

sneaker wars

những người anh em thù địch, tạo lập adidas và puma và gia tộc đã tạo ra những thay đổi mãi mãi của nền kinh tế thể thao

barbara
smit



Mục lục

[Sự tận tâm](#)

[Ghi chú của tác giả](#)

[Bản tóm tắt](#)

[Danh sách hình minh họa](#)

[Phần I Hai anh em, một cuộc chiến](#)

[1. Anh em nhà Dassler táo bạo](#)

[2. Thảm sát ở Owens](#)

[3. Anh em trong chiến tranh](#)

[4. Sự tách biệt](#)

[5. Thủ thuật khóa](#)

[6. Quà tặng Olympic](#)

[7. Các lô đất ở Alsace](#)

[8. Bàn thắng của Anh, Đức chiến thắng](#)

[9. Thủ thuật ở Mexico](#)

[10. Người con trai đã quá lớn.](#)

[11. Từ đầu đến chân](#)

[12. Hiệp ước Pele](#)

[Nhà vô địch thế giới phần II](#)

[13. Chính sách](#)

[14. Trò chơi của nhiều](#)

[15. Để chế bí mật](#)

[16. Những người bạn Olympic](#)

[17. Xâm nhập thực địa](#)

[18. Sự trở lại](#)

[19. Sự sụp đổ](#)

[20. Để chế tấn công trở lại](#)

[21. Sự sụp đổ của Puma](#)

[Hậu truyện](#)

[Phần kết](#)

[Nguồn](#)

[Lời cảm ơn](#)

[Bảng chỉ mục](#)

[Bản quyền](#)

Barbara Smith

Chiến trường xâm lược
Adidas, Puma và
hậu trường của nền thể thao hiện đại

Bản dịch: Google & Quang
Cristiano Botafogo



Gửi Yann và các con của chúng tôi, Lisa, Karen, Fanny, Marius

Ghi chú của tác giả

Cuốn sách này không đề cập đến những vấn đề nhất định liên quan đến việc sản xuất giày và vải trên quy mô lớn ở Thế giới thứ ba, đặc biệt là ở các nước Viễn Đông. Adidas và Puma cho biết họ đầu tư rất nhiều vào việc giám sát các nhà máy của mình để đảm bảo công nhân có điều kiện làm việc tốt và không ở tuổi vị thành niên. Đồng thời, họ cũng thừa nhận rằng trên thực tế không thể kiểm soát hoàn toàn hoạt động của các nhà cung cấp của họ. Tôi tin rằng câu hỏi này vượt ra ngoài chủ đề của cuốn sách này. Tôi ước anh ấy có thể mang theo một bản sao miễn phí của Naomi Klein's *No Logo* và những khám phá mới nhất do Tổ chức Lao động Quốc tế thực hiện.

Để dễ đọc, các chữ cái viết hoa của tên một số công ty và tổ chức đã được sửa đổi. Cái tên xuất hiện nhiều nhất là “Adidas”: lẽ ra nó phải là “adidas”, nhưng nó sẽ rất lạ. Viết hoa tất cả các chữ cái FIFA và Uefa cũng cảm thấy không cần thiết.

Phần I: Hai anh em, một cuộc chiến

- 1 . Anh em nhà Dassler táo bạo
- 2 .Thảm sát ở Owens
- 3 . anh em trong chiến tranh
- 4 . Sự chia tay
- 5 . mảnh khóc của ổ khóa
- 6 . Quà tặng Olympic
- 7 . các trục đường ở Alsace
- 8 . Anh ghi bàn, Đức thắng
- 9 . thủ đoạn ở mexico
- 10 . Người con trai đã lớn quá nhiều
- 11 . từ đầu tới chân
- 12 . Hiệp ước Pele

Phần II: Các nhà vô địch thế giới

- 13 . Chính sách
- 14 . trò chơi của rất nhiều
- 15 . để chế bí mật
- 16 . những người bạn olympic
- 17 . xâm lược thực địa
- 18 . Sự trở lại
- 19 . sự sụp đổ
- 20 . Đế chế tấn công trở lại
- 21 . Sự sụp đổ của Puma

Hậu truyện

Phần kết

Nguồn

Lời cảm ơn

Bảng chỉ mục

danh sách các hình minh họa

1. Herzogenaurach trong những năm 1920 (Được phép của Tòa thị chính Herzogenaurach)
2. Adi Dassler trẻ tuổi (DPA, do Campus Verlag cung cấp)
3. Adi, Rudolf và Friedl Dassler (do Puma AG Rudolf Dassler Sport cung cấp)
4. Adi Dassler tập nhảy cao (do Adidas AG cung cấp)
5. Jesse Owens và Lutz Long (Associated Press, do Campus Verlag cung cấp)
6. Biểu ngữ Đảng Quốc xã tại Herzogenaurach (Được sự cho phép của Tòa thị chính Herzogenaurach)
7. Rudolf Dassler, c.1950 (do Puma AG Rudolf Dassler Sport cung cấp)
8. Emil Zatopek (không rõ bản quyền)
9. Adi Dassler và Sepp Herberger (Ullsteinbild)
10. Ferenc Puskas (do Puma AG Rudolf Dassler Sport cung cấp)
11. Bobby Morrow (Agence France Presse)
12. Auberge du Kochersberg (Heiner Wessel, do Campus Verlag cung cấp)
13. Gordon Banks (Việt vị)
14. Tommie Smith (Neil Leifer / Sports Illustrated)
15. Kareem Abdul-Jabbar, Horst Dassler và Chris Severn (Được sự cho phép của Chris Severn)
16. Mark Spitz, Horst Dassler, Alain Ronc và Georges Kiehl (lịch sử của Georges Kiehl)
17. Pele (do Puma AG Rudolf Dassler Sport cung cấp)
18. Johan Cruyff (việt vị)
19. Rudolf Dassler, đầu những năm 1970 (Spaarnestad)
20. Muhammad Ali (Neil Leifer / Sports Illustrated)
21. André Guelfi (Agence France Presse)
22. Horst Dassler tại Sân vận động Camp Nou ở Barcelona (Được sự cho phép của Christian Jannette)
23. Horst Dassler, Christian Jannette và Sergei Pavlov (do Patrick Nally cung cấp)
24. Sepp Blatter và João Havelange (Heiner Wessel)
25. Bill Bowerman (Được sự cho phép của Nike Inc.)

26. Sebastian Coe và Steve Ovett (Việt vị)
27. Tang lễ của Horst Dassler (Bayernpress)
28. Armin và Horst Dassler (Được sự cho phép của Liên đoàn Công nghiệp Đồ thể thao Thế giới, WFSGI)
29. Bernard Tapie, tháng 7 năm 1990 (Agence France Presse)
30. Robert Louis-Dreyfus (Agence France Presse)
31. David Beckham (do Adidas AG cung cấp)
32. Herbert Hainer và Paul Fireman (do Adidas AG cung cấp)
33. Squadra Azzura (do Puma AG Rudolf Dassler Sport cung cấp)

Chúng tôi đã cố gắng hết sức xác định nguồn gốc của những hình ảnh được tái tạo ở đây. Chúng tôi sẵn sàng sửa bất kỳ lỗi hoặc thiếu sót nào trong các lần xuất bản sau.

PHẦN I

**Hai anh em, một cuộc chiến
1924-1974**

Anh em nhà Dassler táo bạo

Tạo dáng chụp ảnh bên những mô hình ô tô mới bằng sáp, hai chàng trai mặc vest lịch lãm và nở nụ cười tự hào. Vào thời điểm ô tô là vật sở hữu độc quyền của các gia đình giàu có, Rudolf Dassler đã phung phí tiền trên một chiếc Mercedes hai chỗ ngồi. Em trai của ông, Adolf, thích một chiếc mô tô Triumph với một chiếc xít đơ ca (sidecar). Kể từ khi công ty giày của họ thành công vào cuối những năm 1920, anh em nhà Dassler đã là những chàng trai trẻ giỏi nhất thị trấn.

Adolf và Rudolf Dassler sở hữu nhà máy Gebrüder Dassler, nơi đã làm rung chuyển thị trấn nhỏ Herzogenaurach của Bavaria. Hai người đã có một đề xuất sáng tạo: một nhà máy sản xuất giày chuyên dụng dành riêng cho thể thao. Vì thể thao vẫn là một trò tiêu khiển không thường xuyên nên ý tưởng này có vẻ không thực tế lắm. Mặc dù vậy, Dasslers vẫn kiên quyết đến mức nhà máy bắt đầu nhận được yêu cầu từ những người đam mê thể thao từ khắp nước Đức.

Được làm bằng da tối màu với những chiếc đinh tán lớn chạy qua đế giày, đôi giày Dassler nổi bật vì nhẹ và linh hoạt. Adolf, người không chỉ là một thợ đóng giày mà còn là một người mê thể thao, luôn muốn những đôi giày của mình nhẹ hơn và phù hợp hơn với nhu cầu của mình. Một số nguyên mẫu đã được thử nghiệm hàng giờ bởi chính "Adi" và bạn bè của anh ấy trong những chuyến chạy dài trong rừng.

Tính cách đối lập của hai anh em khiến mối quan hệ hợp tác diễn ra suôn sẻ. Adi Dassler là một người đàn ông thấp bé, ít nói, rất thích ở trong xưởng, với mùi da và keo; anh ấy chỉ phấn khích khi nói đến thể thao. Anh trai của ông, Rudolf, là người hướng ngoại và phù hợp hơn với việc lãnh đạo lực lượng bán hàng đang phát triển của công ty. Anh ấy không thất vọng vì suy thoái kinh tế của Đức, anh ấy nổi chuyện và khẳng khái cho đến khi nhận được đơn đặt hàng - biến nỗi ám ảnh của anh trai anh ấy thành tiền bạc. Họ có thể dễ dàng mua những chiếc xe hơi và những bộ quần áo, cũng như những điều thuốc trang nhã mà họ treo trên môi.

Liên doanh phản ánh sự rời bỏ mối quan hệ lâu dài của gia đình với ngành dệt may. Người cha, ông Christoph, là thành viên cuối cùng của một gia đình thợ dệt thuộc dòng họ Dassler ở Herzogenaurach - một thị trấn nhỏ thời trung cổ cách Nuremberg vài km về phía bắc, thuộc tỉnh Franconia ở cực bắc Bavaria. Thành phố đã phát triển xung quanh các nhà máy và cho đến cuối thế kỷ 19, sử

dụng hàng trăm thợ dệt và thợ nhuộm. Tiệp nổi truyền thông của Đức, Christoph Dassler rời đi để học nghề từ những người thợ dệt ở nơi khác. Chính tại Gera, anh đã gặp vợ mình, Paulina Spittula. Hôn lễ được cử hành vào tháng 10 năm 1891, và đưa con đầu lòng của cặp đôi, Fritz, chào đời một năm sau đó. Marie, con một, chào đời vào đầu năm 1894. Tuy nhiên, cuộc cách mạng quét qua các ngành công nghiệp của Đức vào cuối thế kỷ 19 đã khiến các kỹ năng của Christoph trở nên lỗi thời. Với sự cơ giới hóa của ngành dệt may, hàng nghìn lao động lành nghề đã bị thay thế bởi máy móc, điều này đã khiến nhiều gia đình rơi vào cảnh sống lang thang vì đói nghèo áp bức.

Christoph và gia đình mới của mình trở về Herzogenaurach, nơi có thêm hai cậu con trai chào đời: Rudolf vào tháng 4 năm 1898 và Adolf vào tháng 11 năm 1900. Thị trấn nhỏ này cũng không tránh khỏi cuộc cách mạng công nghiệp, điều này đã làm giảm hàng trăm bức tường thành của nó. Sản xuất địa phương chuyển sang giày dép, và những con phố lát đá cuội có các nhà máy nhỏ, hầu hết chuyên sản xuất dép ni nặng được gọi là *Schlappen*. Christoph đã nhận được một công việc tại Fränkische Schuhfabrik, một trong những nhà máy địa phương lớn nhất.

Trong khi Christoph Dassler học các phương pháp may vá tẻ nhạt, Paulina đã bổ sung thu nhập ít ỏi của chồng bằng một khu giặt ủi tạm bợ ở phía sau ngôi nhà ở Hirtengraben. Người viết tiểu sử gia đình Hermann Utermann mô tả cô là một "người phụ nữ vui vẻ và thẳng thắn, luôn sẵn sàng cho những cuộc trò chuyện nhân hậu". Cô giặt quần áo với con gái, và ba anh em chuyển những món đồ sạch sẽ đến một toa tàu ọp ẹp. Nhiệm vụ đã được đền đáp, vì những người có tiền giặt quần áo của họ thường có tiền lẻ cho người giao hàng. Ở Herzogenaurach, các cậu bé được gọi là "anh em giặt là".

Khi họ vẫn còn đi học vào đầu thế kỷ 20, thể thao hầu như không tồn tại như một trò tiêu khiển phổ biến. Đức có truyền thống tuyệt vời về thể dục dụng cụ Olympic và các môn thể thao khác đã nổi lên trong hai thập kỷ cuối của thế kỷ trước, nhưng hầu hết người Đức sẽ thấy rất lạ khi thực hiện bất kỳ hoạt động thể thao nào ở ngoài trời. Họ không có thời gian cho việc gì khác ngoài việc bày thức ăn lên bàn. Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, những người tập luyện thể dục dụng cụ bảo thủ và nổi bật nhất đã nhìn các môn thể thao khác với con mắt xấu. Họ cho rằng bóng đá là vô lý và coi đó là một trò chơi sa đọa, được truyền bá bởi kẻ thù truyền kiếp của người Đức, người Anh. Bóng đá đã được tổ chức từ năm 1900, với sự thành lập của liên đoàn Đức, nhưng nó đã bị tổ chức này từ chối, bị coi là "cổ đại ở Anh", "một loài viper nước ngoài cần phải nhổ".

Mặc dù vậy, Adi Dassler đã tổ chức các giải vô địch đua xe ngẫu hứng và các môn thể thao khác khi rảnh rỗi. Sự ham thích tập thể dục của anh ấy vượt xa sự phấn khích đơn thuần của tuổi trẻ. Fritz

Zehlein, một người bạn có hình thể đẹp như Adi, luôn bị kéo đi chạy dài trong rừng và cánh đồng bao quanh thành phố. "Cả hai không thể tách rời", cháu trai của Zehlein là Klaus nói. "Mỗi khi có thời gian rảnh, họ lại cùng nhau phát minh ra các môn thể thao." Họ làm phi tiêu bằng cách khắc cành cây và tìm những viên đá nặng để ném vào chúng. Vào mùa đông, họ dựng một đoạn đường dốc trượt tuyết tạm thời và đi xuống đồi trên một cặp ván bóng.

Khi Adi vẫn còn đi học, anh trai Fritz rời thị trấn thời Trung cổ nơi họ sống để làm giao dịch viên ngân hàng ở Munich, và Rudolf học nghề thợ đóng giày từ cha mình tại Fränkische Schuhfabrik. Nhưng lời kêu gọi của Đế chế vào tháng 8 năm 1914 làm gián đoạn kế hoạch của anh ta một cách tàn nhẫn. Kể từ khi thành lập Đế chế Đức vào năm 1871, Bavaria đã duy trì một mức độ độc lập khỏi các nhà cai trị của đế quốc Phổ - với quân đoàn ngoại giao và quân đội độc lập - nhưng có một thỏa thuận rằng mọi thứ sẽ nằm dưới sự kiểm soát của người Đức. Reich. kaiser nếu chiến tranh được tuyên bố. Hai người anh trai nằm trong số hàng nghìn tân binh tin rằng họ sẽ trở về nhà trong vòng vài tháng, nhưng cuối cùng đã trải qua bốn năm dài trong chiến hào đầy bùn của Flanders.

Chiến tranh tiếp tục và Christoph Dassler chứng kiến ngành công nghiệp giày Herzogenaurach suy tàn. Gần một nửa số nhà máy của thành phố đã phải đóng cửa. Để đảm bảo rằng người trẻ nhất sẽ tham gia vào một công việc kinh doanh an toàn hơn, Christoph đã sắp xếp cho anh ta học một nghề mới, đó là thợ làm bánh. Adi sẽ phải thức dậy từ rất lâu trước bình minh mỗi ngày và trải qua 18 giờ mệt mỏi trong cái nóng ngọt ngào của lò nướng. Luôn ngoan ngoãn và ít nói, Adi, vẫn còn là một thiếu niên, đã phản đối. Phải mất nhiều cuộc trò chuyện, ông mới xuất hiện tại tiệm bánh Weiss trên phố Bambergerstrasse vào tháng 11 năm 1914. Sau ba năm mệt mỏi, người học việc lấy được bằng cấp, nhưng ông không có cơ hội để bắt đầu kinh doanh riêng vì các dịch vụ của ông ngay lập tức được quân đội yêu cầu. Đầu năm 1918, Adolf Dassler, khi đó mới 17 tuổi, đã cùng các anh em của mình đến biên giới Bỉ.

Một cách ấn tượng, ba chàng trai quay trở lại Herzogenaurach một cách cứng rắn nhưng không hề hấn gì. Khi họ quay trở lại, họ thấy phòng giặt của mẹ họ trống không. Trong hoàn cảnh khốn khổ sau chiến tranh, rất ít người có thể mua quần áo của họ giặt, và Paulina đã từ bỏ công việc kinh doanh. Adi nhanh chóng quyết định rằng anh ta sẽ không bao giờ quay lại công việc kinh doanh tiệm bánh nữa; thành lập xưởng giày nhỏ của mình ngay tại đó, nơi từng là tiệm giặt là.

Sau sự tàn khốc của cuộc chiến, Adi đã đi lại trên các cánh đồng và rừng cây và nhặt tất cả các loại vật liệu của những người lính để lại. Anh lục tung đồng mảnh vỡ để tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể hữu ích trong xưởng của mình. Anh ấy cắt những dải ruy băng bằng da

từ mũ báo hiêm và túi xách rồi biến chúng thành đế giày. Những chiếc dù rách và ba lô thích hợp hơn để làm dép đi trong nhà. Trong số những phát minh đầu tiên của ông là một chiếc máy cắt da gắn vào xe đạp: trong trường hợp không có điện, sức mạnh của thiết bị đến từ một người bạn khỏe mạnh hơn.

Được thành lập vào đầu những năm 1920, cửa hàng giày của Adolf Dassler khởi đầu là một doanh nghiệp thực sự nhỏ. Khi Adi lắp ráp đôi giày, hai người bạn của anh thay phiên nhau đạp xe. Christoph ghé vào giờ ăn trưa để dạy con trai những kiến thức cơ bản về sản xuất, và chị gái Marie giúp anh may vá. Khi nhân viên đến vào lúc bình minh, họ phải bước qua giường của Adi: anh ấy đã đặt nó ở lối vào xưởng để có thể nhanh chóng vào bàn trong trường hợp anh ấy có ý tưởng sáng sủa vào lúc nửa đêm.

Adolf bắt đầu sản xuất những đôi giày chắc chắn, loại có thể tồn tại trong nhiều năm. Tuy nhiên, anh thích thú hơn với những đôi giày thể thao. Anh ấy đã bán một số đôi giày thể dục và say mê làm việc với những đôi giày chạy bộ nguyên mẫu. Vào thời điểm đó, mảng kinh doanh này vẫn còn mang tính thử nghiệm, vì Adi và những người bạn của anh ấy là “người tiêu dùng” duy nhất. Những chiếc đinh trên đôi giày này được đúc và gắn vào đế bởi người bạn của anh ta, Fritz Zehlein, người mà thuận tiện, là con trai của người thợ rèn của thị trấn.

Để cải tiến giày chạy bộ, Dassler đã hăng hái nghiên cứu các phương pháp sản xuất được sử dụng ở các quốc gia có truyền thống lâu đời hơn về môn thể thao này. Cho đến nay, quan trọng nhất trong số này là Phần Lan, quốc gia đã giành được một loạt huy chương Olympic về ném và chạy. Người Phần Lan, bậc thầy về cự ly trung bình, được dẫn đầu bởi Paavo Nurmi, một vận động viên nhỏ bé, có vẻ không ấn tượng, người đã phá một chuỗi kỷ lục thế giới và giành tám huy chương vàng Olympic. Nó cũng tạo ra sự công khai vô song cho Karhu, một công ty Helsinki chuyên sản xuất giày cho các vận động viên giỏi nhất của Phần Lan. Thương hiệu này đã trở nên nổi tiếng trong Thế vận hội năm 1920 ở Antwerp, khi nó được sử dụng bởi tất cả các tay ném lao Phần Lan. Nhưng cô ấy đã thực sự thành công tại Thế vận hội Paris, khi Paavo Nurmi giành được 5 huy chương vàng khi mang một đôi giày chạy bộ màu trắng đáng chú ý.

Đội ngũ chuyên dụng của Adi đã sớm được tham gia bởi anh trai Rudolf. Rudi đã không từ Bỉ trở về thành Herzogenaurach, nhưng anh ấy đã đến Munich để tìm cách đào tạo để trở thành một cảnh sát. Anh ta gia nhập lực lượng cảnh sát một thời gian, nhưng khôn ngoan kết luận rằng cách bọc trực của anh ta sẽ được sử dụng tốt hơn trong nghiệp vụ bán hàng. Ông rèn giũa kỹ năng bán hàng của mình trong một xưởng sản xuất đồ sứ và với một thương gia buôn đồ da ở Nuremberg, cho đến khi Adolf đồng ý thuê ông vào năm 1923. Máy đánh chữ là vật dụng duy nhất mà Rudolf mang theo.

Cuối cùng, các Dasslers khó có thể chọn một thời điểm tồi tệ hơn để bắt đầu công việc kinh doanh của mình. Do những quy định nghiêm ngặt trong Hiệp ước Versailles, những người chiến thắng trong cuộc chiến đã tịch thu phần lớn tài nguyên của nước Đức, để lại một đất nước vốn đã đổ nát, chỉ còn rất ít để xây dựng lại. Điều này khiến người Đức trở nên rất phần uất và trải qua những khó khăn khủng khiếp; hàng triệu người phải chịu cảnh thất nghiệp và đói kém. Ở Herzogenaurach, nhiều cửa hàng giày nhỏ sống sót sau chiến tranh đã bị tàn phá bởi khủng hoảng kinh tế. Thị trấn nhỏ đã ghi nhận một tỷ lệ thất nghiệp ấn tượng, xấp xỉ 70%. Mặc dù vậy, trong bối cảnh căng thẳng và khốn khổ, thể thao và các hình thức giải trí khác bắt đầu thu hút ngày càng nhiều người hơn, vui mừng vì có chút phân tâm. Khi những người trẻ muốn chấm dứt bộ mặt bảo thủ của đất nước, họ háo hức tham gia các môn thể thao, vào thời điểm được coi là “hiện đại” và “ngoại lai”.

