿衣服了。我没有邀请他俩参加下一次的"恶棍"大会。然后我命令他们都回家，什么时候能像个大人一样做事、打扮之后再回来。

"你又被罚款了！"我冲斯特拉瑟大喊。

"你也去死吧！"他也冲我喊道。

就在那时，就在那一刻，我转过身。尼尔森冲我走过来，穿得更糟糕：涤纶喇叭裤、粉色丝绸衬衫。斯特拉瑟和海斯这么穿就算了，但是为什么这个新人也不遵守我的着装要求，而且是在我刚刚雇了他之后？我指着门口，也让他回家了。他的表情从困惑变成了害怕，我意识到他不是在示威，而只是天生不时髦。

我的新服装部门的负责人！

那天我重新坐回到棒球手套椅上，盯着窗户外面看了很久、很久，一直想着运动的事情。

我早知道会发生什么，而且，还真的发生了。

几周后，尼尔森站在我们面前，对首批耐克服装进行正式展示。他的脸上充满骄傲的笑容，有些激动地把所有新衣服都摆在会议桌上：脏兮兮的运动短裤、破旧的T恤、皱巴巴的卫衣。每一件都破得像是被捐赠过或从垃圾箱捡来的一样。尼尔森从一个肮脏的棕纸袋里扯出了每件衣服，不知道的人肯定会以为里面装的是他的午餐。

刚开始，我们都惊呆了，都不知道该说些什么。最后，有人咯咯地笑了起来，可能是斯特拉瑟。然后有人大笑了起来，可能是伍德尔。然后大家都绷不住了，每个人都大笑了起来，笑得来回晃动，从椅子上摔了下去。尼尔森看到后，呆住了，慌忙把衣服又塞回了纸袋。纸袋破了，大家笑得更大声了。我也笑了起来，比任何人都要大声，但我感觉应该随时开始哭泣了。

那天之后不久，我把尼尔森换到了新成立的生产部，在那里他出色的会计天赋帮助他出色地完成了工作。然后，我悄悄把伍德尔派到了服装部。他像往常一样毫无瑕疵地完成了工作，打造了一个获得行业快速关注和尊重的服装品牌。我问自己，为什么不让伍德尔来做所有的事情呢。

当然，也包括我的工作。也许他可以回到东部，帮我摆脱政府的纠缠。

Tailwind，12种发明都在上面

在所有这些混乱之中，在未来所有的不确定之中，我们需要鼓舞士气。1978年末，我们最终找到了这样一个机会，我们最终推出了Tailwind跑鞋。这款鞋在埃克塞特研发，日本制造，是弗兰克·鲁迪的智慧结晶。它不只是一双鞋，更是一个后现代的艺术品，突出明亮的银色，置入鲁迪研发的气垫，拥有12项不同的创新点。利用引人注目的广告活动，我们对这款鞋进行了铺天盖地的宣传，而且我们在火奴鲁鲁马拉松比赛上搞了首发活动，为的是让更多选手穿这款鞋。

我们为了这次首发来到夏威夷，结果却变成了一次狂欢和对斯特拉瑟的一次彻头彻尾的嘲笑。我把斯特拉瑟从他熟悉的法律部门调到了市场部，让他离开自己的舒适区。我时不时会对我的员工这样做，以防他们丧失动力。Tailwind是斯特拉瑟的首个大项目，所以他觉得自己像点金胜手迈达斯（Midas）一样。“搞定它！”他一直在说。有人嫉妒他，因此认为他老是装腔作势。Tailwind首次亮相大获成功，并迅速成为销售黑马。我们估计10天内这款鞋就可能让华夫运动鞋黯然失色。

各种报道蜂拥而至。顾客们却纷纷把鞋子退回给商店，大批顾客抱怨鞋里的东西老是爆炸，变得四分五裂。对退回的鞋子进行检测后，我们发现了一个致命的设计缺陷。涂着银色油漆的金属碎片与鞋面进行摩擦，会像是微型剃须刀一样，将纤维逐渐切片、撕碎。我们发出了召回通知，对有问题的鞋子进行全额退款，过半数的第一代Tailwind都被扔进了垃圾箱。

一开始提升士气的东西最后却成为打击我们信心的祸首。对此，每个人反应都不相同。海斯开着推土机疯狂地转了一圈又一圈，伍德尔在办公室待的时间更长了，我恍惚地游荡在棒球手套椅和躺椅之间。

最后我们都同意假装这没什么大不了。我们从中得到有价值的教训，不要把12种发明都塞到一款鞋上。这个技术对鞋的要求很高，对设计团队的要求更高。我们想到，有这样一个荣耀的说法：“回到设计图重新开始”。我们都想起了鲍尔曼毁掉的许多华夫饼机。

接下来的一年，我们都声称小矮人会超过白雪公主。

但是，斯特拉瑟过不去这个坎儿。他开始酗酒，每天很晚才上班。他的穿衣风格现在反而算不上问题了。这可能是他第一次真正意义上的失败。我还一直记得那些沉闷的冬季早晨，他摇摇晃晃地进入我的办公室，告诉我Tailwind的一些近况。我看到了一些苗头，他也逐渐精疲力竭了。

唯一没有因为Tailwind而沮丧的人是鲍尔曼。实际上，这款鞋灾难性的首次亮相让他走出退休以来的颓废消沉。他非常喜欢和我交流，喜欢对我们每一个人说：“早就和你说过。”

《维奇库尔对美国市价之看法第一册》

那一年我们在中国台湾地区和韩国的工厂还在运作，在赫克蒙德怀克（Heckmondwike）、英格兰和爱尔兰又新开了几家工厂。行业观察员依据我们的新工厂、销售量，认为我们是无法阻挡的。没人认为我们会破产，也没人会想到我们的市场总监正处于消极情绪中无法自拔，或者我们的创始人和总裁会坐在巨型棒球手套椅上，脸拉得很长。

一股精疲力竭的氛围像多米诺骨牌一样在办公室蔓延。当我们都累瘫之前，我们在华盛顿的同事却突然爆发了能量。

维奇库尔已经完成了我们交代的所有事情，他总是硬着头皮和各种政治家打交道。他满怀热情地恳求、游说，为我们的案子辩护，有时候会有点不大理智。日复一日，他在国会大厅跑上跑下，送出免费的耐克鞋（鉴于法律规定国会代表收取超过35美元的礼物时需要进行报告，所以维奇库尔每次都会开出34.99美元的发票）。不过，每个人都会给他同样的答案：“给我一些书面材料，孩子，一些我们可以研究的材料。再给我一个你们案子的分析报告。”

因此，维奇库尔花了数月时间来写分析。在这个过程中，他有些精神错乱了。这个分析本应该是一个总结摘要，却演变成了“耐克帝国衰亡史”，竟然有几百页之多，甚至比普鲁斯特、托尔斯泰的小说还要长，大部分都很有可读性。它甚至还有一个标题，铁人维奇库尔毫不迟疑地将其命名为《维奇库尔对美国市价之看法第一册》（*Werschkul on American Selling Price, VolumeI.*）。

当你开始思考时，当你真正地开始思考时，“第一册”这个词会让你心惊胆颤的。

我派斯特拉瑟去东部监控维奇库尔，如果需要的话把他弄进精神病房，只要能让那个孩子平静下来。第一个晚上他俩去了乔治城的一家当地酒吧喝了几轮鸡尾酒，那天深夜时维奇库尔再也没法平静了。他站到桌子上，对着店里的客人发表政治演说。他变得和改革家帕特里克·亨利（Patrick Henry）一样激动。“要么支持耐克，要么把我弄死！”客人们都准备好投

票决定谁来弄死他了。斯特拉瑟把维奇库尔从椅子上哄了下来，但是维奇库尔只是刚刚热身。“大家没有发现，”他大声喊道，“自由正在接受审判吗？自由！你们知道希特勒的父亲是个海关检查员吗？”

有利的方面是，我觉得维奇库尔把斯特拉瑟吓呆了。斯特拉瑟回来时仿佛又变成了老样子，他告诉了我维奇库尔的精神状况。

我们都大笑了起来，坏心情慢慢治愈了。他把《维奇库尔对美国市价之看法第一册》的副本递给我。维奇库尔甚至用皮革装订了起来。

我看了下标题：《WASP》。多么完美，多么维奇库尔。

“你会看这个吗？”斯特拉瑟问。

“我会等着电影上映的。”我回答道，然后啪的一声把它扔到桌上。

那个时刻，我知道我需要飞到华盛顿特区，自己来进行这场斗争。除此之外，别无他法。

也许这会治好我的倦怠，我想，也许治好倦怠的最好方法，就是更努力地工作。

SHOE
DOG
A MEMOIR BY
THE CREATOR
OF NIKE
1979
第一家耐克城

a memoir by the creator of *nike*

收银台前面排起长龙，人们都在嚷着要试穿……连我都得过来搭把手。当我回到父母家的客厅时，我还在想着测量脚码，给客人选择合适的鞋。这就像一个球，一次爆炸，一个告诉我们为什么要干这行的及时提醒。

他在财政部只拥有一间很小的办公室，面积和我妈妈的衣橱差不多大；这里看上去连政府配置的铜灰色桌子都有点放不下，更别提再加把座椅接待偶尔来的访客了。

他指着椅子说，坐下吧。

我坐下了，一脸疑惑地环视四周。一直给我们寄2　　500万美元账单的人就以这里为老巢？我仔细观察着他，这位官员的目光很锐利。他让我想起了什么生物呢？不是虫子，他要比虫子大；也不是蛇，蛇比他单纯。最后我终于想起来了，他很像约翰逊的宠物章鱼斯特雷奇。我想起了那只章鱼把手足无措的螃蟹拖回巢穴的场景。是的！现在这位官员就是北海巨妖，迷你版的海怪，一个海怪官员。

甩掉这些想法，藏起敌意和恐惧，我在脸上挤出一个假笑，然后试着用友好的语调解释整件事情就是一个巨大的误会，甚至连海怪官员的财务部同事都站在我们这边。我递给他一份文件。“您看一下这个，”我说道，“这上面陈述了美国市价政策不适用于耐克鞋，这个文件就来自于你们的财务部。”

这个海怪官员接过文件浏览了一下，然后把它还给了我。“这个不适用于海关。”他说道。

不适用？我咬了咬牙。“但是这整个案子纯属子虚乌有，”我说道，“完全是我们的竞争对手玩的一些肮脏小把戏。我们是因为太过成功才遭殃的。”

“我们可不这么认为。”

“‘我们’是什么意思？”

“美国政府。”

这个人竟然是美国政府的代言人，我感觉有点难以置信，但没有表现出来。“我不敢相信美国政府会想要扼杀自由企业，”我说道，“美国政府竟然站在欺骗和诡计的一方。我们自己的美国政府竟然会欺凌俄勒冈一个小小的公司。先生，恕我直言，我曾去过世界很多地方，只见过一些发展中国家的腐败政府这样干过。我曾经见过某些暴徒傲慢而无所顾忌地在生意场上为所欲为。我不相信自己国家的政府也这副德性。”

海怪官员没有说话，只是薄唇在微微颤抖。我立即惊讶地发现这个人莫名地生气了，和周围其他官员一样。当我再次张嘴时，他的不悦开始转化为不安和狂躁。他跳起来，踱来踱去，在桌子后面来回地摇摆。然后他坐下来，又站起来，重复刚才的动作。这不是思想者思考的踱步，而是关在笼子里的动物在释放愤怒。向左三小步，向右扭两下。

然后他又坐了下来。我说了一半他就打断了我。他解释说，他才不管我的说辞、我的想法或什么“公平”和“美国”（他用“瘦骨嶙峋的双手”在空中比划了一下）。他只想拿到他自己的钱。他自己的钱？

我交叉双臂抱紧自己。自从这种倦怠开始之后，这个老习惯更加强烈了。回首1979年，

我总觉得我当时始终都在努力防止自己四分五裂，防止自己身体里的东西外溢出来。我还想阐述另外一个观点，来反驳海怪官员刚刚说的内容，但是我不觉得自己能说得出来。我害怕自己的四肢可能会胡乱摆动，我可能会大叫起来，可能会用电话打他。我们形成了奇特的场面：他和他令人抓狂的踱步，我和我狂躁的自我拥抱。

很明显我们陷入了僵局。我得做点什么。所有我开始拍他的马屁。我告诉海怪官员，我理解他的处境，他也是公事公办，而且这份工作十分重要，一点都不简单，每天要征收各种繁杂的费用，还要随时解决人们的抱怨。我环视了一下他的办公间，仿佛带着一丝同情的神色说道："无论怎样，如果耐克被迫支付了这笔巨款的话，最直接的结果就是，我们会破产。"

