

Фокус продолжает спецпроект «ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ». Это истории бизнеса: со взлётами и падениями, удачами и провалами, новыми товарами, проектами и отраслями. Это истории компаний, благодаря которым мир стал именно таким, каким мы его знаем. А их успехи и поражения — это готовые бизнес-кейсы, которые пригодятся украинским компаниям в нынешние непростые времена



Рождённая кризисом

Всемирно известный производитель спортивной обуви и одежды дважды в истории начинал бизнес с нуля. И каждый раз добивался оглушительного успеха

Александр Ратнер

Весна 1925 года. Городок Херцогенаурах, что под Нюрнбергом на севере Баварии. Кузнецы братья Целяйн выполняют странный заказ молодого обувщика Адольфа Дасслера: выковать 10 стальных шипов размером с фалангу мизинца. Бизнес, для которого выполняют работу кузнецы, называется солидно: «Обувная фабрика братьев Дасслер». Но все в Херцогенаурахе знают, что «фабрика» — это всего лишь задний двор и комната в доме, в котором живут герр Кристоф Дасслер, фрау Паулина Дасслер, их дочь и два сына — Рудольф и Адольф.

Тапки Дасслеров

Уже пять лет семейство бывшего работника обувной фабрики и прачки шьёт обувь для жителей всей округи. После войны старший сын Кристофа Дасслера Рудольф, вернувшись с фронта, переехал в поисках лучшей доли в Мюнхен. Герр Кристоф потерял работу, и они с младшим сыном Адольфом перебивались случайными заработками. Германия, проиграв в Первой мировой, выплачивала непосильные репарации странам-победителям, перекрывая возрастаю-

щую дыру в госбюджете печатанием денег. Жизнь становилась всё дороже. Доходов от стирки фрау Паулины уже не хватало, чтобы свести концы с концами.

В феврале 1920 года Дасслеры собрались на семейный совет с одним вопросом в повестке дня: как не умереть с голоду. Герр Кристоф умел делать обувь, но денег, чтобы купить хотя бы немного кожи, не было.

— Давай шить туфли из сукна, — предложил Адольф. — Старьёвщики за гроши продают ношеную военную форму. А подметки вырежем из резины. Можно раскроить старые покрышки.

— Точать туфли из шинели? — задумался герр Кристоф. — А что если не туфли, а домашние тапочки?

Дешёвые тапочки из шинельного сукна на резиновой подошве пришлись по вкусу жителям Херцогенаураха. Фрау Паулина бросила стирку, помещение прачечной переоборудовали в мастерскую. Адольф оказался весьма изобретательным: переделал старый велосипед в раскросочную машину, а затем начал придумывать новые модели тапочек.



АДИ СМОТРИТ
Залогом успеха Adidas стало фанатичное стремление к совершенствованию, невероятное чутьё и внимательность к деталям основателя — Адольфа Дасслера

У концерна Adidas восемь предприятий в Германии и три десятка дочерних фирм, в том числе в США, Франции, Великобритании и Канаде

Тем временем кризис в стране усиливается. Правительство Германии печатает деньги с возрастающей скоростью. К лету 1922-го уровень цен повысился в 40, а курс доллара в 75 раз. Германия прекращает выплату репараций из-за отсутствия денег в казне. В ответ Франция и Бельгия оккупируют промышленное сердце страны — Рурскую область, где живёт 20% населения страны. Германия теряет треть и без того хилого государственного бюджета. С лета 1923 года начинается инфляционное безумие.

