

ОДЕРЖИМЫЙ ОБУВЬЮ

ОТ БАГАЖНИКА АВТОМОБИЛЯ
ДО МЕЖДУНАРОДНОЙ ИМПЕРИИ
С ВЫРУЧКОЙ В МИЛЛИАРД \$



STEVE MADDEN

Стив Мэдден
Одержимый обувью. От
багажника автомобиля до
международной империи
с выручкой в миллиард \$
Серия «Top Business Awards»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63356138

*Одержимый обувью. От багажника автомобиля до международной империи с выручкой в миллиард \$ / Стив Мэдден ; [перевод с английского М. А. Павлова].: Эксмо; Москва; 2021
ISBN 978-5-04-109518-5*

Аннотация

Стив Мэдден был одержим обувью и не просто ее производил, а создавал тренды. Несмотря на синдром дефицита внимания, наркотическую зависимость, тюремное заключение и потерю уважения окружающих, он смог взобраться на олимп обувной индустрии! Книга Стива Мэддена – это исповедь предпринимателя, которая вдохновляет и помогает понять, как достичь успеха вопреки всему.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Вступление	8
Глава 1	17
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Стив Мэдден

Одержимый обувью. От багажника автомобиля до международной империи с выручкой в миллиард \$

*Посвящается моему брату Люку,
который во многом повлиял на мою жизнь
и стал настоящим вдохновением.
Я люблю тебя.*

Проходя сквозь ад, не отступайте.
Уинстон Черчилль



STEVE MADDEN

THE COBBLER

HOW I DISRUPTED AN INDUSTRY.

FELL FROM GRACE. AND CAME BACK STRONGER
THAN EVER



This edition is published by arrangement with
WAXMAN LITERARY AGENCY and The Van Lear
Agency LLC

© 2020 by Steve Madden Перевод на русский язык Павлов
М., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Вступление

Я стоял в смокинге и, как обычно, нервничал, когда супер-модель Винни Харлоу, находясь на сцене, рассказывала о моем карьерном пути, о бренде, который я создал, и о том, что я за человек. Подобные мероприятия всегда казались мне далекими от реальности. Так и не удалось к ним привыкнуть. Я с трудом мог сосредоточиться на ее словах, в голове крутилось множество мыслей: «Не помялся ли мой пиджак? Все ли заметки для выступления я взял? Здорово, что Винни надела туфли моего бренда».

«Как только не называют Стива Мэддена», – сказала Винни со сцены.

«Это уж точно», – подумал я.

«Обувной... – начала она и, сделав драматическую паузу, продолжила, – Магнат».

Мне было что добавить к сказанному. В детстве меня называли по-разному: глупым, ленивым, вечной занозой в заднице, которая без умолку что-то болтает. На тот момент никто не знал, что у меня синдром дефицита внимания, из-за которого я не мог сосредоточиться на чем-то одном, если такое вообще возможно. В подростковом и юношеском возрасте я получил еще пару прозвищ: тусовщик и бунтарь. Однако вечеринки – это последнее, о чем я думал, когда окончательно погряз в наркозависимости. В то время я либо вы-

ходил на улицу и разбивал очередную тачку, либо прятался в квартире, пытаясь изолировать себя от остального мира.

Только когда мне стукнуло тридцать, я заметил, что люди хорошо обо мне отзываются, называя творческим и харизматичным мужчиной, который всегда в курсе последних тенденций и точно знает, как создать крутой продукт по приемлемой цене. Оглядываясь назад, на период, когда я с боем штурмовал вершину обувной индустрии, которая не принимает чужаков вроде меня, мне кажется, это были лучшие годы моей жизни. Но было и время, когда я совершал очень серьезные ошибки из-за собственного нетерпения и другой зависимости, заменившей пристрастие к наркотикам, – денег. После моего громкого падения люди называли меня словами, которые хоть и соответствовали действительности, но были очень обидными: уголовник, зэк – всего лишь пара примеров того, как обращались ко мне работники тюрьмы, где я сидел.

А спустя годы я, одетый в смокинг, стою в шикарном банкетном зале и получаю награду за создание мирового бренда стоимостью в несколько миллиардов долларов США. Оглядываясь на прошедшие тридцать лет и вышеупомянутое событие, мне кажется это какой-то иллюзией, случайным поворотом судьбы, который привел меня к этому моменту. Разве жизнь может быть такой жестокой?

«И сегодня, – сказала Винни, поворачиваясь ко мне и широко улыбаясь, – к нам примкнул еще один визионер». Я под-

нялся на сцену, и она вручила мне небольшую статуэтку в форме клатча, покрытого кристаллами Сваровски. Награда за новаторство.

Остальная часть вечера состояла из общения с гостями и поздравлений. Несколько часов спустя я наконец-то оказался дома, в Верхнем Ист-Сайде на Манхэттене. В солнечные дни из окон квартиры я могу разглядеть на обратной стороне моста Куинсборо – Нью-Йорк, мой родной город. Моя семья вскоре переехала на южный берег Лонг-Айленда, место, которое стало частью меня: от акцента и до стиля (или его отсутствия), которые я приобрел вместе с постоянным ощущением оторванности от центра.