Người Đức thể hiện sở thích đặc biệt với quyền anh. Họ yêu thích khía cạnh hiếu chiến của anh ta, coi đó là sự phần uất của cơ sở. Khi, sau hiệp định đình chiến, lệnh cấm đối với môn này được dỡ bỏ, các võ sĩ - một số người trong số họ là cựu tù nhân chiến tranh, những người đã phát triển kỹ năng của họ trong thời gian bị giam giữ ở Anh - đã trở thành anh hùng của đất nước. Adi và Fritz Zehlein thành lập một đội ở Herzogenaurach, kết thúc khi các thành viên khác nhận ra rằng sự tham gia của họ chỉ giới hạn ở việc bị đánh một lần một tuần.

Bóng đá, tuy nhiên, nhanh chóng vượt qua tất cả các môn thể thao khác. Các nhà lãnh đạo thể dục không thể làm gì hơn trong khi các câu lạc bộ bóng đá mọc lên trên khắp đất nước. Bản thân Adi đã gia nhập câu lạc bộ địa phương FC Herzogenaurach, nơi anh chơi ở vị trí tiền đạo. Ngoài ra, đám đông người hâm mộ lấp đầy khán đài ọp ẹp của các sân vận động ở Các trận đấu vô địch của Đức. Đã đến lúc các Dasslers bắt đầu sản xuất quần áo thể thao sáng tạo trên quy mô lớn.

Việc mở rộng diễn ra vào ngày 1 tháng 7 năm 1934, với sự khai trương của Gebrüder Dassler, Sportschufabrik, Herzogenaurach. Ngoài giày chạy bộ có đinh đá, họ cũng bắt đầu tiếp thị giày đá bóng có đinh đinh bằng da. Chiếc giày trước đây trông rất giống loại giày cũ của Anh - bằng da và có thêm lớp bảo vệ cho ngón chân và mắt cá - mặc dù Adi đã thay đổi chúng một chút để chúng nhẹ hơn.

Do hoàn cảnh kinh tế khó khăn, hai anh em phải vật lộn để kiếm sống từ việc bán hàng cho các đại lý. Tuy nhiên, họ đã tìm ra một cách khác để đưa công việc kinh doanh đi lên. Khi câu lạc bộ thể thao Herzogenaurach quyết định mở rộng trụ sở chính, họ đã thuyết phục các quản trị viên đặt hàng một lô giày để cung cấp cho các thành viên của họ với giá thấp hơn. Câu lạc bộ đặt hàng đến mức anh em nhà Dassler phải thuê nhân viên và làm việc không ngừng nghỉ trong nhiều tháng.



Thị trấn nhỏ Herzogenaurach, nơi anh em nhà Dassler bắt đầu vào những năm 1920.

Kể từ đó, Rudolf bắt đầu khai thác cơ sở thể thao, gửi tờ rơi và hộp đựng giày đến hàng chục câu lạc bộ thể thao mọc lên trên khắp nước Đức. Câu trả lời thật ấn tượng. Sản phẩm có chất lượng đến mức những người thợ đóng giày từ Herzogenaurach này bắt đầu khơi dậy sự tò mò của các chuyên gia thể thao hàng đầu của đất nước.

Bước ngoặt xảy ra khi một chiếc xe máy ồn ào lướt qua trước nhà máy của Dasslers. Trên yên xe là huấn luyện viên điền kinh của Đức Josef Waitzer, một người đàn ông gầy gò, vụng về với mái tóc húi cua và bộ ria mép được cắt tỉa chính xác. Anh đã nghe nói về những đôi giày do những người nghiện thể thao ở Herzogenaurach làm ra và đã đến từ Munich để tận mắt chứng kiến. Waitzer cần đôi giày tốt nhất có thể cho đội của mình, đội sẽ tranh tài trong Thế vận hội Olympic 1928 ở Amsterdam.

Chuyến thăm bất ngờ biến thành một cuộc trò chuyện kéo dài hàng giờ đồng hồ. Jo Waitzer và Adolf Dassler có cùng sự nhiệt tình đối với bất kỳ loại hoạt động thể thao nào. Bản thân Waitzer cũng đã từng tham gia Thế vận hội 1912 ở Stockholm, thi đấu ném đĩa và ném lao. Ông đã không giành được bất kỳ huy chương nào cho Đức, nhưng ông đã sớm trở thành một huấn luyện viên, và vào tháng 2 năm 1925, ông được gọi lên làm huấn luyện viên trưởng của liên đoàn điền kinh Đức. Là người rất tỉ mỉ và tận tâm, ông đã viết một loạt sách hướng dẫn về các chi tiết tinh xảo của ném lao và ném búa.

Chiếc xe đạp của Josef Waitzer với chiếc sidecar của nó bắt đầu được nhìn thấy thường xuyên trước Gebrüder Dassler. Anh đóng vai trò là nhà tư vấn cho các anh em và trở thành bạn tốt của Adi - họ chạy cùng nhau và dành hàng giờ để thảo luận về giày Dassler.

Vào thời điểm này, Gebrüder Dassler đã rời khỏi phòng giặt cũ của Frau Dassler và chuyển đến một địa điểm lớn hơn: nhà máy giày Weil, nằm ở phía đối diện của sông Aurach, đã ngừng hoạt động vào năm 1926. Tòa nhà có mặt tiền bằng gạch, và cửa sổ cao, và nằm ở vị trí thuận tiện gần ga xe lửa. Việc di chuyển không đưa ra bất kỳ

thách thức hậu cần nào, vì tất cả các thiết bị và kho hàng có thể nằm gọn trên một toa xe.

Nhà máy có 25 nhân viên, doanh số mở rộng và anh em nhà Dassler bắt đầu tận hưởng thành công của riêng mình. Sau những khó khăn sau chiến tranh, nửa sau của những năm 1920 dường như báo trước sự phục hồi của nước Đức. Gebrüder Dassler hoàn toàn được hưởng lợi từ sự trỗi dậy này. Ngoài những chiếc ô tô đắt tiền, hai anh em còn chi tiền cho những chuyến đi chơi ở thành phố Nuremberg và những chuyến nghỉ dưỡng ngắn ngày ở vùng núi Bavaria, chỉ cách đó vài giờ lái xe.

Cùng lúc đó, Rudi rời bỏ cuộc sống độc thân sau một cuộc gặp gỡ quan trọng tại nhà ga xe lửa Nuremberg. Anh ta Ông đang trở về sau một cuộc đi dạo với anh trai Fritz, vào tháng 8 năm 1923, khi ông nhìn thấy Friedl Strasser, khi đó 18 tuổi, đi cùng với em gái của mình, Betti, và một người em họ. Họ bắt đầu nói chuyện trên sân ga và ngồi cùng nhau trên tàu. Khi họ đến điểm đến cuối cùng, Friedl, một cô gái tóc nâu xinh đẹp, đã đồng ý hẹn hò. Betti nhớ lại: “Rudolf hơi hóm hỉnh, nhưng Friedl không nghi ngờ gì rằng anh ấy là người đàn ông của đời mình. Kể từ khi cha họ qua đời ngay sau khi chiến tranh kết thúc, chị em nhà Strasser được nuôi dưỡng bởi mẹ của họ, người sở hữu một khu chợ ở Fürth, ngoại ô Nuremberg. Đám cưới diễn ra tại đó, trước sự chứng kiến của khoảng 40 người, vào ngày 6/5/1928.

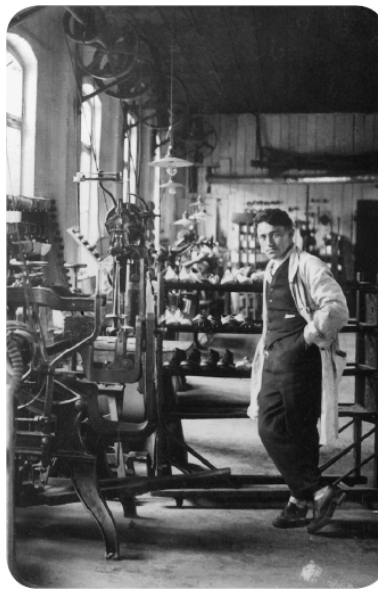
Đôi vợ chồng mới cưới chuyển đến nơi đã trở thành một ngôi nhà chật chội ở Hirtengraben. Vì Friedl được lớn lên trong một gia đình Công giáo bảo thủ coi trọng công việc, nên cô không gặp khó khăn gì khi thích nghi với vai trò của *Hausfrau*. Nhưng ngôi nhà trở nên quá chật chội với sự xuất hiện của đứa con đầu lòng của cặp vợ chồng, Armin Adolf, vào tháng 9 năm 1929; hai anh em quyết định xây dựng một dinh thự lớn hơn cho cả gia đình phía sau nhà máy Gebrüder Dassler.

Việc xây dựng cũng được thúc đẩy bởi một cuộc suy thoái kinh tế khác. Sau sự phục hồi rõ ràng của đất nước vào những năm 1920, nước Đức một lần nữa bị ảnh hưởng bởi sự sụp đổ bất ngờ khác của nền kinh tế toàn cầu, gây ra bởi sự cố sản giao dịch chứng khoán New York vào tháng 10 năm 1929. Tình trạng trầm cảm nhức nhối và tình trạng thất nghiệp vượt ngoài tầm kiểm soát. Các công ty Đức đã bị tổn hại bởi lạm phát tràn lan. Trong hoàn cảnh đó, anh em nhà Dassler cho rằng nên đầu tư một số tiền kiếm được vào gạch và vữa.

Tình hình này và sự bất lực của chính phủ đã mở đường cho sự xuất hiện của các chính trị gia cực đoan. Họ đã bắt đầu tham gia lực lượng kể từ khi chiến tranh kết thúc, khi chế độ đế quốc bị lật đổ và người kaiser bị buộc phải lưu vong ở Hà Lan. Khi nước Đức ngày càng lún sâu vào vũng lầy kinh tế, Thống chế von Hindenburg, một cựu chiến binh lâu năm và bảo thủ trị vì đất nước, trở thành mục tiêu

dễ dàng cho những người theo chủ nghĩa dân túy. Những thay đổi triệt để do Adolf Hitler và Đảng Công nhân Đức Quốc gia Xã hội Chủ nghĩa (NSDAP) ủng hộ đã nhận được sự ủng hộ ngày càng lớn. Đảng đã chiến thắng không chỉ những người đang chịu cảnh tuyệt vọng trong nước, mà còn cả những người ông phải chịu đựng nhiều hơn sự sỉ nhục rõ ràng mà nước Đức phải chịu dưới tay của những kẻ chiến thắng trong cuộc chiến.

Anh em nhà Dassler không thể thoát khỏi hiện tượng này. Các cuộc biểu tình ủng hộ phổ biến đã diễn ra ở thành phố Nuremberg gần đó, nơi nhiều cuộc mít tinh hào hùng của đảng đã được tổ chức. Hitler đã bổ nhiệm Julius Streicher, có lẽ là kẻ điên rồ nhất trong các trợ lý của mình, để giám sát khu vực. Streicher luôn được nhìn thấy trong bộ đồ da, với một chiếc roi trên vai. Nó phát tán chất độc của nó qua chính tờ báo, có trụ sở chính ở Nuremberg. *Der Strümer* cung cấp cho độc giả những tuyên truyền chống Do Thái có chất lượng kém, với phương châm là "Người Do Thái là nỗi ô nhục của chúng tôi."



Adi Dassler trẻ tuổi tự hào đứng cạnh một vài đôi giày từ nhà máy mới của mình.

Như đã thừa nhận với các quan chức Hoa Kỳ sau chiến tranh, Rudolf Dassler lần đầu tiên bỏ phiếu cho NSDAP vào năm 1932 và là một trong những người đầu tiên trong khu phố của mình ủng hộ Đức Quốc xã. Ở Đức, các cuộc bầu cử sẽ ghi dấu chiến thắng của đảng, nhưng ở Herzogenaurach, đảng này chỉ giành được 22% số phiếu bầu. Năm bắt được tư tưởng bảo thủ của mình, thị trấn nhỏ tiếp tục ủng hộ von Hindenburg. Ba anh em nhà Dassler nộp đơn xin gia nhập NSDAP vào cùng ngày 1/5/1933, khoảng ba tháng sau khi Hitler lên nắm quyền.

Vào thời điểm đó, Adi sống ở Pirmasens, một thị trấn nhỏ ở vùng núi Palatinate, một vùng của Đức, lân cận Alsace, Pháp. Pirmasens sau đó hoàn toàn tập trung vào ngành công nghiệp giày. Mặc dù Gebrüder Dassler đang mở rộng nhanh chóng, Adi cảm thấy mình không có đủ kiến thức kỹ thuật. Tất cả những gì anh biết về nghề đóng giày anh đều học được từ cha mình. Vào đầu những năm ba mươi của mình, ông ghi danh vào Schuhfachschule đang tranh chấp ở Pirmasens. Do kinh nghiệm của mình, anh ấy đã có thể hoàn thành khóa học hai năm trong 11 tháng - dù vậy, anh ấy đã phải ở chung phòng và làm việc nhà với các sinh viên khác. Vì tôi đang cố gắng giảm trọng lượng đôi giày của mình nhiều nhất có thể, nên tôi đã cân nhắc từng lớp học. Rudolf chăm sóc công ty, lúc đó đã có khoảng 70 nhân viên.

Franz Martz, một nhà sản xuất khuôn giày gỗ thành công, là một trong những cố vấn của Adi tại Schuhfachschule. Tại một cuộc họp tại nhà của mình, Adolf đã gặp Käthe. Ở tuổi 15, cô là con thứ hai trong số sáu người con của Martz. Franz đồng ý mối quan hệ kín đáo mà cậu học trò và cô con gái đã bắt đầu. Anh và Rudolf là nhân chứng cho đám cưới được tổ chức ở Pirmasens vào ngày 17 tháng 3 năm 1934, trong một buổi lễ bị mưa làm hỏng. Cô dâu đã cảm nhận được những gì sắp xảy ra trong cuộc sống hôn nhân của mình khi Adolf đưa cô đến Hồ Schlier trên dãy Alps ở Bavarian và dạy cô trượt tuyết.



Khi hai anh em vẫn đang nói chuyện: Rudolf và Friedl Dassler (trái và giữa) tạo dáng bên cạnh chiếc xe tải của công ty, trong khi Adi mỉm cười ở hậu cảnh, ở chính giữa.

Cặp đôi trở lại Herzogenaurach và sống ở tầng trệt của nơi ở mới của gia đình. (Ngôi nhà trên Hirtengraben đã được để lại cho Fritz, người thay cho phòng giặt cũ, đã thành lập một nhà máy - gọi là Kraxler - cho những chiếc quần da ngắn đặc trưng của vùng đất. Marie đã rời khỏi nhà và kết hôn với một cựu thợ mộc, Simon Körner.) Rudolf, Friedl và Armin sống trên tầng hai, và tầng ba được

dành cho cha mẹ của họ, Christoph và Paulina. Chính trong môi trường này, gia đình Dassler bắt đầu đổ vỡ.

Thăm sát ở Owens

Cử nghĩa Quốc xã là một món quà cho Gebrüder Dassler. Thống trị đất nước một cách hiệu quả kể từ tháng 1 năm 1933, những người đàn ông của Hitler đã áp dụng một cách hăng hái các lý thuyết của ông ta và khuyến khích việc luyện tập thể thao. Hitler cho rằng đây là một công cụ quan trọng để rèn luyện tính kỷ luật và tinh thần thân thiết, và những chiến thắng của Đức trong các lĩnh vực khác nhau là sự tuyên truyền tuyệt vời cho đất nước. Ngoài ra, sự lan rộng của các môn thể thao sẽ giúp Hitler hình thành một đội quân gồm những người đàn ông trẻ trung, khỏe mạnh. Như ông đã giải thích trong *Mein Kampf*: "Cung cấp cho đất nước sáu triệu quân đoàn được huấn luyện cẩn thận, tất cả đều được truyền lửa cuồng tín yêu nước và được thúc đẩy bởi tinh thần chiến đấu nhiệt thành nhất, và nhiều nhất là trong hai năm, quốc gia sẽ biến họ thành một đội quân."

Vì lý do này, Hitler quyết định tăng cường kiểm soát cơ sở hạ tầng thể thao của đất nước. Theo các nguyên tắc của *Gleichschaltung* (thành viên bắt buộc), tất cả các câu lạc bộ và liên đoàn phải mang cờ Đức Quốc xã. Xu hướng trước đây là các câu lạc bộ liên kết với các tổ chức có định hướng chính trị khác nhau. Tuy nhiên, dưới sự chỉ huy mới, chỉ có một niềm tin là có thể.

Chế độ này thừa nhận sự phấn khích do bóng đá gây ra, nhưng vẫn nhấn mạnh vào thể thao. Josef Waitzer được Đức quốc xã xác nhận là huấn luyện viên quốc gia của môn thể thao này. Cố vấn của Dasslers đã tự làm quen với chính phủ với tư cách là người ủng hộ trung thành của *Wehrsport*, môn thể thao quân sự. Do Waitzer dẫn đầu, một đoàn vận động viên Đức đã đến Ý vào tháng 5 năm 1933, hát các bài hát của Đức Quốc xã và tuyên bố mình đại diện cho một nước Đức mới.

Khi sự cuồng nhiệt của Đức Quốc xã lan rộng, anh em nhà Dassler được hưởng lợi từ sự bùng nổ nhu cầu về giày thể thao. Gebrüder Dassler đã được mở rộng nhiều lần. Tòa nhà đã nhận được phần mở rộng và một tòa tháp được xây dựng trước lối vào của nhà máy Weil trước đây. Một nhà máy thứ hai được mua lại trên Würzburgerstrasse. Trong số các sản phẩm bán chạy nhất là một đôi giày có đinh có tên là Waitzer.

Dưới chế độ Đức Quốc xã, việc tham gia thể thao được coi là một hành động của đức tin chính trị tạo ra tiếng vang sâu sắc của lòng yêu nước. Hàng triệu thanh niên Đức được dồn vào giới trẻ Hitler,

nơi cung cấp sự kết hợp giữa hoạt động thể thao và giáo dục chính trị. Rõ ràng, Adi kết luận rằng để thiết lập nhiều mối quan hệ hơn với các câu lạc bộ thể thao của thành phố và với những vận động viên thể thao trẻ tuổi thường xuyên lui tới, anh ta sẽ phải gia nhập Đội thanh niên Hitler. Ông gia nhập năm 1935, làm kỹ thuật viên và nhà cung cấp. Tại một cuộc diễu hành để chào đón một trong những nhà lãnh đạo của đảng, Adi được nhìn thấy mặc đồng phục của Đức Quốc xã với một hình chữ thập ngoặc trang trí trên ve áo.

Hitler say mê đua xe và đấm bốc hơn. Anh ấy viết: "Không có môn thể thao nào khác có thể tổng hợp sự hung hãn đến vậy, vì nó đòi hỏi những quyết định nhanh như chớp, một cơ thể dẻo dai và sự nhanh nhẹn tuyệt vời." Quốc trưởng đã cố gắng hết sức để được nhìn thấy với Max Schmeling, nhà vô địch hạng nặng, người nổi lên như một người hùng vĩ đại của thể thao Đức trong nửa sau của những năm 1930. Võ sĩ này đã được mời uống trà với Hitler nhiều lần, mặc dù kịch liệt phản đối việc trở thành một đảng viên.

Schmeling, người đã dành phần lớn thời gian đầu những năm 1930 ở Hoa Kỳ, đã phớt lờ những cuộc gọi liên tục để sa thải điệp viên người Do Thái của mình, Joe Jacobs. Ông đã bị ảnh hưởng trực tiếp bởi chủ nghĩa bài Do Thái rộng rãi ở đất nước của mình khi người quản lý của một khách sạn sang trọng ở Berlin từ chối cho Jacobs một phòng. Schmeling cảnh báo: "Vào thời điểm điều này xuất hiện trên báo New York, bạn sẽ thấy những vị khách Bắc Mỹ cuối cùng của mình. phòng còn trống hay không?" Người đàn ông đứng sau quầy ngưng ngưng bắt đầu điền vào các mẫu đơn để hai người họ *nhận phòng*.

Không thắng được Schmeling, Bộ trưởng Bộ Tuyên truyền kiên quyết từ chối sự ủng hộ của anh trong cuộc tranh chấp danh hiệu vô địch hạng nặng thế giới, diễn ra tại New York vào ngày 19 tháng 6 năm 1936. Gần như chắc chắn võ sĩ người Đức sẽ bị bại trận phá. của Joe Louis, một người Mỹ da đen có khuôn mặt cứng cỏi. Tuy nhiên, những người chịu trách nhiệm tuyên truyền của Đế chế đã thay đổi ý định khi Schmeling phá hủy "Máy bay ném bom đen". Trong số các bức điện sau đó được tìm thấy trong phòng khách sạn của anh ấy có một bức điện từ Josef Goebbels: "Xin chúc mừng, tôi biết bạn đã chiến đấu cho nước Đức." Những điều sau đây chỉ là lời khen ngợi: "Xin chúc mừng thân ái nhất của tôi về chiến thắng huy hoàng của bạn. Adolf Hitler." Trong vài tuần tiếp theo, cả hai say mê khám phá sự hủy diệt của *der Neger* bởi chiến binh Aryan. Không thể có màn dạo đầu nào tốt hơn cho Thế vận hội sẽ bắt đầu vào tháng sau tại Berlin.



Adi tập nhảy cao mặc áo ba lỗ có logo công ty của Dasslers.

Thủ đô đã được chọn để tổ chức Thế vận hội Olympic hai năm trước khi Đức Quốc xã lên nắm quyền. Tuy nhiên, Hitler đã đặt cạnh tranh là một trong những ưu tiên cao nhất của Đệ tam Đế chế. Thế vận hội sẽ là một màn trình diễn đặc biệt cho sự vượt trội của “chủng tộc” Aryan. Đồng thời, chúng cũng sẽ giúp xoa dịu người khác Các quốc gia châu Âu, những người theo dõi sự trỗi dậy của nước Đức mới, vừa ngạc nhiên vừa lo lắng.

