



## 耐克创始人奈特亲笔自传，讲述耐克“从0到1”的创业故事

懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行，一步都不能停。

今年，已78岁的耐克创始人菲尔·奈特用一本亲笔自传——《鞋狗》，讲述了耐克“从0到1”的故事。透过这个故事，我们不难发现奈特给耐克留下了3个最深的、最宝贵的信条：

“打破常规者，人恒敬之”；

“我们都是鞋狗，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，不论男女都劳心劳力的为鞋子这一事业奋斗，完全不考虑其他事情。”

“别管别人怎么说你的想法很疯狂……前进，不要停下来。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。不论面临什么，都不要停下。”

一文读懂耐克创始人奈特：人生即是成长，不成长即死亡！

这段时间我一直在想，我们这一代互联网大潮下的创业者真的比前辈们更优秀更与众不同吗？我们真的比过去的人们设计出了更好的产品，创造了更多的价值吗？在这个时代，我们口口声声说要改变世界，却大部分时候仅仅凭借天马行空的想象，创造出一些没有用户的产品，等把成百上千万钞票烧成灰烬，轻轻拍拍屁股走人，不带走一片云彩。

而耐克创始人菲尔·奈特(Phil Knight)先生的自传《鞋狗》(Shoe Dog)，我看到的是一个完全不同的故事。当我合上书的那一刻，心中已经有了答案。

相比于硅谷那些40多岁就急不可耐出传记的创始人，78岁的奈特先生似乎是一个异类。这位低调的老人除了24岁那年前往斯坦福大学攻读了一个MBA学位，他的一生都不曾离开过家乡。他出生长在波特兰——美国西北部的一个海港城市，他所创立的耐克总部就在他的家乡波特兰郊外的一个小镇上。他常年远离媒体，公共场合都带着一副墨镜，一生都支持他的母校球队Oregon Duck。

在此之前很少体育圈之外的人注意过他，在很多媒体笔下他只是东南亚无数血汗工厂背后那个贪婪的小老头。一直到回忆录出版后，人们才重新发现这家已经融入美国文化的运动品牌创始人。从这本书中，看不到作者丝毫炫耀的口吻，就像一个平凡的老人，在午后的阳光下，心平气和的回忆往事。比起互联网时代那些趾高气扬的青年才俊，多了一丝深刻和悠长。

在奈特的故事里，创业不是改变世界，而是一场长达三十年的赛跑，他从一个一无所有的年轻人，在赛跑中背负越来越多的责任，常年徘徊在破产死亡的边缘；到中年将公司带入上市，却没有停歇，而是越跑越快，一直到自己退休那年，他恍然四顾，发现自己已经是那个最后的胜利者。

“无论你喜欢与否，生活是一场比赛。懦夫从未启程，弱者死于途中，只剩下我们继续前行。”

这是这本书中奈特不断重复的一句话，听起来就像他的喃喃自语。不像其它自传作者只喜欢夸大自己的功绩，奈特对自己的错误坦

然面对。

他在书中忏悔，他曾在十年内裁员三次，让1500人失业，这让他彻夜难寐。

他在书中勇敢自嘲自己做过的那些错误的判断。他曾断言魔术约翰逊是个没有位置感的球员，永远在NBA无法立足。

他后悔没有花更多的时间陪伴儿子，以至于他的大儿子成年后浪迹海外，最后命丧于一次潜水事故。

从这本书中，我找出了三个关键词，既是这本书的主线，也概括了奈特的一生。

热爱

奈特从来没有想过要改变世界，是对体育的热爱让他走到了今天。

奈特创业始于1964年，那年他26岁，还跟父母住在一起，就住在童年的卧室里。

“60年代是一个叛逆的时代，但我似乎是唯一一个没有叛逆的美国人。”

但除了一件事——跑步是奈特一生的挚爱。

“命运把我变成了一个不错的跑手，但不是伟大。”奈特从小梦想成为一个职业选手。在大学里奈特是一个不错的跑手，但却没有希望成为全国冠军参加奥运会，毕业之后他先去读了商学院，后来成了一名会计。但对于跑步的热爱，让他开始痴迷于日本生产的Onitsuke Tiger运动鞋，于是他不顾父母的反对开始在家乡小镇上贩卖Onitsuke Tiger。

那是一个卑微到不能再卑微的开始——他一个人开着自己的小破车，把几十双运动鞋放在后备箱里，到各个运动会场馆外面叫卖。

没有人理解他为什么这样做，父母更是表示反对，因为自家的客厅和车库很快变成了仓库。

卖鞋是一件枯燥的工作，鞋子单价不高，体积却不小。每天晚上奈特都要一个人算很久才知道今天赚了多少钱。但热爱跑步的人喜欢上了tiger，在跑友圈中越来越火，经常有人跑来奈特家敲门要求买鞋。这大概就是最早的粉丝经济吧。