Именно на южном берегу Лонг-Айленда я серьезно увлекся двумя важными вещами – обувью и гольфом. Я не очень хороший спортсмен, но мне всегда нравился спорт. В старшей школе я не вошел в баскетбольную команду, поэтому просто ради удовольствия ходил в секцию, куда брали всех школьников независимо от их уровня подготовки. Скорее всего, я был наихудшим игроком среди ребят, но мне нравился сам процесс игры, который позволял мне избавиться от неумемной внутренней энергии.

Во времена моего детства эта часть Лонг-Айленда представляла собой еврейский квартал. Но в одном из районов Манхэттена, Инвуде, проживали в основном афроамериканские, итальянские и ирландские католические семьи. Районы по большей части были разделены по национальному при-

знаку, как и бо́льшая часть страны в то время, но наша средняя школа была смешанной. Перед началом баскетбольного сезона я узнал, что нескольких чернокожих парней выгнали из основного состава команды по баскетболу из-за курения травки или по какой-то другой идиотской причине. Я дружил с этими ребятами с самого детства. Они были невероятно талантливыми и трудолюбивыми спортсменами. По зрелищности их игра напоминала выступления Михаила Барышникова ¹. Мне с легкостью удалось уговорить их присоединиться к нашей любительской команде.

Благодаря новым игрокам мы превратились в одну из сильнейших команд в лиге, мы побеждали на протяжении всего сезона и прошли в финал чемпионата. Очевидно, для победы этим парням надо было как можно больше игрового времени. Я сидел на скамейке запасных и с замиранием сердца наблюдал за процессом. Когда они мастерски одержали победу, я искренне радовался за них.

Когда настал момент объявить самого ценного игрока, я гадал, кого же из наших звездных игроков назовут. Каждый из них отлично себя проявил; выбор был непростой. Вопреки всем ожиданиям я услышал свое имя и сначала подумал, что, должно быть, произошла какая-то ошибка. Как можно стать самым ценным игроком, если я даже не выходил на

¹ Михаил Николаевич Барышников (р. 27 января 1948 г., Рига) – советский и американский балетмейстер, актер, коллекционер и фотограф, «невозвращенец» в СССР, оставшийся в Канаде во время гастролей в 1974 году. Номинант премии «Оскар» (1978) и «Золотой глобус». – *Прим. ред.*

площадку?

Когда мне вручали этот трофей, я пребывал в состоянии шока. Я понял, что они награждают меня за способность видеть потенциал в других ребятах, которым я подарил возможность продемонстрировать свои таланты в игре. Я стал самым ценным игроком, потому что мне удалось собрать команду, а затем отойти в сторону, чтобы позволить своим товарищам блеснуть на площадке.

Перенесемся почти на сорок пять лет вперед, когда я понял, что мне вручают премию фактически за те же заслуги. На протяжении тридцати лет, в промежутках между разработкой дизайна, продажей обуви и преобразованием индустрии моды, я собирал в стенах компании Steve Madden команду профессионалов своего дела. Конечно, я должен был обучать и наставлять своих подопечных, но, с другой стороны, мне невероятно повезло окружить себя такими трудолюбивыми и талантливыми людьми. Я никогда не нанимал новых сотрудников исходя из того, какими навыками они владеют или какой у них за спиной опыт работы. Мой подход сравним с работой тренера – особенно с методом Джила Брандта из Dallas Cowboys², который известен своим нестандартным подходом к набору команды: он выбирал игроков, основываясь прежде всего на их потенциале.

Когда я нахожу человека, который внушает мне доверие,

² Dallas Cowboys – профессиональная команда по американскому футболу. – *Прим. ред.*

и понимаю, что он станет отличным сотрудником, то индивидуально подбираю подходящую вакансию, а не заставляю его занять строго определенную должность.

Главная хитрость заключается в умении отпускать ситуацию. Предприниматель – это человек, помешанный на контроле. Он перфекционист. Правда в том, что, скорее всего, я бы так и не ослабил хватку, если бы меня не заставили это сделать в самый разгар карьеры, когда я был осужден на три с половиной года тюрьмы. На тот момент у меня не было другого выбора, кроме как поддержать свою команду, довериться ей и отойти в сторону. Результаты говорят сами за себя. Ирония в том, что я до сих пор побеждаю в чемпионатах, даже не выходя на поле.

Много времени ушло с той финальной игры до момента, когда мне вручают эту награду за новаторство. Теперь люди говорят о моих достижениях в прошедшем времени: «Как тебе удалось этого добиться?» Я отлично понимаю, что именно их интересует. Как я создал свой бренд с нуля и прошел путь от полного неудачника до успешного бизнесмена, которого осыпают наградами? Ответ на удивление прост: я соединяю воедино то, что меня окружает – будь то обувь, команда или разрозненные эпизоды личной жизни.

Впервые меня назвал «сапожником» Джордан Белфорт, печально известный «волк с Уолл-стрит», на тот момент мы еще были друзьями. Он помог разместить акции моей компании на бирже и предложил сотрудничать по другим вопро-

сам. Несмотря на то что эти отношения стали одной из самых больших ошибок в моей жизни, за которой последовало мучительное падение, надо признать, что данное им прозвище отлично подходит мне, Джордан даже не представляет насколько. Он прозвал меня так потому, что я был буквально одержим обувью. Однако я вкладываю в это более глубокий смысл. Для того чтобы сделать ботинки, сапожник скрепляет между собой различные части: верхнюю, нижнюю, подкладку и так далее. Но настоящий обувщик знает, что для создания туфель одних исходных материалов мало. За стильным дизайном кроется вдохновение, которое играет очень важную роль и включает в себя множество отсылок: к музыке, поп-культуре и всему, что соответствует духу времени. В результате получается обувь, которая не просто отлично сидит на ноге и сделана на совесть, но и что-то говорит о человеке, который ее носит.