"所以呢？"他问。

"所以呢？"我问他。

"是的，所以……什么？奈特先生，我的职责就是把税收起来交给财务部。对我来说，也就只能到这里了，该怎样就怎样。"他说道。

我交叉的手臂抱得更紧了，我必须让自己看起来好像穿着紧身衣一样。

然后我松开了手臂，站起来，小心翼翼地拿起自己的公文包。我告诉海怪官员我不会接受他的决定，我不会放弃的。如果需要的话，我会拜访所有国会议员和参议员，私下为我们的案子辩护。我突然对维奇库尔产生了强烈的同情，难怪他会精神错乱。你知道希特勒的父亲是个海关检查员吗？

"愿意干嘛就干嘛去，"海怪官员说道，"再会！"

他重新开始忙他的各种文件。接着，他看了一下表，快5点了。工作日快要结束了，离摧毁一个人的生活也不远了。

圣人马克，我们最好的选择

我开始频繁往返于华盛顿和家之间。每个月我都会和政治家、说客、顾问、官员，以及任何可以帮忙的人碰面。我深入到自己完全陌生的政治内幕，并阅读自己能找到的任何关税资料。

我甚至还浏览了《维奇库尔对美国市价之看法第一册》。

一切都没起什么作用。

1979年夏末，维奇库尔帮我和俄勒冈参议员马克·哈特菲尔德（Mark O.Hatfeld）安排了一次会面。哈特菲尔德备受尊重，社会关系也很广，而且是美国参议院拨款委员会的主席。他只要一个电话就可以联络到海怪官员的上司，并让他们取消2 500万美元的不合理费用。所以我花了好几天为会议做准备和研究，并与伍德尔还有海斯在一起商讨了好几次。

“我们需要哈特菲尔德站在我们的角度来看待这个事件，”海斯说道，“他总是两边都不得罪，有人叫他‘圣人马克’。他一向不同意滥用权力。他在水门事件中和尼克松对峙过。为了给哥伦比亚的大坝筹措资金，他像老虎一样凶猛地奋斗。”

“听起来他像是我们最好的选择。”伍德尔说道。

“也许是我们最后的选择。”我说道。

我到达华盛顿的那个晚上，维奇库尔和我一起吃了个饭，然后排练了一下。像两个演员对台词一样，我们把哈特菲尔德可能提出的问题都过了一遍。维奇库尔一直在引用《维奇库尔对美国市价之看法第一册》，有时甚至还要引用第二册。“算了吧，”我说道，“我们都想得简单点。”

第二天早上，我们慢慢地爬上美国参议院办公大楼的楼梯，看着这座建筑宏伟的外观，看着所有的圆柱和闪闪发光的大理石，看着头顶飘扬的巨大旗帜，我不得不停了下来。我想起了帕特农神庙以及胜利神庙。我自己也知道，这将会是我人生中的重大时刻之一。不论结果如何，在没有拥抱、感激它之前我都不会任其逝去。所以，我盯着柱子，羡慕大理石反射出的太阳光。我久久地站在那里……

“你要过来吗？”维奇库尔问。

当时正值炎热的夏天，我挎着公文包的那只手被汗水湿透了，西装也湿透了。整个人看起来像刚从雨林中跋涉而来一样。我怎么能以这种状态来和参议员会面呢？我怎么和他握手呢？

我怎么才能有条理地思考呢？

我们走进哈特菲尔德的外间办公室，他的一位助手把我们领进了等候室，很大的一个房间。我想起了两个儿子，想起了佩妮，想起了父母，想起了鲍尔曼，想起了格雷尔，想起了普雷方丹，想起了北见，想起了詹姆斯法官。

“参议员现在要和你见面。”助手说道。

她把我们领进一间宽敞凉爽的办公室。哈特菲尔德从桌后走过来，作为俄勒冈老乡，热情地欢迎了我们。他领我们去窗边会客区，等我们全都入座后，哈特菲尔德微笑了一下。维奇库尔也回以微笑。我告诉哈特菲尔德我和他是远房亲戚，我的母亲是他的三侄女。接着，我们聊了会儿罗斯堡。

空调不断发出飒飒的声响，我们都清了清嗓子。“呃，议员先生，”我说道，“我们今天来见你的原因是……”

他抬手打断了我。“我知道你们的所有情况。我的助手已经读了《维奇库尔对美国市价之看法第一册》，然后大体和我说了一下。我要怎么帮助你们呢？”

我停了下来，一脸震惊，我转向维奇库尔，发现他的脸也和他的粉色领结一个颜色了。我们花了很多时间来排练这次谈判，准备说服哈特菲尔德站在我们这一边，我们并没有准备好迎接成功。我们互相靠近，小声讨论着哈特菲尔德可能帮忙的几种不同方式。维奇库尔认

为哈特菲尔德应该给美国政府或海关领导写封信，我想让他打电话。我俩无法达成一致，开始争论起来，空调好像在嘲笑我们一样。最后，我叫停了维奇库尔，也停止了空调的嘲笑。我对哈特菲尔德说：“议员先生，我们今天没有想到您会如此乐于助人，而实际上，我们也不清楚自己想要什么，我们会再来找您的。”

我头也不回地走了出去，根本没管维奇库尔是否跟了上来。

明天可能就化为泡影

我连忙坐飞机回家去出席两个重大事件。在波特兰市区我们新开了一家1　000多平方米的零售店，这立即吸引了大批顾客。收银台前面排起长龙，人们都在嚷着要试穿……连我都得过去搭把手。当我回到父母家的客厅时，我还在想着测量脚码，给客人选择合适的鞋。这就像一个进球，一次爆炸，一次告诉我们为什么要干这行的及时提醒。

然后我们又换总部了，我们需要更多的空间，于是找到了一幢4　200平方米、设施齐全的大楼，其中有蒸汽房、图书馆、健身房和数不过来的会议室。签完租赁合同后，我想起与伍德尔一起出去兜风的那些晚上。我摇了摇头，自己并没有什么胜利的感觉。“这一切明天可能就会化为泡影。”我自言自语道。

不可否认的是，我们已经做得很大。像哈特菲尔德奶奶说的那样，为了防止滋生骄傲自大的情绪，我们坚持按照一直以来的方式继续前进。星期天，所有的300名员工都来到公司，他们把自己的东西装上自己的车。我们为大家订了比萨和啤酒。有一些仓库的员工把那些沉重的办公设备装进货车里，然后我们所有人一起像游行一样慢慢上路。

我告诉仓库管理人员不用把我的棒球手套形状的椅子带上。

1979年，我飞去华盛顿，与海怪官员进行第二次会面。这一次，他没有烦躁不安。哈特菲尔德已经和他联系了。俄勒冈另外一位参议员鲍勃·帕克伍德（Bob　Packwood）是美国参议院金融委员会的主席，他已经对财政部监督机制进行了检讨。“我很不舒服……也很累，”海怪官员说道，用他的一根触手指着我，“因为受到了你那些身居高位的朋友的指责。”

“啊，抱歉，”我说道，“肯定不会好受的。但是你会一直听到他们的指责直到这件事情解决。”

“你有没有意识到，”他不屑地说，“我根本不需要这份工作？你知道我妻子很有钱吗？我根本不需要工作，你知道吗？”

“对你来说很不错啊，还有她。”我想，你越早退休越好。

但是海怪官员绝不会退休。在未来的几年中，经历了共和党和民主党的交替执政，他依然坚守在岗位上，屹立不倒，就像死亡和赋税一样。事实上，也许在遥远未来的某一天，他会成为官僚中的小集团成员，这些人将为派遣联邦执法人员进攻韦科（Waco）的化工厂开

出灾难性的绿灯。[17]

中国专家张大卫

海怪官员感到慌张之后，我暂时能够把我的注意力转向其他威胁：生产。日本也因为相同的原因而陷入困境：浮动的汇率，不断上涨的劳动力成本，政府的不稳定性。这些因素也开始影响到了亚洲其他地区。又到了寻找新工厂、新地区的时候了，这一次我们想到了中国大陆。

问题不在于如何进入中国大陆。一家制鞋公司尝试进入后，其他公司最后都会快速跟进。问题是怎么抢先进入，第一个进入的公司将会得到持续数十年的竞争优势，这些优势包括利用中国大陆的制造业，开拓其市场，以及与中国大陆各级政府构建良好关系。多么好的一条妙计。在刚开始讨论中国大陆的会议中，我经常会说：10亿人，20亿只脚。

在我们团队中有一位非常诚恳的专家，他就是查克。除了曾经与美国前国务卿亨利·基辛格一起工作过之外，他还是艾伦集团（Allen Group）的董事会成员。该集团是专门针对中国市场成立的汽车配件制造商，其CEO是沃尔特·基辛格（Walter Kissinger，亨利·基辛格的兄弟）。查克告诉我们，艾伦集团经过对中国大陆的详尽调查后，发现一位令人印象深刻的中国通，名叫张大卫（David Chang）。查克了解中国大陆，也认识了解中国大陆的人，但是没有人比张大卫更了解中国大陆。

“这么说吧，”查克说道，“当沃尔特·基辛格想要进军中国而无法做到的时候，他没有打电话给亨利·基幸格，而是打给了张大卫。”

我连忙抓起了电话。

张大卫刚来耐克时并不顺利。对于刚认识他的人来说，他有点太学生气了。我以前觉得维奇库尔有点学生气，直到我遇到了张大卫。蓝色运动上衣、金色纽扣、非常古板的条纹衬衫、军团条纹领带，他可以毫不费力地把这些穿在身上，并且一点也不觉得难堪。他是品牌拉夫·劳伦（Ralph Lauren）和罗兰·爱思（Laura Ashley）的私生子，非常喜欢印花。

我领着张大卫参观办公室，把他介绍给每个人，他在说错话方面展现出了非常惊人的天赋。他看到150公斤重的海斯和145公斤重的斯特拉瑟，以及我们重达159公斤的新财务总监吉姆·曼斯（Jim Manns）后，开玩笑地说道：“半吨重的高管层。”

“运动公司有这么多有分量的人？”他说。

没有人因此而笑。“也许你该继续参观了。”我告诉他，催促他赶紧往前走。

我们走到大厅的时候碰到了伍德尔，我刚把他从东海岸叫了回来。张大卫向下伸出手，与伍德尔握了握手。“滑雪事故？”他说道。

“什么？”伍德尔问。

“你什么时候从那把椅子上下来？”张大卫问。

“永远不会下来，你个蠢蛋。”

我叹了口气。“好了，”我告诉张大卫，“我们哪儿也别去了，直接上楼吧。”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF NIKE

1980

上市

a memoir by the creator of *nike*

我们想和所有大企业一样，想要创造，想要奉献，我们敢于把这些大声说出来。只是活着还不够，你还要帮助其他人活得更加充实，如果这算生意的话，那么，请叫我生意人。

我们齐聚在会议室，张大卫做了个简单的自我介绍。他出生于上海，在富有家庭中长大；他祖父曾是中国北方第三大豆酱生产商，他父亲则在中国外交部任过职。当张大卫十几岁的时候，他们一家移居美国洛杉矶，在那里张大卫进入了好莱坞高级中学读书。他一直以为自己会回到中国，他的父母也是这么想的。他们和中国的亲戚朋友一直保持着密切联系，他母亲则与宋庆龄女士关系很好。

后来，张大卫考入普林斯顿大学学习建筑，并搬到了纽约。他在一家不错的建筑公司找了一份工作，主要致力于莱维敦项目（Levittown Project）。接着，他成立了自己的公司。他挣了不少钱，事业也蒸蒸日上，就是感觉有点无聊麻木。他没有获得任何乐趣，没有感觉到真正的成就感。

有一天，一位普林斯顿大学的朋友向他抱怨没法办理去上海的签证。张大卫帮助这位朋友取得了签证，并且帮他搞定了几个商务合同。他发现自己很享受这个过程，作为一个使者，一个中间人，他更好地利用了自己的时间和天分。

即使有张大卫帮忙，事情也没那么简单。他还是警告我们，进军中国大陆十分困难，过程相当费劲。“你不能只是简单地申请出访中国的许可，”他说道，“你得正式请求中国大陆政府发出邀请。这一点官方并没有讲明。”

我闭上眼睛想象了一个画面，在世界的另一边，一个中国版本的海怪官员。

我还想起了很多美国退役军人，他们在我24岁的时候曾给我解释过日本的商业。我听从了他们的建议，并且一直不折不扣地遵守，从未后悔过。因此，在张大卫的指导下，我们做了一个书面陈述。

这份陈述很长，几乎堪比《维奇库尔对美国市价之看法第一册》。我们同样把它装订好。

我们经常会互相提问：“有人真的会读这个吗？”

“好吧，”我们说道，“这是按照张大卫的要求做的。”

我们把陈述寄往北京，心里没抱多大希望。

“one line”，我们使出了大招

1980年第一次“恶棍”大会时，我宣布虽然我们在与美国联邦政府的斗争中逐渐占了上风，但是如果我们不干点大事、耍点心机的话，这个纷争将永远纠缠着我们。“我已经提出了许多想法，”我说道，“而且我认为我们需要做的是自创一个美国市价。”