С сентября по декабрь 1923-го уровень цен вырос в 850 тысяч раз, а курс доллара почти в 400 тысяч. Европейская история ни до, ни после не знала таких масштабов инфляции. С каждым месяцем выпускались купюры всё более высокого номинала. Под конец самой большой оказалась купюра в 100 триллионов, а реально она стоила меньше 25 долларов. К концу 1923 года деньги дешевели в 10 раз за сутки. Зарплату работникам выдавали дважды в день, чтобы те успели хоть что-то купить по «утренним» ценам. В ресторанах требовали предоплату, поскольку

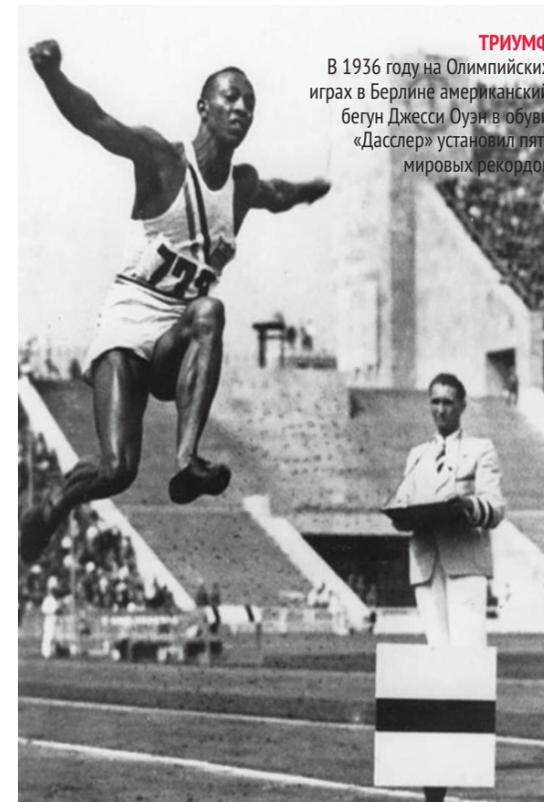
за время ужина продукты дорожали в несколько раз. Цены на товары выросли до заоблачных величин.

А что же семья Дасслер и их тапочковый бизнес? Пара ботинок могла теперь стоить более 30 триллионов марок, но бизнес, несмотря на экономическую катастрофу, расширяется. Когда появились деньги на закупку кожи, Адольф придумал шить ортопедическую обувь — после войны хватало инвалидов. Особенно старательно Адольф конструирует обувь для инвалидов-спортсменов: он сам заядлый легкоатлет и футболист.

Брат Адольфа, Рудольф, к этому времени работает торговым агентом на нюрнбергском кожевенном предприятии. Поэтому Адольф позвал брата заняться сбытом обуви. Рудольф согласился и в качестве взноса в капитал компании привёз свою пишущую машинку.

Первый успех

Катастрофическую гиперинфляцию в Германии остановил банкир Яков Шахт, получивший в ноябре 1923 года портфель госкомиссара по валютным делам. Он ввёл в обращение новую валюту, так на-



ТРИУМФ
В 1936 году на Олимпийских играх в Берлине американский бегун Джесси Оуэн в обуви «Дасслер» установил пять мировых рекордов

зываемую рентную марку, которая из-за отсутствия золотовалютных резервов была обеспечена государственной землёй и недвижимостью.

Новую марку меняли на старую по курсу 1 к 1 000 000 000 000. Были кардинально урезаны госрасходы. Скоро надёжность валюты вернула вклады в банки и привлекла зарубежные инвестиции. В 1925 году начался экономический рост, в 1926 году Германию приняли в Лигу Наций.

В 1924-м, вскоре после денежной реформы, семья Дасслер решила нанять работников, для чего братья создали компанию «Обувная фабрика братьев Дасслер». Объём производства, занявшего уже весь двор дома Дасслеров, достиг 50 пар в день, и Адольф позволил себе выпустить экспериментальный продукт.

Легкоатлет и футболист, Адольф давно мечтал создать спортивную обувь, помогающую достичь большей скорости и устойчивости в движении. И вот весной 1925 года он пришёл в кузницу братьев Целяйн. Спустя три года, во время Олимпиады в Амстердаме, кузнецы с гордостью рассказывали друзьям за кружкой пива, что именно с них начался грандиозный успех самых известных жителей Херцогенаураха: братья Целяйн выковали первые в мире шипы для беговых туфель.