Я получал огромное удовольствие, когда объединял разрозненные куски материала для создания своих самых культовых туфель, таких как Marilyn, Mary Lou, Slinky и моей новинки – Troora. Я применял аналогичный подход для того, чтобы собрать команду из фактически незнакомых мне людей, нанимать которых по отдельности не имело смысла, но в сплоченном коллективе они работали удивительно эффективно. Компания – это неотделимая часть моей жизни, которую также пришлось собирать буквально по кусочкам, и благодаря моим детям, друзьям и людям, которых я люблю,

теперь она представляет собой единое целое.

Итак, кто же я на самом деле: эгоист, законодатель моды, предприниматель, визионер, семьянин? Честно говоря, ко мне относится все вышеперечисленное. Я все тот же человек, у которого есть свои недостатки. На самом деле, чем успешнее я становился, тем больше неуверенности приобретал. Когда я был молод и только начинал свое дело, я думал, что все знаю. Только упорный труд и деньги имели значение. Достижение успеха любой ценой казалось оправданным. Теперь я в этом не уверен. Я заработал деньги. Я добился успеха. Но безвозвратно потерял многие годы своей жизни и любимых людей – это цена, которую я заплатил. Стоило ли оно того?

Однозначный ответ – да. Может показаться преувеличением, но если бы я мог вернуться в прошлое, то не изменил бы ни минуты, даже те, которые провел в тюрьме в мыслях о том, что моя жизнь закончена. Будь то обувь или жизнь, без тщательного скрепления каждой детали невозможно получить финальный результат.

Тем не менее я хочу, чтобы вы прочитали мою историю и высказали свое мнение. Что бы изменили вы? Мой успех не иллюзорен – это результат непрерывной работы, упорного труда и фактической цены, которую я заплатил, чтобы оказаться там, где сейчас нахожусь. Я преодолел невероятный путь. Возможно, эта книга вас чему-то научит, а если нет, то в любом случае вы получите удовольствие от ее прочтения.

Я лишь могу пообещать, что честно расскажу вам свою историю, которую сшивал буквально по кусочкам.

Глава 1

Каблучное гнездо

Каблучное гнездо – это место, где подошва и пятка соединяются вместе. Оно соответствует размерам ступни, благодаря чему обеспечивает комфорт и устойчивость во время движения.

В детстве я всегда чувствовал себя чужаком. Почти все ребята, с которыми я ходил в школу, родились в типичных еврейских семьях среднего класса. Но в моем случае дело обстояло иначе. Мой папа был ирландским католиком и нахаживался «по другую сторону баррикад», тогда как мама была еврейкой, которая родилась и всю жизнь провела в этом районе. Я был единственным ребенком из смешанной семьи.

Сегодня это в порядке вещей. Мои дети ходят в школу, где все ребята только наполовину евреи. Но в то время это была большая редкость. Парни из Инвуда – района с маленькими парковками, приземистыми зданиями и скромными домами, где жил мой отец, – работали таксистами и барменами. Они обслуживали более состоятельных жителей соседних городов, где строились настоящие хоромы, а улицы были усажены деревьями. Наш дом был довольно скромным, но с красивой лужайкой, где мы с братьями играли в футбол, а на

заднем дворе мама выращивала томаты.

Между жителями Инвуда и другими районами Лонг-Айленда не было напряженных отношений, тем не менее они старались не пересекаться. Когда я здесь рос в 1960-е и 1970-е годы, был самый разгар борьбы за гражданские права, поэтому пересекать эту границу все еще было рискованно. Дети из еврейских семей не гуляли с ребятами из Инвуда. Встречаться или заключать брак с представителями другой расы было неслыханным событием. Мои родители стали исключением.

Это значит, что в моем районе только я рос в смешанной семье. Я был белой вороной, но меня это не беспокоило. На самом деле мне даже нравилось это. Мне не пришлось расплачиваться за то, что я был другим. Мои отличия были не настолько большими, чтобы подвергаться остракизму, разве что одна из подруг моей мамы время от времени искоса поглядывала в мою сторону. Но по большей части я спокойно жил и получал удовольствие от своего статуса чужака. Благодаря этому я мог быть тем, кем захочу.

Я не вписывался ни в одну компанию, как бы ни старался. Я не стал бы походить на еврейских ребят, с которыми общался, или на детей из Инвуда. Таким образом, мне удалось отделиться от окружающих и, примирившись со своими особенностями, стать самостоятельной личностью.

В детстве я боготворил отца. После его смерти прошло много лет, но со временем я начал восхищаться им еще боль-

ше. Почти вся его семья работала в католической церкви. Он оставил все это в прошлом, чтобы стать частью еврейской семьи и перенять ее традиции. Он даже сотрудничал с еврейскими парнями в управлении небольшой текстильной компании Abbott Fabrics. При этом он выглядел как настоящий ирландский католик: мужчина высокого роста, голова которого усеяна седыми волосами. Он был похож на судью Верховного суда, а не на какого-нибудь шнорера ³, который промышляет у швейной фабрики. Таким был мой отец.