“恶棍”们都笑了起来。

然后他们停了下来，互相看着对方。

我们接下来整个周末都在从各个角度考虑，这有可能吗？不，根本没可能。我们可以吗？没门。但……也许呢？

我们决定试一下。我们推出了一款新鞋，一款尼龙鞋面的跑鞋，起名为“one line”。这款鞋是种名牌仿制鞋，价格非常便宜，商标也很简单，是我们在海斯的旧工厂生产的。我们定价很低，只超过成本价一点。现在海关官员将会使用这个“竞争对手”的鞋作为估定我们进口税的参考点。

这只是一次佯攻，只是为了吸引他们的注意力，然后我们使出左勾拳。我们拍了一个电视广告，讲述俄勒冈一家小公司反抗邪恶大政府的故事。广告开始时，一位运动员独自在路上跑步，一个深沉的声音正在赞美“爱国，自由，美国方式”，接下来的一句则是“反抗暴政”，这立刻使观众热血沸腾起来。

接着，我们使出重拳。1980年2月，我们向纽约南部地区的美国地区法院提起了2 500万美元的反垄断诉讼，控诉我们的竞争对手联合橡胶公司利用一些阴险的商业行为，企图将我们打垮。

做完这一切，我们按兵不动。我们知道不会花很长时间，实际上也真没等多长时间。海怪官员精神崩溃了，他威胁说要动用核武器；不知道他是什么意思，不过这都没关系了。他也没关系了，但他的老板、他老板的老板都不想再继续这起纠纷了。我们的竞争对手和他们在政府中的共犯，都认识到他们低估了我们的意志。

很快，他们提出了和解协商。

A股和B股，问题的答案

每天从早到晚，我们的律师们都会打电话通报进展。在某个政府办公室、某家蓝筹股公司、某间东海岸的会议室，他们与另一方见面。律师们会告诉我不断变化的最新和解成果，我通常会立即否决。

某一天，律师们告诉我，可以毫不费力解决整个事件，不用打官司，只需要2 000万美元。

“绝不可能！”我说道。

又过了几天，他们打电话说我们可以花1 500万美元进行和解。

“别搞笑了！”我说道。

随着金额的逐渐减少，我和海斯、斯特拉瑟及我父亲都有过很多次激烈的讨论。他们想要我和解，从而彻底结束这一切。“你的理想金额是多少？”他们问。“一分都不花。”我会这样答道。

我一分都不想付，给他们一分钱都意味着不公平。

但是，贾卡、豪泽和查克，都在为这个案子做说客。他们解释说政府需要挽回点面子，政府也不可能空手从这场纷争中撤出。当谈判接近尾声的时候，我和查克单独见了一次面。他提醒我，在这场纷争结束之后我们才能考虑上市；如果我们不上市，我还是会面临失去一切的风险。

我开始变得暴躁起来。我抱怨命运不公，我谈到了自己的坚持。我说自己可能并不想上市，永远都不想。我又开始害怕上市会改变耐克、毁掉它，或使它落到别人的手中。打个比方说，如果一切都将取决于股东投票或公司掠夺者的需求，俄勒冈田径文化会如何发展呢？我们曾经和一小拨债券持有人进行过此类尝试。按比例放大，让数千个股东参与进来，情况将会比现在糟一千倍。我尤其无法忍受一个巨头购买我们的股票，他将会成为董事会的霸王。“我不想失去控制权，”我对查克说，“这是我最大的担心。”

“呃……也许有一种上市的方法可以让你不用失去控制权。”他说道。

“什么方法？”

“你可以发行两种股票：A股和B股。公众只能购买B股，这种股票每股只能投一票。创始人、核心管理层以及可兑换债券持有人将会获得A股，这种股票赋予他们任命董事会四分之三席位的权力。也就是说，你筹措了巨额资金，推动了公司发展而仍能确保你可以控制整个公司。”

我看着他，震惊得说不出话来：“真可以做到吗？”

“非常困难。但《纽约时报》《华盛顿邮报》及其他几家公司都做到了，我想你也应该可以做到。”

也许这不是顿悟或见性，但让我茅塞顿开。灵光一闪，我发现了过去几年里一直在寻找的突破口。“查克，”我说道，“这听起来像是解决问题的方法。”

在紧接的那次“恶棍”大会上，我解释了A股和B股的概念，所有人都和我的反应一样，问题终于可以解决了。但是我警告他们：无论这是不是解决办法，我们都需要立即采取行动，彻底解决我们的现金流问题，因为突破瓶颈的窗户正在关闭。我能看到即将到来的大衰退。市场只留给我们6个月，最多一年的时间，如果我们错过这个时间再上市，市场给予我们的将远低于我们的自身价值。

我请大家举手表决。上市……都同意？

大家意见都一致。

只要我们摆平与竞争对手及美国联邦政府长时间的冷战，就会立即提出上市申请。

900万，“冷战”结束

正值迎春花开放之时，我们的律师和政府官员最终以900万美元达成了和解。虽然金额还是挺高，但是所有人都让我付这笔钱。接受这个结果吧，他们一直在劝我。我盯着窗外看了整整一个小时，一直在沉思。尽管盛开的花朵以及日历上的日期都表明春天来了，但那一天乌云压顶，天色像洗碗水一样浑浊，风也凉飕飕的。

我叹了口气，抓起电话，打给维奇库尔，他当时已成为我们的首席谈判官。“就这么办吧。”

我让卡萝尔·菲尔茨把支票开出来。她拿过来让我签字。我们互相看着，显然我们都想起了以前那张无法兑现的100万美元支票。现在我要开出的这张900万美元的支票，再没有银行会拒绝兑现它了。我看着签名栏。“900万美元。”我小声说道。我还依然记得我把1960年装有赛车胎和双凸轮轴的名爵车卖了1　100美元，那就好像发生在昨天一样。回忆这些艰苦岁月，总能让我更脚踏实地。

1962年的疯狂想法

夏初的时候，我们收到了回信。中国大陆政府欣然邀请我们去参观……

我花了一周时间决定去中国大陆的人选。那必须是一支精英团队，所以我坐在座位上，把黄色便签本放到膝头，先列出一排名字，再一个个排除，然后再列新的。

张大卫，当然要去。

斯特拉瑟，毫无疑问。

海斯，还用说吗。

我通知每个参加这次出访的人，让他们都准备好文件、护照和其他用品。然后，临走前我花了好几天时间领着他们恶补中国历史：义和团运动、长城、鸦片战争、明朝、孔子、毛主席……

真可恨！就好像我是唯一的学生一样，我为旅行团的每个成员都制作了一个教学大纲。

1980年7月，我们登上了飞机。北京，我们来了。不过，首先要去东京。我觉得沿途在日本逗留一下是个不错的主意，只需办理转机手续。日本市场的销量又开始增长了。而且，先去日本也有利于大家在进入中国大陆前有一个缓冲，因为去中国大陆对于我们所有人来说都是一个挑战。佩妮和戈尔曼让我学到了很多，事情要一步一步来。

12个小时后，我独自漫步在东京街头，思绪回到了1962年，回到了我的那个疯狂想法。现在我又回来了，即将把这个想法带入一个巨大的新市场。我想到了马可·波罗，想到了孔子。不过，我也想到了自己这几年看过的所有比赛：足球、篮球、棒球。一个球队在最后几秒或一局中绝对领先，只是稍微松了口气或过分绷紧神经，就可能导致最终输掉比赛。

我告诉自己不要再回想过去了，要把注意力放在未来。

我们在日本吃了几顿美味的日本料理，拜访了几位老朋友。经过两三天的短暂休整，我们准备好出发了。去往北京的航班将在第二天早上起飞。

我们一起在银座吃了最后一顿饭，喝了好几杯鸡尾酒，每个人都早早上床睡觉了。我洗完热水澡，给家里打了个电话，然后躺到了床上。几个小时后，一阵疯狂的敲门声把我吵醒了，我看了下床头的闹钟，才凌晨两点。“谁啊？”

“张大卫，让我进来！”

我走到门口，发现张大卫看起来很不正常：衣着凌乱，苦恼不堪，条纹领带斜斜地挂在脖子上。“海斯说不去了！”他说道。

“你什么意思？”

“他在楼下酒吧里，他说他做不到，他没办法登上那架飞机。”

“为什么？

“他好像恐慌症发作了。”

“没错，他是患有恐慌症。”

“哪一种恐慌症？”

“他患有……所有的恐慌症。”

我穿好衣服，走到楼下酒吧。然后我想起了我们将要面对的是谁。“回去睡觉吧，”我告诉张大卫，“海斯明天会准时出现的。”

“但是……”

“他会出现的。”

第二天早上，海斯两眼无神，脸色苍白得吓人，不过，还是来到了大厅里。

当然，为应对恐慌症复发，他装了足够的“药物”。几个小时后，穿过北京海关，我听到后面传来一阵骚动声。房间空荡荡的，用胶合板隔成了很多间。在一个隔间的另一边，有很多机场工作人员正在大喊。我绕过隔间，看到两名工作人员非常生气地指着海斯和他打开的行李箱。

我走了过去，斯特拉瑟和张大卫也走了过去。海斯巨大的内裤上面躺着12升伏特加。

很长一段时间大家都没有说话，然后海斯叹了口气。

“那是为我自己准备的，”他说道，“你们的自己想办法。”

在中国大陆做生意的首家美国鞋商

接下来的12天，我们在接待人员的陪伴下游览了中国各地。他们带我们去了天安门广场，我们在毛主席纪念堂停留了很长时间。毛主席在4年前已经去世了。他们还带我们去了故宫、十三陵。我们被深深地吸引了，都非常好奇。接待人员都被我们一连串的问题弄得不舒服了。

在某次停留时，我环视四周，发现有好几百个人都穿着中山装和不结实的黑鞋。这些鞋好像是由建筑用纸制成的。不过，还有些孩子穿着帆布运动鞋，这给了我希望。

当然，我们最想看的是工厂。接待人员不大情愿地同意了。他们带我们坐火车去了离北京很远的乡镇，在那里我们看到了许多大型的工业综合设施，就像是工厂都市一样，一个比一个落后。这些工厂破旧不堪、锈迹斑斑，相比而言，海斯买下的萨柯旧工厂看起来简直就像艺术品了。

最重要的是，这些工厂非常脏。鞋子会从生产流水线上滚下来，沾上污渍，而且是大片的污渍，没有任何预防措施。工厂根本没有整洁的总体感觉，也没有真正的质量监控。当我们指出一只有瑕疵的鞋子，管理工厂的官员们会耸耸肩说道：“照样能穿。”

他们从来不关心所谓的美学。中国人不知道为什么尼龙或帆布在一双鞋中非得左右脚完全相同。在这里，左脚浅蓝、右脚深蓝是很常见的。

我们见到了很多工厂的管理者、当地官员和各种各样的高官。我们受到了多次款待、宴请、质疑和议论，总体来说，他们热烈欢迎我们的到来。我们吃了好几公斤的海胆和烤鸭，在很多站我们甚至吃到了松花蛋。我可以品尝出这几千年的每处沧桑。[18]

当然，我们还喝了很多茅台酒。去过几次台湾之后，我的酒量大了不少，我的肝也逐渐适应起来。不过，我还是没有想到海斯竟然会这么喜欢茅台酒。每喝一口，他都会舔一下嘴唇，再要一些。

访问快结束时，我们坐了19个小时火车去了上海。我们没有坐飞机，因为我坚持要坐火车。我想感受一下乡村。过了不到一个小时，大家就都开始抱怨了，因为气候非常炎热潮湿，火车上又没装空调。

我们的车厢角落里有个旧风扇，不过连周围的尘土都吹不起来。为了凉快，中国乘客习惯性地脱到只剩下内裤，海斯和斯特拉瑟觉得他们也可以入乡随俗。如果我能活到200岁，我都不会忘记这两个庞然大物穿着他们的T恤和内裤在火车上走来走去，估计那天火车上的中国乘客也不会忘记的。

在离开中国大陆之前，我们在上海还有一两件事要办。第一件是与中国田径协会确定一份合同，这也意味着与体育管理部门签订合同。与在西方世界，与每个运动员各自签合同不一样，中国的体育管理部门会为所有运动员签订代言合同。因此，我们前往上海的一所旧学校。那里有一间教室里面摆放着75年的老家具，墙上还挂着一幅巨大的毛主席画像，斯特拉瑟和我在此见到了部委代表。刚开始几分钟，中国田径协会的代表先讲了讲社会主义的好处，并一直说中国愿意和“思维相似”的人做生意。斯特拉瑟和我对视了一下，思维相似，什么意思？这个代表向前探着身，用低沉的声音问道：“你打算赞助多少？”这让我突然觉得他