Спортсмены пришли в восторг от изобретения Дасслера. Вслед за беговыми братья запустили производство футбольных, а затем и гимнастических туфель. Кто предложил сосредоточиться на производстве исключительно спортивной обуви — Адольф или Рудольф — неизвестно. Этот вопрос впоследствии был неизменным поводом для их бурных споров. Такие же споры вызывало авторство фирменного знака фабрики «Дасслер»: двух горизонтальных полосок. Причины для разногласий братья находили легко, что через 20 лет привело их к полному разрыву.

Но пока, в 1927 году, Дасслеры арендуют под производство отдельное здание, штат их фабрики вырастает до 25 человек, а производство — до 100 пар в день.

Братья получают патент на шипованную обувь. Рудольф представляет образцы олимпийскому комитету и получает заказ на Олимпийские игры 1928 года.

В 1931-м братья выкупают здание своей фабрики. Через год на Олимпийских играх в Лос-Анджелесе немецкий бегун Артур Йонат — в новых кроссовках с шипами — стал третьим в беге на 100 метров. Ру-

дольф строит на этом рекламную кампанию, и обувь «Дасслер» становится стандартом для германского спорта.

В 1936 году на Олимпийских играх в Берлине американский бегун Джесси Оуэн в обуви «Дасслер» устанавливает пять мировых рекордов. Компания получает международное признание. Братья строят второе здание фабрики и увеличивают производство до 1000 пар в сутки.

Война и раскол

Потом началась война. В марте 1943 года Рудольф был призван на военную службу, где, сославшись на мнимую куриную слепоту, получил должность в машинописном бюро. Адольфа тоже призвали, но вскоре демобилизовали: германское правительство поручило ему производство тренировочной обуви для армии.

В январе 1945-го Рудольф бежал от наступающей Красной армии назад в Херцогенаурах. Родной город Дасслеров оказался в американской оккупационной зоне. В июле 1945-го Рудольф был арестован за сотрудничество с гестапо и отправлен в американский лагерь для интернированных. При этом американцы сообщили ему, что его арестовали по доносу, в котором Рудольф заподозрил Адольфа.

На фабрике всё пришлось начинать сначала: 47 работников снова шли обувь из остатков военной амуниции, получая зарплату дровами. В счёт контрибуции фабрика Дасслеров почти два года производила хоккейные коньки для США.

В 1946-м Рудольф вернулся из лагеря. Незадолго до этого под следствием американского военного командования попал и Адольф. В ходе денацификации, которой подлежали все члены НСДАП (оба брата вступили в нацистскую партию ещё в 1933-м), последственные делились на пять групп: военные преступники, обвиняемые, второстепенные обвиняемые, соучастники и невинные. Рудольфа допросили, и он дал показания о том, что Адольф агитировал работников за нацистов, а кроме того по его инициативе на фабрике было организовано производство военной продукции — печально знаменитых фаустпатронов Panzerschreck, стивших союзникам тысяч танков, подбитых в последние годы войны.

Следствие признало Адольфа «обвиняемым». Отношения между братьями окончательно испортились, и когда в 1948-м умер их отец, в бизнесе Дасслеров произошёл «великий раскол». Ни один из



братьев не пожелал покинуть родной городок и начать своё дело с нуля. Они поделили между собой две фабрики, и компания «Обувная фабрика братьев Дасслер» прекратила существование.

По разные берега

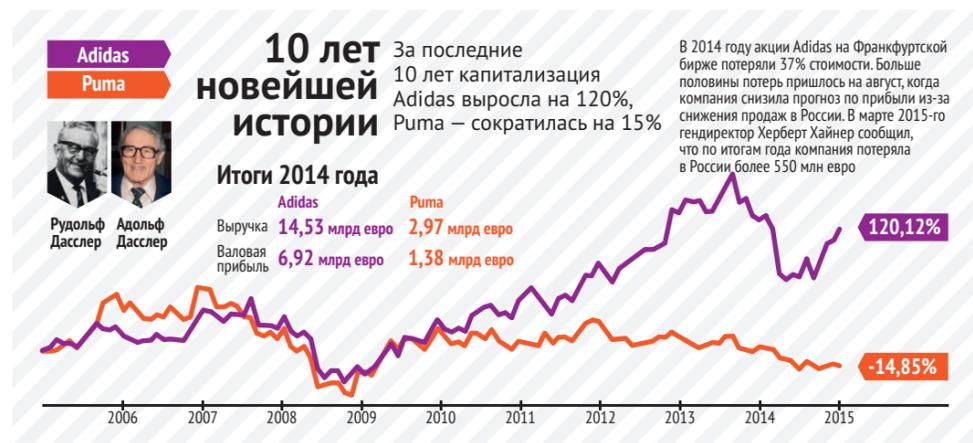
Адольф назвал свою фабрику Addas, Рудольф свою — Ruda. Через некоторое время братья почти одновременно изменили названия. Так появились бренды Adidas и Puma.