На момент моего рождения отцу уже исполнилось сорок четыре года, а маме – тридцать шесть. Я был самым младшим из трех братьев. Мои родители росли во время Великой депрессии, а когда им было чуть за двадцать – грянула Вторая мировая война. Они прекрасно понимали, что значит потерять абсолютно все, в том числе членов семьи, которые ушли на войну и не вернулись. Родители моих друзей в то время были всего лишь детьми. Они родились во времена неугасающей надежды на светлое будущее, их миновали самые мрачные годы жизни в стране. Я ощущал эту разницу, когда приходил в гости к своим друзьям. Казалось, воздух становился легче и свежее. Люди в их семьях гораздо охотнее и чаще обнимали друг друга, делали комплименты и давали деньги на карманные расходы.

Какое влияние на меня оказал тот факт, что я вырос среди представителей разных поколений, мне удалось понять толь-

³ Шнорер (*евр.*) – надоедливый попрошайка.

ко в зрелом возрасте. В вопросах ведения бизнеса я всегда был на стороне методов старой школы: придерживался мышления простого рабочего. С самого первого дня моя команда и я работали без четко выстроенной системы. У нас был небольшой бюджет, и мы старались выжить, не прибегая к посторонней помощи.

Я научился этому у своего отца. Но мне удалось объединить эту старомодную рабочую практику с модным и дальновидным подходом к дизайну и продвижению моей обуви. На этот аспект ведения бизнеса повлияли как поколение моих старших братьев, так и мое собственное, а затем молодые парни и девушки, которых я нанял, чтобы примирить традиции прошлого с перспективами будущего.

Мой отец много работал, так как текстильный бизнес требовал больших энергозатрат. Он не зарабатывал баснословных денег, поэтому во времена, когда я был ребенком, нашу семью постоянно преследовало чувство, что в любой момент мы можем потерять абсолютно все. Каждые выходные мой отец усаживал меня к себе на колени и вычитывал из газеты объявления о банкротстве. «Только послушай, что происходит в стране!» – говорил он.

Оглядываясь назад, мне кажется, мы были не настолько близки к разорению. Конечно, мы не были богачами, но не считались и нищими. У меня был велосипед, хотя и не Schwinn, как у большинства моих городских друзей. Наш район был конкурентоспособным местом с точки зре-

ния экономики, и мы изо всех сил старались не отставать от своих соседей. Мой отец упорно трудился и заработал достаточно денег, чтобы купить Cadillac и позволить себе играть в гольф по выходным. Последнее стало его способом восстановить силы после рабочей недели. Думаю, игра в гольф помогала ему восполнить энергию для того, чтобы упорно трудиться последующие дни.

Мои родители были настолько травмированы событиями Великой депрессии, что, даже имея все необходимое, они постоянно испытывали опасения стать нищими. Наш дом был переполнен страхом: страх того, что вдруг все пойдет не так, боязнь нрава моего отца. Он был центром нашего мира, и все происходящее в семье зависело только от его настроения.

Если он пребывал в хорошем расположении духа, все было отлично. Он мог сводить меня на футбольный матч и во весь голос петь там гимн. Это чертовски смущало меня, но какая-то часть меня втайне любила, когда он так делал. Если он был в плохом настроении, то приходилось смотреть в оба.

Мой папа был отчасти эгоистом, он слишком много пил, относился ко мне со строгостью, но он – хороший человек. Возможно, будучи молодым, я слишком резко отзывался о своем отце, но теперь я вижу его таким, каким он был на самом деле: бедный мальчик, который никогда не ходил в колледж, был отрезан от своей семьи и который пахал как лошадь, чтобы прокормить своих детей. Он преподавал мне самый ценный бизнес-урок: сначала уделять внима-

ние главным вещам. Прежде всего вы должны позаботиться о базовых потребностях: убедиться, что семья накормлена, а счета оплачены. Он жил согласно этому правилу, я после того как открыл свое дело, тоже начал его придерживаться.

Я мало рассказываю о своей матери, потому что в детстве чаще общался с отцом, чем с ней. Даже время, которое я провел с ней, будучи совсем ребенком, неразрывно связано с моим папой. Каждый вечер мы приезжали на вокзал, чтобы забрать его после работы. Помню, я сидел на заднем сиденье нашего Cadillac и с нетерпением ждал, когда увижу, как он выходит из поезда в своем длинном пальто и шляпе. Он не предупреждал маму о времени прибытия. Каждый вечер он садился на один и тот же поезд.

Вспоминая маму, я понимаю, что и она была по-своему творческой личностью. У нас в доме стояло пианино, и когда она слышала по радио какую-либо песню, то сразу садилась за инструмент и, произвольно нажимая на клавиши, играла на слух. Невероятно. Однако в промежутках между заботой об отце и воспитанием трех мальчишек у нее не оставалось времени на хобби. К сожалению, так жили многие женщины ее поколения. Но она не была типичной властной еврейской мамой, как у моих друзей. Она мало интересовалась моей жизнью.

Не знаю, в чем таилась причина: в том, что я был третьим ребенком, или потому что она не особенно за меня переживала. Но сейчас понимаю, что она любила меня, хотя в дет-

стве мне казалось, будто я не очень-то ей нравлюсь. Я не вправе винить ее за это. Я был гиперактивным, тощим, крикливым ребенком, который постоянно попадал в какие-то передраги, ей просто не хватало терпения.