是中国版的城市代理利·斯坦伯格（Leigh Steinberg，20世纪90年代著名体育代理人）。

用了不到两个小时，我们就谈成了。在4年后的洛杉矶，中国田径队首次穿着美国的鞋和热身服走进了奥林匹克运动场。

更准确地说是耐克的鞋和热身服。

我们最后与中国对外贸易部相关人员会面。和前面几次会面一样，开始之前先有好几轮的长篇演说，主要是官员来演讲。在第一轮的时候，海斯就烦了；第三轮的时候，他都想自杀了。他开始玩弄涤纶白色衬衫前面的线头，并拿出了打火机。当外贸部副部长称赞我们是值得信任的合作伙伴时，突然停了下来，显然，副部长看到海斯已经开始往身上点火了。海斯用手拍打火焰，想要熄灭它。这破坏了会场的气氛，也打断了演说者的喋喋不休。

这都不重要。在登上飞机回家之前，我已经和两家中国大陆的工厂签了合同，正式成为过去25年内能在中国大陆合法做生意的首家美国鞋商。

把这个叫作“生意”好像也不对。所有忙碌的日子和无眠的夜晚，所有伟大的成功和绝望的挣扎，好像无法用这个平淡无奇的词语“生意”来概括。我们实际做的要远远超出这个范畴。每当新一天到来时，都会有50个新问题出现在我们面前，50个艰难的决定需要我们立即做出。我们都十分清楚，一次轻率的举动、一个错误的决定都会让我们走到尽头。容许犯错误的余地从来都是越来越小，但利益却从来都是在慢慢增加。我们都坚信这里的“利益”不仅仅是“金钱”。从某种角度上看，我觉得生意就是最大程度地追求收益、周期和结果；而对我们来说，生意就像人类制造血液。没错，人类的身体需要血液，需要生产红细胞、白细胞和血小板，并流畅地及时平均分配到合适的地方。但是人类身体的日常工作并不是人类的使命，它只是一个生存的基本过程，而人总是努力超越这个基本过程从而实现更高的目标。20世纪70年代的某一时刻，我也是这样做的。我重新定义了胜利，对我原来认为“获胜就是不输，就是活着”的看法进行了扩展。原来的看法已经不足以支撑我或我的公司。我们想和所有大企业一样，想要创造，想要奉献，我们敢于把这些大声说出来。当你创造了某项事物；当你改进了某样东西；当你传递了某种思想；当你为陌生人的生活增添了一些新事物或服务，让他们更加开心、健康、安全和满意；当你干净利落地按照理所应当的方式解决上述问题，而其他人做不到，你就会更多地参与到宏伟的人类大舞台上。只是活着还不够，你还要帮助其他人活得更加充实，如果这算生意的话，那么，请叫我生意人。

也许这个想法会不断加深对我的影响。

我自己占有**46%**

没有时间打开行李，没有时间调节从中国大陆回来后的巨大时差。当我们回到俄勒冈时，上市的准备工作正在热火朝天地开展中。我需要做出很多重要的选择，特别是谁来负责新股承销。

新股发行并不是都会成功。相反，如果承销不利或不当，公司就会粉身碎骨，所以说这是我们目前要做的一个关键决定。查克曾经在库恩·勒布集团（Kuhn, Loeb）工作过，现在依

然和那边的人保持密切联系，他觉得库恩·勒布集团是最适合的。我们面谈了几家公司，但最后还是决定听从查克的直觉。目前为止，他对我们的指引还没有出过错。

接下来，我们需要编写招股说明书。草稿整整改了50次，招股说明书的形式和内容才符合我们的要求。

最终，那年夏天结束的时候，我们已经把所有纸质文件都上交给了美国证券交易委员会。9月初，我们做出了正式声明。耐克将发行2 000万股的A股和3 000万股的B股。我们告诉公众，耐克股票的发行价格将是每股18～22美元，具体还有待商榷。

在合计发行的5 000万股中，将近3 000万股将留作储备，大约有2 000万B股将向公众出售。在剩下约1 700万A股中，原始股东或内部人士，包括我、鲍尔曼、债券持有人以及“恶棍”大会上的其他人，将占有56%。

我自己占有46%。我们都一致同意这个份额，因为不管发生什么，公司都需要一个人来管理，用坚定可靠的声音与其他公司交涉。这个过程中不存在拉帮结伙、内讧或操纵的问题。虽然在外部人士看来，股票的分配可能有点不成比例、不均衡、不公平；但对“恶棍”们来说，这却是非常有必要的。因此，从来没有人对此提出反对或抱怨。

盛大路演

我们开始上路了。正式发行股票的前一阶段，我们开始了一系列路演，向潜在投资者推销我们的产品、公司、品牌以及我们自己。从中国大陆回来后，我们都不想再出远门，却又没有办法。我们必须举行华尔街口中的“盛大演示”（dog-and-pong show）。一周内要去12个城市。

第一站，曼哈顿。我们与一屋子挑剔的银行家举行午餐会议，他们代表着成百上千的潜在投资者。海斯先站起来，说了些开场的话。他简单地总结了一下数据，冷静而富有说服力。约翰逊紧接着站起来，开始谈论鞋子本身，以及是什么让它们与众不同、让它们变得如此富有创造力。他表现得棒极了。

最后，我来结尾。我谈到了公司的发展历史、灵魂和精神。我有一张写有提示词的卡片，但是我一次都没看。我非常确定自己要说什么。尽管我不确定是否能在一屋子陌生人面前介绍清楚自己，但是介绍起耐克来我却毫不费劲。

我先从鲍尔曼开始，我谈到了在俄勒冈为他跑步，然后在我二十几岁的时候和他建立了合作伙伴关系。我谈到了他的头脑，他的勇敢，他设计的神奇华夫鞋。我还提到了他的陷阱邮箱，这是一个非常好玩的故事，每次都能把人逗乐。而且这里面有个要点：我想要这些纽约客知道，虽然我们从俄勒冈起家，但也不容小觑。

懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行。先生们，女士们！是我们。

第一个晚上，我们在曼哈顿中城一场正式晚宴上做了同样的介绍，听众比银行家要多一倍。晚宴前提供了鸡尾酒，海斯有点喝多了。这一次当他起来演讲时，他决定即兴表演，自

由发挥。“我已经和这些人相处了很长时间，”他大笑着说道，“这家公司的核心，你们可能知道是谁。我在这里告诉你们，哈哈，他们都是长期没人雇用的人。”

一阵干咳。

后面有人在清喉咙。

周围只有蟋蟀的叫声，然后蟋蟀也不叫了。

后面某个地方有人像傻瓜似的笑了起来。直到今天，我还觉得这个人就是约翰逊。

对于这些听众来说，钱不是可以用来搞笑的东西，如此大规模的上市发行并不适合开玩笑。我叹了口气，看了一下我的提词卡。即便海斯开着推土机穿过这个房间，情况都要比现在更好。那天晚上过后，我把海斯叫到一边，告诉他最好什么都别说了。约翰逊和我来负责正式的演示，但我们还需要他来负责问答环节。

海斯看着我，眼睛眨了一下。他明白了我的意思。“我还以为你会让我回家呢！”他说道。“不会的，”我说，“我们需要你参与进来。”

我们接着去了芝加哥、达拉斯、休斯敦、旧金山、洛杉矶和西雅图。每增加一站，我们就更加疲惫，感觉累得快要哭了，特别是约翰逊和我。一种奇怪的多愁善感慢慢向我们袭来，在飞机上、旅馆酒吧里，我们都在讨论年轻时候的事情。约翰逊曾寄出过数不尽的信件，请我回些鼓励的话语，而我始终都没回应。我们谈到了耐克这个名字出现在约翰逊的梦里。我们谈到了他的章鱼、詹彼得罗、万宝路男人以及我拉着他穿梭于各个国家的那些时光。我们还谈到了约翰逊当时差点被埃克塞特的员工给弄死，因为他们的支票被拒绝兑现。“经过这一切，”某一天赶向下场会议时，约翰逊坐在林肯城市轿车的后座上说道，“现在我们是在华尔街广受赞誉的人了。”

我看着约翰逊，一切都变了，但是他没有。他把手伸进包里，掏出一本书，开始看了起来。

直到感恩节之前，路演才告一段落。我模糊地记得火鸡、蔓越莓，还有陪在我身边的家人。我模糊地记得那天是某件事的纪念日，我第一次坐飞机去日本就是在1962年的感恩节。

吃饭的时候，父亲对于公司上市提出了成百上千的问题。母亲却没有任何的疑问。她说自从买了一双7美元的Limber Up鞋之后，她就一直觉得公司上市是必然的。父母很理解我，也很能感同身受，他们向我表示祝贺。但是我很快就让他们安静了下来，求他们不要高兴得过早。游戏还在继续，比赛还在进行中。

我们选定在1980年12月2日正式发行上市，最后一个障碍就是协商股票发行价格。

上市前一天晚上，海斯来到我办公室。“库恩·勒布集团建议将价格定为20美元每股。”他说道。

“太低了，”我说道，“感觉有点侮辱人。”

“但是也不可能太高，”他警告道，“我们需要把这个该死的东西卖出去。”

整个过程令人十分抓狂，因为非常不严密，没有一个准确的数字，问题只是跟看法、感觉和销售有关。销售是我过去18年里一直在做的事情，我已经感到厌倦了。我不想再卖东西了。我们的股票每股价格22美元，这就是那个数字，我们值得这个数字。我们有资格处于价格区间的顶端。一家叫作苹果的公司也要在同一周上市，每股卖22美元。我们的每股价值和他们一样，我告诉海斯。如果华尔街那帮人不这样认为的话，我随时准备撒手不干。

我盯着海斯。我知道他正在思考。我们又一次面临这种情况：先付给日商岩井。

每股**22**美元，就是这个数字

第二天早上，海斯和我开车去律师事务所。一位职员把我们领进了高级合伙人的办公室。律师助手拨通了纽约库恩·勒布集团的电话，在按下了免提键后，他把电话放在了核桃木大桌子上。海斯和我盯着话筒。空洞的声音在房间里响起。其中一个声音逐渐变大且清晰起来。“先生们……早上好。”

“早上好！”我们也回道。

这个大一点的声音首先给我们仔细解释了库恩·勒布集团采用这个股票价格的原因。完全是胡说八道。同时，这个声音还说道，我们不可能超过21美元。

“不行，”我坚持道，“我们给出的数字是22美元。”

我们听到了其他声音在小声嘀咕。他们把价格升到了21.5美元。“这恐怕，”那个大一点的声音说道，“是我们最后一次出价了。”

“先生们，22美元是我们心中的价格。”

海斯盯着我，我盯着话筒。

一阵沉默。我们可以听到沉重的呼吸声、碰撞、摩擦和纸张翻动的声音。我闭上眼睛，任由这些声音将我淹没。我在人生中的每一次谈判时都会想起那个场景。

> 所以，爸爸，你还记得我在斯坦福大学时的疯狂想法吗?
> 先生们，我是俄勒冈波特兰蓝带体育公司的代表。
> 听着，多特太太，我爱佩妮，而且佩妮也爱我。如果事情照着这样发展下去，我们肯定会共度一生。

“我很抱歉，”那个大一点的声音生气地说道，“我们会再打给你的。”

然后挂断了电话。

我们坐在那里，什么都没说。我深深吸了口气。职员的脸色慢慢缓和了下来。

5分钟。

15分钟。

海斯的前额和脖子上都是汗水。

电话响了起来。职员看了一下我们，确认我们是否准备好了。我们点点头。他按下了免提键。

“先生们，”那个大一点的声音说道，“我们成交，贵公司的股票本周五将会投向市场。”

什么都没变

我开车回家。我还记得当时孩子们在外面玩，佩妮在厨房里。“今天还顺利吗？”她问。

“呃，还好。”

“那就好。”

“我们得到了想要的价格。”

她笑了：“你肯定没问题的。”

我去跑了很长一段路。

然后洗了个热水澡。

接着快速吃了晚餐。

然后坐到兄弟俩的床上，给他们讲故事。

> 那是在1773年，海盗马特和特拉维斯在华盛顿将军的领导下正在进行战斗。他们的制服已经破成碎片，又冷又累又饿。他们在宾夕法尼亚福吉谷安营扎寨，度过冬天。他们睡在树林里，在快乐山脉和痛苦山脉之间生活。从早上到晚上，凛冽的寒风穿过山脉，穿过森林。食物非常缺乏，只有三分之一的人有鞋穿。
>
> 每当他们出去的时候，都会在雪地上留下左脚的血脚印。
>
> 终于，春天来了。士兵们听说英军已经撤退了，法军来对殖民者进行支援。从那个时候开始，海盗马特和特拉维斯就知道他们可以经受一切，不管是快乐还是痛苦。

故事结束。

“晚安，孩子们。”

“晚安，爸爸。”