Một số ủy ban Olympic bắt đầu phản đối, phàn nàn rằng, trong hoàn cảnh đó, không thể chấp nhận việc Thế vận hội được tổ chức ở Berlin một cách tử tế. Họ cho rằng chế độ này áp dụng chủ nghĩa bài Do Thái vào thể thao một cách nhiệt thành như đối với các lĩnh vực khác. Trong số các nạn nhân quan trọng nhất là cô gái tóc vàng Helena Mayer. Cô đã giành được huy chương vàng cho Đức tại Thế vận hội Amsterdam 1928, nhưng vì cha cô là người Do Thái, cô được khuyên nên tránh xa Berlin. Theodor Lewald đã bị loại khỏi chức vụ chủ tịch Ủy ban Olympic Đức vì một phần phả hệ Do Thái.

Anh em nhà Dassler hồi hộp theo dõi các sự kiện chính trị. Với sự giúp đỡ của người bạn Jo Waitzer, đôi giày của anh đã trở nên nổi tiếng bên ngoài quê hương của anh. Danh tiếng của anh ấy đã đến với Hoa Kỳ trong Thế vận hội trước đó, khi hầu hết các vận động viên Đức đến Los Angeles với đôi giày “Waitzer” trong hành lý của họ. Trong số đó có Arthur Jonath, vận động viên chạy nước rút giành huy chương đồng nội dung 100 mét. Tại Thế vận hội Berlin, các Dasslers sẽ ở nhà, với huấn luyện viên điền kinh của Đức Quốc xã ở bên.

Tuy nhiên, việc chuẩn bị cho sự kiện này đã bị cản trở bởi các cuộc biểu tình dữ dội của các vận động viên Hoa Kỳ và các cuộc mít tinh lớn được tổ chức ở New York đòi tẩy chay “Thế vận hội của Đức Quốc xã”. Các cuộc thảo luận đã diễn ra trong ba năm. Avery Brundage, chủ tịch Ủy ban Olympic Hoa Kỳ, quyết định tự mình tìm hiểu. Về phần mình, Josef Goebbels đã chăm sóc vị khách người Mỹ một cách hoàn hảo: khi Brundage trở lại Hoa Kỳ, ông hoàn toàn tin tưởng rằng người Do Thái sẽ có cơ hội thi đấu công bằng trong thể thao Đức.

Không thể có lời nói dối nào lớn hơn. Sự phân biệt đối xử đã được đưa ra chính thức bởi Luật Nuremberg vào tháng 9 năm 1935: với các quyền dân sự bị tước bỏ, các công dân Do Thái và một phần người Do Thái sẽ bị cấm tham gia các tổ chức thể thao. Tuy nhiên, Avery Brundage có lý do của cô ấy. Ông tin tưởng chắc chắn rằng Thế vận hội nên được tổ chức bốn năm một lần, bất kể điều gì - theo lệnh của Nam tước Pierre de Coubertin, nhà quý tộc Pháp đã đưa Đại hội thể thao trở lại vào năm 1896. Tại một cuộc họp của Liên minh vận động viên nghiệp dư vào tháng 12 năm 1935, Brundage đã khiến các nhà phê bình im lặng và đề xuất tẩy chay Đại hội thể thao Berlin đã bị từ chối. Hàng chục vận động viên Bắc Mỹ đã đến đó.

Ở châu Âu, sự phân biệt chủng tộc gay gắt đang gia tăng ở Đức càng gây ra nhiều sự tức giận hơn. Ngay trước lễ khai mạc, Henri Baillet-Latour, chủ tịch Ủy ban Olympic Quốc tế, người Bỉ, đã bày tỏ sự phẫn nộ trước những tấm áp phích bài Do Thái mà ông nhìn thấy rải rác trên khắp đất nước. Trong một hành động thách thức không đặc trưng cho tính cách của mình, Baillet-Latour nói với Hitler rằng các áp phích phải được gỡ xuống - nếu không Thế vận hội sẽ bị hủy bỏ. Hitler hầu như không kiềm chế được sự tức giận của mình, nhưng vẫn ra lệnh cho một cuộc thanh trừng triệt để.

Bất chấp những nhượng bộ đã được đưa ra, Quốc trưởng vẫn quyết tâm biến Thế vận hội thành một màn trình diễn quyền lực. Anh ấy đã cung cấp cho Leni Riefenstahl, nhà làm phim yêu thích của mình, nguồn tài nguyên hầu như không giới hạn để quay các sự kiện. Anh ấy đã xây dựng một sân vận động Olympic hoành tráng, và anh ấy liên tục phàn nàn rằng mọi thứ quá nhỏ. Làng Olympic nằm trong một khu rừng ngoạn mục, với những bãi cỏ được cắt tỉa hoàn hảo và những hồ nước nhân tạo. Nó được rải rác với hàng chục ngôi nhà gỗ, một căng tin, một thư viện và nhiều cơ sở vật chất khác. Trong vài tuần, các vận động viên từ khắp nơi trên thế giới đã chạy, nhảy và trò chuyện ở đó, bỏ qua những hành động tàn bạo đã được lên kế hoạch bên ngoài.

Một trong những vận động viên chuẩn bị ở Berlin là Jack Beresford, một tay chèo người Anh. Đây sẽ là lần thứ năm anh ấy thi đấu ở Thế vận hội, và anh ấy đã luôn mang về cho mình một huy chương. Ở tuổi 37, anh sẽ là người cầm cờ, đại diện cho tất cả các vận động viên Anh.

Trước làn sóng phản đối của người Mỹ, một số trí thức Anh đã tham gia đồng ca phản đối Thế vận hội của Đức Quốc xã. Hoàn toàn độc lập với các cơ quan chính trị của đất nước, Hiệp hội Olympic Anh phớt lờ vụ náo động nhưng chỉ thị các vận động viên của họ không chào Hitler khi họ bước vào sân vận động cho lễ khai mạc. Các vận động viên từ một số quốc gia sử dụng cách chào của Đức Quốc xã; những người khác chọn kiểu chào Olympic — giống như kiểu chào của Đức Quốc xã, và trong mọi trường hợp được khán giả

giải thích như một dấu hiệu của sự thông cảm đối với nhà lãnh đạo của họ. Người Anh, tuy nhiên, không đảo mắt và đi trước. Động tác này được hiểu là một hành động khiêu khích và gây ra một sự im lặng đáng sợ trong sân vận động.

Dorothy Odam, mười sáu tuổi, nghĩ rằng đó là một cuộc phiêu lưu tuyệt vời. Cô ấy chưa bao giờ đi du lịch trước đây và không chắc làm thế nào để đối phó với cơn cuồng loạn hàng loạt này. “Chúng tôi thức dậy mỗi ngày để đến *Hitlerjugend* diễu hành với những chiếc xẻng trên vai của họ. Chúng tôi nghĩ đó là một phần của lễ kỷ niệm.” Khi phụ nữ Anh đi mua sắm với những người giám hộ của họ, những người chủ cửa hàng chào đón họ bằng "Heil Hitler!" bắt buộc, và họ trả lời một cách tận tâm, "Chào buổi sáng, Vua Edward!"

Sau này được biết đến với cái tên Dorothy Tyler, vận động viên này đã giành được huy chương bạc ở môn nhảy cao. Hai người phụ nữ khác trên bục, người đoạt huy chương vàng người Hungary và người giành huy chương đồng người Đức, đã giơ tay và chào Đức Quốc xã. Dorothy nhớ lại, "Tôi nghĩ rằng họ trông thật ngu ngốc khi làm điều đó." Ai đó đã viết thư cho cô tại *Friesehaus*, ký túc xá nữ, cầu xin cô cho thế giới thấy những hành động tàn bạo đang diễn ra ở Đức. Khi cô đưa bức thư cho người giám sát đội, anh ta đã tịch thu nó.

Giống như tất cả các vận động viên Anh khác, Odam đã đến Berlin một mình. Anh ấy đã không nhận được bất kỳ hỗ trợ tài chính nào từ Hiệp hội Olympic - thậm chí không có một đôi giày. Cô nhớ lại: “Đôi giày của tôi quá mòn đến nỗi một ngón chân của tôi bị lòi ra ngoài”.

Trong số các vận động viên ở Berlin, chỉ những người giàu nhất mới có tiền để mua giày Foster. Được đặt theo tên của một người thợ đóng giày ở Bolton, đôi giày này đã trở nên nổi tiếng tại Thế vận hội Paris năm 1924 dưới chân của Harold Abrahams và Eric Liddell, những anh hùng mà câu chuyện của họ sẽ là chủ đề của bộ phim *Chariots of Fire*. Là người thừa kế một dòng sản phẩm lâu đời của vùng đất Nottinghamshire, Samuel Foster bắt đầu bổ sung vào dòng sản phẩm chung của mình với giày cricket vào năm 1862, tự nhận mình là người phát minh ra mẫu giày có nạm đinh cho môn thể thao này. Con trai của Samuel chuyển gia đình đến Bolton, nơi ông mở một tiệm bánh, nhưng một trong những người cháu của ông đã học nghệ thuật đóng giày với lòng quyết tâm.

Là một người ham thích chạy bộ, Joe Foster đã áp dụng kiến thức của ông mình để phát triển những đôi giày chạy bộ nhẹ có đinh, được tung ra thị trường với cái tên "Giày chạy bộ của Joe Foster". Chúng trở nên phổ biến đối với những vận động viên chạy bộ vào năm 1904 khi Alf Schrubbs, một vận động viên chạy đường dài nhỏ bé người Sussex, lập ba kỷ lục thế giới trong một cuộc đua duy nhất tại Ibrox Park, Glasgow, mang đôi giày này. Nhưng chính sau chiến thắng của nước Anh tại Thế vận hội 1924, công việc kinh doanh của

Foster mới thành công và ông đã có thể mở một nhà máy chi chuyên sản xuất giày thể thao, được gọi là The Olympic Works.

Adi Dassler muốn có một kết quả tương tự tại Thế vận hội Berlin. Khán giả chắc chắn sẽ không bận tâm đến đôi giày của các vận động viên, nhưng các Dasslers đã biết rằng họ có thể hưởng lợi khi được kết hợp với các nhà vô địch. Thông tin chảy rất nhanh trong vòng nhỏ các huấn luyện viên và quản lý câu lạc bộ, những người đã đặt hàng lớn nhất. Thành tích của các vận động viên có thể được trích dẫn trong danh mục được phân phối, cho thấy rằng đôi giày của các Dasslers đã góp phần vào thành công. Do đó, Adi đã đến Berlin và sử dụng tình bạn của mình với Jo Waitzer để vào làng Olympic được trang bị vài đôi giày và một bộ dụng cụ sửa chữa. Vì Waitzer, Dassler có thể chắc chắn rằng nhiều người trong đội tuyển Đức sẽ sử dụng sản phẩm của anh ấy, nhưng anh ấy lại theo đuổi một trong những vận động viên được ngưỡng mộ nhất hành tinh.

Con trai của một công nhân cánh đồng bông ở Alabama, Jesse Owens đã giành được học bổng của Đại học Ohio để phát triển tài năng chạy bộ phi thường của mình. Ngôi sao của anh bắt đầu tại một cuộc thi đại học ở Ann Arbor, Michigan, vào ngày 25 tháng 5 năm 1935. Chỉ trong một ngày, trong 45 phút, Owens đã phá ba kỷ lục thế giới và cân bằng kỷ lục 100 mét. Những ngày sau đó, báo chí Mỹ bình luận rằng chính Hitler đã yêu cầu cung cấp thêm thông tin về người Mỹ da đen đe dọa vị thế thống trị của Đức ở Berlin.

Khi đi khắp nước Mỹ, Jesse Owens và các đồng đội da màu của anh liên tục bị sỉ nhục bằng những lời lẽ miệt thị phân biệt chủng tộc. Trong khi các vận động viên da trắng ngấu nghiến bữa ăn của họ trong các quán ăn ven đường, các kỹ thuật viên phải lên ra khỏi nhà hàng với bánh mì kẹp cho các cậu bé da đen, những người đang đợi trên xe. Có thể đoán trước được, một số phóng viên Đức cũng có thành kiến không kém. Họ đặt một bức ảnh của một con khỉ bên cạnh Owens's và cho rằng tốc độ của nó là do "phẩm chất Tuy nhiên, công chúng Đức vẫn tôn kính anh ấy vì thành tích của anh ấy. Trước sự ngạc nhiên của anh ấy, hàng nghìn người hâm mộ đã đổ về Hamburg để xem đội tuyển Mỹ đến.

Adi Dassler cũng ấn tượng không kém với màn trình diễn vô song của Jesse, và tuyệt vọng để có được đôi giày của mình vào chân người chạy. Josef Waitzer có lẽ đã cảnh báo bạn mình nên giữ một thái độ khiêm tốn. Đức quốc xã chắc chắn sẽ không vui nếu họ phát hiện ra rằng đôi giày mà một người đàn ông da đen đánh bại vận động viên Aryan đã được làm bởi một người thợ săn người Bavaria. Nhưng Dassler vẫn quyết tâm. Bất chấp những vấn đề chính trị liên quan, Jesse là một người chạy tuyệt vời và chắc chắn rằng anh ấy sẽ là người hùng của Thế vận hội Berlin. Khi tìm thấy vận động viên người Mỹ, Dassler ngượng ngùng cho anh ta xem một chiếc cặp và ra hiệu và bắt chước để Owens thử chúng.

Một trong những nội dung hấp dẫn nhất tại Thế vận hội là môn nhảy xa. Bằng chứng này sẽ bị tranh cãi bởi Owens và Đức Lutz Long, người có thể dễ dàng được coi là một nguyên mẫu của người Aryan. Sau một trận đấu căng thẳng, Long bước xuống sàn, chuẩn bị cho lần nhảy cuối cùng. Hitler vui mừng khôn xiết khi vận động viên người Đức bằng mọi nỗ lực của mình đã đạt được cột mốc phi thường 7,87 mét, san bằng kỷ lục Olympic mà Owens vừa lập được trước ông. Nhưng người Mỹ không lo lắng. Khi sân vận động nổ ra những tràng pháo tay dành cho Long, Owens đã chuẩn bị cho lượt của mình. Sau hai phút tập trung, anh ta lao vào làn đường. Anh ta phóng mình lên không trung với một lực đến nỗi, trong một khoảnh khắc, anh ta dường như đang lơ lửng trên cát. Anh đã phá kỷ lục trước đó, đạt mốc 8,06 mét. Trước sự kinh hoàng của Hitler, Lutz Long đã nhanh chóng ôm và chúc mừng kẻ chiến thắng. Khi họ đi qua trước hộp của Quốc trưởng, người Aryan và người da đen đang tay trong tay nói chuyện.

Cảnh tượng của những người Mỹ trong cuộc đua đã bị ám ảnh bởi chính Adolf Hitler, bị buộc tội hợm hĩnh bằng cách lao ra khỏi hộp sau chiến thắng ngoạn mục của Owens trong 100 mét. Nhưng vận động viên đã bỏ qua vấn đề. Với sự điềm tĩnh ấn tượng, anh đã giành được hai huy chương vàng: ở nội dung 200 mét và ở nội dung tiếp sức 4 x 100. Giữa đám đông điên cuồng, Adi gần như không thể kiềm chế bản thân. niềm tự hào và sự nhiệt tình của anh ấy: Owens đã đi đôi giày tối màu của Dasslers, với hai dây da ở hai bên.

Bước đi thành công với Owens đã kết tinh danh tiếng của Dasslers trong số những vận động viên triển vọng nhất trên thế giới. Trong danh mục của họ, hai anh em đã tận dụng tối đa thành công của họ, chèn vào lời khen ngợi của một huấn luyện viên giấu tên của đội tuyển Olympic Hoa Kỳ: “Đôi giày này thật ngoạn mục!” anh vui mừng, xác nhận rằng Jesse Owens đã mặc chúng ở Berlin. Đã trở thành nhà cung cấp giày thể thao lớn nhất trong nước, Gebrüder Dassler bắt đầu nhận được những lá thư mang tem từ nơi khác. Bất kỳ vận động viên hoặc huấn luyện viên nào ở Đức tham dự một trận đấu quốc tế đều sẽ ghé qua Herzogenaurach để xem đôi giày của Jesse Owens.



Jesse Owens và Lutz Long chào công chúng Đức theo cách riêng của họ.

Vào thời điểm đó, những căng thẳng đang bắt đầu xuất hiện trong gia đình Dassler. Khi công ty phát triển, tính khí trái ngược nhau của hai anh em là nguyên nhân dẫn đến những bất đồng thường xuyên. Rudolf, người xử lý doanh số ngày càng tăng, đã xem thường những điều chỉnh âm ảnh mà Adolf liên tục thực hiện. Anh thường mất kiên nhẫn với thái độ tách biệt với công việc kinh doanh của anh trai mình. Adolf đã ngày càng khó chịu với sự vô cảm của Rudolf.

Trong khi những bất đồng tạo ra một số cuộc ẩu đả dữ dội tại Gebrüder Dassler, các tranh chấp ở nhà - giữa những người phụ nữ - lại gay gắt hơn nhiều. Friedl Dassler, hài hòa và khiêm tốn, đã giành được sự đồng tình của các bà mẹ chồng bằng cách xâm nhập một cách kín đáo vào cuộc sống hàng ngày của gia đình. Dù chăm sóc con trai, Armin nhưng cô vẫn luôn sẵn sàng giúp một tay cho công ty. Cô đã chịu đựng những cuộc trốn chạy khét tiếng của chồng mình, Rudolf, và chịu đựng sự khắc nghiệt của anh ta. Theo tiêu chuẩn cực kỳ bảo thủ của các Dasslers cũ, Friedl là một người con dâu kiểu mẫu.

Vợ của Adi, Käthe, oai vệ hơn nhiều. Giống như hầu hết phụ nữ Đức vào thời điểm đó, cô ấy đã hết mình phục vụ chồng mình mà không hề phàn nàn, thức dậy lúc 4 giờ sáng để chiên xúc xích cho anh ấy. Kiên nhẫn, tôi xem anh ấy tập nhảy và làm bánh mì để anh ấy mang đến các trận đấu bóng đá vào cuối tuần. Tuy nhiên, cô ấy là một phụ nữ thích giao tiếp, thích phụ trách và làm cho sự hiện diện của cô ấy được biết đến. Phải chăng và bộc trực, người phụ nữ trẻ cảm thấy khó khăn trước cung cách luôn nghi ngờ và có phần thô lỗ của người Franconians. Người viết tiểu sử Hermann Utermann của Adi viết: “Cô ấy là một người nghiêm túc, nhưng cô ấy đã quen với bầu không khí thoải mái của Palatinate hơn. “Người Franconia có vẻ thô lỗ hơn. Rất khó để nói chuyện với họ”.

Được thúc đẩy bởi tinh cách bướng bỉnh của Käthe, tình huống không thoải mái này đã dẫn đến những xung đột tái diễn. “Gia đình anh rể của cô ấy chắc chắn không dễ dàng gì với cô ấy,” Utermann lưu ý. Những người khác cũng nhận thấy rằng bầu không khí trong nhà bắt đầu xấu đi sau khi Käthe đến. Betti Strasser, em gái của Friedl, đã giảm số lần đến thăm Herzogenaurach. “Käthe đã học cách nói lên ý kiến của mình, điều này không phù hợp với các Dasslers cũ,” cô giải thích. “Có vẻ như một cuộc chiến nào đó luôn diễn ra ở đó.”

Sự trỗi dậy của Đức Quốc xã đã gây ra một số bất đồng giữa hai anh em. Sự kiểm soát được thiết lập của đảng đối với tất cả các khía cạnh của cuộc sống ở Đức đã buộc họ phải tham gia sâu hơn vào phong trào. Họ đã ký những lá thư với dòng chữ “Heil Hitler!” bắt buộc và có thể thành viên của Đơn vị Lái xe Xã hội Chủ nghĩa Quốc gia, *Nationalsozialistisches Kraftfahrerkorps*. Tuy nhiên, cả hai đã không ôm lấy nguyên nhân với cùng một động lực. Như Rudolf đã bày tỏ Phê duyệt bằng lời nói các chính sách của chính phủ, Adi thường tự giam mình trong sự nghiêm khắc chăm chỉ của mình.

Hans Zenger là một trong những nhân viên nhà máy nhận được sự bảo vệ từ Adolf Dassler. Sau khi có những hành vi sai trái trong chuyến thăm của một thành viên cấp cao của Đảng Quốc xã tới Herzogenaurach, Hans đã bị trục xuất khỏi *Hitlerjugend*. Adolf được lệnh sa thải anh ta, nhưng anh ta nhất quyết phớt lờ các chỉ dẫn. “Chính Adi đã ngăn tôi rời đi,” Zenger nhớ lại. “Anh ấy biết rằng nếu Gebrüder Dassler sa thải tôi, tôi sẽ kết thúc ở tiền tuyến.”

Những cuộc thảo luận này luôn đặt ra những câu hỏi về ban lãnh đạo của công ty. Thái độ thách thức của Käthe khiến Rudolf coi cô là một kẻ xâm nhập bị lạm dụng và thù địch, người đang cố gắng phá hoại mối quan hệ thân thiết một thời giữa hai anh em. Với sự bùng nổ của Chiến tranh thế giới thứ hai, xích mích tồn tại giữa các cặp vợ chồng trở thành thù hằn rõ ràng.

anh em trong chiến tranh

Chiến tranh có nghĩa là rắc rối cho Gebrüder Dassler. Sau Thế vận hội Berlin, công ty đã được hưởng lợi rất nhiều từ sự nhiệt tình dành cho thể thao. Cơ sở này đã thúc đẩy doanh số bán hàng lên khoảng 200.000 đôi mỗi năm. Tuy nhiên, khi ưu tiên của Đức Quốc xã chuyển sang chiến trường, sự phát triển của Dasslers chỉ đơn giản là bị đình trệ.

Vào ngày 28 tháng 8 năm 1939, Adolf Hitler áp đặt một khẩu phần ăn cho tất cả các mặt hàng thiết yếu, bao gồm cả giày dép. Gebrüder Dassler buộc phải giảm sản lượng, và vào tháng 9, chính phủ đã khuyên chính phủ cắt giảm một nửa số nhân viên và sản lượng.

Là một phần của cải cách kinh tế của Đảng Quốc xã, sản xuất giày ở Đức chịu sự giám sát của *Reichswirtschaftsgruppe für Leder*, ủy ban chịu trách nhiệm về da. Ý tưởng là theo dõi chặt chẽ kho nguyên liệu này và làm cho việc sản xuất giày hiệu quả hơn bằng cách tập trung nó trong các nhà máy lớn hơn. Mặc dù da không quan trọng đối với nỗ lực chiến tranh như thép và nhiên liệu, nhưng nó được coi là có tầm quan trọng chiến lược vì được sử dụng trong sản xuất giày ủng cho Wehrmacht, cũng như găng tay và các thiết bị quân đội khác.