Вместе с компанией раскололся и Херцогенаурах с населением около 10 000 человек. Фабрики братьев Дасслер находились на разных берегах местной речушки, которая

В 1976 году на летних Олимпийских играх в Монреале спортсмены, экипированные Adidas, выиграли 75 золотых, 86 серебряных и 88 бронзовых медалей

и стала границей раскола. Штаб-квартиры компаний по сей день находятся там же: на одном берегу реки и сегодня живут в большинстве своём работники Adidas, на другом — работники Puma.

С начала 1950-х вражда между фабричными кланами не прекращалась никогда, передаваясь из поколения в поколение. Каждая компания содержала в городе свою футбольную команду, их работники демонстративно пили разное пиво, и даже дети ходили в разные школы. В городке бытует шутка, что, встречая кого-то, местный житель первым делом смотрит на обувь, чтобы понять, Adidas или Puma носит незнакомец, друг он или враг.



«ХОРОШИЙ ВТОРОЙ

Мировое лидерство в производстве спортивной одежды и обуви удалось захватить Nike, Adidas уверенно держится на втором месте

НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО

Adidas вошла в историю рекламы кампанией под девизом Impossible is nothing

«Люди могут называть меня отцом современной спортивной индустрии, но на самом деле я спортсмен, у которого была возможность улучшить экипировку»

Адольф Дасслер о своей роли в индустрии

Адольф и Рудольф не общались друг с другом до самой смерти. Похоронены оба брата в своём родном городке. Их могилы находятся в разных концах небольшого кладбища.

Но вернёмся в сороковые. В 1948-м Джордж Маршалл, тогдашний госсекретарь США, начал осуществлять свою знаменитую программу восстановления Европы. В этом же году в Федеративной Республике начались либеральные реформы Людвига Эрхарда, отца «германского экономического чуда». Эрхард отказался от регулирования бизнеса, предоставив предпринимателям полную свободу. Он строго определил Германию как страну западной культуры и рыночной экономики, сделав её одним из столпов «общего рынка».

Жёсткая финансовая политика в комбинации с дешёвой рабочей силой позволила предприятиям ФРГ активно выходить на мировой рынок. А благодаря низкому налогам темп роста германского ВВП в 1950-х оказался самым высоким среди развитых стран. В том числе и благодаря компаниям братьев Дасслер.

Две фабрики

Что бы ни думали о конкуренции Adidas и Puma их работники, рынок очень скоро сделал выбор. Адольф, чтобы не дать брату обойти его, взялся за своё любимое

изобретательство — это позволило Adidas вырваться вперёд. В 1949-м младший из братьев Дасслер создаёт первые бутсы со съёмными резиновыми шипами. В 1950-м — футбольные бутсы, приспособленные для игры на снегу и мёрзлой земле. В 1954-м обутая в Adidas сборная Германии впервые стала чемпионом мира по футболу. Ади, как теперь называла его вся страна, лично присутствовал на решающих матчах. Под его руководством перед каждой игрой бутсы приспособивали к грунту и погодным условиям с помощью новой технологии съёмных шипов.