我打开灯，走过去和佩妮在电视前坐下。我们两个人都不是真的在看电视，佩妮在看书，我在脑海里自己计算着。

下周这个时候，鲍尔曼将有900万美元的身价。

凯尔是660万。

伍德尔、约翰逊、海斯和斯特拉瑟，每人600万。

如梦似幻的数字，没有意义的数字。我从来不知道数字竟然可以在同一时间既意义非凡又毫无意义。

“睡觉吧？”佩妮问。

我点点头。

我在房子里走了一圈，关上灯，检查了一下门。然后我上床和佩妮一起睡觉。我们在黑暗中躺了很长时间。一切还没有结束，远远没有结束。我告诉自己，这只是第一步，仅仅是第一步。

我问自己：你的感受是什么？

我没有开心，也没有松一口气。要我说感受的话，应该算是……遗憾？

上帝，我想道。是的，就是遗憾，

因为我真的希望能重来一次。

我睡了几个小时，醒来后，天气很冷，而且正在下雨。我走向窗边，看到树叶正在滴水。所有的一切都是雾蒙蒙的。整个世界和昨天一样，和一直以来的样子相同。没有发生什么改变，包括我自己。我的身价将会是17 800万美元。

我冲了个澡，吃了早餐，开车去工作，我比任何人都要早到公司。

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

夜晚

永远不要停止

我们喜欢看电影，也经常去看，但是今天我们有点进退两难。我们已经看过了佩妮最喜欢看的所有暴力电影，所以我们不得不走出我们的喜好范围，尝试别的电影，喜剧也许不错。

我翻了一下报纸。“世纪影院的《遗愿清单》（*The Bucket List*）怎么样？杰克·尼科尔森（Jack Nicholson，奥斯卡金像奖得主）和摩根·弗里曼（Morgan Freeman，美国演员、导演，多次获得奥斯卡提名）主演的。”

佩妮皱了一下眉：“好吧。“

那是在2007年的圣诞假期。

遗愿清单

结果，电影《遗愿清单》根本不是喜剧，而是一部关于死亡的电影。尼科尔森和弗里曼扮演的两名主角都患了非常重的癌症，于是决定用剩下的时间来尝试所有有趣、疯狂、一直想要做的事情，把死之前每一分、每一秒都充分利用起来。电影都开始一个小时了，大家一次都没笑。

这部电影与我的人生也有一些奇怪的、让人不安的相似之处。首先，尼科尔森总让我想起小说《飞越疯人院》，让我想起克西，把我带回到俄勒冈大学的读书岁月。其次，尼科尔森的遗愿清单中有一项是登喜马拉雅山，这也让我想到了尼泊尔。

最重要的是，尼科尔森这个角色雇了一名私人助理，类似于干儿子，名字叫马修。他甚至看起来有点像我儿子，都留着脏兮兮的山羊胡。

电影结束后，灯打开了，我和佩妮如释重负地站起来，回到现实中的光明世界。

电影院位于大教堂市（Cathedral City）市中心位置，就在棕榈泉（Palm Springs）的外围，是一个新建的拥有16个影厅的庞然大物。那个冬天我们大多数时候都在这里消磨时光，

来躲避俄勒冈寒冷的冬雨。穿过大厅，等着眼睛适应阳光的时候，我们看到了两张熟悉的面孔。刚开始我们没有认出他们，我们脑海中还在浮现着尼科尔森和弗里曼的身影。但是这两个人也同样非常眼熟，也很有名。现在我们认出来了，他们是比尔·盖茨和沃伦·巴菲特。

我们走了过去。

我们和他俩都不是多亲密的朋友，只是在社交场合和会议上见过几次。我们都有相同的事业、相同的爱好，还有一些共同的朋友。“真没想到在这里能看到你们。”我说道，身体同时蜷缩了一下。我刚才竟然那样说了？我见到名人后还依然会害羞尴尬吗？

“我刚才还想到你呢。”他们其中一个说道。

我们握了握手，一起在周围闲逛，谈论的话题大多都是关于棕榈泉的。这个地方是不是很棒？能在这里躲避严寒是不是很舒适？我们还谈到了家庭、生意和运动。我听到后面有人在小声议论：“嘿，你瞧，是巴菲特和盖茨，另外一个人是谁？”

我笑了笑，情况本就是这样。

我忍不住在脑海中计算起来。这个时候，我身价100亿美元，这两个人的身价都是我的五六倍。这么一比，我立刻变得脚踏实地起来。

佩妮问他们电影看得怎么样，他们低头看着自己的鞋子说道，还不错，虽然有点让人沮丧。你们的遗愿清单是什么？我差点儿就问出口了，但是忍住了。盖茨和巴菲特好像已经完成了人生中想要做的所有事情。他们当然不会有什么遗愿清单。

这也让我不禁问自己：我呢？

6453，3546

回到家后，佩妮开始刺绣，我给自己倒了一杯红酒，顺便拿出黄色便签本浏览事项提示和明天的行程。长久以来第一次……本子上一片空白。

我们坐在客厅看晚间11点新闻，但我的思绪却飘远了，它飘向远方，到处游荡，来来去去，在时间中穿梭。这和最近的感觉很像。

小时候，我愿意花大把的时间四处走动。不知为何，我想起了我的爷爷邦普·奈特（Bump Knight）。他一无所有，一穷二白。但爷爷还是通过省吃俭用，买下了一辆崭新的福特T型小汽车，他用这辆车载着妻子和5个孩子从明尼苏达州温尼贝格（Winnebago）一路经过科罗拉多州，最终到了俄勒冈州。他告诉我，他连驾照都没有，就是跳上车就开走了。汽车咔哒咔哒地开到了落基山下，车前盖一直在震动，爷爷一直骂骂咧咧的。“咳，咳！你这个狗娘养的！”这个故事我从爷爷、叔叔、姑姑及堂兄弟的口中听到过很多次了，我感觉好像身临其境一样。从某种程度上，我也是这样。

邦普后来买了一辆小卡车，他喜欢让孙子孙女们坐在后面，载着我们去镇上玩耍。在路

上，他经常在萨瑟琳面包店停一下，给我们买上一打撒满糖霜的甜甜圈，每人一个。只需要抬头看看蓝色天空或者白色天花板（或者任何空白屏幕），我就会想到自己在爷爷的车厢上晃着脚丫、舔着热甜甜圈上的糖霜的情形，仿佛会感觉到清新的绿风拂过我的脸庞。如果没有这种感觉、这种安定满足的感觉，我还会冒这么大的风险，还会如此勇敢地让企业走在安全和灾难的边缘吗？我觉得肯定不会的。

40年后，我已从耐克首席执行官的位置上卸任，并把公司交给得力助手来管理；公司现在发展良好。我们2006年的销售额是160亿美元（阿迪达斯是100亿美元，但是谁在乎呢）。我们的鞋子和衣服在全球5 000家商店出售，我们有10 000名员工。我们仅在中国上海运营的店铺就有700家（现在，我们的第二大市场中国大陆已经成为我们最大的鞋产地，我想1980年对中国大陆的访问终于获得了回报）。

我们位于比弗顿的全球总部有5　000名员工，地处伊甸园般的园区中，它是81公顷丛林茂盛的林地，有溪流从中穿过，原始的球场点缀其中。各幢大楼都以为我们做出重大代言的人命名，例如琼·贝努瓦·萨缪尔森（Joan Benoit Samuelson）、肯·小葛瑞菲（Ken Griffey Jr.）、米娅·哈姆（Mia Hamm）、泰格·伍兹、丹·福茨、杰瑞·赖斯（Jerry Rice）、史蒂夫·普雷方丹，他们都扩大了我们的知名度。

作为董事长，我大部分时间依然要去办公室。我向四周看了看这些大楼，看到的不是大楼，而是一座座坟墓。如果你愿意的话，每幢大楼都可以看作一座坟墓。我常常想起24岁时的那次重要旅行。我想起自己站在雅典高处，凝视着帕特农神庙，总会感觉到时间流淌的痕迹。

在园区建筑之间，沿着园区走道的两边，挂着几个巨大的横幅，上面有超级运动员的动态照片，他们使耐克的内涵远远超过了一个品牌。

乔丹（Jordan）。

科比（Kobe）。

泰格（Tiger）。

又一次，我忍不住想起了以前去世界各地的旅行。

约旦河（River Jordan）。

神秘的神户（Kobe）。

鬼冢的第一次会议，向高管们申请鬼冢虎（Tiger）的销售权。

这些难道都是巧合吗？

我想到了耐克在世界各地数不清的办公室。不论在哪一国家，每一间办公室，电话号码都是以6453结尾，因为在键盘上这4个数字可以拼出NIKE。更巧的是，从右到左3546在键盘上可以拼出普雷方丹在一英里赛跑中的最好成绩3′54.6″，精确到0.1秒。

虽然我说这很偶然，但事实真是如此吗？我可不可以把某些偶然不仅仅看作巧合呢？如

果我想，我希望宇宙或者母体程序一直推着我，对我窃窃私语，或者只是和我一起玩耍，我会得到宽恕吗？除了在俄勒冈一个山洞内发现了一双9　000年前的凉鞋，其他的事情真的算侥幸吗？

难道真的和1938年我出生时发现的那双9 000年前的凉鞋无关吗？

72精神

每当我开车穿过耐克园区内以耐克创始人命名的主要街道的交叉口时，我总会感到一阵激动，像打了一剂肾上腺素一样。每一天前门的保安都会给游客们指相同的方向：你应该沿着鲍尔曼路一直开到海斯路……我还非常喜欢去园区中心的绿洲，即日商岩井日本花园散步。从某种程度上看，我们的园区就是耐克发展历史和成长的地图；换句话说，这里是我一生的写照。而且，从另外一个角度看，这里也是人类重要情感的生动表达，也许重要情感中仅次于爱的就是感激。

耐克最年轻的员工好像也注意到了这一点，并且充分地注意到了这一点。他们非常关心街道和大楼上的那些名字，以及那些过去的日子。就像马修求着我给他讲睡前故事一样，这些员工也嚷着要听听公司以前的故事。当伍德尔或约翰逊来访的时候，他们会聚集到会议室。他们已经成立了一个讨论小组、一个信息智库来保存那些创新的最初灵感。他们称自己为72精神，这种精神也牢固地位于我的心中，填满了我整个心房。

不只是我们内部的年轻人非常尊重公司的发展历史。2005年7月份某项赛事举行期间（具体的名称我忘了），勒布朗·詹姆斯（LeBron James）想和我私下聊一下。

“菲尔，能和你聊一会儿吗？”

“当然可以。”

“我刚开始和你们签约的时候，”他说，“我不大了解耐克的历史，所以我专门研究了一下。”

“哦？”

“你是创始人。”

“联合合伙人。是的，这一点让很多人大为吃惊。”

“耐克诞生于1972年。”

“呃，诞生——？我想，应该没错。”

“对，所以我去找我的手表商，让他们帮我弄到了一块1972年的劳力士表。”

他把手表递给我，表上刻着：感谢给我这次机会。

和往常一样，我什么都没说，我也不知道该说些什么。

和机会没有多大关系。他已经非常接近真相了。但是，在人群中寻求机会，这一点他说得没错。你也可以说，这是一切的关键。

我们做到了

我起身去厨房，又倒了一杯红酒。坐回到我的躺椅上，我看着佩妮绣花边，脑海中的影像开始翻滚得越来越快，好像我也在为记忆绣花边一样。

我看到皮特·桑普拉斯（Pete Sampras）在一届温布尔登网球公开赛中战胜每一位对手。等到最后一分后，他把球拍朝着看台上我的方向扔了过来（他扔过了，砸到了我后面的人，但是谁又会在意呢）！

我看到皮特的对手安德鲁·阿加西（Andre Agassi）赢得了美国网球公开赛，他在最后一轮比赛后毫无预兆地来到我的包厢里，满眼泪水地说："我们做到了，菲尔！"

我们？

当泰格在奥古斯塔球场（或是圣安德鲁斯球场？）完成了最后的击球入洞后，我面带微笑。泰格拥抱了我，停留了好几十秒，比我预期的要长很多。

我把思绪转移到我和泰格、博·杰克逊（Bo Jackson）、迈克尔·乔丹的那些私密时光。在迈克尔芝加哥的房子里，我拿起客房床边的电话，发现电话那头有个声音："有什么可以为您效劳？"原来是客房服务。客房服务热情诚恳、全天在线，可以为你提供想要的所有服务。

我放下电话，嘴巴还张着。

他们就像儿子、兄弟和家人一样。泰格的父亲厄尔（Earl）去世时，堪萨斯州的教会葬礼只有不到100个人参加，我很骄傲自己也在其中。当乔丹的父亲被杀害后，我飞到北卡罗来纳州参加葬礼，很惊讶地发现竟然我的座位在第一排。

当然，这些又让我回想到了马修。

我想起他花了很长时间艰难地寻找意义、寻找认同。对我来说，他的寻求过程常常看起来非常熟悉，虽然马修没有我的运气、我的专注，或者我们的不安全感。也许如果他有更多的不安全感的话……