Ngồi trong văn phòng của họ ở Berlin, những người phụ trách ủy ban đưa ra những bảng hướng dẫn khổng lồ. học kỳ sản xuất giày trên toàn quốc, bao gồm các đơn đặt hàng chi tiết cho giày ống và các loại giày quân sự khác. Da thuộc của các thương nhân Do Thái ngay lập tức bị chiếm đoạt, và các xưởng sản xuất nhỏ dần dần bị đóng cửa. Vấn đề đối với Gebrüder Dassler là các bảng tỉ mỉ của Đức Quốc xã không bao gồm giày thể thao. Rõ ràng, các nhà chức trách đã không biết phải làm gì với trường hợp này trong vài tháng. Vào cuối năm 1939, nhà máy được lệnh đóng cửa cho năm sau, nhưng quyết định này sớm bị thu hồi và bà nhận được giấy phép sản xuất 6.000 đôi mỗi tháng.

Chiến tranh đến gần với gia đình hơn khi Adi nhận được một lá thư từ Wehrmacht vào ngày 7 tháng 8 năm 1940. Anh được hướng dẫn tham gia vào đầu tháng 12 để được đào tạo thành kỹ thuật viên vô tuyến tại Trung đoàn tình báo số 13 ở Buchenbühl, một thị trấn gần Nuremberg. Nhiều người đàn ông khác cũng đầu quân cho các doanh trại quân đội, bao gồm cả hai con trai của Marie Körner, sinh vào những năm 1920. Tuy nhiên, không giống như những đứa cháu trại của mình - những người chưa đến tuổi trưởng thành - Adi đã

nhanh chóng giải tỏa nhiệm vụ của mình. quân đội. Với cấp bậc sĩ quan, ông được tuyên bố là *không* (bãi nhiệm) vào ngày 28 tháng 2 năm 1941, chỉ sau ba tháng thực hiện nghĩa vụ quân sự. Bất chấp tất cả sự tập trung vào chiến tranh, thể thao vẫn là một phần không thể thiếu trong các đặc tính của Đức Quốc xã. Các nhà chức trách của Gebrüder Dassler để cung cấp nhu cầu về giày thể thao, và Adolf Dassler rõ ràng đã thuyết phục họ rằng công ty cần chuyên môn kỹ thuật của họ.

Việc sản xuất giày đã được quy định rất nghiêm ngặt và bị hạn chế trong các môn thể thao quan trọng nhất của Đức Quốc xã. Trong một lá thư gửi cho các nhà bán lẻ, Adolf giải thích rằng việc sản xuất bị hạn chế và 80% giày được sản xuất là để sử dụng cho thể dục dụng cụ, 15% cho bóng đá và 5% cho chạy bộ. Theo lệnh tương tự, các chủ cửa hàng phải đặt hàng theo đúng tỷ lệ đó. Danh mục của Dasslers vẫn bao gồm giày Waitzer, nhưng các mẫu giày ủng đã được mở rộng để bao gồm những cái tên như "Kampf" và "Blitz", rõ ràng gợi lên nỗ lực chiến tranh.

Khi binh lính Đức tàn phá khắp châu Âu, thị trấn nhỏ Herzogenaurach vẫn tương đối bình lặng. Các Dasslers bổ sung chế độ ăn uống của họ bằng một vườn rau nhỏ trồng trong vườn; Käthe đã biến sân sau của ngôi nhà thành một trang trại nhỏ, với đàn gà chạy xung quanh và lợn gầm gừ. Với sự trở lại của Adi, gia đình đã sống một cuộc sống gần như bí mật bên bờ Aurach. Chủ nhật, anh tụ tập với bạn bè và tổ chức các buổi dã ngoại ven sông.

Kể từ khi kết hôn với Käthe, gia đình Adi đã có thêm ba thành viên. Käthe sinh đứa con đầu lòng của mình, một bé trai, vào tháng 3 năm 1936. Sau những gì Rudolf đã làm với con trai Armin của cô, Adi đặt tên cho đứa con đầu lòng của cô theo tên anh trai cô: Horst Rudolf. Inge sinh vào tháng 6 năm 1938 và Karin, con gái thứ hai, đến thế giới vào đầu chiến tranh, vào tháng 4 năm 1941. Rudolf và Friedl sống trên lầu. Armin, khi đó gần như là một thiếu niên, phải chia sẻ đồ chơi với người anh trai mới của mình, Gerd, sinh vào tháng 7 năm 1939.

Khi chiến tranh tiến triển, nhà cầm quyền tiếp tục chính sách đóng cửa các nhà máy nhỏ và tập trung sản xuất ở các đơn vị lớn hơn. Mặc dù được coi là quy mô trung bình, Gebrüder Dassler đã cố gắng thoát khỏi một số phiên đóng cửa. Vẫn chưa rõ điều gì đã dẫn đến quyết định không đóng cửa nó: lời giải thích rất có thể là có rất ít nhà máy chuyên sản xuất giày thể thao, nhưng các mối liên hệ của anh em nhà Dassler cũng có thể giúp ích. Khi các quan chức Berlin xóa hàng trăm công ty nhỏ khỏi bàn của họ, giới hạn sản xuất của Gebrüder Dassler được nâng lên mười nghìn đôi. Việc nới lỏng các quy tắc đi kèm với một cảnh báo rằng không được vượt quá giới hạn này, điều này nghe có vẻ rất lạ đối với họ, vì công ty sẽ khó có thể đạt được mục tiêu, và do đó không thể vượt quá giới hạn này. Chất lượng của nguyên liệu thô kém đến mức những đôi giày do Dasslers

sản xuất trong chiến tranh không có nhiều điểm tương đồng với những đôi giày mà họ từng tự hào làm ra vài năm trước đó. Họ thậm chí còn hết biên chế - để đáp ứng hạn ngạch, vào tháng 10 năm 1942 Adolf trưng dụng 5 tù nhân chiến tranh Nga.

Giống như Gebrüder Dassler, một số nhà sản xuất giày thể thao quốc tế khác đã được trưng dụng cho các nỗ lực chiến tranh của các quốc gia tương ứng. Converse, đã ở lại nổi tiếng với giày bóng rổ All Star, nó sản xuất giày phi công được sử dụng trong Không quân Hoa Kỳ. Gola, một trong những xưởng giày lâu đời nhất của Anh, đã làm ra những đôi ủng cho binh lính Anh. Những người lính Phần Lan đi ủng do Karhu sản xuất.

Trong khi đó, cuộc chiến đã bước vào một giai đoạn thậm chí còn khốc liệt hơn. Những quả bom của quân đồng minh trên thực tế đã xóa sổ toàn bộ các thành phố của Đức khỏi bản đồ. Cư dân của Herzogenaurach rùng mình sợ hãi trong căn hầm của họ trong hai đêm vào tháng 2 năm 1943, khi một phi đội máy bay ném bom bay qua nhà của họ và phá hủy phần lớn các thành phố lân cận Nuremberg và Würzburg. Herzogenaurach phần lớn thoát nạn mà không bị thương, chỉ có 5 người chết do bom nổ. Những đứa trẻ thành phố đi trước không được may mắn như vậy. Việc mở đầu mặt trận phía đông, với cuộc tấn công bất thành vào Liên Xô - Chiến dịch Barbarossa, được thực hiện vào tháng 6 năm 1941, dẫn đến một số trận đánh ác liệt nhất trong cuộc chiến - khiến nhiều người ở đó thiệt mạng.



Cờ của Đức Quốc xã tung bay ở Herzogenaurach trong Thế chiến thứ hai.

Những yêu cầu gay gắt của chiến tranh bắt đầu ảnh hưởng đến gia đình Dassler. Những căng thẳng vốn đã tồn tại lại càng tăng thêm bởi sự gàn gỏi bắt buộc: với những người già Dasslers, hai cặp vợ chồng hay cãi vã và năm đứa con dưới một mái nhà, ngôi nhà đã quá chật chội.

Trong khi Adolf rõ ràng được coi là người đóng vai trò quan trọng tại Gebrüder Dassler, thì anh trai của ông đã phải vật lộn để trở thành

người lãnh đạo của công ty. Marie bị tàn phá và Adolf dường như bất lực khi Rudolf từ chối thuê hai đứa con của mình. Nếu các Dasslers khẳng định với Đức Quốc xã rằng hai cậu bé là yếu tố sống còn đối với hoạt động của nhà máy, họ có thể đã không bị đưa ra chiến tranh. Betti Strasser, chị dâu của Rudolf, nhớ lại: "Rudolf thẳng thừng từ chối lời cầu xin của em gái mình, nói rằng đã có quá nhiều vấn đề gia đình trong công ty. "Anh ta có thể vô cùng thô lỗ và tàn nhẫn."

Cũng hành động theo cách này là anh trai Fritz, người có xưởng sản xuất quần đùi được thành lập tại ngôi nhà cũ của gia đình ở Hirtengraben, hiện đang sản xuất túi da cho lính Đức. Adolf đặc biệt khó chịu khi Fritz chọn Maria Ploner, một cô hầu gái trẻ trước đây từng làm việc tại Gebrüder Dassler, làm *Flakhelferin*. Những thanh thiếu niên này đã giúp đỡ quân đội ở mặt trận, và rất ít người trở về bình an vô sự. "Adi nghĩ rằng Fritz đã không công bằng khi hai người anh em khác của tôi đã ở phía trước," cô nhớ lại. Adolf đã nhận Maria một vị trí tại Gebrüder Dassler, nơi cô làm việc trong lĩnh vực an ninh cho đến khi chiến tranh kết thúc, cùng với cha cô, Jakob Ploner, người có thiện cảm với chủ nghĩa cộng sản ở Herzogenaurach.

Những bất đồng như vậy giữa hai anh em không phải là hiếm. Cuối cùng, Fritz và Adolf hầu như không nói chuyện với nhau nữa.

*

Việc Adolf được giải phóng sớm khỏi nghĩa vụ quân sự càng gây thêm căng thẳng. Quyết định chọn Dasslers trẻ tuổi là nửa không thể thiếu của bản song ca, điều này khiến Rudolf và Friedl vô cùng khó chịu. Cả hai đều chắc chắn rằng, bị ảnh hưởng bởi Käthe, Adi đã lên kế hoạch đuổi họ ra khỏi Gebrüder Dassler. Sự căng thẳng giữa các cặp đôi đã trở thành những cuộc tranh cãi nảy lửa, và sự ngờ vực của Rudolf đã trở thành chứng hoang tưởng thực sự.

Một đêm nọ, trong khi các máy bay ném bom của quân Đồng minh đang thả những trọng tải sát thương của chúng, Rudolf đã trú ẩn trong hầm trú ẩn của gia đình cùng với Armin, Friedl và chị dâu, Betti. Käthe và Adi - người đang có tâm trạng tồi tệ - nhanh chóng tham gia cùng họ. "Lại đây những tên khốn đó," Adi thề. trong khi vào tầng hầm. Rõ ràng là anh ta đang ám chỉ RAF (Lực lượng Không quân Hoàng gia Anh), nhưng Rudolf hiểu rằng bình luận đó đang nhắm vào anh ta. Sự ngờ vực chuyển sang lòng căm thù sau tháng 1 năm 1943, khi Hitler huy động toàn bộ người dân Đức để kết thúc nhanh chóng cuộc chiến. Là một phần của nỗ lực tổng thể này, tất cả nam giới từ 16 đến 65 tuổi và phụ nữ từ 17 đến 45 có thể được kêu gọi để bảo vệ Đế chế. Trong khi Adolf tiếp tục được giải ngũ vì nhiệm vụ tại nhà máy, Rudolf được gọi tăng cường cho trung đoàn tại Glauchau, Sachsen.

Vào đầu tháng 4, Rudolf được chuyển đến hái quan ở thị trấn nhỏ Tuschin. Nằm ở giới hạn phía đông của Reich, nó là một phần của quận Litzmannstadt - tên do Đức Quốc xã đặt cho thành phố Łódź của Ba Lan, nơi một khu ổ chuột Do Thái nổi tiếng đã hình thành sau khi Đức xâm lược Ba Lan vào năm 1939. Như Rudolf đã nói, không thể nhìn rõ vào buổi tối, anh ấy đã được giao một vai trò văn phòng. So với hàng triệu người Đức khác, vị trí của anh ấy rất thoải mái, nhưng anh ấy không thể chịu đựng được khi nghĩ rằng anh trai mình đã trốn thoát khỏi quân dịch. “Tôi sẽ không ngần ngại thu xếp việc đóng cửa nhà máy,” Rudolf viết từ Tuschin cho anh trai của mình trong một bức thư đầy cay đắng, “để bạn được kêu gọi đảm nhận vị trí lãnh đạo và trở thành vận động viên thể thao hạng nhất mà bạn đang , phải cầm súng đeo vai”.

Sáu tháng sau, ý chí của Rudolf dường như đã thành công. Một lá thư từ Berlin thông báo cho Adolf rằng Gebrüder Dassler sẽ bị đóng cửa. Làn sóng may rủi đã qua, chiến tranh lại càng kêu gọi thêm nhiều công nhân và máy móc để sản xuất vũ khí. Josef Goebbels, Bộ trưởng Bộ Tuyên truyền, đã kêu gọi *Tổng thống Krieg* , một cuộc chiến tổng lực, đưa dân thường Đức vào một kỷ nguyên kinh hoàng tột độ. Nguồn dự trữ cuối cùng của đất nước sẽ được đầu tư cho cuộc đối đầu, vốn yêu cầu tất cả dân thường và tù nhân phải làm việc trong các nhà máy sản xuất vũ khí tới 70 giờ một tuần. Giày dành cho việc luyện tập thể thao sẽ không còn cần thiết nữa, vì ở *Totaler Krieg* không có chỗ cho những hoạt động này. Thiết bị của Gebrüder Dassler sẽ được sử dụng để sản xuất các bộ phận cho xe tăng và bazooka.

Rudolf, người tình cờ làm nhiệm vụ ở Herzogenaurach khi quyết định được đưa ra, đã vội vã đến nhà máy để nắm giữ kho da và do đó ngừng sản xuất ngay lập tức. Anh ta đã rất tức giận khi phát hiện ra rằng anh trai của mình đã đi qua kho hàng trước anh ta và phân loại một số món đồ. Khi các nhân viên của công ty phớt lờ sự tức giận bộc phát của Rudolf, anh ta đã kêu gọi một số người bạn của Đức Quốc xã, các quan chức cấp cao của Điện Kreisleitung - chính quyền khu vực. Adi nhanh chóng được triệu hồi để xuất hiện trước mặt họ. “Anh rể tôi dường như có những cuộc tiếp xúc quan trọng, bởi vì chồng tôi đã được hướng dẫn đến ngay lập tức, và những quý ông này đã đối xử với anh ấy theo cách hèn hạ nhất có thể,” Käthe sau đó viết.

Bụi bặm cuối cùng cũng lắng xuống Herzogenaurach khi Rudolf phải quay lại làm việc ở Tuschin. Tại vị trí của mình tại Ba Lan, ông tiếp tục âm mưu tìm cách giành lại quyền kiểm soát nhà máy. Thông qua các mối quan hệ của mình trong Không quân Đức, anh ta kiên trì cố gắng để Gebrüder Dassler sản xuất giày nhảy dù, thiết bị mà bản thân anh ta đã có bằng sáng chế. Rudolf tính rằng nếu công ty nhận được đơn đặt hàng này, ông sẽ được điều động trở lại

Herzogenaurach đề tiếp quán. Cá băng sáng chề và kê hoạch đều không thành hiện thực.

Trong khi Adolf đang hoàn thiện các bộ phận xe tăng, Quân đội Liên Xô đang tiến về phía anh trai của ông ở Tuschin. Vào đầu năm 1945, họ đã tiến gần đến vị trí của họ đến mức Rudolf trở nên kích động và quyết định rằng mình đã làm đủ điều đó. Một trong những lý do được nêu ra để rời đi là đơn vị của anh ta đã được hợp nhất vào Schutzstaffel (SS), cảnh sát an ninh, dưới sự chỉ huy của Heinrich Himmler. “Sự không đồng ý của tôi đối với các quy định của cảnh sát Himmler, sự gần gũi với mặt trận và thực tế là chiến tranh đã thất bại từ lâu đã khiến tôi từ chối bất kỳ chức vụ quân sự nào tiếp theo,” ông sau đó viết. Rudolf tiếp tục đến Herzogenaurach, tại đây, kiệt sức, anh đến gặp một người bạn bác sĩ, người đã kê đơn xin nghỉ phép và tuyên bố rằng anh không thể phục vụ trong Quân đội nữa do bị tê cứng ở một chân.

Vài tuần sau, ông biết rằng đơn vị của mình tại Tuschin đã bị giải tán - bị xe tăng Liên Xô chạy đến giải phóng Lodz vào ngày 19 tháng 1 năm 1945. Tuy nhiên, Đệ tam Đế chế vẫn chưa đầu hàng, và cấp trên của Rudolf trong SS đã ra lệnh cho ông tham gia một cuộc khác trong số các phần của nó, Sicherheitsdienst (SD), Bộ điều tra. Một trong những đơn vị bị căm ghét nhất của chế độ Đức Quốc xã - do Himmler tập hợp và Ernst Kaltenbrunner lãnh đạo vào thời điểm đó - SD đã hợp tác chặt chẽ với Gestapo để dè bẹp bất kỳ phe đối lập nào có thể xảy ra. Với hàng nghìn người cung cấp thông tin, nó cung cấp cho Gestapo những thông tin tình báo cần thiết để thực hiện các hoạt động giết người của mình. Rudolf viết rằng anh ta đã được triệu tập để xuất hiện tại đơn vị SD ở Fürstenwalde, gần Berlin, nhưng anh ta đã từ chối gia nhập Cục Tình báo và không báo cáo theo lệnh.

Mặc dù quân Đồng minh đang nhanh chóng tiếp cận, các quan chức Gestapo sốt sắng dường như thấy cần thiết phải đệ đơn kiện liên quan đến vụ đào tẩu bị nghi ngờ của Rudolf Dassler. Sau này, ông nhớ lại, ông xuất hiện tại văn phòng Gestapo ở Nuremberg vào ngày 13 tháng 3 năm 1945, và được lệnh ở lại làm việc cho đến khi họ nghiên cứu xong vụ việc. Chống lại lệnh, Rudolf bỏ trốn và trở về Herzogenaurach vào ngày 29 tháng 3. Tập đoàn quân số 3 của Hoa Kỳ, do Tướng Patton chỉ huy, vừa vượt sông Rhine tại Oppenheim, và Rudolf đã biết rằng cha mình đang cận kề cái chết. “Tôi đã hy vọng rằng, với tình hình hỗn loạn vào thời điểm đó, sự vắng mặt của tôi sẽ không gây ra bất kỳ sự quan tâm nào đến Nuremberg,” anh viết.

Gia đình Dassler tìm thấy mình bên nhau trong một thời gian ngắn ở Herzogenaurach vào ngày 4 tháng 4, nơi họ tham gia tang lễ của Christoph Dassler, người thợ làm giày dép khiêm tốn, người đã chết

vi trụ tim ở tuổi 80. Ngày hôm sau, Betti Strasser, Rudolf's chị dâu, cảm thấy e ngại khi đến nhà Dassler. Có một sự kích động nhất định trong không khí. Khi anh mở cửa, anh thấy chị Friedl đang bị sốc, vừa khóc vừa nói rằng Rudolf đã bị bắt. Gestapo đã bắt được anh ta, anh ta giải thích. Anh ta bị giam trong nhà tù Bärenschanz ở Nuremberg trong nhiều ngày, và không trở về nhà cho đến sau Giải phóng.

Trong những tháng trước, chỉ những người ủng hộ kiên quyết nhất của chế độ Quốc xã mới chống lại việc thừa nhận thất bại. Người dân Herzogenaurach bắt đầu chuẩn bị cho sự xuất hiện của Đồng minh vào cuối tháng 3 năm 1945, khi xe tăng Hoa Kỳ vượt sông Rhine. Các nhà chức trách Đức Quốc xã đã thực hiện phần việc của họ, ra lệnh cho một cuộc nổi dậy để bảo vệ thành phố. Tuy nhiên, nỗ lực là bất cứ điều gì ngoài nhiệt tình. Vào ngày 14 Đến tháng 4, khoảng 60 người đã rời Herzogenaurach và tiến về phía đông trong nỗ lực đối đầu với Quân đội Hoa Kỳ hùng mạnh. Vài km sau, hơn một nửa số người đã biến mất trên đường đi; những người ở lại đã bỏ cuộc chưa đầy một ngày sau đó. Cuộc rút lui ít vinh quang trở thành một vở hài kịch khi những người lính chạm trán với một nhóm phụ nữ vừa cướp phá căn hầm của Joachim von Ribbentrop, bộ trưởng ngoại giao của chính phủ Đức Quốc xã. Họ mang theo những xô rượu chất lượng cao, và hào phóng chia sẻ thức uống với những người lính đã kiệt sức của Herzogenaurach.

Hai cây cầu bắc qua Aurach đã bị phát xít Đức phá hủy. Tuy nhiên, khi quân đội Hoa Kỳ tiến vào Herzogenaurach vào đầu giờ ngày 16 tháng 4, họ không còn sợ hãi quân nổi dậy địa phương. Valentin Fröhlich, cựu thị trưởng trước chiến tranh của thành phố, đã thuyết phục những người trung thành nhất của Đức Quốc xã đầu hàng ngay lập tức để tránh một cuộc tắm máu. Một lần nữa, dân số được tha thứ cho những hành động tàn bạo đi kèm với việc chiếm đoạt nhiều thành phố khác của Đức.

Một số xe tăng Mỹ dừng lại trước nhà máy Dassler. Dường như có ý định phá hủy tòa nhà, vì người ta tin rằng các sĩ quan SS đang ẩn náu ở đó; cho đến khi một người phụ nữ bước ra khỏi cửa. Käthe, 28 tuổi, đi về phía những người lính và cầu xin họ rời khỏi nhà máy nguyên vẹn. Những người bên trong chỉ muốn làm giày thể thao, anh ấy giải thích. Sự quyến rũ của Käthe có lẽ đã giúp ích, nhưng người Mỹ có một lý do khác để để tòa nhà đứng vững: nó rõ ràng là một trong những ngôi nhà thoải mái nhất trong thị trấn, và họ cần một nơi để ở.