Моя бабушка по материнской линии, которая какое-то время жила в нашем доме, однажды сказала на идише ⁴, что у меня «шило в одном месте» – неумная энергия или неусидчивость. Остальные называли меня просто занозой в заднице.

В школе у меня возникали проблемы из-за того, что я постоянно говорил, когда меня не спрашивают, стучал руками по парте и дурачился во время занятий. Я рос импульсивным ребенком, поэтому не мог удержаться от того, чтобы не прервать объяснение учителя или выдать какую-нибудь остроту, даже если бы попытался. Дома я был таким же громким и несносным зазнайкой.

Моя мама не переносила такого поведения, тогда как отец проявлял по отношению ко мне немного больше терпения. Возможно, потому что в его присутствии я сбавлял тон, чтобы не разозлить. Иногда мне это удавалось. Никто и представить себе не мог, что я страдаю от синдрома дефицита внимания и гиперактивности. В то время люди еще не знали о таком. Ты был либо хорошим, либо плохим малым. Я абсолютно точно относился ко второй категории.

⁴ Идиш – язык ашкеназских евреев (электронная еврейская энциклопедия). – *Прим. ред.*

Примирившись с тем, что стал разочарованием как для своей матери, так и для учителей, я сделал из себя посмешище. Это был несознательный выбор: мне приписали роль нарушителя спокойствия, и я вжился в нее. Я нарушал правила и действовал наперекор, чтобы доказать, что они не ошиблись, назвав меня именно так. Время, когда я стал вести себя иначе, настало гораздо позже, примерно в момент открытия своего дела. Тогда моя тяга к безрассудным поступкам переросла в напряженную работу и одержимое желание добиться успеха любой ценой, чтобы доказать обратное своему окружению. К сожалению, потребовались годы для того, чтобы собраться с духом и сделать этот сдвиг в своем сознании.

В детстве я мог сосредоточиться только на двух вещах: игре в гольф и чтении. В школе я учился плохо, но при этом был заядлым читателем и особенно любил биографии гигантов киноиндустрии, таких как Луис Б. Майер и Сэмюэль Голдвин. Они сочетали в своей работе творческую и коммерческую составляющие, что уже тогда казалось мне интересным. Этих парней интересовали все аспекты реализации проекта – от начала и до конца. Как и мой отец, они были бизнесменами, которые ежедневно надевали костюм и галстук, чтобы затем отправиться в офис, но в то же время они были художниками. Для меня это была совершенно новая концепция.

Я был потрясен, когда прочитал о парне, участвующем в работе над фильмом «Унесенные ветром». Он выступал не в качестве режиссера, сценариста или актера. Его звали Дэвид

Селзник, и он был исполнительным продюсером. Именно таким человеком я хотел стать: человеком, который связывает воедино все части проекта. Но в моей семье творческие способности не находили одобрения. Если кто-то подходил к мольберту и рисовал, это считалось творчеством. Но кого это волнует? Только упорный труд имел значение.

Теперь я понимаю, что творчество охватывает не только искусство, но и множество других умений. Это способность вести за собой людей, решительно действовать, видеть возможности в окружающем мире, предсказывать тенденции будущего и возможные сложности и, конечно, создавать произведения искусства. В детстве мне даже не приходила в голову мысль о том, что я творческий человек. Бывают дни, когда я по-прежнему задаюсь вопросом, а так ли это на самом деле. В то же время я понимаю, что благодаря своему артистическому началу стал очень чувствительным к своему окружению и научился воспринимать сигналы, которые мне посылает мир вокруг.

Я многому научился не только у своего отца, но и у двух старших братьев. Джон был на одиннадцать лет старше меня, а Люк на три года младше его. К моменту, когда мне исполнилось семь лет, я остался фактически единственным ребенком в доме. Джон уехал в колледж, а Люка отстранили от учебы за прогулы, поэтому мои родители отправили его в школу-интернат.

К тому времени моему отцу было уже за пятьдесят. Каза-

лось, что родители решили завершить свою непростую работу по воспитанию детей. Они занимались этим всю жизнь. Большую часть времени я был предоставлен самому себе. По выходным я катался на велосипеде со своими друзьями, а на лето родители отправляли меня в лагерь.

Именно там я нашел применение своей природной способности тонко чувствовать окружающий мир и людей. Я четко видел, кого нужно подбодрить, кто нуждался в поддержке и внимании. В одну из летних смен, на тот момент мне было десять лет, мы каждый вечер составляли рейтинг популярных ребят. Не спрашивайте зачем. Утром я выбирал того, кого, на мой взгляд, надо было подстегнуть. Я проводил с этим человеком целый день, пытаюсь помочь ему стать самым популярным.

«Вы видели, как Бобби отбил ту подачу во время волейбола? – спрашивал я ребят, когда мы жарили хот-доги, сидя у костра. – Он реально помог нам победить в этой игре». Конечно, объединяя вокруг себя людей, я хотел удостовериться, что и сам нравлюсь окружающим. Я даже не мог представить, насколько это важно для меня.