为了找寻自我，马修从大学辍学。他敢于尝试，玩乐、叛逆、争论、逃避，但是都没什么用。最后，在2000年，他似乎很享受作为一个丈夫、父亲和慈善家的感觉。他参与建设了萨尔瓦多（中美洲）的"我家就是你家"项目（Mi Casa, Su Casa），这是一座为孤儿修建的慈善建筑。一次，他去萨尔瓦多，经过几天让人辛苦却满足的工作后，他打算放松一下自己。他和两个朋友开车去了深水湖伊洛潘戈（Ilopango），戴着水肺潜水。

不知为何，马修想知道自己可以潜多深。他决定冒一下险，而这个风险是他那冒险成瘾的父亲都绝不会尝试的。

在约46米水深的地方发生了某种故障，我的儿子失去了意识。

如果要我想象马修人生的最后时光，他为了氧气而挣扎，我相信我能想象得到他当时的绝望感觉。作为一名跑步运动员，我曾经跑过数千公里，我了解那种上气不接下气的感觉。但是，我从来不会让自己往这里想。

但是，我仍然与他那两位朋友交谈过，我已经了解了所有有关潜水事故的事情。当发生意外时，潜水员经常会感觉到所谓“马提尼效应”（the martini effect）。他觉得一切都很好，而且是非同一般地好，会感觉到非常愉悦快乐。我告诉自己，马修肯定也有这样的感受，因为最后一秒时，马修拔掉了吹嘴。我选择相信这个令人愉悦的说法，相信我的儿子在临死前没有感到痛苦。我的儿子当时是开心的。我选择这样想，因为只有这样我才能继续活下去。

得知这个噩耗的时候，佩妮和我正在看电影。我们去看了5点场的《怪物史莱克2》。电影看到一半时，我们转过头，看见特拉维斯站在走道里。特拉维斯，特拉维斯？

他在黑暗中小声和我们说：“你们需要和我出去一下。”

我们沿着走道，走出了影院，从黑暗走向了有光亮的地方。我们一走到光亮处，他就告诉我们：“我刚刚从萨尔瓦多接到一个电话……”

佩妮摔倒在地上。特拉维斯把她扶了起来。特拉维斯用双手抱着他母亲，我蹒跚着走到走廊尽头，泪水喷涌而出。我脑海中萦绕着7个奇怪的字：路终于走到尽头（So this is the way it ends.），它们不请自来，一遍又一遍，像是某些诗歌的碎片。

这绝不只是生意

第二天早上，这个消息传遍了大街小巷。网络、广播、报纸、电视都在报道这个事件的前因后果。佩妮和我拉上了百叶窗，锁上了门，与外界切断了联系。但是不久之后，我们的侄女布兰妮（Britney）搬来和我们一起住。直到今天，我还是觉得是布兰妮拯救了我们的生命。

每一位耐克运动员都给我们写信、发邮件和打电话，每个人都联系了我们。但是第一个联系我们的是泰格，早晨7点半他就打来电话了。我将永远不会忘记。我绝不会允许任何人在我面前说泰格的坏话。

另外一位比较早打来电话的是阿尔贝托·萨拉查（Alberto Salazar），他连续三次穿着耐克鞋赢得纽约市马拉松比赛，是一名非常有竞争力的长跑运动员。一直以来我非常喜欢他的原因有很多，但其中最重要的是他所表现出来的那种关心。

他现在是一名教练了，最近带着几个他的选手去比弗顿。他们简单地练习了一下，站在罗纳尔多体育场的中央，有人转过身，看到阿尔贝托躺在地上，气喘吁吁。他心脏病复发

了，晕死过去大约15分钟；当医护人员把他抢救过来，立刻把他送到圣文森医院（St.Vincent's）。

我十分了解那家医院。我的儿子特拉维斯在那里出生，在父亲去世27年后，我的母亲也在那里去世。父亲人生的最后6个月，我带着他去长途旅行。为了弄清楚他是否以我为傲，为了向他展示我很为他感到自豪，我们一起环游了世界，每去一个城市都会去耐克看看。每次看到Swoosh时，他的眼睛都会闪闪发光。他曾经对我的不耐烦，曾经对我的疯狂想法的不满，一切都逐渐烟消云散了。虽然已经过去了很久，但是这段经历让我记忆深刻。

自古以来，所有的父亲与儿子都是一样的。阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）曾经在大师赛上向我吐露心声："我的爸爸曾竭尽全力阻止我成为一名专业高尔夫球选手。"我笑着说："真想不到。"

我专门去圣文森医院看望了阿贝尔托，走在医院大厅里，我努力不让自己想起父母。我感觉他们就在我手边，就在我耳边。我知道，父母之间关系有点紧张。但是就像冰山一样，底下隐藏着更多。在克莱伯恩大街的房子里，因为他们对儿女的爱，这种紧张关系有所缓解，平和理智常常占据主导地位。爱不用言语，不用展示，但是一直都在。我的妹妹们和我自小就知道父母虽然并不相似，和我们也不大一样，但是却非常关心我们。这就是父母留给我们的遗产，这就是他们永恒的胜利。

我走到心脏病房，在门上看到了熟悉的指示牌：闲人免进。我走过指示牌，穿过大门，走到大厅尽头，找到阿尔贝托的病房。他从枕头上抬起头，露出一个痛苦的微笑。我拍了拍他的胳膊，我们聊得很开心。然后我发现他脸色有点不大好。"下次再来看你。"当我说完这句话时，他伸出手来，抓住我的手。"如果我有什么不测，"他说道，"答应我你会帮我照顾盖伦（Galen）。"

盖伦是他手下的运动员，他一直在指导盖伦训练，对他来说盖伦就像是儿子。

我知道了，哦，我知道了。

"当然，"我说道，"当然，盖伦包在我身上。"

我走出病房，再也听不到机器的哔哔声、护士们的谈笑声以及病人们呻吟的声音。我想起了这么一句话："这只是生意。"这绝不只是生意，将来也绝不会。如果这演变成只是生意的话，这说明生意真的做得很糟糕。

我们必须要做得更好

"该睡觉了。"佩妮边说边收起了她的针线。

"好的，"我告诉她，"我这就来。"

我一直在想电影《遗愿清单》中的一句台词："你在衡量别人的时候，别人也在衡量你。"我忘了是尼科尔森还是弗里曼说的了。这句台词说得很对，非常对。正是这句话让我

去了东京，去了日商岩井的办公室，我不久前还拜访过那里。电话响了。“找你的。”日本前台说道。他把电话递给我。电话那头是迈克尔·约翰逊（Michael Johnson），他曾三次获得金牌，是200米和400米短跑比赛世界纪录的保持者。他取得这些成就时，穿的都是耐克。他当时恰好也在东京。“我们一起吃个晚饭？”他问。

我有点受宠若惊。但是我告诉他不行，因为日商岩井要宴请我。我邀请他一起参加晚宴。几个小时后，我们一起坐在地板上，桌子上放着日本涮锅，用日本米酒一杯接一杯地互相敬酒。我们大笑、欢呼、碰杯，有某种东西在我们之间穿过，与我和大多数共事的运动员之间的一样，一种移情，一种友情，一种人脉。它非常短暂，但是经常发生，我知道这就是我1962年环游世界时想找寻的东西。

忘记自己才能真正看清自己。我家就是你家。

从某种程度上说，这就是模子或形式的统一，这就是我所见过的每个人都在追求的。

我想起那些没有走这么远的人。鲍尔曼于1999年圣诞前夜在化石镇过世。他已经回到了故乡，这也和我们一直想的一样。他仍然拥有校园山上原来的房子，但是他决定放弃那里，搬去和鲍尔曼夫人一起住在化石镇的养老院。他需要回到开始的地方，他曾经告诉过别人这一点吗？或者他一直把这个想法埋藏在了心里？

我记得上大二的时候，我们学校和华盛顿州立大学在普尔曼（Pullman）有场对抗赛。鲍尔曼让大巴车司机绕道化石镇，以便可以向我们炫耀。当我听到他躺在床上长眠不醒时，立刻就会想起大二时的事情。

这个消息是贾卡打电话告诉我的。我当时正在看报纸，圣诞树一闪一闪的。人很奇怪总会把某些时刻的细枝末节都记得清清楚楚。我拿着电话突然像窒息了一样。“我一会儿再打给你。”然后我走到楼上的小书斋，打开所有的灯，闭上眼睛，脑海中回放着无数个画面，包括很久之前在都市大酒店的那次午餐。

成交？
成交。

过了整整一个小时，我才下楼。那个晚上我没有用面巾纸，而是把一条毛巾搭在肩膀上。这个举动是我从另外一位挚爱的教练约翰·汤姆逊身上学会的。

1993年，斯特拉瑟也突然因为心脏病复发过世了。他还如此年轻，真是一个悲剧。更糟糕的是，我们之前闹翻了。斯特拉瑟帮助我们签下了乔丹，帮助我们创立了乔丹这个品牌，并为鲁迪的气垫鞋四处奔波。乔丹气垫鞋改变了耐克，把我们提升到了新高度，但是这也让斯特拉瑟有所改变。他觉得自己不需要听命于任何人，也包括我，特别是我。我们发生了好几次冲突，最后他辞职了。

如果他只是辞职还好，但他随后去了阿迪达斯。这是让人无法忍受的背叛。我永远不会原谅他（我很开心骄傲地雇用了他的女儿艾弗里。她22岁加盟耐克，专门从事特别活动，据说很有潜力。看到她的名字出现在公司名录上，我感到很幸运、很开心）。我希望能和斯特拉瑟在他死之前冰释前嫌，但是我觉得不太可能。因为我们都生来就有很强的竞争意识，我们都不太擅长宽恕。对于我俩来说，背叛就好比加强版的氪星石一样。

当耐克的海外工厂（即所谓的“血汗工厂”）出现了各种状况时，我感觉到了相同的背叛感。记者说一家工厂的工人很不满，但是却从不提工厂的现状要比刚和我们合作时好许多。这些记者也不提我们与工厂合作做了多少努力，为的是让工厂更加安全、整洁。他们不会说这些工厂根本不属于我们，我们只是租了场地，是很多承租人中的一个。这些记者只是做了简单的调查，然后发现一位工人在抱怨环境，他们就利用那位工人来诽谤我们，而且只有我们，因为他们知道这样做可以获得巨大的关注。

当然，我对危机的处理只会让它更糟。一旦我感到气愤、受伤，我常常用自以为是、狂怒暴躁来应对。在某种程度上，我自己也知道我的反应非常不利于解决事情，而且常常适得其反，但是我就是控制不了自己。当你自认为在创造工作机会，帮助贫穷国家实现现代化，让运动员能够创造辉煌，某天醒来却发现有人在你家乡的零售旗舰店外焚烧你的肖像，这个时候想要保持平静不是一件容易的事情。

公司的反应和我一样，非常情绪化。每个人都晕晕乎乎的。深夜，你会看到比弗顿总部所有灯都打开了，在很多会议室和办公室里正在上演真诚的自我反省。我们知道多数指责都是不公正的，耐克并不是真正的犯人，它只是一个象征、一只替罪羊。然而，这些都无关紧要了。我不得不承认：我们还可以做得更好。

我们告诉自己：我们必须要做得更好！

然后我们告诉全世界：等着瞧吧，我们会让我们的工厂成为大家的光辉榜样。

丛林中的能手

我们做到了。在虚假报道和骇人听闻的揭露之后的10年内，我们已经利用这次危机彻底改造了整个公司。

例如，制鞋厂工作条件最差的部分就是橡胶房，也就是把鞋帮和鞋底粘在一起的地方。那里散发的废气让人喘不上气，具有毒性，而且还会致癌。我们发明了一种不会产生废气的水性黏合剂，从而消除了空气中97%的致癌物质。我们把这项发明分享给了我们的竞争对手，给了所有需要的人。

他们都用了这项技术，现在几乎所有人都在用这项技术。

这只是许许多多例子中的一个。

我们已经从改革的众矢之的变成了工厂改革运动的主力队员。今天，这些工厂让我们的产品跻身世界前列。联合国一位官员最近这样说道：“耐克是我们衡量服装公司的黄金标准。”

“血汗工厂”危机还衍生出了“女孩效应”。耐克付出了巨大心血来打破世界最荒凉地区贫穷的世代循环。与联合国、其他公司和政府合作者一起，大家计划投入数千万美元用于一项明智但艰难的全球运动，让年轻女孩能够接受教育、改善生活。经济学家、社会学家，更别提我们的内心，都告诉我们在很多国家年轻女孩在经济方面最容易处于弱势的地位，这是经

过人口统计学仔细研究而得出的结论。因此，帮助她们就是帮助所有人。无论是努力结束埃塞俄比亚的童婚，或者在尼日利亚为年轻女孩打造安全空间，还是开办一家杂志和广播节目，向年轻的卢旺达人传播强有力而鼓舞人心的消息，“女孩效应”正在改变上百万人的生活。我每年、每月、每天最好的时光，就是从活动前线收到热情洋溢的捷报的时候。