Sự hỗn loạn và không chắc chắn ngự trị ở Herzogenaurach trong vài tuần tới. Valentin Fröhlich được phục hồi tạm thời trong khi người Mỹ truy lùng tên Đức Quốc xã tồi tệ nhất của thành phố. Trong một thỏa thuận được ký kết tại Yalta, Ukraine, vào tháng 2 năm 1945, Đế chế đã được chia thành 4 khu vực chiếm đóng. Căn phòng cực đông

thuộc quyền chỉ huy của Hồng quân Liên Xô; người Anh chiếm phía bắc và Pháp chiếm hai phần nhỏ hơn ở phía tây. Tuy nhiên, phần phía nam - bao gồm từ Bavaria đến Frankfurt - thuộc quyền kiểm soát của người Mỹ.

Là một phần của nỗ lực khôi phục nền dân chủ, chính phủ quân sự đã thành lập cái mà họ gọi là "ủy ban phi phân hóa". Bao gồm các đại diện từ các đảng phái chính trị khác nhau, họ đã kiểm tra hồ sơ chiến tranh của hàng nghìn nghi phạm. Các công dân được phân thành các nhóm tùy thuộc vào mức độ can dự của họ với chế độ Đức Quốc xã. Kết quả của cuộc điều tra này đã xác định quyền sở hữu một công ty hoặc quyền tham gia vào đời sống công cộng. Lòng trung thành giữa mọi người đã được thử thách khi nhiều người cố gắng giảm thiểu cảm giác tội lỗi của họ bằng cách bóp méo sự thật và chuyển giao trách nhiệm cho người khác.

Trong số các lực lượng chiếm đóng, người Mỹ và người Anh là những người nghiêm khắc nhất về việc phi nhân hóa. Họ theo dõi cuộc sống hàng ngày của mọi người để tìm bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy sự trỗi dậy của chủ nghĩa Quốc xã. Để mài giũa lương tâm của các công dân Đức, các nhà chức trách Hoa Kỳ đã khiến họ phải đối mặt với sự tàn phá không thể tưởng tượng được do Đức Quốc xã gây ra, mà nhiều người từ chối nhìn thấy hoặc nhất quyết không lên án, đồng thời nuôi dưỡng cảm giác tội lỗi và xấu hổ. Người dân Herzogenaurach đã có những chia sẻ của họ khi người Mỹ bắt họ xem, trong một rạp chiếu phim địa phương, những bộ phim thể hiện sự kinh hoàng không thể tả được được phát hiện sau khi trại tập trung Dachau được giải phóng.

Đó chính xác là nỗi kinh hoàng mà Rudolf Dassler được cho là đã trốn thoát khi trở về Herzogenaurach khoảng hai tuần sau khi được giải phóng. Anh ta nói với gia đình - những người đã nhìn thấy anh ta lần cuối khi anh ta bị Gestapo bắt đi - rằng họ đã giam giữ anh ta trong 14 ngày. Sau đó, các sĩ quan Đức vây bắt một số tù nhân và hướng dẫn lính canh đưa họ đến Dachau. 26 người đàn ông sẽ phải đi bộ khoảng 320 km đến trại tập trung, bị xích từng người một.

Trên đường đi, Rudolf cho biết, người lái xe giám sát cuộc tuần hành, Ludwig Müller, được một sĩ quan Waffen-SS hướng dẫn cách bắn các tù nhân. Müller phớt lờ mệnh lệnh và đưa họ đi xa hơn về phía nam - nhưng họ không bao giờ đến được Dachau. Đoàn xe bị người Mỹ chặn lại gần Pappenheim, và Müller vui mừng cho họ về nhà.

Khi Rudolf Dassler trở lại Herzogenaurach, ông quyết tâm giành lại quyền lực đối với Gebrüder Dassler. Tuy nhiên, tại Năm giờ chiều ngày 25 tháng 7, anh ta lại bị bắt. Lần này nó nằm trong tay lính Mỹ. Đó là một "nhà tù tự động", bắt buộc đối với bất kỳ ai từng giữ vai trò cấp cao trong guồng máy của Đức Quốc xã. Trong trường hợp của

Rudolf Dassler, hồ sơ bắt giữ đã phân loại anh ta là một nghi phạm đã làm việc trong bộ phận phản gián và kiểm duyệt cho SD.

Giống như hàng trăm ngàn phụ nữ trong những ngày hỗn loạn này, Friedl Dassler đã tuyệt vọng tìm kiếm chồng mình trong nhiều tuần, với sự giúp đỡ của chị Betti. Cuối cùng khi họ tìm thấy anh ta ở Hammelburg, một trại tù ở miền bắc Franconia, Rudolf đã rất tức giận. Anh ta đã nghe từ người Mỹ rằng việc bắt giữ anh ta được thực hiện trên cơ sở một mẹo nhỏ - và anh ta không nghi ngờ gì về nguồn tin này.

Sự chia tay

Dolf Dassler đã quay lại nhặt rác. Trong thời kỳ suy thoái sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Gebrüder Dassler bị thiếu hụt hầu hết mọi thứ cần thiết để làm giày thể thao, từ da đến keo dán và đinh. Hàng triệu người Đức đang chìm trong đồng đồ nát để tìm kiếm thức ăn và cầu xin nơi trú ẩn; thể thao sẽ khó được ưu tiên. Sự cứu rỗi đến từ những người lính Mỹ, những người cuồng thể thao. Họ không muốn bị mắc kẹt trong một thị trấn nhỏ của Bavaria mà không có một hoặc hai chuyến đi không chính thức mỗi tuần.

Được trưng dụng nhà Dassler, những người lính Mỹ bắt đầu cống hiến hết mình cho sứ mệnh giúp tái thiết nước Đức và khôi phục nền dân chủ. Herzo-geaurach không bị phá hủy nhiều, nhưng nhiều công dân của nó đang chết đói và sống trong điều kiện tồi tệ. Với sự xuất hiện của hàng triệu người tị nạn từ các tỉnh cực đông của Đế chế cũ - bị Ba Lan và Liên Xô sáp nhập sau chiến tranh - họ phải chia sẻ nhà của mình với những người lạ.

Về nguyên tắc, đất nước được điều hành bởi một hội đồng được thành lập bởi các chỉ huy tối cao của mỗi khu vực trong số bốn khu vực. Tuy nhiên, thông thường là họ không thể đạt được những quyết định thống nhất và do đó, mỗi người tự lo phần việc của mình. Người Mỹ đã nói rõ rằng họ chống lại các biện pháp trừng phạt trừng phạt, vì họ tin rằng họ sẽ gây nguy hiểm cho sự trở lại hòa bình. Họ coi việc giám sát tình trạng thiếu thốn của người dân và khiến họ tự bảo vệ mình trước mối đe dọa của Liên Xô là thông minh hơn.

Khẩu phần lương thực và các hình thức viện trợ kinh tế khác sẽ rất quan trọng đối với sự phục hồi của nước Đức, nhưng các lực lượng chiếm đóng của Mỹ cũng coi thể thao là một cách tốt để thắp sáng tinh thần của một quốc gia hoàn toàn sa sút. Quá bế bàng, buồn bã và khốn khổ, người Đức xứng đáng được thư giãn đôi chút trên sân bóng. Chỉ hơn sáu tháng sau khi chiến tranh kết thúc, khi các quốc gia khác vẫn coi thể thao Đức và sự phô trương của nó là không đứng đắn, người Mỹ đã chấp thuận thành lập một liên đoàn bóng đá ở miền nam đất nước. Đối với những người lính, cuộc sống xã hội ở Đức hầu như luôn xoay quanh thể thao. Họ cần một đôi giày thể thao.

Đối với lính Mỹ, giày Đức thì khác. Họ đã quen với những loại được sản xuất bởi các nhà máy như Converse, với đế cao su và mũ vải (phần trên của giày). Khi những người được tuyển dụng phát hiện ra rằng Adolf Dassler đã làm ra đôi giày mà Jesse Owens đã

mặc ở Berlin, họ chắc chắn rằng xưởng sản xuất đã nhanh chóng được chính quyền quân sự chấp thuận. Vào đầu tháng 11 năm 1945, Gebrüder Dassler được phép bắt đầu sản xuất một lô giày bóng rổ và bóng chày.

Háo hức muốn được tận tay sở hữu đôi giày của các Dasslers, những người lính Mỹ đã sắp xếp mọi nguyên liệu thô hữu ích mà họ có thể tìm thấy. Một ngày nọ, họ đến với một đồng lều cũ. Chúng phải được làm sạch và chải trong nhiều giờ, nhưng cuối cùng vẫn được sử dụng trong những đôi giày chạy bộ nhẹ.

Mùa đông đến mang theo nhiều đơn đặt hàng hơn cho Gebrüder Dassler. Trong vài tháng, các máy móc của công ty bận rộn với việc sản xuất hàng nghìn đôi giày chơi khúc côn cầu trên băng. Nhà máy được các chỉ huy quân đội Hoa Kỳ đặc quyền ở Garmisch-Partenkirchen, trên dãy Alps Bavarian, để đáp ứng nhu cầu của nhiều đơn vị. Adolf lại gặp may mắn nữa khi kiếm được một lô hàng găng tay bóng chày. Anh ta tách chúng ra và sử dụng dây da chất lượng để làm gót và khoen của dây buộc, cải thiện cả giao diện và cấu trúc của mũ vải dày.

Với những mệnh lệnh này từ Quân đội Hoa Kỳ, các Dasslers đã làm rất tốt. Trong khi những người khác kiếm ăn, Adolf buôn giày để kiếm thêm vài món đồ cho vợ con. Trong thời gian bị quân đội Hoa Kỳ chiếm đóng nơi cư trú của họ, gia đình phải chuyển đến *Turm* (tháp), một tòa nhà cao bên cạnh nhà máy. Tuy nhiên, không gian tương đối thoải mái so với các gia đình khác. Hòa bình ngự trị trong gia đình Dassler khi họ làm việc chăm chỉ để cứu Gebrüder Dassler. Sau đó, Rudolf giận dữ quay lại.

Trong vài tháng, trại tập trung dành cho tù binh Đức ở Hammelburg chỉ là một khu vực có hàng rào thép gai do lính Mỹ vũ trang nặng nề tuần tra. Điều kiện vệ sinh từ từ được cải thiện, và các lều trại không được dựng lên cho đến khi các tù nhân đến. Thực tập sinh 2597, Rudolf Dassler, đã nhiều lần viết thư cho các viên chức trại, mong muốn được quay trở lại Herzogenaurach. Tuy nhiên, Hammelburg bị nhồi nhét với hàng trăm tù nhân chính trị, và trong những tháng sau khi chiến tranh kết thúc, người Mỹ quyết tâm nghiên cứu kỹ lưỡng từng trường hợp.

Vì hồ sơ của Rudolf ở dưới chân một đồng lớn, anh ấy đã chuyên tâm chuẩn bị cho việc bảo vệ. Cũng tại Hammelburg còn có người anh họ của ông, Valentin Zink, người đứng đầu tuyên truyền cho Đức Quốc xã ở Herzogenaurach, và Markus Sehring, chỉ huy địa phương của NSDAP từ năm 1926. Nhiều tên Đức quốc xã hàng đầu của thành phố cũng bị giam giữ ở đó — và quan trọng hơn, đối với Rudolf, một số người sẵn sàng làm chứng thay cho anh ta. Một trong số đó là Friedrich Block, cấp trên của ông ta ở Tuschin, bị người Mỹ bắt giữ vì là người đứng đầu Sở Tình báo của quận. Một tù nhân khác là Ludwig Müller, người được cho là đã áp giải đoàn xe gồm 26

tù nhân Gestapo, trong đó Rudolf là một phân, từ Nuremberg đến Dachau.

Lời khai của Block dường như xác nhận những nghi ngờ hoang tưởng hơn của Rudolf rằng có một âm mưu loại bỏ anh ta khỏi Gebrüder. Dassler. Theo ông chủ cũ của mình ở Tuschin, Rudolf thường nghĩ việc để điều hành xưởng giày của mình. Block cuối cùng đã đồng ý trả tự do cho anh ta sau khi các nhà chức trách chấp thuận anh ta. Tuy nhiên, anh ta nhận được một chỉ dẫn kỳ lạ từ Nuremberg, đóng dấu "bí mật", nói rằng "Rudolf Dassler không được phép nghĩ việc để chăm sóc nhà máy của mình".

Cuộc điều tra của người Mỹ cũng tiết lộ những điều khác. Họ phát hiện ra rằng Rudolf đã gia nhập Đảng Xã hội Quốc gia vào năm 1933, và anh ta đã tình nguyện gia nhập Wehrmacht năm 1941. Tại đồn cảnh sát biên giới Tuschin, anh ta đã làm việc với các hồ sơ vụ án về tội phạm "cá nhân và buôn lậu", có lẽ đã giúp buộc tội người khác, bị cáo buộc buôn bán trái phép và các hoạt động bất hợp pháp khác. Tuy nhiên, điểm chính trong hồ sơ của anh ta là việc anh ta tham gia vào các hoạt động của Gestapo tại Nuremberg vào tháng 3 năm 1945: Rudolf Dassler trả lời bằng cách nói rằng anh ta bị hạn chế đến văn phòng hàng ngày trong khi việc trốn thoát khỏi Tuschin bị điều tra, nhưng người Mỹ tin chắc rằng anh ta đã nói dối.

Một quan chức Hoa Kỳ đã viết trong báo cáo của mình: "Theo lời kể của vợ anh ta, người bị thẩm vấn tại văn phòng đó, anh ta thực sự đã làm việc ở đó. Theo Adolf Dassler, anh trai của đối tượng bị thẩm vấn, cũng bị thẩm vấn trong văn phòng đó, thì Dassler thực sự đã làm việc ở đó". Đã tức tối, viên sĩ quan bác bỏ câu chuyện rằng anh ta đã bị Gestapo bắt giữ và gửi đến Dachau. "Dassler tiếp tục nhấn mạnh vào thực tế này," anh lưu ý. Tuy nhiên, "cuộc điều tra được thực hiện đối với anh ta ở Herzogenaurach cho thấy tất cả những người cung cấp thông tin đều coi đây là một trò lừa bịp của Gestapo để bảo vệ anh ta, có tính đến công việc của anh ta ở Abwehr ở Ba Lan, đảng phái của anh ta và lý tưởng Quốc xã của anh ta."

Hình ảnh đó chẳng giúp ích gì cho Rudolf cả. Điều tra viên Hoa Kỳ quyết định cảm thấy không nên bỏ qua nó, nhưng sự hỗn loạn trong các trại tù đã buộc chính quyền Hoa Kỳ phải thay đổi chính sách. Họ nhận ra rằng sẽ mất nhiều thập kỷ để giải quyết triệt để mọi trường hợp. Không thể nào phân tích được, do tâm lý xấu đang tồn tại rõ ràng và việc tiêu hủy nhiều tài liệu, hàng trăm nghìn bộ hồ sơ mà các bị cáo luôn có lý lẽ phản bác và ủng hộ. Sự chậm trễ đã gây ra các vấn đề nghiêm trọng trong các trại và tạo ra rất nhiều thất vọng - và đó là bởi vì người ta đã đồng ý rằng các nỗ lực nên tập trung vào việc tái thiết. Do đó, người Mỹ quyết định chỉ giữ lại những nơi được coi là mối đe dọa an ninh. Cùng với nhiều người đàn ông khác từ Herzogenaurach, Rudolf Dassler được trả tự do vào ngày 31 tháng 7 năm 1946 — gần một năm sau khi ông bị người Mỹ bắt giữ.

Sự trở lại của anh ta tạo ra những cánh ghê rợn, với hai anh em và vợ của họ cố gắng làm rõ những gì đã xảy ra trong và ngay sau cuộc chiến. Các cuộc thảo luận bùng nổ hơn giữa Rudolf, bị ám ảnh bởi sự phản bội bị cáo buộc của anh trai mình, và Käthe, người trung thành bảo vệ người chồng thầm lặng của mình. Rudolf đã rất tức giận, nói rằng anh ta đã bị bắt vì một "mẹo độc hại", như anh ta đã viết cho lính canh Hoa Kỳ ở Hammelburg. Đối với anh ta, Käthe là một phù thủy độc địa muốn trục xuất anh ta khỏi đó và người, trong suốt cuộc chiến, đã sử dụng những cách nổi loạn nhất để làm điều đó. Käthe kịch liệt phủ nhận mình đã làm bất cứ điều gì sai trái, và cho rằng sự oán giận của Rudolf đã khiến anh ta có những hành vi xảo quyệt.

Tệ hơn nữa, hai cặp đôi vẫn sống chung dưới một mái nhà. Gia đình của Adolf thậm chí còn lớn mạnh hơn với sự ra đời của cô con gái thứ ba, Brigitte, vào tháng 5 năm 1946. Ở *Turm* có đủ không gian để xây những bức tường ngăn cách hai gia đình, nhưng chúng quá mỏng và không bảo vệ được lũ trẻ khỏi những trận giao tranh ác liệt . giữa cha mẹ. Horst và Inge, những đứa con lớn nhất của Adi và Käthe, được gửi đến trường nội trú.

Tình hình trở nên thực sự không thể giải quyết được khi Adolf phải tự bảo vệ mình trong ủy ban khử danh tính vào tháng 7 năm 1946. Rudolf theo sát các cuộc thảo luận, vì chúng sẽ ảnh hưởng quyết định đến quyền kiểm soát của ông đối với Gebrüder Dassler. Từ thời điểm đó trở đi, những lời lăng mạ giữa các cặp vợ chồng ở *Turm* đã trở thành một phần của vụ án. Sự nghi ngờ của Rudolf trở thành những lời buộc tội bạo lực.

Chỉ hai tuần trước khi Rudolf được trả tự do, vào ngày 13 tháng 7 năm 1946, Adolf đã được xếp vào loại *Belasteter* - một người có đóng góp tích cực cho chế độ Đức Quốc xã và thu lợi cá nhân. vì thế. Đây là một đòn nặng nề đối với Adolf vì nó có nghĩa là anh ta sẽ bị cấm ra khỏi công ty và có khả năng bị tịch thu tài sản. Bản án dựa trên *Fragebogen*, một bảng câu hỏi mà mọi người dân phải điền vào khi kết thúc chiến tranh, cho biết các đảng phái và ý kiến về các đại diện khác nhau của xã hội dân chủ. Adolf Dassler không thể nói dối về việc mình tham gia đảng từ năm 1933, cũng như về sự dính líu của mình với *Hitlerjugend* từ năm 1935. Mặt khác, ông lập một kho lưu trữ để phản bác ý kiến của một số nhà lãnh đạo đối lập địa phương, những người gọi ông là "100% Đức quốc xã" . . Họ viết: "Ông ấy ủng hộ lý tưởng của Đức Quốc xã và không ai thông cảm với ông ấy trong những người không theo chủ nghĩa Phát xít.

Adi nhận được sự ủng hộ của văn phòng thị trưởng: "Không giống như các anh trai của mình, D. được cộng đồng ngưỡng mộ và luôn sẵn sàng giúp đỡ bất cứ ai", đó là ý kiến chính thức. Thị trưởng thành phố trước chiến tranh, Valentin Fröhlich, được người Mỹ coi trọng vì hành vi hoàn hảo trong chiến tranh và được bầu vào hội

đồng khu vực, đã nhân mạnh điềm này trong một bức thư cá nhân: “Bất cứ ai biết Adolf Dassler, bất kể địa vị của anh ta là gì, quan điểm xã hội hoặc chính trị, biết rằng anh ấy luôn sẵn sàng giúp đỡ,” anh viết. Fröhlich nói thêm rằng ông thường bày tỏ sự ghê tởm với các chính sách của Đảng Quốc xã trong các cuộc trò chuyện với Adi Dassler và ông không bao giờ cảm thấy không an toàn khi làm như vậy.

Trong lời kêu gọi của mình với ủy ban, Dassler nói rằng chỉ một trong số 60 công nhân ở lại nhà máy sau khi chiến tranh kết thúc là thuộc về Đảng. Ông đề cập đến Hans Zenger, người được giữ lại công ty ngay cả khi ông rời *Hitlerjugend*, và Jakob Ploner, một nhà chống phát xít nổi tiếng mà ông tiếp tục làm việc trong suốt thời kỳ nắm quyền của Đức Quốc xã. Năm người tị nạn và bốn tù nhân mà Dassler yêu cầu làm việc tại nhà máy đã được đối xử hào phóng như những nhân viên khác: “Chín người này được trợ cấp thêm cả phê mỗi ngày, và chúng tôi luôn cho họ bánh mì và đôi khi là quần áo.” Adi nói.

Đối với mối quan hệ của ông với các tổ chức Quốc xã, ông cho rằng nên coi tư cách Đảng là một dấu hiệu của sự thiếu hiểu biết về chính trị. Các hoạt động của ông tại *Hitlerjugend* chỉ liên quan đến thể thao. Anh ấy có ý thức tránh xa các cuộc biểu tình các chính trị gia. Trước chiến tranh, Adolf từng là thành viên của nhiều câu lạc bộ thể thao. Một số người trong số họ có quan điểm chính trị trái ngược nhau, từ câu lạc bộ thể dục tự do đến câu lạc bộ bóng đá FCH bảo thủ của Herzogenaurach đến câu lạc bộ công nhân có tên là Syndicate. “Theo những gì tôi biết về anh ấy, thể thao là môn chính trị duy nhất quan trọng. Nói đúng ra thì anh ấy không biết gì về chính trị,” một thành viên lâu năm của đảng cộng sản địa phương, KPD xác nhận. Ngoài ra, Dassler lập luận rằng anh ta đã từ chối tham gia Volkssturm, một nhóm bán quân sự gần như bắt buộc, và anh ta đã ngăn cản các nhân viên khác của công ty tham gia bằng cách sắp xếp công việc thêm cho họ vào mỗi Chủ nhật mà Volkssturm họp.

Liên quan đến các giao dịch của anh ta với người Do Thái, hồ sơ của người thợ đóng giày xác nhận rằng anh ta đã tiếp tục giao dịch với các nhà cung cấp người Do Thái rất lâu sau khi việc làm đó trở nên không chính xác về mặt chính trị. Tuy nhiên, bằng chứng thuyết phục nhất là một bức thư của Hans Wormser, thị trưởng của thị trấn Weisendorf gần đó, người tự mô tả mình là một người lai Do Thái. Wormser nói rằng Adolf Dassler đã cảnh báo anh ta về việc sắp bị Gestapo bắt giữ và đã cho anh ta trú ẩn trên tài sản của mình. Wormser viết: “Bất cứ ai thực sự ủng hộ Adolf Hitler đều sẽ không làm như vậy, khiến cuộc sống của ông ta và hạnh phúc của gia đình ông ta gặp nguy hiểm.