Во время учебного года я ежедневно играл после школы с друзьями в бейсбол или баскетбол. Большую часть времени я занимался тем же, что делал в летнем лагере: помогал другим ребятам проявить свои таланты и обеспечивал комфортную обстановку внутри команды. По выходным я вместе с отцом играл в гольф. Это была наша фишка. Благодаря

папе гольф стал значимой частью моей жизни. Единственный вид спорта, в котором я действительно преуспел.

Жаль, что мы не так много общались с ним во время игры. По крайней мере, я не помню, чтобы мы много разговаривали. Однако у меня сохранились воспоминания о том, как пристально он следил за тем, чтобы я разгребал песок в банке⁵ после попадания туда мяча. В общем и целом он не был строгим отцом. Он научил меня, как надо относиться к работе, а остальному я учился самостоятельно. Если я забывал разгрести песок, то он мог выйти из себя, и о дальнейшей игре речь уже не шла. Теперь каждый раз, когда я разгребаю песок в банке, я чувствую рядом присутствие отца.

Иногда он брал меня с собой на работу в Манхэттене. Мы садились в поезд на Лонг-Айленде, а когда выходили на Пенсильванском вокзале, то неожиданно попадали в абсолютно другой мир. Мне нравилось это место. Одетые в костюмы, как и мой папа, бизнесмены торопились, чтобы не опоздать на свой поезд, а неподалеку нас зазывали к себе чистильщики обуви и слепой старик, который заведовал газетным киоском. Помню, как-то раз я протянул ему руку с мелочью, чтобы купить газету. И он сразу определил, сколько денег я ему протягиваю, просто прикоснувшись к монетам. Однажды я замороженно наблюдал за тем, как он ругал на чем свет стоит какого-то парня, который заплатил ему один цент вместо

⁵ Банкер (от *англ.* bunker) – песчаная преграда, которая встречается на поле для гольфа. – *Прим. ред.*

двадцати пяти, пытаюсь его обмануть.

Затем мы выходили на 34-ю улицу и направлялись к ателье. Повсюду царил суматоха: вокруг ходили люди, раздавался шум и лежала разбросанная ткань всевозможных цветов – именно так я представляю себе настоящий хаос. Когда мне исполнилось десять лет, я поклялся, что однажды перееду жить в город.

Я с трудом вспоминаю времена, когда мы с братьями жили под одной крышей, но это не означает, что они оказали на меня меньшее влияние. С одной стороны, меня многому научили родители, а с другой – старшие братья. Джон и Люк были полной противоположностью друг друга. По крайней мере, на тот момент дела обстояли именно так. Джон был самым крутым парнем, и я боготворил его так же, если не больше чем, своего отца. Невероятно харизматичный, красивый и безупречно одетый, он обладал врожденной способностью очаровывать абсолютно всех. Парни с удовольствием с ним дружили, а девушки сходили по нему с ума. Кроме того, он был просто хорошим человеком. Я буквально поклонялся ему, и не я один. Все ребята из нашего района считали, что Джонни Мэдден – бог. Репутация брата пошла мне на пользу: стоило мне зайти в комнату, и все видели во мне его младшего брата.

В то время как Джон считался очаровательным и утонченным, Люк был полностью погружен в контркультуру хиппи. Я говорю не о том, что он просто расхаживал в пижаме и

жутко вонял. Есть люди, которые поддались влиянию этого движения, а есть настоящие хиппи. Люк относился ко второй категории. Когда мне было около двенадцати лет, он бросил колледж и переехал жить в коммуну в Балтиморе. Когда мы впервые увидели его спустя какое-то время, его невозможно было узнать. Не только из-за его внешнего вида, манеры держаться или говорить, но его поведения в целом. Он перенял всю философию хиппи: мир, любовь, наркотики, длинные волосы. Я не фанат такого образа жизни, хотя считал, что это круто. Но в глазах родителей он выглядел как какой-то пришелец или фрик.

Я любил своих братьев вопреки или, возможно, благодаря их непохожести друг на друга. Джон показал мне, насколько важны личное обаяние и умение вызывать симпатию у окружающих, а от Люка я перенял стиль и мировоззрение. Я любил музыку, моду, свободный дух, а также философию любви и примирения. Я был младше и больше принадлежал к поколению Алекса П. Китона ⁶. Однако все это так или иначе стало частью моего становления. Мои фирменные лоферы и длинные распушенные рыжеватые волосы демонстрируют то, какое влияние на меня оказали старшие братья.

С течением времени выяснилось, что у нас с Джоном и Люком гораздо больше общего, чем мы думали. Каждый из

⁶ Алекс П. Китон – вымышленный персонаж телевизионного комедийного сериала «Семейные узы», который транслировался в США на канале NBC в течение семи сезонов, с 1982 по 1989 год. Сериал показывает процесс перехода либерализма 1960-х и 1970-х к консерватизму 1980-х в США. – *Прим. ред.*

нас боролся в рамках одной и той же войны с зависимостями: алкоголизмом и наркоманией. Это тяжелая борьба, которую ты не можешь выиграть, оставив ее за спиной раз и навсегда. Горькая правда заключается в том, что оба моих брата в какой-то степени проиграли бой. А я все еще сражаюсь.