我愿意做任何事来回到过去，重新做出不同的决定，那些可能会避免“血汗工厂”危机爆发的决定。但是我不否认，这场危机在耐克内部和外部都引发了不可思议的改变。对于这一点，我必须心怀感激。

当然，工资的问题一直都存在。第三世界国家工人的工资相较于美国人来说低得不可思议，这一点我理解。但是，我们在每个国家和经济体的范围和体系内运营，所以不能随心所欲地付薪水。在某一个国家，这里就不具体说哪里了，当我们想提高工资时，却受到了斥责，被传唤到某政府高官的办公室，要求我们停止。我们破坏了这个国家的经济系统，高官说道。这样做是不对的，他坚持道，也是不合理的，制鞋工人的工资竟然比医师的要高。

变化来得总比我们想得要快。

我不断回想起20世纪60年代环游世界时看到的贫穷景象。我那个时候就知道解决贫困的唯一办法就是初级工作，提供很多初级工作。这个理论并不是我自创的，而是我从俄勒冈大学和斯坦福大学所有经济学教授那里听说的，随后我看到和读到的一切都很好地支持了这个理论。国际贸易总会让贸易双方都受益。

从这些经济学教授那里听到的另一句古老箴言就是：“当货物不会穿过国际边界时，战争也就不远了。”虽然我一直将生意场视作没有硝烟的战场，但是它同时也是阻挡真实战争的完美壁垒。贸易是共存合作的途径。和平是以繁荣为基础的。这就是为什么虽然我因为越南战争有些忧心忡忡，却还是想某一天能在胡志明市内或附近开工厂。

1997年，我们已经开了4家。

我非常自豪。当我得知越南政府把我们评为本国外汇五大创造者之一后，我感觉需要去越南一趟了。

多么痛苦的一趟旅行。我不知道是否能够正确对待自己对越南战争的深度憎恨，直到停战25年后又回到这里，直到我与曾经的敌人开始握手。越南的接待人员亲切地问我们需要些什么，这让我的旅程变得特殊而难忘。我喉咙中像堵了什么东西一样。我对他们说，我不想麻烦他们。

但是他们十分坚持。

好吧，我说道，好吧，我想要见见86岁的武元甲将军，越南的“麦克阿瑟将军”，曾单枪匹马地打败了日本、法国和美国。

接待人员听后有点惊讶，默默盯着我。他们慢慢站起来，说了声抱歉，然后走到一个角落，用越南语疯狂交谈着。

5分钟后，他们回来了。他们说，明天一个小时。

我深深鞠了一躬，然后开始默默倒数距这次重要会面还有多久。武元甲将军进入房间后，我首先注意到他的体型。他是一位杰出的战士，是曾经组织了春节攻势的天才战略家，他还曾经规划了数公里的地下隧道。就是这位历史的巨人，此时正出现在我的面前。他也许身高约有1.62米。

他非常谦逊，嘴里没有叼着玉米芯烟斗。

我记得他穿着深色西装，和我的很像。我记得他笑起来也和我一样，害羞、模糊不清。但是，他给人一种非常强烈的感觉。我曾经在很多伟大的教练、公司领导和精英中的精英身上见过这种自信的光芒。不过，我从来没有在镜子里看到过。

他知道我有问题要问，等着我开口。

我的问题很简单："您是怎么做到的?"

我想我好像看到他的嘴角微微上扬。微笑？可能吧？

他想了又想。"因为我是丛林中的能手。"他说道。

明年，它们会长高一尺

一想到亚洲，我就常常会想起日商岩井。如果没有日商岩井，没有其前CEO速水优，我们会走向何方呢？耐克上市之后，我和速水先生变得很熟。我们情不自禁地相互吸引：我是他最赚钱的客户，他酷爱的门生；而他也许是我见过的最聪明的人。

和其他聪明人不一样，他从智慧中获得了平和，而我从这种平和中汲取营养。

20世纪80年代，我每次去东京的时候，速水先生都会邀请我去他热海（Atami）附近的海滨别墅过周末，热海被称为日本的"里维埃拉"（Riviera，南欧一个沿地中海的地区）。我们常常会在星期五晚上坐火车离开东京，路上喝一杯法国白兰地。一个小时内我就会到达伊豆半岛，停下来找家非常棒的餐厅吃晚餐。第二天早上，我们打打高尔夫球，晚上则在他家后院进行日式烧烤。我们会解决世界上所有的问题，或者我把我的问题告诉他，他帮我解决。

每次旅行快结束时，我们都会躺在热水浴缸里泡一会儿。我回想起，充满泡沫的洗澡水，还有远处大海拍打海岸的声音。我回想起，凉爽的微风穿过树林，里面有成千上万棵沿海树木，很多品种在俄勒冈的树林都没法发现。我回想起，当我们在讨论上帝的时候，丛林里的乌鸦在远方尖叫着。我向他抱怨生意上的问题。即使公司已经上市，还是面临着很多问题。"我们有很多机会，但是却没时间能找到可以抓住这些机会的管理人员，我们试着从外部招人，但是招来的人都失败了，因为我们的公司文化非常与众不同。"

速水点点头。"看到那些竹子了吗？"他问。

"嗯。"

“明年……你来的时候……它们会长高一尺。”

我注视着，然后恍然大悟。

回到俄勒冈后，我努力培养和扩大现有的管理团队。我让自己慢慢来，用更多耐心，做更多训练和长期计划。我把眼光变得更宽、更长远。这样做真的起作用了。下一次我见到速水的时候，把结果告诉了他。他几乎没有点头，调转了视线。

大约30年前，哈佛大学和斯坦福大学开始研究耐克，与其他大学分享他们的研究成果。这给了我很多机会去参观不同的大学，参加令人兴奋的学术讨论，继续学习。走进校园是一件很令人开心的事情，而且也非常振奋人心，因为我发现现在的学生比我那个年代更加聪明能干。当然，我还发现他们更加悲观了。有时候他们会沮丧地问我：“美国将走向何方？世界将走向何方？”“有没有年轻的企业家？”或者“我们所处的社会是不是注定会给孩子一个更加糟糕的未来？”

我告诉他们1962年我看到的满目疮痍的日本。我告诉他们，瓦砾和废墟从某种程度上造就了速水、伊藤和皇这样的智者。我告诉他们，不管是天然还是人工的未开发资源，都由大自然自己支配，它有很多方法来应对各种危机。我告诉学生，我们能做的就是学习、工作，工作、学习，尽自己最大的努力。

换句话说，我们都要成为丛林中的能手。

我关上灯，走到楼上去睡觉。佩妮的旁边有一本打开的书，她已经迷迷糊糊睡过去了。我们之间相濡以沫的感觉，从初级会计学课程第一天开始的感觉，依然存在。我们之间的冲突和其他人差不多，主要来自如何处理工作和家庭之间的关系，寻找一种平衡，定义“平衡”这个词语。在我们努力尝试的大多数时间里，我们一直在尽力从那些自己最钦佩的运动员身上汲取经验。我们坚持过，也有过压力，总而言之我们成功地维系了这一段关系。

我小心翼翼地钻进被窝，以免吵醒佩妮。我还想起了和我们关系不错的其他人。海斯住在图拉丁谷（Tualatin Valley）的一座农场，他拥有1 000亩高低起伏的土地，并很荒谬地收集了很多辆推土机和其他重型设备（他的最大骄傲和乐趣是约翰迪尔公司JD-450C型收割机，机身颜色是像校车一样的黄色，和一间单卧公寓一样大）。海斯自己有很多健康问题，但是他都用推土机推平了。

伍德尔和他的妻子生活在俄勒冈中部。数年来，他开着自己的私人飞机，如果有人说他没用，就立马向他们竖起中指（毕竟，开私人飞机意味着他不用再担心航空公司弄丢他的轮椅了）。

伍德尔是耐克历史上最会讲故事的人。我最喜欢的自然是我们上市那天的故事。他让他父母都坐下，告诉他们这个消息。“这是什么意思啊？”他们小声说道。他解释道：“这表示你们最初借给菲尔的8 000美元现在价值160万美元。”他们互相看了看，又望向伍德尔。“我不明白。”他妈妈说道。

如果你对自己儿子为之奋斗的公司都无法信任，你还能信任谁呢？

伍德尔从耐克退休后，成为波特兰港的主管，负责管理所有的河流和机场。一个行动不便的人指挥着所有的交通运转，这非常有趣。他还是一家成功的小啤酒厂的股东和董事，他

非常喜欢他的啤酒。

我们一起聚餐的时候，他总会告诉我，自己最大的乐趣和最骄傲的成就就是他正在上大学的儿子丹。

伍德尔的老对手约翰逊生活在罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost，美国诗人）诗中那样的地方，新罕布什尔州的某片荒野中。他把一个旧谷仓改造成为一座五层的别墅，将其称为“孤独城堡”。他离过两次婚，房间里放了好多把读书椅和好几千本书，他通过详细的卡片目录来记录所有的书籍。每本书都有自己的编号和索引卡，上面写着作者、出版日期、内容简介以及在房间里的具体位置。

当然，在约翰逊周围跳来跳去、跑来跑去的是野生火鸡和花栗鼠，他还给几乎每一只起了名字。他十分了解这些小动物，当某一只冬眠晚了的话，他可以立即告诉你是哪一只。在远处一片草丛茂盛、枫树摇曳的土地上，约翰逊已经建了第二个谷仓，一个神圣的谷仓。他仔细粉刷，涂上油漆，布置家具，在里面装满从他私人图书馆带来的东西，外加在图书馆拍卖时买的二手书籍。他称这个图书乌托邦为“Horders”，而且他让这里一直保持光亮，对外24小时免费开放，为需要地方阅读和思考的人提供场所。

这就是一号全职员工。

在欧洲，有人告诉我有衬衫上写着“杰夫·约翰逊在哪里”，就像在安·兰德（Ayn Rand，俄裔美国女作家，其作品的销量和影响仅次于《圣经》）那句著名的开场白“谁是约翰·高尔特（John Galt）”。答案就是，在他应该在的地方。

当事情不断向前发展的时候，金钱对我们所有人都产生了影响。影响不是很大，而且持续时间也不长，因为我们都没有被金钱控制。但这是金钱的本质，无论你是否拥有，你是否想要，你是否喜欢，金钱都会对你的生活进行定义。我们的任务就是阻止它。

我买了一辆保时捷。我尝试收购洛杉矶快船队（Los Angeles Clippers），了结了与唐纳德·斯特林（Donald Sterling）的官司。无论在室外还是室内，我都戴着太阳镜。有一张我戴着宽边牛仔帽的照片，我自己都不知道在哪里、什么时候、为了什么而拍的。我需要把所有抛到脑后。甚至佩妮也无法幸免，为了补偿她童年时的不安全感，她外出时常常在钱包里装上几千美元。任何日常用品她都会像买厕纸一样，一次性买上好几百个。

不久之后，我们就恢复正常了。现在我们都不考虑金钱了，把精力放在了更特殊的事业上。我们每年都会捐赠一亿美元，当我们过世后，将会捐出绝大多数财产。

现在，我们在建设俄勒冈大学闪闪发光的新篮球设施建筑，即马修·奈特体育馆。球场半侧的标志将会是马修的名字，做成鸟居门型。从世俗到了圣域……我们还有一个运动场要建设完工了，这个是为了纪念我和佩妮的母亲：洛塔和多特。在入口旁边会竖立一块石碑，上面刻着：因为母亲是我们的启蒙教练（Because mothers are our first coaches）。

如果我母亲没有阻止足科医生动手术去除我脚上的肉瘤，让我整个赛季都瘸着腿走路的话，谁又会知道事情会有什么不同的结果呢?或者如果她没有告诉我我能跑得很快，或者如果她没有买第一双Limber Up而让父亲哑口无言呢？

每次回到尤金市，走在俄勒冈大学校园里时，我都会想起母亲。每当我站在海沃德田径场外面，都会想起母亲与我脚上肉瘤的无声比赛。我想起了我们每个人曾经跑过的各种比赛。我倚在栅栏上，看着跑道，聆听风的声音，想起了领结吹到了背后的鲍尔曼，想起了上帝挚爱的普雷方丹。转过身，回头望去，我的心脏在跳动。街道对面是威廉·奈特法学院，一座看起来非常严肃的建筑。没有人在那附近搞怪。

我睡不着，总是想起那部该死的电影《遗愿清单》。躺在黑暗里，我一遍遍问自己，你的遗愿清单是什么？

金字塔？已完成。

喜马拉雅山？已完成。

恒河？已完成。

所以……没有了？

我想起了几件想要做的事情。帮助几所大学改变世界，帮助发现一种癌症的治愈方法。除了这些，我能说出的事似乎并不多，当然也许还有些说不出的愿望。

讲述耐克的故事是很不错的事项。别人也讲过或者试着讲过这个故事，但是他们只了解一半的事实，根本说不到要领。反之亦然。我可能总是带着遗憾开始这个故事或者结束这个故事。糟糕的决定有数百个甚至上千个。我曾经把魔术师约翰逊称为“找不到自己位置的选手，在NBA永远不会成功”。我曾经认为莱恩·利夫（Ryan Leaf）是比培顿·曼宁（Peyton Manning）还要优秀的四分卫。