Đối với cáo buộc thu lợi từ chủ nghĩa Quốc xã, Dassler lập luận rằng việc Gebrüder Dassler tăng doanh số bán hàng không liên quan

đến bất kỳ sự ưu ái nào của chế độ. Đùng là, mặc dù số lượng nhân viên đã tăng gấp đôi lên 80 người từ năm 1934 đến năm 1938, nhưng điều này chỉ đơn giản là do nhu cầu về giày thể thao đã bùng nổ sau Thế vận hội Berlin. Kể từ thời điểm việc sản xuất bị cấm vào tháng 10 năm 1943 và nhà máy chuyển sang sản xuất vũ khí, công ty đã mất khoảng 100.000 Reichsmarks - một con số đáng kể.

Tuy nhiên, điều này không đủ để làm rõ hoàn toàn tên tuổi của anh ta. Vào ngày 30 tháng 7, trong khi Rudolf đang đóng gói hành lý của mình ở Hammelburg, Adi nhận được một lá thư khác từ ủy ban phân loại thông báo rằng họ đã thay đổi phán quyết của mình: anh ta hiện được coi là *Minderbelegter* - một phân loại ít nghiêm trọng hơn so với lần trước, nhưng vẫn có nghĩa là anh ta bị kết tội và anh ta sẽ phải nộp phạt 30.000 Reichsmarks. Tuy nhiên, điều tồi tệ nhất sẽ là thời kỳ tự do dưới sự giám sát mà anh ta sẽ phải chịu trong hai năm. Nói cách khác, Gebrüder Dassler sẽ nằm trong tay người khác. Trong hai năm, Adolf Dassler không thể quản lý xưởng đóng giày của mình. Gần như hoảng loạn, Adi đã thuê luật sư để kháng cáo.

Rudolf vừa mới ra tù và khi bị thẩm vấn về các hoạt động của Gebrüder Dassler trong chiến tranh, anh đã nhân cơ hội này để thỏa hiệp với anh trai mình. Rõ ràng, Rudolf đã nói với ủy ban phân loại rằng việc sản xuất vũ khí chỉ được kiểm soát bởi Adolf, người không biết gì về nó và sẽ kiên quyết chống lại nó.

Đó là một lời nói dối hoàn toàn. Käthe Dassler đã rất tức giận và quyết định viết câu chuyện của riêng mình về những trận đánh nhau xảy ra giữa hai anh em trong chiến tranh. Rõ ràng là rất tức giận, Käthe khẳng định rằng Adolf đã làm mọi thứ để giúp anh trai mình, bất chấp thái độ ác ý rõ ràng của Rudolf. “Hơn nữa, Rudolf Dassler cáo buộc chồng tôi đã báo cáo anh ta,” anh viết. “Tôi xác nhận rằng điều này không đúng. Chồng tôi đã làm tất cả những gì có thể để chứng minh sự vô tội của em trai mình”. Käthe cũng bị kích động tương tự khi Rudolf cáo buộc anh trai cô thực hiện các bài phát biểu chính trị tại nhà máy của Dasslers. “Các bài phát biểu được thực hiện cả trong và ngoài nhà máy nên được quy cho Rudolf, điều mà bất kỳ nhân viên nào cũng có thể xác nhận,” ông kết luận.

Lời khai của Käthe, được viết vào ngày 11 tháng 11, đã được đưa vào hồ sơ của ủy ban phân loại một cách hợp lệ. Trước khi kết thúc tháng, bản án của Adolf bị đảo ngược và ông được xếp vào loại *Mitläufer* - một trong hàng triệu người Đức gia nhập Đảng Quốc xã nhưng không đóng góp cho chế độ. Đối với Adi, đây là một bản phát hành. Giống như *Mitläufer*, anh ta có thể tiến hành các hoạt động của mình tại Gebrüder Dassler, nơi có nhu cầu tăng sản lượng từ mọi phía.

Sống cùng nhau trong *Turm* đã trở thành điều không thể. Với tất cả những lần cãi vã và vu khống, hai anh em quyết định đường ai nấy đi. Rudolf thu thập gia đình và đồ đạc của mình và chuyển đến

phía bên kia của Aurach. Tin chắc rằng Gebrüder Dassler sẽ phá sản nếu không có anh ta, anh ta đồng ý giữ một nhà máy giày nhỏ mà anh em sở hữu trên Würzburgerstrasse, để Adolf điều hành nhà máy lớn hơn gần ga xe lửa. Rudolf cũng đồng ý rời khỏi nhà, mỗi giờ được sử dụng bởi người Bắc Mỹ, đến Adolf và Käthe. Phần còn lại của tài sản, từ thiết bị đến bằng sáng chế, được chia cho hai anh em một cách tỉ mỉ.

Có thể dự đoán, hầu hết các nhân viên kinh doanh đã đến Würzburgerstrasse, trong khi các kỹ thuật viên ở lại với Adolf. Chị Marie Körner đứng về phía Adolf và Käthe. Bà không thể tha thứ cho Rudolf vì đã không thuê hai con trai của bà, những người không bao giờ trở về sau chiến tranh. Mẹ cô, góa phụ Paulina, đã chọn sống với Rudolf và Friedl, những người đã chăm sóc cô rất chu đáo cho đến khi cô qua đời khủng khiếp vì một căn bệnh ngoài da khiến cô phát điên.

Sau nhiều tháng đấu tranh về việc phân chia tài sản, việc chia tách được hoàn tất vào tháng 4 năm 1948. Sau đó, hai anh em đăng ký hai công ty khác nhau trong những tháng tiếp theo. Adolf nộp đơn đăng ký cho một công ty có tên "Addas", công ty này ngay lập tức bị từ chối do bị một nhà máy sản xuất giày trẻ em có tên tương tự ở Đức phản đối. Sau đó, kết hợp biệt danh và họ, anh ấy đã đến "Adidas". Người anh em cũng làm như vậy, và thu âm "Ruda" ngay sau khi họ chia tay. Tuy nhiên, cái tên này bị coi là không lịch sự, thô lỗ. Rudolf chấp nhận một gợi ý khác và đăng ký một cái tên phong cách hơn nhiều: "Puma".

Mối thù giữa anh em nhà Dassler đã chia cắt gia đình, mở đường cho một cuộc cạnh tranh sẽ kéo dài hàng thập kỷ. Xung đột cũng chia rẽ Herzogenaurach, và sông Aurach trở thành ranh giới phân chia giữa những người ủng hộ Rudolf và những người ủng hộ Adolf. Nơi được mệnh danh là "thành phố nơi mọi người luôn nhìn xuống" - để xem đôi giày của người kia trước khi bắt đầu cuộc trò chuyện.

Đối với gia đình - và một số nhân viên thân cận nhất của anh ấy - cuộc chiến rất nghiêm trọng, và trong một thị trấn nhỏ bảo thủ, nó đã làm nảy sinh những câu chuyện phiếm ngớ ngẩn nhất. Cho đến ngày nay, một số lãnh chúa ác độc của Herzogenaurach nhận xét rằng mối thù là do một người phụ nữ khiêu khích. Có một số người tin rằng Adolf đã trục xuất anh trai của mình khi anh ấy vượt qua Käthe. Một trong những tin đồn mới nhất xuất hiện trong thị trấn là Horst thực sự là con trai của Rudolf. Những người khác lan truyền rằng các cuộc tranh cãi bắt đầu khi Rudolf bị bắt bằng tiền của công ty.

Sự chia rẽ đã khiến hai anh em phải bó tay. Hầu như tất cả đội ngũ bán hàng và quản lý của Gebrüder Dassler đều ở lại với Rudolf, nhưng vì hầu hết đội ngũ kỹ thuật đều ở cùng Adolf, nên những nhân viên cũ của công ty không có gì để bán. Mặt khác, Adolf nhanh chóng tiếp tục sản xuất, nhưng không có cách nào để quảng bá sản phẩm

của mình. Giờ đã gần 50 tuổi, Adi Dassler phải bắt đầu lại công việc kinh doanh của mình.

Để bù đắp cho sự ra đi đột ngột của Rudolf, phần còn lại của gia đình Adi đã tập trung vào công ty nhiều hơn những gì có thể dự đoán. Käthe bắt đầu thực hiện tất cả các chức năng, từ đặt hàng đến giám sát việc giao hàng. Em gái của anh, Marianne, có rất nhiều ảnh hưởng. Toàn bộ gia đình Martz đã được sơ tán khỏi Pirmasens vào đầu năm 1939. Giống như hàng ngàn gia đình khác, gia đình Martz đã bị trục xuất một cách bất ngờ khỏi khu vực xây dựng Phòng tuyến Siegfried — một bức tường thành xe tăng và các tòa nhà bê tông khác được Đức Quốc xã dựng lên trước chiến tranh trên 630 km biên giới về phía Tây của đất nước. Gia đình Martz đã giải tán, nhưng từ từ hội tụ về Herzogenaurach, nơi Käthe tìm thấy nơi trú ẩn cho những người thân của cô. Yêu một chàng trai thành phố, Marianne quyết định ở lại và giúp xây dựng lại đội ngũ bán hàng của Adidas.

Ngay sau khi chia tay, Adi đã gọi điện cho cả hai để đánh giá các nguyên mẫu mới. Họ tò mò quan sát một số nhân viên đang chạy quanh nhà máy. Đôi giày da sẫm màu có từ hai đến sáu dây da trắng mỗi bên.

Những dây đai này đã được sử dụng bởi cả Dasslers và những người thợ đóng giày khác để tăng cường độ bền cho hai bên giày, nhưng phần lớn họ không được chú ý vì chúng được làm từ cùng một loại da với mũ lưỡi trai, thường có màu đen hoặc nâu sẫm. Sự đồng đều khiến các Dasslers khó chứng minh rằng các vận động viên đã đi giày của họ. Ngay cả các chuyên gia cũng không thể nói chắc chắn người chạy bộ đang đi giày gì, khi xem xét hầu hết các bức ảnh. Tài liệu quảng cáo và catalogue có một loạt câu trích dẫn từ các vận động viên và huấn luyện viên ca ngợi những phẩm chất của giày Dassler, nhưng Adi nhận ra rằng nếu quai màu trắng, đôi giày sẽ dễ dàng được nhận ra từ xa.

Thiết kế hai dải nhanh chóng bị lãng quên vì nó đã được Gebrüder Dassler sử dụng - và chúng cũng có thể tránh được mối bất hòa khác với Rudolf; bốn làm cho mô hình quá khó hiểu. Ba có vẻ được chấp nhận: một thiết kế có thể dễ dàng nhận ra từ xa và sẽ phân biệt rõ ràng giày Adidas với giày của bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác. Thương hiệu được đăng ký tại Đức vào tháng 3 năm 1949 cùng với công ty, có tên chính thức là "Adolf Dassler Adidas Schuhfabrik". Adolf và Käthe đã phát triển một thiết kế cho tên Adidas, với hai chữ D dài bất chéo trên một chiếc giày chạy với ba sọc, tạo thành thanh được sử dụng trong môn nhảy cao. Sản phẩm được các luật sư mô tả là "giày thể thao với các sọc bên bắt đầu từ khoen", nhưng khẩu hiệu của công ty đề cập đến *Die Marke mit den drei Riemen* - thương hiệu có ba sọc.

Các Dasslers bên phía Adidas nhận thức rất rõ lợi thế mà họ sẽ có về mặt công khai. Không lâu sau cuộc chiến với anh trai, Adi đã thuê

giám đốc quảng cáo của riêng mình, Wolfgang Krause. Đền từ Silesia, ông là một trong số hàng triệu người Đức đã chạy trốn khỏi các tỉnh phía đông của Đế chế cũ vào cuối cuộc chiến khi quân đội Liên Xô tiến lên. Krause đã sở hữu một thị trường, nhưng anh ta không thể tiến bộ ở Herzogenaurach. Anh vui vẻ nhận các bữa ăn mà Adi và Käthe Dassler mời anh, và sau đó cũng nhận việc. Mặc dù từ “tiếp thị” chưa tồn tại, Krause đã tạo dựng danh tiếng của Adidas bằng cách khai thác rất sâu sắc mối quan hệ của công ty với các vận động viên. Các quảng cáo nhỏ được đặt trên các tạp chí thể thao luôn hiển thị thiết kế giày ba sọc đặc biệt và liên quan đến một số chiến thắng thể thao gần đây.

Trên khắp Aurach, Rudolf Dassler nhanh chóng đánh cắp kỹ thuật viên từ các đối thủ khác để vận hành phần máy móc của Gebrüder Dassler, thường làm ra những đôi giày, một cách hấp dẫn, giống với những chiếc do anh trai mình thiết kế. Rất cuộc, vẫn còn rất nhiều thợ đóng giày thất nghiệp ở Herzogenaurach. Sử dụng danh sách liên lạc mà các trợ lý của ông đã mang theo từ Gebrüder Dassler, Rudolf đã nhanh chóng thu được lợi nhuận của Puma.

Phiên bản đầu tiên của logo Puma đã được đăng ký, với tên gọi, vào tháng 10 năm 1948: một con vật hung dữ nhảy qua chữ D. Giống như anh trai của mình, Rudolf cũng nghĩ đến việc sử dụng sọc trắng ở hai bên giày, nhưng sản phẩm đầu tiên của anh ấy chỉ có một sọc dày - sau này phát triển thành *formstripe* : một sọc duy nhất bắt đầu ở cùng một vị trí nhưng thon dần về phía đường cong của chiếc giày. đến gót chân. Ba sọc và kiểu *dáng* rất quan trọng trong cuộc tranh chấp giữa Adidas và Puma, vì cả hai ngày càng phụ thuộc vào quảng cáo để tăng doanh thu.



Rudolf Dassler (đeo kính) nhận được thiện cảm của các nhân viên, với khí chất vui vẻ và hòa nhã.

Trong vài năm sau chiến tranh, anh em nhà Dassler hầu như không có sự cạnh tranh nào ngoài Herzogenaurach. Đức đã bị trục xuất khỏi các cuộc thi thể thao quốc tế, và việc mua hàng hóa của Đức bị coi là không yêu nước - nếu không muốn nói là bị cấm rõ ràng. Vì vậy, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Dasslers là những

thợ đóng giày khác trong nước, những người đã đạt được một số thành công sau chiến tranh. Quan trọng nhất là Eugen Brütting, một chuyên gia giày chạy bộ đến từ Nuremberg, người đã sản xuất một đôi giày có tên là Meister Eugenio, được nhiều vận động viên sử dụng. Tuy nhiên, Dasslers đã nghĩ đến việc bán ra khỏi nước Đức từ lâu và mong muốn có thể quay trở lại thương mại quốc tế.

Điều này diễn ra vào năm 1952 tại Thế vận hội Helsinki. Thế vận hội đầu tiên sau chiến tranh được tổ chức ở London vào năm 1948, nhưng anh em nhà Dassler đang phải chia tay - hơn nữa, sự tham gia của Đức đã bị cấm. Tuy nhiên, Adi Dassler đã chuẩn bị sẵn mặt bằng, thiết lập tình bạn đường dài với những vận động viên giỏi nhất thời bấy giờ. Anh ấy đã rất nỗ lực để gặp gỡ các huấn luyện viên của các đội Olympic và thuyết phục họ thử giày Adidas. Adi đã đảm bảo rằng, bất chấp mọi hạn chế đối với thương mại quốc tế, cái tên Adidas sẽ vượt xa khỏi nước Đức. Anh ấy càng nâng cao danh tiếng của mình khi sang Phần Lan.

Trong số những vận động viên ngoại quốc nhất sẽ thi đấu ở Helsinki là Emil Zatopek, một vận động viên chạy đường dài người Séc, người đã mặc Adidas khi anh băng qua vạch đích, mũi chạy và lưỡi thè ra. Zatopek giải thích rằng anh ấy "không đủ tài năng để chạy và mỉm cười cùng một lúc". Anh ấy đã giành được ba huy chương: ở 5.000 mét, 10.000 mét và marathon, mặc dù chưa bao giờ chạy cự ly đó trước đó. Khán giả đã hô vang tên anh khi anh bước vào sân vận động, vượt lên dẫn trước so với các đối thủ khác. Zatopek đã ký tặng khi người về nhì vượt qua vạch vôi.

Thật không may, đôi giày mà Zatopek chạy chỉ có hai sọc. Vận động viên người Séc, được Adi Dassler liên hệ sau màn trình diễn đáng chú ý của anh ấy tại Thế vận hội năm 1948, rất vui khi sử dụng các mẫu áo ba sọc để tập luyện. Anh và vợ Dana, nhà vô địch phóng lao người Séc và đoạt huy chương vàng ở Helsinki, đã nhận được những lô hàng giày Adidas riêng biệt. Tuy nhiên, đối với Thế vận hội Helsinki, Zatopek đã yêu cầu Adi loại bỏ một trong các sọc. Ông giải thích rằng ông không muốn chọc giận những người cầm quyền cộng sản của đất nước mình bằng cách sử dụng sản phẩm của nền kinh tế tư bản một cách rõ ràng. (Sau đó, anh ấy gạt sự thận trọng đó sang một bên và tiếp tục ủng hộ cuộc nổi dậy của người Séc, cuộc nổi dậy đã khiến anh ấy mất vài năm lao động khổ sai.)

Những đường kẻ sọc cũng gây ra rắc rối cho Adi khi anh phát hiện ra rằng Karhu, nhà sản xuất giày lớn nhất Phần Lan, cũng mang ba chiếc trong số đó. Thương hiệu đã sử dụng hai đến sáu dây đai để gia cố đôi giày của mình, nhưng họ vẫn chưa nhận ra tiềm năng quảng cáo của những đường sọc.

Ở Helsinki, Karhu có doanh số bán hàng tăng đột biến. Nhiều vận động viên đến tham dự Thế vận hội đã có cơ hội đến thăm nhà máy nổi tiếng và mua một đôi giày nổi tiếng của Phần Lan. Paavo Nurmi,

người Finn thông trị môn chạy đường dài trong những năm 1920, đã đi giày Karhu khi bước vào sân vận động với ngọn đuốc Olympic. Ở Helsinki, người ta đã giành được 14 huy chương vàng ở nội dung đua chân với Karhu. Ngay cả đối với các kỹ thuật viên của Adidas, nhìn từ xa cũng khó phân biệt được đâu là đôi giày ba sọc là của họ hay của đối thủ cạnh tranh. Miễn là các vận động viên mặc áo Karhu tiếp tục giành chiến thắng, điều đó không có vấn đề gì, nhưng Adi không muốn bị tụt lại quá lâu.



Emil Zatopek trong vai chính ở Helsinki.

Khi luật nhãn hiệu vẫn còn sơ khai, Dassler quyết định tiếp cận vấn đề một cách thân thiện. Ngay sau Thế vận hội, ông đã mời một số giám đốc của Karhu đến một hội chợ thể thao ở Frankfurt. Người Phần Lan rất ngây thơ và đồng ý từ bỏ ba sọc để đổi lấy một khoản tiền tương đối nhỏ và hai chai rượu mạnh.

Trong khi đó, ở phía bên kia của Aurach, Puma đã cố gắng lấy được nhiều nước mắt từ Josy Barthel, một vận động viên chạy hạng ngắn đến từ Luxembourg. Anh ấy không thể kìm được sự phấn khích khi giành chiến thắng ở cự ly 1.500m - điều mà không ai mong đợi điều đó xảy ra. Anh ấy đã đánh giá cao Roger Bannister khi đi giày Puma. Tuy nhiên, điều này sẽ không có tác động tương tự như sự công khai mà Adi đạt được với ba sọc. Thế vận hội Helsinki cuối cùng đã khởi động sự kiện quốc tế của Adidas, hãng đã bắt đầu xuất khẩu giày của mình đến gần 30 quốc gia.

Về bóng đá, Rudolf Dassler có những quân bài tốt hơn trong tay áo của mình. Với đường cắt tròn ở mắt cá chân, những đôi boot của Puma rõ ràng là phong cách hơn những đôi boot có mũi thép nặng nề mà các cầu thủ mặc vào thời điểm đó. Nếu anh ta cố gắng khai thác tiềm năng của mình một cách hợp lý, Rudolf rất có thể đã đạt được vị trí dẫn đầu trong thị phần lớn nhất của thị trường thể thao. Nhưng thật không may, anh lại quyết định gặp rắc rối với nhầm người.

mánh khỏe của ô khóa

Các cầu thủ của đội tuyển bóng đá quốc gia Đức biết rõ nơi nào không được ngồi trên xe buýt của đội: các ghế đầu tiên phải để trống. Ở phía bên phải của lối đi là huấn luyện viên, Sepp Herberger. Bên trái được dành cho Adi Dassler. Herberger thấp bé, khuôn mặt nhăn nheo, đã từng làm việc với anh em nhà Dassler trong một thời gian dài. Mối quan hệ ban đầu được thiết lập với Rudolf Dassler, nhưng cuối cùng anh ta đã phá hỏng mọi thứ. "Bạn là một vị vua nhỏ," Rudolf được cho là đã nói với Herberger. "Nếu nó không phù hợp, chúng tôi sẽ chọn một cái khác." Lý do cho cuộc nổi dậy này vẫn chưa rõ ràng - bạn bè nói rằng huấn luyện viên yêu cầu tiền để các cầu thủ của mình đi giày Puma, và kẻ thù nói rằng anh ta chỉ đơn giản là mất trí một lần nữa - nhưng, trong mọi trường hợp, đó là một trong những cơn giận dữ của anh ta đã khiến anh ta bị tổn thương, nhiều nhất.

Trong nhiều năm, Sepp Herberger đã chiến đấu để vị trí của mình được đánh giá cao hơn. Hitler được biết đến là người không quan tâm nhiều đến bóng đá, và sự thiếu nhiệt tình của ông ta càng trở nên tồi tệ hơn bởi thành tích kém cỏi của đội tuyển Đức trong thời kỳ Đức Quốc xã. Albert Foster, thủ lĩnh Đức Quốc xã từ thành phố Gdansk của Ba Lan, đã thuyết phục Hitler tham dự một trận bóng đá tại Thế vận hội Berlin 1936, đảm bảo với ông ta rằng đội Đức sẽ giành chiến thắng. Josef Goebbels, người đang theo dõi trận đấu với họ, gần như bị suy nhược thần kinh. Ông viết: "Quốc trưởng rất vui mừng, và tôi khó có thể chứa tôi. Một bồn tắm thần kinh thực sự." Hitler cuối cùng đã chứng kiến một thất bại nhục nhã cho Na Uy. Thảm họa dẫn đến việc Otto Nerz, huấn luyện viên đội tuyển quốc gia bị sa thải. Anh nhanh chóng được thay thế bởi trợ lý, Josef "Sepp" Herberger.