第一年他的小公司销售额是8000美元；五年后的1969年迅速增加到30万，而在1980年上市的时候销售额达到800万。

半个世纪后，奈特在书中这样告诉那些年轻人。

我想告诉他们慢下来，按下暂停键，认真想想接下来的四十年你想怎么度过。我想告诉那些二十多岁的年轻人，不要为了一份工作或者职业而安顿下来。去追寻内心的召唤。即使你不知道那个召唤是什么，但不要停下脚步。如果你这样做了，就可以更容易克服日复一日的疲惫，抚平内心的失望，达到你想不到的高度。

东方

在《鞋狗》的扉页上，是日本著名禅宗铃木俊隆在《禅者的初心》中的一段话：

In the beginner's mind there are many possibilities, but in the expert's mind there are few.

而这本书，也是乔布斯年轻时最喜欢的一本书。美国很多伟大企业家都曾经从东方文化汲取力量，乔布斯如此，奈特也是如此。

跟乔布斯一样，年轻时代的奈

特对于东方文化特别着迷，他在斯坦福大学就喜欢研究日本文化，他认为日本拥有制造优雅产品的能力和廉价的劳动力，如果把廉价日本产品出口到美国会是一个不错的生意。

当他开始贩卖日本运动鞋后不久，他花光积蓄去了一趟日本。

奈特敲开了Onitsuke Tiger的办公室。他希望成为Onitsuke Tiger在美国的经销商

对方问奈特来历，他并没有告诉日本人自己住在父母的家里，而是说：“我是蓝带体育(Blue Ribbon Sports)的CEO。”

蓝带体育是奈特临时想出来的名字，蓝色缎带是奈特童年时代跑步赢得的奖品，挂满了奈特的卧室。

他的CEO身份震住了日本人，于是幸运见到了Onitsuke Tiger创始人鬼冢喜八郎先生。

鬼冢喜八郎很喜欢这个美国小伙子，说他身上看到了年轻时的自己。鬼冢喜八郎不但正式跟他签订了经销商的协定，还跟他述说了自己的使命和愿景。

“世界上的每一个人无时无刻穿着运动鞋走来走去。我知道那一天早晚会上来。”

“世界上的每一个人无时无刻穿着运动鞋走来走去”，现在的人们不会理解这句话背后的含义。60年代在大街上跑步是一件奇怪的事情，路过的汽车会向那些跑手吹口哨甚至扔瓶子。一项非主流的运动装备在几十年后会穿在每个人的脚上，只有最疯狂的才能想到。

但奈特相信了。

回到美国以后，奈特立刻跑去注册了一个叫Blue Ribbon的公司，地址就在父母家的车库里。他的大学长跑教练比尔·包尔曼(Bill Bowerman)出资500美元成为了他的合伙人。包尔曼还是一位出色的发明家，他曾经第一个发明了软尼龙鞋帮而非传统的皮革的跑鞋。

7年后公司改名为Nike——古希腊神话中胜利女神的名字。

四十年后，奈特完成了鬼冢喜八郎先生的理想。如今耐克市值接近1000亿美元，年销售额达到320亿，一年卖出大约1亿2千万双鞋——这个星球上不论身价百亿的富翁，还是非洲某个战乱国家难民营的孩子，脚上穿的都是耐克球鞋。

负债

在没有风险投资的年代里，奈特一直是一个异类。

毫不夸张的说，耐克最初的20年，一直徘徊在破产边缘。出身会计的奈特并没有养成精打细算的习惯，他把所有的现金投入到更快的发展中，并不停找银行贷款，背上了称重的债务。整本书里充斥着奈特为资金焦虑的场景，好多次奈特几乎坚持不下去。

上世纪70年代初，风险投资在北加州一个叫做硅谷的地方兴起，很快远在波特兰的奈特第一次听说了解决资金困境的好办法，他想以每股2美元的价格出售30%的股份，用来获得30万美元资金。为了吸引硅谷风险投资者的兴趣，奈特注册了一个新公司叫做sports-tec。之后他给投资人写信，将融资文件寄给他们。