这些很容易就一笑而过了，其他的遗憾却要深刻得多。岩野辞职后，我没有给他打电话。1996年没有和博·杰克逊续约，还有乔·帕特诺（Joe Paterno）。

我没有成为一位不裁员的好管理者。10年内一共裁员三次，一共涉及1 500人，现在我还对此耿耿于怀。

当然，最重要的是，我后悔没有花更多的时间陪我的两个儿子。也许，如果我做到的话，就能够解开马修·奈特的密码了。

但是我知道这个遗憾与我秘密的遗憾存在激烈的冲突，那就是我无法从头再来。

我多么希望自己能够将所有的事情重来一遍。不能做到这一点，那么我希望能和人分享经验，分享其中的起起落落；希望一些年轻人可以在某种程度上感受到相同的试炼和磨难，也许会受到鼓舞或抚慰，或者得到警醒；希望一些年轻企业家、运动员、画家或者小说家可以得到前进的动力。

这些都来自同样的动力，同一个梦想。

能帮助人们避开一般挫折是很好的事情。我想告诉大家要按下暂停键，花时间努力思考一下要如何度过一生，想要和谁一起度过剩余的40年。我会告诉20岁左右的青年不要因为一份工作、专业甚至职业而安定下来，一定要寻求内心的冲动。即使你不知道其中的含义，也

要坚持追寻。如果你追随自己内心的冲动，将会更能忍受疲惫，每一次失望都会成为你的动力，需要攀登的高峰也会变得微不足道起来。

我想要提醒他们，那些破除陈规者、创新者和反叛者后背上都有一个靶子，他们越是成功，就越容易受到别人攻击。这并不是一家之言，而是自然规律。

我还想提醒他们，美国并不像人们想的那样是企业家的香格里拉。自由企业往往会惹怒那些只会阻挡和反对的巨人们，他们会说这样不行，抱歉，那样也不行。事实一直是如此。企业家们一直被压制，而且寡不敌众。他们需要一直努力奋斗，但是面临的都是前所未有的高山。美国已经变得不像以前那样适合企业家发展了。哈佛商学院最近的研究表明，按照企业家精神对所有国家进行排名，美国排在秘鲁之后。

那些要求企业家永不放弃的人就是一群骗子。有些时候你需要放弃。有些时候知道何时该放弃并重新尝试新事物也是一种天赋。放弃并不意味着停止。永远不要停止。

运气也起着很重要的作用。是的，我要公开承认运气的作用。运动员需要运气，诗人需要运气，做生意也需要运气。努力固然至关重要，智力和决心也很宝贵，但是有时候运气却会决定最终结果。有些人也许不会把这称为运气。他们可能把这个叫作“道”“理”“智”“法”“圣灵”或“上帝”。

这样说吧，就是你越努力，你就越接近“道”。因为没有人曾经清楚定义过何为道，现在我把这个普及给大众。我会告诉你们：相信自己，也要相信命运。不是别人的命运，不是你自己定义的命运，而是在你内心，对命运的自我定义。

我将以什么形式来讲述这一切呢？回忆录？不，回忆录不行。我无法想象，所有这些事情以一种统一的叙述方式写出来会是什么样。

小说也许不错，或者演讲，或者一系列演讲。也许只是一封写给我孙辈的信。

我在黑暗中眯起眼，也许这也是我遗愿清单中的一个？

又一个疯狂想法。

突然间，我的大脑急速运转起来。我需要打电话联系一下相关人员，我需要看些资料。我需要联系上伍德尔。我们需要确认一下约翰逊写的信有没有备份。有好多事要做！在我父母的房子里，现在是我妹妹乔安妮居住的地方的某个角落，肯定有一个箱子装着我环游世界的投影片。

要做的事有很多，要学习的内容也很多，我对自己人生不了解的地方也很多。

现在，我真的睡不着了。我起身，从桌上抓起一本黄色便签本，向客厅走去，坐到躺椅上。

我抬头看了一眼窗外的月亮，多年前，古代禅宗大师也在相同的月光下得到无忧万物的启示。在这永恒澄澈的月光下，我开始列清单。

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

致谢

我一生中很长一段时间都是在负债中度过的。年轻创业的时候，我十分熟悉那种感觉：每晚睡觉后，每天醒来后，都会欠别人更多的钱，根本无力偿还。

但是，创作这本书却让我感受到了前所未有的感激之情。

虽然我很感激，但是却找不到适当的方法来表达。因此，在耐克公司，我想要感谢我的助手丽莎·麦基利普斯（Lisa Mckillips），感激她为我做的一切，她完美地完成了一切任务，开朗活泼，脸上总挂着迷人微笑。我的老朋友杰夫·约翰逊和鲍勃·伍德尔帮我回忆；如果我的回忆有出入的话，他们会耐心地帮助我。历史学家斯科特·瑞莫斯（Scott Reames）迅速从传言中筛选出事实。玛利亚·埃特尔（Maria Eitel）利用经验对重多材料进行处理。

毫无疑问，我最感激的还是全世界68 000名每天在努力工作和奉献的耐克员工。没有他们，就没有这本书、没有作者，什么都不会有。

在斯坦福大学，我很感谢一位疯狂的天才老师亚当·约翰逊（Adam Johnson），他是我的朋友，也为我的写作提供了很好的榜样；亚伯拉罕·韦尔盖塞（Abraham Verghe）在我写作的时候默默给予我无私的指导；以及我坐在后排旁听的写作课上的本科学生们，他们每个人对语言和写作技巧的热情大大鼓舞了我。

在斯克里布纳出版社（Scribner），我很感激传奇人物总编辑南恩·格雷厄姆（Nan Graham）坚定的支持，罗兹·立波（Roz Lippel）、苏珊·摩尔多（Susan Moldow）和卡洛琳·李迪（Carolyn Reidy）令人振奋的活力和热情，凯瑟琳·里索（Kathleen Rizzo）在保持极端冷静的同时也确保了出版的顺利进行。最后，要感谢我极具天赋的犀利编辑香农·韦尔奇（Shannon Welch），是她在我需要的时候给了我肯定，没有人知道我是多么需要被人肯定。她刚开始的赞美、分析和充满老道智慧的注释对我来说十分重要。

接下来的感谢是随机的，不分先后。感谢那些慷慨献出时间、天赋和建议的所有伙伴和同事，包括超级代理鲍伯·巴尼特（Bob Barnett）、特别的诗人管理者埃文·博兰（Eavan Boland）、大满贯传记作者格兰德·斯莱姆（Grand Slam）和数字艺术家海斯。特别感谢传记家、小说家、记者和运动作家莫里尼尔（J.R.Moehringer），他的慷慨大方、幽默风趣和令人称羡的故事讲述天赋，是我对本书多次起稿时的依靠。

最后，我想要感谢我的所有家人，特别是我的儿子特拉维斯，他的支持和友谊对我来说就是整个世界。当然，还衷心地大声感谢我的佩内洛普，她一直在等待着。我出门旅行的时

候，她在等待着；我迷路的时候，她在等待着；我很晚才赶回家的那些夜晚，她在等待着，饭菜都凉了；在我开始创作的前几年，她还在等我，非常大声地存在于我的脑海中、书页中，甚至在没有她出现的地方。从开始算起，佩妮已经等了我半个世纪，现在我可以把这本呕心沥血写成的书交到她手上，告诉她，这就是耐克，这就是所有的故事：“佩妮，没有你我根本无法完成这一切。”

湛庐，与思想有关.....

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

扫码关注湛庐文化，
回复“阅读”
这5种方法，让读过的书变成你的影子

（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

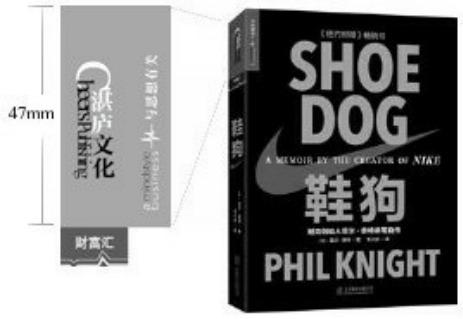
［特别感谢：营销及销售行为专家孙路弘智慧支持！］

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

并归于两个品牌

财富汇　　心视界

找“小红帽”



为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化**Slogan**”，书脊上标记“湛庐文化**Logo**”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：财富汇，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；心视界，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们

的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化获奖书目

《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书

《影响力》（经典版）
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一

《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》·《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网2009年度十佳商业图书TOP5

《认知盈余》
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖

《大而不倒》
《金融时报》· 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜·财经类TOP10

《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》
2015年全国优秀科普作品三等奖

《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

湛庐文化
Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目

《爱哭鬼小牛》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啄书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啄书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啄书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1·0~1岁）
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖

延伸阅读

《塞氏企业》

扫码直达本书购买链接

◎ 作为一家制造上千种产品的跨国企业，塞氏企业实现了年均 27.5% 的增长，它是年轻人最愿意加入的企业，它是如何做到的？

◎ 在互联网思维的冲击下，企业该如何生存和发展？《塞氏企业》为现代企业提供了一条改革与创新之路。

《伟大的挣扎》

扫码直达本书购买链接

◎ 在《伟大的挣扎》中，巴达拉克从一个独特的视角审视了如今的领导者所面临的挑战。

◎ 如今，想成为一个负责任且成功的领导者，“责任型领导力”至关重要。

◎ 针对创业维艰之际的 5 大问题，书中通过研究和采访过去和现在的企业家们，教会我们如何在变化无常和充满未知的环境中去斗争并获得成功。

《创业无畏》

扫码直达本书购买链接

◎ 彼得·戴曼迪斯继畅销书《富足》之后又一部扛鼎之作！《富足》告诉我们 20 年后的世界将会怎样，而《创业无畏》则是帮我们抵达未来世界的行动路线图。

◎ 美国前总统克林顿、张瑞敏、张亚勤、高红冰、网大为、李开复、徐小平、毛大庆、陈劲等联袂推荐！

《路跑之王》

扫码直达本书购买链接

◎ 美国跑步黄金时代的热血写照，回溯跑步风潮的历史。

◎ 在检验跑者信念的地方，看不同跑者背后的故事，感受跑者对跑步最纯粹的热爱，给自己一个奔跑的理由！

[1] 1英尺=0.3米，1英里=1609.34米。——编者注

[2]每年9月的第一个星期一是美国劳工节。——编者注

[3]贝比·佩利（Babe Paley），20世纪40～70年代美国的社交名媛，有“天鹅女郎”之称。——编者注

[4]赫尔曼·黑塞（Hermann Hesse），作家、诗人。出生于德国，后加入瑞士国籍。1946年获得诺贝尔文学奖。——编者注

[5]普华会计师事务所（Price Waterhouse）是现在的普华永道会计师事务所的前身之一。——编者注

[6]阿兹特克是14～16世纪存在于墨西哥的古文明，1520年左右遭到西班牙人科尔特斯领军入侵，其领土很快被占领。——编者注

[7]列宁体育场在1991年改名为“卢日尼基体育场”。——编者注

[8]瓜达拉哈拉（Guadalajara）是墨西哥哈利斯科州的首府，也是墨西哥第二大城市。——编者注

[9]圣母大学曾有一个绰号就是爱尔兰人。——编者注

[10]在Wimbledon（温布尔登）举行的温布尔登网球公开赛是网球赛事四大满贯之一。——编者注

[11] Blazer指的是波特兰开拓者队。——编者注

[12] Bruin意为棕熊。——编者注

[13]鲍尔曼在退休后的几个月，依然负责普雷方丹的训练，依然在完善即将面世的华夫鞋的最终设计。他比以前更忙了。

[14]佩瑞·梅森（Perry Mason）是作家厄尔·斯坦利·加德纳（Erle Stanley Gardner）的长篇系列《梅森探案集》中的男主角，是一个美国律师，这里指的是以他为主角的电视剧。——译者注

[15]贝内迪克特·阿诺德（Benedict Arnold，1741——1801）是美国独立战争时期的重要军官，后来却变节投靠英国，是美国极具争议的人物。——译者注

[16]阿喀琉斯是希腊英雄。他母亲在他刚出生时，就将其在冥河中浸洗过，这使得他几乎刀枪不入。唯一的致命处就是其母手握的脚后跟。——译者注

[17] 1993年2月28日，美国执法人员出动坦克和飞机，对大卫邪教设在韦科的总部进行围剿。在经历158天对峙后，联邦人员采取行动，造成80名妇女和儿童丧生。——编者注

[18]因为松花蛋颜色很黑，很多外国人认为它们有上千年的历史。——编者注