Herberger, một cựu giao dịch viên ngân hàng, đã làm tất cả những gì có thể để thành lập một đội bóng tử tế cho nước Đức. Anh luôn mang theo một cuốn sổ dày có bìa xanh và chăm chú theo dõi những trận đấu tế nhạt của giải vô địch khu vực. Sự kiên nhẫn của ông đã được đền đáp khi, vào năm 1938, ông thấy Fritz Walter hành động. Anh ấy 18 tuổi và chơi ở Kaiserlautern, một thành phố ở miền đông nước Đức với một đội bóng mạnh. Reichtrainer bắt đầu lấp đầy toàn bộ các trang với nhận xét về "FW," và dành phần lớn thời gian trong vài năm tới để chuẩn bị cho cầu thủ yêu thích của anh ấy trở thành đội trưởng đội tuyển quốc gia.

Mặc dù Hitler không thích bóng đá nhưng môn thể thao này lại được Đức quốc xã khuyến khích. Đội tuyển Đức đã tham gia một số trận đấu vào cuối những năm 1930 - trận đấu gây ra một trong những giai đoạn buồn nhất trong lịch sử bóng đá Anh khi, trong một trận giao hữu ở Berlin vào tháng 5 năm 1938, toàn đội Anh đã chào Đức Quốc xã. Ngay cả khi chiến tranh bùng nổ, Bộ trưởng Tuyên truyền Josef Goebbels vẫn tin rằng Đức Quốc xã nên tiếp tục đầu tư vào đội bóng của họ. Như anh ấy đã viết trong nhật ký của mình, một chiến thắng trong bóng đá dường như quan trọng đối với người Đức hơn là một thành tích ở mặt trận phía Tây. Chỉ trong những năm cuối cùng của cuộc đối đầu, chương trình bóng đá đã bị đình chỉ hoàn toàn.

Trong suốt cuộc chiến, những nỗ lực của Herberger đã bị cản trở bởi xung đột vũ trang, điều này đã không phụ lòng những người chơi của nó. Để có được 11 cầu thủ khỏe mạnh trên cùng một sân đã phải mất rất nhiều sự bền bỉ và rất sắc sảo. Trong nhiều dịp, ông đã tạo ra các đồ trang trí quân sự cho các cầu thủ của mình để chứng minh rằng họ đang đóng góp vào nỗ lực chiến tranh. Ngoài ra, ông đã chuyển nhiều người trong số họ sang một sư đoàn của Không quân Đức. Trong trường hợp của Fritz Walter, điều này gây ra một số nghi ngờ, vì người lính trẻ thừa nhận khi đến nơi rằng anh ta chưa bao giờ nhìn thấy một chiếc máy bay nào bên trong. Đơn vị Không quân này được chỉ huy bởi một người bạn bóng đá của Herberger, phi công nổi tiếng Hermann Graf, người sẽ bảo vệ Walter và đảm bảo anh ta được huấn luyện chăm chỉ.

Sau một vài lần cúi đầu trước ủy ban phân loại, Herberger một lần nữa được bổ nhiệm làm huấn luyện viên cho đội tuyển Đức. Những người chống đối ông chỉ ra một thực tế rằng ông được biết là đã phục vụ các mục đích của Đức Quốc xã và đóng góp vào bộ máy tuyên truyền. Hơn nữa, trong hàng trăm trang ghi chú của anh ấy không có bất kỳ sự cân nhắc nào về hậu quả sâu rộng của vai trò của anh ấy — tuy nhiên, mặc dù vậy, những người chịu trách nhiệm lựa chọn huấn luyện viên biết rằng họ không thể tìm thấy một ứng viên đủ tiêu chuẩn hơn.

Herberger đã tăng gấp đôi nỗ lực của mình để tìm kiếm cả những người chơi còn sống và thiết bị phù hợp cho họ. Khi chiến tranh kết thúc, nước Đức bị chia thành bốn phần, mỗi bên chiến thắng có quan điểm rất khác nhau về bóng đá, điều này đe dọa sự tồn tại của một giải đấu quốc gia. Tuy nhiên, điều này chỉ là dự phòng so với sự thiếu hụt mà Đức phải gánh chịu. Với hàng triệu người vô gia cư thu thập phế liệu để tồn tại, bóng đá khó có thể được coi là ưu tiên. Các câu lạc bộ được phép hoạt động phải chạy theo trang thiết bị của riêng họ — cẩn thận loại bỏ các hình chữ vạn trên các lá cờ của Đức Quốc xã đã vút vào thùng rác để làm áo và cờ góc.

Tất cả những vấn đề này đã không làm giảm sự hứng thú của công chúng về bóng đá, thứ mà sự phổ biến của nó đã lan rộng khắp châu Âu. Không một môn thể thao nào khác có thể khơi dậy sự nhiệt tình như vậy trong quần chúng, thu hút hàng trăm nghìn người chơi và khán giả mỗi tuần ở các cấp độ khác nhau. Anh em nhà Dassler sớm nhận ra rằng bóng đá là môn thể thao sẽ tăng doanh số bán hàng nhiều nhất và nó sẽ đóng vai trò như một nền tảng để xây dựng danh tiếng cho thương hiệu của họ.

Không giống như ở nhiều nước châu Âu khác, các cầu thủ Đức vẫn là nghiệp dư. Họ được cho là sẽ có một công việc khác và từ chối bất kỳ hình thức bồi thường nào vì đã khai thác tài năng bóng đá của họ. Các quy tắc thường bị phá vỡ bởi các chủ sở hữu câu lạc bộ, thường là các nhà công nghiệp mua một đội bóng đá để cải thiện hình ảnh địa phương của họ. Những cầu thủ xuất sắc nhất nhận được mức lương dưới bảng hoặc các ưu đãi khác để ở lại câu lạc bộ. Tuy nhiên, bạn không kiếm được nhiều tiền với thiết bị, vào thời điểm đó chỉ được coi là chức năng. Các cầu thủ mặc bất cứ thứ gì họ có thể, và chắc chắn không ai trong số họ yêu cầu tiền để đeo tên công ty trên áo của họ hoặc mang một thương hiệu giày cụ thể. Điều này cũng đúng với các cầu thủ được Sepp Herberger chọn: khi họ được thông báo rằng họ sẽ mang giày Adidas tại World Cup tiếp theo vào năm 1954, không ai trong số họ hỏi liệu họ có nhận được gì không.

Kể từ khi Rudolf từ chối anh, huấn luyện viên người Đức đã nuôi dưỡng mối quan hệ rất thân thiết với Adi. Cả hai người đàn ông ít lời, họ hòa hợp với nhau bằng cử chỉ và câu nói ngắn gọn. Herberger ngưỡng mộ sự chi tiết của người thợ đóng giày. Sự hiện diện của Adi với đội tuyển Đức đã trở nên bình thường - người đàn ông nhỏ bé với nụ cười khiêm tốn ngồi cạnh Herberger với một hộp dụng cụ, luôn sẵn sàng chỉnh giày cho các cầu thủ, vắn chặt một chiếc vít ở đây và đánh vào đệm ở đó. .

Cho đến khi chiến tranh kết thúc, những chiếc ủng bóng đá của Đức vẫn tiếp tục được lấy cảm hứng từ tổ tiên người Anh của họ. Với mắt cá chân cao, đế da dày và mũi giày nặng nề, họ sẽ không được chú ý nếu đang được sử dụng bởi công nhân xây dựng. Theo một cách nào đó, những đôi giày của Anh rất phù hợp với điều kiện thi đấu thời đó: vì những quả bóng vẫn còn thấm nước, chúng sẽ rất nặng nếu mặt sân ướt. Phong cách đôi khi hung hăng của người Anh cũng giải thích cho lớp bảo vệ dày; một số đôi giày của người Anh đã được tạo ra một cách rõ ràng để đánh vào ống chân của đối thủ.

Cả hai anh em đều nghĩ đến một khởi động nhẹ hơn, kiểu dáng đẹp hơn nhiều. Trước khi chia tay, Adi đã thực hiện đủ mọi cách điều chỉnh để giảm trọng lượng của đôi giày. Các cầu thủ bóng đá dành phần lớn thời gian để chạy trên sân, và sau 90 phút thông thường, họ

đã đi được vài km. Nếu đôi ủng nhẹ hơn một chút, các Dasslers nghĩ, họ có thể tiết kiệm được rất nhiều năng lượng.

Puma đã phát triển một trong những đôi giày thanh lịch nhất trong lịch sử, được các huấn luyện viên của nhiều đội tuyển Đức ngưỡng mộ. Chúng được phân biệt bởi là loại nhẹ nhất trên thị trường, có trọng lượng chỉ bằng một nửa so với các loại tiếng Anh. Những đổi mới của Puma đã được thực hiện trong nhiều năm - từ những cách mới để luồn dây buộc đến những chiếc đinh tán tốt hơn được làm từ da.

Tuy nhiên, trước World Cup 1954 (Đức không tham gia cuộc thi năm 1950), Adi Dassler bắt đầu thử nghiệm một khái niệm mới - một thiết kế giúp giày Adidas linh hoạt hơn và cải thiện khả năng tiếp xúc của cầu thủ với bóng. Chúng sẽ không có mũ ngón chân và sẽ tương đương với Puma về trọng lượng. Trong bốn năm dẫn đến chức vô địch Thụy Sĩ, các cầu thủ Đức đã nhận được một số lô giày nhẹ hơn này. Một số không tán thành, phàn nàn về chấn thương ngón chân và mắt cá chân, nhưng đôi giày này hoàn hảo cho những cầu thủ tinh tế hơn như Fritz Walter, người đã khai thác kỹ năng bổ sung do họ cung cấp.

Mọi việc đang diễn ra, Herberger cần mọi sự giúp đỡ từ người bạn của mình ở Herzogenaurach. Đội tuyển Đức đã trở lại tham gia các trận đấu quốc tế cách đây 4 năm, nhưng triển vọng của họ có vẻ không chắc chắn, cũng như mọi thứ khác trong nước vào thời điểm đó. Ba khu vực phía tây bị chiếm đóng đã liên kết với nhau để thành lập Bundesrepublik Deutschland, Cộng hòa Liên bang Đức, với Konrad Adenauer là thủ tướng. Đồng thời, người Đức đã mất một phần lãnh thổ tốt vào tay Cộng hòa Dân chủ Đức, nước đang nhanh chóng trở thành vệ tinh của Liên Xô. Tây Đức có *Deutschmark*, Hiến pháp riêng và một nền kinh tế đang phục hồi với những bước phát triển nhảy vọt, nhưng không điều gì trong số này vén được bức màn của nỗi nhục nhã và đau buồn vẫn bao trùm đất nước. Không thể trút bỏ được cảm giác tội lỗi đáng sợ mà họ cảm thấy, nhiều người Đức chìm sâu, bối rối, nghi ngờ về sự tồn tại.

Đội bóng Tây Đức được xây dựng xung quanh Fritz Walter, người mà Herberger, người không có con, đã phát triển một mối quan hệ gần như cha con. Nhân viên kỹ thuật còn có Ottmar Walter, em trai của Fritz, người đã thoát chết trong gang tấc khi con tàu mà anh đang điều khiển bị phục kích ở eo biển Manche. Một trong những vụ đặt cược lớn nhất của huấn luyện viên là Helmut Rahn, một tiền đạo tài giỏi đến từ Essen với sở thích uống bia và các vấn đề kỷ luật khác. Herberger mô tả anh ta là một "thiên tài ứng biến, người không bao giờ ngừng kinh ngạc."

Về phần Herberger, các chuyên gia thực sự không biết phải nói gì. Ông thể hiện sự tự tin mạnh mẽ và khiến các phóng viên thích thú với những bài bình luận sâu sắc đủ điều kiện ông trở thành nhà phát

minh ra triết học. bóng đá: “Trận đấu kéo dài 90 phút”, “sau trận đấu là trước trận đấu” và nổi tiếng nhất là “quả bóng tròn”.

Kết quả của Cúp Thụy Sĩ sẽ thực sự khó lường. Đội tuyển Anh đầy hy vọng có Stanley Matthews, nhưng họ gây thất vọng, nhà vô địch Uruguay và đội tuyển Áo xuất sắc cũng vậy. Tiến lên một cách khó khăn, đội của Herberger lọt vào trận chung kết gặp người Hungary. Với Ferenc Puskás là đội trưởng, đội anh hùng của Hungary - Magic Magyars - đã không thua một trận đấu quốc tế nào trong hơn bốn năm rưỡi. Lần này, dự đoán cho trận đấu, dự kiến vào ngày 4 tháng 7 tại sân vận động Wankdorf ở Bern, thực tế đã được thống nhất: người Đức, đội đã thua đội của Puskás 8-3 trong giai đoạn đầu, đã không còn cơ hội.

Vào ngày định mệnh đó, trên ban công của khách sạn Belvedere, Dassler và Herberger cùng ngắm nhìn bầu trời trên Hồ Thun. Họ hy vọng trời sẽ mưa, vì họ biết rằng Fritz Walter thích những cánh đồng nặng. Không có một đám mây nào trên bầu trời sáng hôm đó, nhưng khi các cầu thủ bước ra khỏi khách sạn đến sân vận động, họ đã tận hưởng những giọt đầu tiên của cơn mưa lớn và đều đặn.

Đã đến lúc Adi Dassler rút quân bài ra khỏi tay áo. Trước khi bắt đầu World Cup, người thợ đóng giày đã nói với người bạn Herberger rằng anh ấy đã phát minh ra thứ được gọi là đinh giày có thể điều chỉnh - với nhiều kích cỡ khác nhau, chúng có thể vặn vào và vặn ra tùy thuộc vào điều kiện của sân. Nếu trời khô ráo, người chơi sẽ sử dụng những chiếc khóa ngắn hơn, để có sự nhanh nhẹn hơn. Tuy nhiên, nếu cỏ chuyển thành bùn, có thể nhanh chóng nâng các miếng lót lên để ủng bám chắc hơn trên bề mặt trơn trượt. "Adi, nâng cao thanh!" Sepp Herberger chỉ huy khi thấy rõ rằng Sân vận động Wankdorf sẽ sớm bị ngập nước.

Những chiếc ủng Đức không ngăn được Ferenc Puskás mở tỉ số ngay những phút đầu tiên của trận đấu. Sau khi chơi phòng ngự phản công, người Đức đã phải nhận bàn thua thứ hai ở phút thứ tám trong hiệp một, và nỗi sợ rằng họ sẽ bị bế mặt đường như chính đang hơn bao giờ hết. Mặc dù vậy, các cầu thủ đã chiến đấu trở lại bằng tất cả mọi thứ. Trong giờ giải lao, họ nhìn nhau với vẻ ngờ vực: họ đã hòa với người Hungary.

Dấu hiệu của câu chuyện xuất hiện sáu phút trước khi kết thúc trò chơi. Một phóng viên người Đức - người được cho là sẽ đưa ra một mô tả thực tế, điềm tĩnh cho hàng triệu người đang dán tai vào đài phát thanh - đã say sưa: “Schäfer tạt vào vòng cấm. Hậu vệ cời ra”, Herbert Zimmermann bình tĩnh nhận xét. Nhưng anh đã sớm nhìn thấy bóng rơi xuống chân Helmut Rahn. “Rahn sẽ đá từ xa. anh ấy đá. Mục tiêu! Mục tiêu! Mục tiêu!” anh ta đã hét lên. Sau vài giây im lặng, anh cố gắng diễn tả sự điên cuồng. “Đức đang thắng 3-2 chỉ còn năm phút nữa! Tôi phải điên, tôi phải điên!”

Giọng nói của Zimmermann không thể che giấu sự lo lắng trong vài phút tới, hy vọng trọng tài sẽ thổi còi sớm. Hàng trăm cổ động viên cuồng nhiệt đổ xô xuống sân và niềm vui ấy đã bùng lên trên khắp nước Đức. Các cầu thủ kiệt sức nhắc Herberger lên vai. Anh kéo Adi Dassler, nhấn mạnh rằng người thợ đóng giày cũng xuất hiện trong bức ảnh của đội chiến thắng.

Chiến thắng không chắc sẽ được kỷ niệm như là sự tái sinh không chính thức của nước Đức dân chủ - một thời điểm thành lập của Bundesrepublik. Trên lý thuyết, đất nước này không chỉ lấy lại vị thế kinh tế mà còn lấy lại được các nền dân chủ. Tuy nhiên, đối với hàng triệu người, cú hích của Helmut Rahn đã chấm dứt những năm tháng tăm tối, tủi hổ và nghèo đói mà người Đức phải đối mặt sau thất bại của chế độ Đức Quốc xã. Lần đầu tiên sau nhiều năm, người dân có thể tận hưởng niềm vui hồn nhiên và tự hào về điều gì đó của người Đức. Khi hàng triệu người Đức xác định với chiến thắng, nó tạo ra một cảm giác đoàn kết tiếp thêm sinh lực. Sự hưng phấn của khoảnh khắc này đã được ghi lại bởi một cụm từ hoàn toàn hoàn hảo: "Đức lại là một ai đó!"

Do kết quả và hậu quả đáng ngạc nhiên của trận đấu, trận chung kết Cúp quốc gia năm 1954 được đánh dấu là *das Wunder von Bern*: phép màu của Bern. Ngoài các cầu thủ anh hùng và huấn luyện viên mặt trắng, Adi Dassler cũng được công nhận là công cụ của chiến thắng. Các tờ báo của đất nước gọi ông là "người thợ đóng giày của quốc gia", trong khi những người khác ngạc nhiên trước sự khéo léo của những chiếc đinh giày và đinh bắt vít của ông. "Cái gì Dassler!" đọc tiêu đề của một tờ báo tiếng Anh. Bài báo chỉ ra thực tế rằng đôi giày Adidas "nặng bằng một nửa so với đôi giày truyền thống của Anh".

Ở phía bên kia của Aurach, những lời khen tặng này không được hoan nghênh. Rudolf Dassler hoàn toàn bị loại khỏi Cúp quốc gia Thụy Sĩ và bị đàn em dè bẹp. Các huấn luyện viên của Puma đã giận dữ phàn nàn rằng họ đã phát minh ra các loại giày nhẹ và để có thể tháo rời vài tháng trước trận đấu với Berne. Các cuộc biểu tình đã bị nhấn chìm bởi sự phấn khích của chiến thắng. Thành tựu này đã truyền cảm hứng cho một khẩu hiệu đã trở thành một phần của tất cả vật liệu và bao bì của công ty: "*Adidas, der Sportschuh der Weltbesten!*" ("Adidas, đôi giày của những nhà vô địch!") Công ty đã tự định vị mình là nhà phát minh ra đế giày có thể tháo rời và nói rộng ra, là thương hiệu cao cấp nhất trong bóng đá.



Adi Dassler và Sepp Herberger trên sân vận động Wankdorf ở Bern sau chiến thắng bất ngờ của đội tuyển Đức tại World Cup 1954.

Sự thật là ở cả hai phía của Aurach, các Dasslers đã bắt đầu thực hiện các khóa từ rất lâu trước trận đấu với Hungary. Hơn hai năm trước đó, một câu lạc bộ bóng đá ở Bremen đã gửi lời cảm ơn nồng nhiệt đến Adidas vì đôi giày Matador, có đế bắt bu lông. Puma đã tự hào quảng cáo những chiếc đinh của mình trên các tờ báo của Đức vào tháng 5 năm 1954, khoe rằng những chiếc đinh của họ đã được “thử nghiệm tốt và được *Schraubstollen phê duyệt*”.

Điều mà anh em nhà Bellicose không nhận ra là những đôi giày bóng đá nhẹ đã xuất hiện từ lâu ở các khu vực khác của thế giới bóng đá. họ đã có đến với sự chú ý của Stanley Matthews, một cầu thủ Anh tài năng khác thường, khi anh ấy ở Brazil tham dự World Cup 1950. Chúng quá nhẹ đến nỗi các cầu thủ Brazil dường như bay qua sân, và Matthews nhận thấy rằng việc không có thêm lớp bảo vệ cho bàn chân khiến hiệu ứng sút rất chính xác. Ấn tượng với kỹ năng của các cầu thủ Nam Mỹ, anh ấy đã mang một đôi giày đến từ Rio de Janeiro.

Khi trở về từ Brazil, Matthews đã gặp Hiệp hội Bán buôn Hợp tác (CWS), một nhà máy sản xuất giày ở Heckmondwise, Yorkshire. Họ đã tháo dỡ chiếc ủng của Brazil và đồng ý làm những chiếc tương tự cho cầu thủ này. Theo tiêu chuẩn Anh, độ nhẹ của đôi giày là chưa từng có. Chúng được làm hoàn toàn thủ công từ da kangaroo và nặng chưa đến 60 gram. Matthews khoe rằng anh có thể gấp chúng làm đôi và bỏ vào túi. Donald Ward, kỹ sư đã phát triển chúng cho biết: “Đôi giày này giúp anh ấy tiếp tục đi khi anh ấy già đi và anh ấy không muốn kéo những đôi giày nặng nề khắp sân nữa. "Vấn đề là chúng không được chắc chắn lắm, vì vậy tôi phải làm một đôi mới trong hầu hết các trận đấu."

Sau thỏa thuận đó, CWS tiếp tục sản xuất một loạt giày bóng đá dưới cái tên Stanley Matthews — rõ ràng đây là hợp đồng đầu tiên trong lịch sử. Thỏa thuận trả cho người chơi sáu xu một cặp, và CWS đã bán được hơn nửa triệu đôi. Điều thú vị là đôi giày này cũng có ba sọc dọc hai bên, gợi nhớ đến biểu tượng của Adidas - một thương hiệu rất khó được bảo vệ theo luật hiện hành vào thời điểm đó, đặc biệt là vì các thợ đóng giày có thể lập luận rằng họ chỉ sử dụng các sọc để gia cố hoặc tô điểm cho đôi giày của mình.

Tuy nhiên, đôi giày của Adi Dassler đã đi xa hơn thế. Trong khi Stanley Matthews chỉ được bán ở Anh, Adi đã kinh doanh ở nước ngoài từ lâu. Những đôi giày được mang ở Bern đã nhận được nhiều sự chú ý của dư luận đến nỗi Adidas đã bị tấn công bởi các đơn đặt hàng từ nước ngoài. Một trong những điều thú vị nhất đến từ Ray Schiele, một người Đức đã chuyển đến Canada vào đầu những năm 1950 và bán mọi thứ từ mút đến đầu máy xe lửa. Là một người đam mê bóng đá, anh ấy đã cầu xin Käthe Dassler gửi cho anh ấy một đôi ủng. Ba đôi anh ấy nhận được không đủ để bắt đầu kinh doanh, nhưng Schiele anh ấy đã nhấn mạnh và cuối cùng đã đạt được điều anh ấy muốn khi anh ấy được đội bóng địa phương, Edmonton Eskimos, mang giày Adidas.