Если бы вы встретили Джона в возрасте двадцати или даже тридцати лет, то никогда бы не подумали, что он станет именно таким. Он выглядел как идеализированный образ настоящего мужчины, и я часто спрашивал себя, почему не похож на него. Но губительное пристрастие медленно съедало его, явно не выдавая себя, пока он не достиг среднего возраста. Меня убивает мысль о том, что его дети никогда не получат возможности увидеть то, каким он был в молодости. Он был самым лучшим отцом, и я знаю, как сильно его любили дети, но к тому времени, когда они подросли и могли запечатлеть его образ, он стал совершенно другим человеком.

По какой стезе пойдет Люк, можно было предвидеть из-за его увлеченности культурой хиппи, но, как и в случае с Джоном, его алкоголизм заявил о себе намного позже, когда коммуны детей цветов и фестиваль Woodstock уже ушли в прошлое. Несмотря на все усилия нашей семьи помочь ему, он пал жертвой своего заболевания.

Я не осуждаю братьев. Каждый божий день я сам борюсь с этим демоном. В каком-то смысле мне повезло, что я попал в цепкие лапы наркотиков, а не алкоголя, потому что их пагубное воздействие проявляется гораздо раньше. Я был на

десять лет моложе Джона и Люка, когда достиг самого дна и осознал, что либо я завязываю с этим, либо окончательно проигрываю эту борьбу.

Откуда растут корни любой зависимости: это склонность или какое-то генетическое заболевание? Называйте как угодно. Я часто прокручиваю свои воспоминания в поисках ответа на этот вопрос. Когда мы росли, алкоголь всегда присутствовал в нашем доме. Это не перерастало в проблему, но нельзя назвать совпадением, что все трое сыновей в итоге стали зависимыми. Отец, конечно, любил выпить, и, наверное, слишком много. Как и многие мужчины его поколения, он был не прочь пропустить стаканчик мартини за обедом. Однако это не отражалось на его жизни: он упорно трудился и никогда не устраивал сцен на глазах окружающих. Несмотря ни на что, каждый вечер он садился на один и тот же поезд.

За все время, которое мы провели с отцом на поле для гольфа, я никогда не видел его с бутылкой в руках. Но когда мне исполнилось тринадцать лет и я смог получить в гольф-клубе членство для юниоров, это автоматически означало, что я стану больше времени играть с друзьями, а не с отцом. Усугубилась ли после этого ситуация? Скрывал ли отец свою зависимость, которая ужесточала его и без того сложный нрав и оказывала влияние на его перепады настроения и непростой взгляд на жизнь? Я никогда не узнаю.

В следующем году, когда мне было четырнадцать лет, я

начал работать в качестве кэдди ⁷. В течение пяти часов я ходил с двумя огромными сумками, каждая из которых превышала мой собственный вес, и за это мне платили четырнадцать долларов в день. Это было ужасно. Иногда я носил клюшки отца, но мне всегда хотелось играть с ним, а не помогать с инвентарем. Единственное, что мне нравилось в этой работе, – возможность побыть в окружении ровесников папы. Мне всегда нравилось слушать их разговоры о бизнесе, политике и последних новостях.

Я получил уникальную возможность перенять опыт старшего поколения и старался по жизни следовать их главному принципу упорной работы и в то же время знал точку зрения молодежи, так как сам был представителем молодого поколения. Я последовал примеру и тех и других. Такая двойственность серьезно повлияла как на мою жизнь, так и на ведение бизнеса.

В старших классах я хотел иметь как можно больше свободного времени. Я начал пропускать уроки и почти каждый день курил травку со своими приятелями. Мы были как Крысиная Стая⁸ : Алан, Джейсон, Брайан, Барри, Дэнни и я. Мы прогуливали школу, чтобы поиграть в гольф и покурить,

⁷ Кэдди – помощник гольфиста, сопровождающий его во время игры. – *Прим. ред.*

⁸ Крысиная Стая – группа деятелей американского шоу-бизнеса 1950-х и 1960-х годов, которая сформировалась вокруг Хамфри Богарта и его жены Лорен Бэколл. В начале 1960-х годов лидерами Крысиной Стаи были такие известные певцы, как Фрэнк Синатра, Сэмми Дэвис и Дин Мартин. – *Прим. ред.*

зачастую не отрываясь от игры.

В старших классах Брайан прозвал меня «хмарь», потому что в моей голове постоянно крутилась тысяча мыслей. Кроме того, я почти все время был под кайфом. Помню, как-то раз я шел по коридору школы. Там было очень громко: со всех сторон шумели дети. Брайан пытался мне что-то сказать, но я был настолько погружен в бесконечный поток собственных мыслей, что едва слышал его. Мне казалось, что его голос раздается из ниоткуда, когда он прокричал: «Эй, хмарь!» Ему удалось привлечь мое внимание, но ненадолго.

Я был неловким и рассеянным, а показная самоуверенность, к которой я прибегал, чтобы скрыть свои комплексы и страхи, часто выглядела как откровенная дерзость. Это отталкивало людей. По крайней мере, я нашел силы, чтобы воспользоваться возможностью, которую увидел. Когда мне было шестнадцать, я услышал, как мой друг Джефф рассказывал о том, что собирается устроиться на работу в обувной магазин Toulouse в центре Сидархерста, недалеко от главных магазинов и ресторанов города. Мне показалось, что это гораздо лучше, чем надирать свою задницу, таская сумки для клюшек за четырнадцать долларов в день. Кроме того, я знал этот магазин. Его владелец, Лэнс Рубин, ходил в школу с моим братом Джоном. Это был тот случай, когда наше родство сыграло мне на руку. Я понимал, что если приду к нему и расскажу о себе, то, скорее всего, работа будет моя, а не Джеффа. Так и произошло.