1960-е и 1970-е стали золотой эрой Adidas. Залогом успеха было фанатичное стремление к совершенствованиям, невероятное чутьё и внимательность к деталям главы компании. Характерный случай произошёл во время Олимпийских игр в Монреале. 76-летний Дасслер смотрел по телевизору соревнования в беге на 400 метров. Его внимание привлекла небольшая неточность в движениях кубинского бегуна Альберто Хуанторены, который бежал в специально разработанных к этой Олимпиаде кроссовках Adidas «Спайкс» с регулируемым шипами. Дасслер немедленно позвонил своему помощнику и приказал проверить обувь спортсмена. Оказалось, что кубинец по своей инициативе заменил шипы на более длинные. Фирменные шипы вернули, и Хуанторена завоевал золото в финале соревнований по бегу на 400 и 800 метров.

Всего же на этих Играх спортсмены, экипированные Adidas, выиграли 75 золотых, 86 серебряных и 88 бронзовых медалей.

Новейшая история

Адольф Дасслер умер в 1978 году, оставив жене и пятерым детям процветающую компанию. Следующие четыре года фирмой управляла вдова Ади, а после её кончины бразды правления достались сыну, Хорсту. Но спустя пять лет он тоже трагически умер, и дочери Ади обнаружили, что компания в тяжёлом состоянии: в 1990 году убытки достигли \$100 млн и фирма была продана за скандально низкую цену в 440 млн немецких марок Бернарду Тапи, владельцу футбольного клуба «Марсель», инвестору с безупречной репутацией.

Спустя три года Тапи продал акции пулу инвесторов. К этому времени состарившемуся королю рынка дышали в спину агрессивные конкуренты: американская Nike и британская Reebok. Следующие

10 лет ушли на реанимацию бренда, который, как пишет Томас Гэд, автор книги 4D Branding, «стали воспринимать как нечто скучное, утилитарное, вчерашнее, что надевает папа, когда в воскресенье утром моет машину перед подъездом».

Для возрождения компании акционеры переманили группу менеджеров Nike. Они перенесли производство в азиатские страны, открыли сеть фирменных магазинов, модернизировали ассортимент и начали активно продвигаться на молодёжном рынке. Реанимация прошла успешно, и в 2005 году компания купила 100% акций Reebok International Ltd.

В эти годы Adidas вошла в историю рекламы кампанией под девизом Impossible is nothing (невозможное возможно): «Невозможно — это всего лишь громкое слово, за которым прячутся маленькие люди. Им проще жить в привычном мире, чем найти в себе силы что-то изменить. Невозможное — это не факт. Это только мнение. Невозможное — это не приговор. Это вызов. Невозможно — это шанс проявиться себя. Невозможно — это не навсегда. Невозможное возможно».

В результате, хотя мировое лидерство в производстве спортивной одежды и обуви удалось захватить Nike (его американцы удерживают и поныне), Adidas уверенно держится на втором месте. В 2014 году бренд Adidas был оценён в \$5,8 млрд.

А что Puma? После смерти Рудольфа Дасслера в 1974-м его бизнес продолжал идти в фарватере бизнеса младшего брата. С середины 1980-х компания была преобразована в акционерное общество, наследники распродали акции, но к началу 1990-х ошибки менеджмента привели Puma на грань банкротства. Спасителем стал Джошен Зейтс, бывший бренд-менеджер компании Colgate, возглавивший Puma в 1993 году. Компания произвела приблизительно те же действия, что и Adidas, сделав особый упор на инновации и дизайн. Вышло не очень.

Если Adidas после кризиса 2008 — 2009 годов вплоть до 2014 года показывала неуклонный рост (в последние годы по компании ударило падение продаж в России), то Puma постепенно стагнировала. С 2012 года её акции демонстрируют медленное, но неуклонное падение. В декабре прошлого года Bloomberg сообщил, что владельцы Puma тестируют рынок на предмет продажи компании. Обозреватель назвал происходящее «обратным отсчётом», имея в виду неизбежность потери компанией самостоятельности.

14,53 млрд евро

составила выручка Adidas в 2014 году



ОРУЖЕЙНИК

Во время Второй мировой войны фабрика братьев Дасслер выпускала фаустпатроны