结果却是，在将尽两个月的时

间里，没有收到一封回信，没有接到一个电话。

身处绝境的奈特于是开始向朋友借钱，周围的朋友也都不富裕，于是纷纷躲着他。在他一筹莫展的时候，他的好朋友和第一个雇员Woodell敲开了他的门，Woodell告诉奈特，他的父母愿意借给他5000美元，喜出望外的奈特冲到Woodell父母家拿支票，他的父母没有向他提利息，甚至没有要收据。最后还问：“我们只剩3000美元，你要一起拿去吗？”于是奈特厚着脸皮收下了这对夫妇8000美元毕生积蓄。走之前奈特问：你为什么还要这样做？老太太只是淡淡说了句：

“如果我连自己的儿子工作的公司都不信任，那我还能信谁呢？”

这件事最后有一个happy ending，十年后耐克上市后，那8000美元变成了160万，整整200倍的回报。奈特亲自把这个消息告诉了老太太，老太太惊愕之余不停的摇头：“我还是不明白发生了什么。”

这个故事在打脸风险投资人的同时，奈特从这件事上学到重要一课：你的员工永远比你的投资人更重要。

在书的开头，奈特述说自己从小好斗的性格，输掉任何一场比赛都会让他哭鼻子；而在最后一章，奈特用平静而感激的语气提到了他生命中的每一个人——相濡以沫的妻子，终身导师加拍档包尔曼；甚至还有后来反目成仇的鬼冢喜八郎；以及背叛自己加入死敌阿迪达斯阵营的好朋友。

时间让他变成了一个宽容的人。

而奈特最感激的人是史蒂夫·普利方坦(Steve "Pre" Prefontaine)。作为美国历史上最著名的长跑运动员，曾创下从2000米到10000米之间的全部七项美国长跑纪录，这一壮举至今未有人能够复制。对他感兴趣的朋友可以去看一部电影《永无止境》(Without Limits)，这是我最喜欢的体育电影之一。

这个英年早逝的天才，是耐克签下的第一个代言人。

“Pre是一个来自草根阶级，充满骄傲和勇气的反叛者，他的精神是我们这家公司的基石。”奈特这样评价普利方坦。

如今耐克在每一个国家的服务电话最后四位都是6453，这是NIKE四个字母在号码盘上的代表数字，而这四个数字反过来正好是Pre完成一英里的最好成绩：3分54秒06。奈特说这是冥冥之中的天意。

人生即是成长，不成长即死亡(life is growth, you grow or you die)

在书的最后，奈特写道。

耐克创始人菲尔·奈特性格中拥有强大的创业基因

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，作为美国主流文化的重要符号的耐克，在初期经历过多次生死抉择。

54年前，时年24岁的菲尔·奈特在大学毕业并没有以一份稳定的工作作为自己的成人礼，那个热衷于跑步的年轻人在身体剧烈运动的同时，思想也在自我挣扎。

奈特在这本回忆录中流露出一种对跑步的极度依赖：不停的奔跑，却不清楚为何而跑。是为了某个目标，追求某种刺激，但真正的原因是，停下来会让我感到死亡的恐惧。

在奈特结束对这段史诗一般的创业回忆时，一语双关地说：永远不要停止。(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了：性格。当记者想让他谈谈资本对于其成功的帮助时，他依然强调：最重要的还是性格。

我在翻译这本书时，同样深深感

受到了来自菲尔·奈特的性格魅力。

我，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，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。

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，在希腊见到了雅典娜胜利女神庙，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)和老虎伍兹(Tiger)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，耐克运动鞋已经风靡世界，而鬼冢虎则只是一个相对小众的品牌，但在半个多世纪前的运动鞋领域，美国并没有出众的运动鞋品牌，消费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，出门跑几公里路会被人看作怪胎，而锻炼身体、分泌脑内啡、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。

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后，毅然决定研发自创品牌，并以NIKE为品牌名称，以一个“像是嗖的一声在空气中留下痕迹”的LOGO开始创业，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年正式推出了耐克品牌。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、新百伦。

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——空气鞋。

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，人们的认知中还无法接受“踩着空气跑步”的概念。然而在1977年，NASA前工程师弗兰克·鲁迪改变了这一切——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，19世纪以来，补鞋匠分别打磨左右脚的鞋楦，橡胶公司制作鞋底，鞋子一直没有大的突破。从来没有过像这样新颖和具有革命性的鞋子。奈特自创品牌的成功，也与其的创业合伙人有着密切关系。奈特亲切地称呼他们为“鞋子搜寻犬”，就是那些全情投入去制造、销售、购买或设计鞋子的人。(Shoe dogs were people who devoted themselves wholly to the making, selling, buying, or designing of shoes.)

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七千五百步，一生要走2.74亿步，相当于地球的六倍。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，在鞋子搜寻犬的眼中，改进每个人与地球表面结合的方式是一件如此美妙的事。