Лэнс был крутым парнем. Ему исполнилось всего двадцать семь лет, он владел магазином и занимался дизайном обуви. Он имел много общего с воротилами Голливуда, о которых я всегда так любил читать. Подобно им, он сочетал в себе тягу к искусству и коммерческую жилку. Этот парень не стеснялся творческого самовыражения. Лэнс также занимался рисованием и в душе был настоящим творцом, но это не помешало ему стать бизнесменом. В данном случае его подход к ведению дел сильно отличался от того, чем занимались продюсеры киностудий или наш отец.

Наступил 1975 год, и индустрия моды только начала обращать внимание на молодежь. Представители поколения хиппи, которым на тот момент было уже за двадцать, обладали собственным уникальным чувством стиля. Магазины вроде Toulouse, где играл рок-н-ролл, а стены украшали различные плакаты, стали появляться по всей стране, чтобы перевести эту субкультуру на коммерческую основу и удовлетворить потребности молодежи. Это был революционный подход. До этого момента мода ориентировалась в основном на старшее поколение. У молодых людей не оставалось другого выбора, кроме как носить одежду, изначально шитую для их родителей. Toulouse и другие подобные магазины предоставили им альтернативу.

Когда я впервые зашел к Рубену, то буквально лишился дара речи. Одно дело видеть Люка в атрибутике хиппи, когда он представляется одним человеком. Другое – лицезреть це-

лый магазин, наполненный самой крутой и эффектной обувью, которую я когда-либо видел.

На одной полке стояли оригинальные Goody Two Shoes из разноцветной кожи и с высокими деревянными каблуками. Некоторые модели имели более дерзкое исполнение, с платформой вместо каблуков. Другие дизайнеры пошли еще дальше. Вдохновленные британским движением Glam Rock, они соединяли блестящий металлик в стиле 1960-х с огромными пряжками и платформами. Казалось, что это были взаимоисключающие стили: лакированные кожаные оксфорды на шнуровке с нелепо высокими каблуками и платформы с контрастной прострочкой, чтобы выделиться необычным дизайном обуви.

И сейчас мы говорим только про женские туфли! Мужские ботинки имели не менее безумный вид: восьмисантиметровые платформы, блестки и сверкающая лакированная кожа. Я всегда носил лоферы и никогда не задумывался об этом. Теперь понял, что благодаря обуви смогу выразить разные стороны своей личности. Toulouse предлагал покупателям огромные возможности для самовыражения.

Когда я только начинал работать в магазине Лэнса, то не особо вписывался в общую картину. Я выглядел как Ричи Каннингем из сериала «Счастливые дни»: аккуратно и попуритански строго одетый. Единственное, что меня отличало – это длинные волосы. Первое время я работал мальчиком на побегушках на складе. Я должен был подметать и на-

водить порядок, но бо€льшую часть времени я примерял туфли на высокой платформе, каждый раз падая в них, не успев сделать и двух шагов.

Постепенно я привык к новому окружению. Принимая во внимание замечания коллег по работе, я стал ходить в брюках клеш вместо зауженных джинсов, носить рубашки с металлическими вставками и надевать ботинки на высокой платформе. Даже научился ходить в них. Вскоре я перешел работать в торговый зал. И сделал это по собственной инициативе.

Одно из моих главных убеждений, особенно если дело касается бизнеса, заключается в том, что лучше просить прощения, но не разрешения. Когда я приступил к работе с покупателями, проявил себя как отличный продавец, поэтому не было причин для извинений или моего возвращения на склад.

В Toulouse я начал постигать тонкости розничных продаж: как женщина примеряет обувь, что она хочет вам сказать, поворачиваясь тем или иным образом перед зеркалом, приняла ли она решение о покупке, когда она просит вторую туфельку, или ей нужно, чтобы вы принесли ей модель другого цвета. Это похоже на умение танцевать или целоваться – интуитивно понятные действия. В отличие от перечисленных выше занятий (по крайней мере, на тот момент) в продажах я преуспевал.

Когда в магазин заходила женщина, я помогал подобрать

ей такую пару туфель, которую она смогла бы носить ежедневно. Такой выбор мог менять ее походку, стиль в одежде и даже способы, с помощью которых она пытается пробиться в этом мире. Я спешил помочь ей создать определенный образ жизни.

Однажды в сопровождении своей матери в магазин пришла молодая девушка по имени Слоан Берман. Ей было тринадцать лет, и она очень хотела туфли на платформе, но ее мать отказывалась их покупать. «Тебе еще рано носить такие туфли», – сказала она, когда оплачивала пару обуви, которую выбрала на свой вкус. Слоан медленно опустилась на пол возле кассы и разрыдалась. Я запомнил то, с какой любовью она относилась к туфлям, и спустя тридцать лет я предложил ей работать в своей компании. Теперь она возглавляет отдел по производству женских сумок.

Покупатели вроде Слоан оказали на меня большое влияние. Благодаря им я все глубже увлекался обувью. И начинал понимать, почему одни ботинки пользуются большим спросом и становятся хитами продаж, а другие нет. Тогда я осознал, что способность предвидеть главные тенденции – это своеобразный акт творчества.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.