Ray Schiele sau này trở thành giám đốc của công ty con nước ngoài đầu tiên của công ty. Mặc dù họ kiểm soát tất cả các hoạt động, các Dasslers đã phát triển mối quan hệ thân thiết với anh ấy đến mức họ đã cho anh ấy một phần lớn Adidas Canada. Trong 5 năm sau đó, hoạt động kinh doanh ở quốc gia đó phát triển nhanh đến mức công ty con phải chuyển đi 3 lần. Khi hàng chục thương nhân khác bắt đầu bán giày dép Adidas vào những năm 1950, ba sọc đã tạo nên một lợi thế trong thương mại quốc tế mà khó có công ty nào khác có thể đạt được.

Adolf Dassler miễn cưỡng rời xưởng của công ty ở Herzogenaurach, và Käthe đã chỉ đạo việc thành lập một bộ phận xuất khẩu, từ đó giày bóng đá ba sọc được vận chuyển khắp châu Âu. Các Dasslers đã tăng sản lượng lên khoảng 2.000 đôi mỗi ngày, nhưng họ vẫn không thể đáp ứng kịp nhu cầu đang tăng cao. Họ bắt đầu xem xét việc xây dựng các nhà máy khác, bắt đầu với một nhà máy ở Scheinfeld, cách Herzogenaurach khoảng 30 km về phía bắc.

Không có sự cạnh tranh từ người anh em hiếu chiến của mình, Adolf tự áp mình vào vị trí *Giám đốc* điều hành Adidas. Im lặng và ẩn dật, anh giao công việc kinh doanh cho vợ và thoải mái hơn khi ngồi trên bàn làm việc, nghiền ngẫm các bản vẽ kỹ thuật - nhưng các trợ lý cửa hàng của anh đánh giá cao thái độ và khiếu hài hước của người đàn ông nhỏ bé này. Tuy nhiên, có hai điều Adi không chấp nhận được, đó là sự bất cẩn và thiếu hiểu biết. “Nếu Adi cảm thấy

rằng một nhân viên nào đó không đáp ứng đầy đủ kỳ vọng chi vì anh ta cầm giày sai cách, thì người đàn ông tội nghiệp đó đã bị sa thải,” Horst Widmann, một trợ lý cá nhân lâu năm, nhớ lại. “Điều này cũng đúng với những người nói chỉ vì mục đích phát biểu trong các cuộc họp của công ty. Adi không có thời gian cho những người như vậy. ”

Văn phòng riêng của Dassler được bao phủ bởi băng da, các mẫu cao su và hàng chục tờ giấy được chú thích. Heinrich Schwegler, một trong những trợ lý đầu tiên của ông cho biết: “Anh ấy có thể sản xuất rất nhiều vào ban đêm. “Vào buổi sáng, anh ấy đã kiểm tra nhà máy và phát giấy tờ với những gì mình quan sát được. Đó là cách ông ấy tổ chức công ty”. Âm thanh của máy móc khiến Adi sợ hãi, và vì lý do chính đáng: vài năm trước, anh ta đã sử dụng một quả đấm bằng da và quên rằng thiết bị này thường xuyên bị đá. Chiếc máy đã cắt đứt ngón trỏ bàn tay trái của anh trong một lần rơi sà xuống.

Các thí nghiệm của ông tập trung vào trọng lượng và vật liệu được sử dụng trong giày. Các kỹ thuật viên của Adidas đã thử tất cả mọi thứ từ da chó, lợn và đà điểu, cho đến khi - giống như CWS đã làm trước đó - họ phát hiện ra da kangaroo và thiết lập nó làm tiêu chuẩn cho giày bóng đá. Ưu điểm là, không giống như các loại da khác, da kangaroo chỉ căng ở một mặt. Được sử dụng đúng cách, nó sẽ cho phép chiếc ủng vừa với chiều rộng của bàn chân người chơi mà không bị lỏng ở ngón chân hoặc gót chân.

Các kỹ thuật chế biến cao su và nhựa mới được phát triển bởi ngành công nghiệp hóa chất đã mang lại cho Adi Dassler nhiều điều để thử nghiệm. Những vật liệu này đã tạo ra một cuộc cách mạng trong sản xuất hàng tiêu dùng, chẳng hạn như Tupperware, và thay đổi hoàn toàn bộ mặt của giày thể thao, giờ đây có thể được sản xuất với rất nhiều loại đế nhựa.

Mối quan hệ không chính thức mà Adi Dassler đã vun đắp với Sepp Herberger và các cầu thủ của anh ấy đã mang lại nhiều cải tiến cho đôi giày của anh ấy. Uwe Seeler, một thiếu niên có má phúng phính đến từ Hamburg, là một trong những cầu thủ đã có nhiều lời nhận xét vô giá đối với Dassler. Hai người quen nhau từ khi Seeler còn là thành viên của đội trẻ của đất nước vào đầu những năm 1950. Giống như bất kỳ cậu bé người Đức nào vào thời điểm đó, Uwe coi giày là một món hàng quý giá - và giày bóng đá là một thứ không thể mua được. Anh ấy đã rất vui mừng khi Adi Dassler cho anh ấy mượn một đôi. Luôn tỏ ra rất lịch sự, Seeler khẳng định rằng anh muốn làm sạch bùn trên đôi ủng trước khi mang giày trở lại sau khi luyện tập, nhưng Dassler từ chối: anh muốn nghiên cứu cách chính xác mà bùn dính vào đế giày.

Trong nhiều năm, Uwe Seeler luôn được mời đến nhà Dassler, bây giờ chính thức được gọi là “*Ngôi làng*”. Dassler sau đó sẽ kéo anh ta vào cửa hàng và hào hứng cho anh ta xem tất cả các nguyên mẫu mà anh ta đang làm. “Anh ấy hoàn toàn bị ám ảnh. Anh ấy sẽ ở

trong cơn sốt xuất huyết cá ngày, từ bữa sáng trở đi, về những ý tưởng nảy ra trong đầu anh ấy, "Seeler nhớ lại. "Anh ấy không bao giờ nghỉ ngơi."

Ở phía bên kia của Aurach, Rudolf điều hành công ty của mình một cách tình cờ hơn. Anh ấy bước vào các cuộc họp cười, đầy nhiệt tình. Được cho là để bảo trợ các cuộc trò chuyện với nhân viên của mình, Rudolf sẽ không ngần ngại ngồi xuống và chia sẻ bữa trưa với một trong số họ. Ông truyền cảm hứng về lòng trung thành đối với công ty, và nhiều nhân viên coi ông chủ là một người gia trưởng tốt bụng. Khi tâm trạng của anh ta thay đổi - điều này diễn ra nhanh chóng và lặp lại - các nhân viên của anh ta sớm biết. Rudolf đảm bảo rằng sự hiện diện của anh ấy sẽ được công nhận trong bất kỳ hoàn cảnh nào, cho dù anh ấy đang hạnh phúc và hài lòng trong một phút hay bùng nổ cơn thịnh nộ vào phút tiếp theo. Tuy nhiên, nhiều nhân viên của ông vẫn bị mê hoặc bởi sự thông minh và nhiệt tình của ông.

Vấn đề là, vì tính bốc đồng này, Rudolf thường bộc lộ thói quen của một chủ doanh nghiệp gia đình nhỏ, "đồng thời có tính chất hào phóng". Peter Janssen, cựu giám đốc sản xuất, cho biết: "Đôi khi chúng tôi mắc sai lầm vì Rudolf thiếu thái độ kinh doanh. "Thường thì anh ấy quá tham lam và không thích mạo hiểm. Tôi luôn phải đấu tranh để thuyết phục ông ấy rằng chúng tôi cần những máy móc hiện đại hơn".

Trong cuộc giảng dạy giữa anh em nhà Dassler, phụ nữ cũng giúp sức. Họ phải hỗ trợ chồng, giúp đỡ chỗ này chỗ kia và cộng tác để tạo ra bầu không khí gia đình trong công ty. Họ luôn sẵn sàng tiếp đón những vị khách, những vận động viên và những người bán lẻ ghé qua để chọn giày hoặc chỉ trò chuyện với các Dasslers. Việc tạo dựng các mối quan hệ thân thiện là điều cần thiết vào thời điểm mà tiền bạc không thể cai trị các môn thể thao: các vận động viên chọn những đôi giày vừa vặn nhất với đôi chân của họ hoặc những đôi giày được các huấn luyện viên giới thiệu và tình bạn vẫn tạo nên sự khác biệt.

Käthe là một trong những vũ khí quý giá nhất của Adolf. Với cá tính mạnh mẽ và sự quyến rũ trong ngoại giao, cô đã bù đắp được sự cẩn trọng của chồng. Các nhân viên Đức được biết đến với cái tên *chết Cheffin*, và một số người gọi bà là "Catherine Đại đế". Với sự giúp đỡ của một người giúp việc, Käthe đã biến ngôi nhà của mình trở nên đồng nghĩa với sự hiếu khách trong thế giới thể thao. Toàn bộ các đội bóng đá xâm nhập nhà bếp trước các trận đấu ở Nuremberg. Kể từ khi Rudolf và các Dasslers cũ rời khỏi ngôi nhà, sáu phòng đã được cải tạo để có thể chứa nhiều khách. đã xuất hiện ở Herzogenaurach. Các vận động viên và đại lý ngay lập tức cảm thấy thoải mái với Käthe. Như nhiều người trong số họ còn nhớ, các Dasslers đối xử với họ gần như những người thân trong gia đình.

Luôn có một đôi giày thể thao cho các cầu thủ bóng đá xuất hiện vào cuối tuần. Các vận động viên được đưa vào nhà bếp và sau đó, một cách ngẫu nhiên, được cho một bữa ăn.

Ở phía bên kia của Aurach, Friedl Dassler cũng ủng hộ Rudolf tương tự. Sự tử tế của cô trong giao dịch được các nhân viên ngưỡng mộ, họ gọi cô là *Puma-Mutter*, mẹ của Puma đã chết. Cô chịu đựng được sự thay đổi thất thường của chồng - người ngày càng trở nên cục cằn hơn - nhưng cô không thể cạnh tranh với sự quyền rũ tự phát và đầy đam mê của Käthe.

Tổng giám đốc nhỏ của Sporthaus Löhr, một đại lý chuyên kinh doanh tại Duisburg, đã thấy rõ sự tương phản. Anh đến Herzogenaurach trong tình trạng mệt mỏi và ướt đầm mưa vào một buổi chiều muộn Chủ nhật sau một chuyến đạp xe dài. Trước khi chia tay, anh đã giao dịch với cả hai anh em — mặc dù với Rudolf thì nhiều hơn — và muốn gặp họ vào sáng hôm sau. Tại Puma, Friedl lịch sự nói với cô ấy rằng Rudolf sẽ nói chuyện với anh ta vào thứ Hai, nhưng khi chuông cửa của Käthe vang lên, cô ấy ngay lập tức dẫn đại lý vào, người ướt sũng, liên tục xin lỗi. Vài phút sau, sau khi tắm rửa và nhận được bộ quần áo thay từ Adi, anh ấy đang ngấu nghiến bữa tối của mình trên bàn bếp. Sáng hôm sau, anh ấy thậm chí không thèm đến buổi hẹn hò ở Puma.

Chiến thắng World Cup của Tây Đức đã củng cố thêm vị trí dẫn đầu của Adi Dassler, nhưng Puma tiếp tục mở rộng song song. Những người bên phía Adidas cho rằng điều này chủ yếu là do gian lận của các kỹ thuật viên Puma, bị cáo buộc sao chép rõ ràng các cải tiến của Adidas. “Nếu tôi đã đục một lỗ vào Rudolf mỗi lần tôi chọc anh ta nói ‘Này! Đó là những gì tôi nghĩ ra, ‘anh ấy sẽ trông giống như pho mát Thụy Sĩ,’ Adolf phàn nàn. Những nghi ngờ đã dẫn đến một loạt các vụ kiện.

Một trong những bất đồng kỳ lạ nhất giữa các Dasslers xảy ra vào năm 1958, sau World Cup ở Thụy Điển. Với một số cựu binh của World Cup 1954 và Uwe Seeler chăm chỉ, đội bóng của Herberger đã để thua Thụy Điển trong một trận bán kết đầy sóng gió. Tuy nhiên, chủ nhà không thể làm gì để kìm hãm thế thượng phong của người Brazil trong trận chung kết. Rudolf Dassler đã nhân cơ hội này để kiện Adidas về khẩu hiệu của công ty, hãng tuyên bố mang giày vô địch thế giới. Rudolf cho rằng cụm từ này đã trở thành sai sự thật, khi các cầu thủ Brazil, nhà vô địch, đã giành chiến thắng với đôi giày Puma.

Wolfgang Krause, người điều hành quảng cáo cho Adidas vào thời điểm đó, đã phớt lờ lời cảnh báo. Rudolf Dassler đã kiện công ty, yêu cầu họ ngừng sử dụng khẩu hiệu này ngay lập tức. “Puma đã cố gắng làm chúng tôi tê liệt hoàn toàn,” Krause nhớ lại. Phán quyết của tòa án có lợi cho Puma, nhưng tòa án đã cho Adidas vài tuần để xóa

cụm từ này khôi tất cả các tài liệu của hãng, từ tờ đơn đặt hàng cho đến hộp đựng giày.



Bản hợp đồng lớn nhất của Rudi là của Ferenc Puskás, tiền đạo lừng lẫy người Hungary.

Adidas đã trả thù bằng cách sử dụng một người đánh cá sống đối diện nhà máy Puma ở Würzburgerstrasse. Trước khi có phán quyết của tòa án, anh ta đã mua một chiếc xe van của Adidas. Khẩu hiệu của công ty, *Der Sportschuh der Weltbesten!*, vẫn phát sáng bên hông xe. Puma không thể làm gì để ngăn người đánh cá đậu nó trước cửa sổ văn phòng của công ty cho đến khi vết gỉ cuối cùng đã hoàn thành trên chiếc xe.

Hai anh em đã đầu tư một khoản tiền đáng kể vào các hoạt động hợp pháp của họ. Mặc dù hầu hết các vụ kiện của Rudolf đều nhắm vào Adidas, ông cũng kiện Möbus, một nhà sản xuất giày khác của Đức, cho rằng các đường sọc trên giày của hãng quá giống với *formstripe* mà Puma sử dụng. Frieda Möbus, tổng giám đốc của công ty, đã nhận được sự hỗ trợ bất ngờ trong quá trình bào chữa của mình. Rudolf Dassler đã bị đánh bại bởi Möbus "với sự hỗ trợ của Adi Dassler và luật sư cấp bằng sáng chế của Adidas", như chủ sở hữu của công ty đã bày tỏ lòng biết ơn. Vào cuối những năm 1950, anh em đối thủ đã điều hành các công ty được kính trọng. Puma đã thành lập mình tốt nhất trong số các câu lạc bộ bóng đá Đức. Adidas đã đạt được sự công nhận lớn hơn trên đấu trường quốc tế và sẽ tiếp tục cung cấp các mẫu giày của đội tuyển quốc gia miễn là Herberger vẫn còn là huấn luyện viên. Đến tuổi nghỉ hưu, hai anh em vẫn chưa sẵn sàng từ bỏ quyền lãnh đạo công ty, nhưng họ có thể chắc chắn rằng khi đến thời điểm, con trai của họ cũng sẽ điều hành họ với sự cố chấp tương tự.

Quà tặng Olympic

Lần đầu tiên Dassler đến London vào năm 1956 để luyện tiếng Anh khi bố mẹ anh gọi điện. Adi và Käthe khẳng định rằng anh ta phải rời đi ngay lập tức. Anh ta nên thu dọn đồ đạc nhanh chóng và lên máy bay tiếp theo để sang bên kia thế giới.

Ở tuổi 20, Horst sẽ phải quảng cáo cho giày Adidas tại Thế vận hội Melbourne. Không có ai khác được tin cậy trong công ty nói tiếng Anh, và thương hiệu không thể bị loại khỏi Thế vận hội. Thế vận hội năm 1956 sẽ được truyền hình trên toàn thế giới và có thể là một sân khấu tuyệt vời cho đội ba sọc.

Theo một cách nào đó, Horst đã chuẩn bị cho điều này từ khi anh có thể đi bộ. Cả hai bên gia đình, con cái của Adolf và Rudolf bị cuốn vào kinh doanh, lao động chân tay trong kỳ nghỉ trung học và đại học hoặc làm việc toàn thời gian khi trưởng thành. Tuy nhiên, trong trường hợp của Horst, Thế vận hội Melbourne đại diện cho nhiều hơn một buổi biểu diễn của sinh viên: họ là sự khởi đầu của một sự nghiệp sẽ định hình lại thế giới thể thao.

Horst là con cả của Adolf và Käthe, và là con trai duy nhất. Cô đã trải qua phần lớn thời thơ ấu của mình trong mái ấm gia đình, với bốn chị em gái của cô — Käthe đã sinh đứa con thứ tư, Sigrid, vào năm 1953 — và hai anh em họ của cô là Armin và Gerd. Bất chấp những khó khăn của chiến tranh, những đứa trẻ Dassler đã trong số những đứa con đặc ân nhất của Herzogenaurach. Những cậu bé đến giao hàng đến nhà ngạc nhiên trước tất cả những món đồ chơi nằm rải rác trong phòng.

Mặc dù vậy, tuổi thơ của những người lớn tuổi bị ảnh hưởng sâu sắc bởi chiến tranh và cuộc cãi vã giữa cha mẹ của họ. Không ai trong số các chàng trai dám hỏi cuộc cãi vã là gì. Khi cha mẹ của họ từng tái lập phe với Aurach của họ, những đứa trẻ không cần phải được cảnh báo không được chơi với anh chị em họ của mình nữa. Giống như phần còn lại của thị trấn, họ phải ở bên trong câu chuyện của họ, và ở một khoảng cách an toàn với những người thân và bạn bè mà họ đã ở chung nhà kể từ khi sinh ra.

Vào cuối tuần, Horst được cha mình kéo đi chạy bộ dài ngày trong rừng. Họ đã dành hàng giờ để chạy cùng nhau, thỉnh thoảng dừng lại để học các kỹ thuật ném và nhảy. Điểm số tầm thường của Horst ở trường có lẽ không có ý nghĩa nhiều đối với cha anh bằng khả năng ném lao của anh — một môn thể thao mà Adi đã xuất sắc, một phần

là nhờ lời khuyên của Jo Waitzer. Horst, trong khi đó, giữ danh hiệu vô địch trẻ ném lao của Đức.

Chàng trai trẻ chia sẻ sở thích về thể thao, điều này khiến anh phát triển mạnh mẽ, mặc dù im lặng, gắn bó với cha mình. “Cha tôi không thực sự hiệu quả về mặt trò chuyện. Những điều anh ấy nói thực dụng hơn,” Horst nói với một phóng viên nhiều năm sau đó. Giữa các cuộc đua, Adolf thường hỏi ý kiến con trai về công việc kinh doanh. Về phần mẹ của mình, người viết tiểu sử của Horst lưu ý rằng “ông ấy rất tôn trọng bà và ở một số khía cạnh, thậm chí là sự ngưỡng mộ” nhưng “không có một mối quan hệ thân mật nào.”

Đã về phía Puma, Armin Dassler đã bị buộc phải gia nhập công ty. Con trai cả của Rudolf và Friedl đã cầu xin cha mẹ cho mình theo học ngành điện tử, nhưng họ thậm chí không nghe. Rudolf muốn anh học những kiến thức chuyên sâu về đóng giày ngay khi anh vừa tốt nghiệp đại học. Armin đã phải chịu đựng sự đau lòng của cha mình, người đã nói rõ ràng rằng các thiết kế lớn của ông dành cho con trai mình đã bị cản trở. Betti Strasser, dì của Armin, nhớ lại: “Rudolf muốn có một cậu con trai thể thao và cực kỳ thông minh. “Anh ấy luôn khinh thường Armin, và thường xuyên ở nơi công cộng.”

Tình trạng này thậm chí còn tồi tệ hơn vì Rudolf thể hiện sự ưu ái vô cớ đối với cậu con trai thứ hai, Gerd, kém 10 tuổi. Mặc dù bản thân Rudolf đôi khi bày tỏ sự hối hận về cuộc chiến với em trai của mình, anh ta đã làm rất ít để ngăn điều tương tự xảy ra một lần nữa về phía gia đình mình. Bằng cách thể hiện rõ ràng rằng anh ấy thích Gerd hơn Armin, anh ấy khuyến khích sự cạnh tranh hung hăng và đôi khi không lành mạnh giữa hai người.

Các vấn đề cũng nảy sinh trong công việc, nơi căng thẳng giữa Rudolf và Armin đã tạo ra những cảnh khó xử. “Mối quan hệ không hề dễ dàng,” Peter Janssen, bạn học cũ của Armin, người sau này trở thành thành viên hội đồng quản trị Puma, nói. “Armin sẵn sàng thành lập công ty, nhưng cha anh ấy liên tục cản trở anh ấy.” Mặc dù Armin tỏ ra rất kính trọng cha mình nhưng tình cảm này không bao giờ được đáp lại.

Cuộc chiến giữa những đứa trẻ khiến Friedl bị tàn phá. Cô thường cầu xin chồng chấm dứt sự bất công mà anh ta đang làm, nhưng anh ta phớt lờ những lời van xin của cô. Friedl, một khi vui vẻ và can đảm, đã phục tùng người chồng chuyên quyền của mình.

Ở phía bên kia của Aurach, Horst Dassler lớn lên trong một môi trường hòa hợp hơn. Trong chiến tranh, ông đã ở bốn năm tại tu viện Ettal ở Bavaria, nơi ông ít có khả năng phải đối mặt với sự khủng khiếp của thời đó. Sau đó, anh đến trường Cao đẳng Fridericianum ở Erlangen, nơi anh nhận được một nền giáo dục với tinh thần nhân văn. Trầm lặng và khiêm tốn khi còn là một thiếu niên, Horst đến Erlangen trên chuyến tàu nhỏ thực tế dừng ở cửa trước của gia

đình. Sau đó, sau hai năm học tại một trường kinh doanh ở Nuremberg và ở lại Barcelona để học tiếng Tây Ban Nha, Horst tiếp bước cha mình và đến Pirmasens. Anh ở với gia đình mẹ và tham gia một khóa học hai năm tại *Schuhfachschule đáng kính của thành phố*. Adi Dassler cảm thấy điều cần thiết là con trai mình phải hiểu về sản xuất giày để một ngày nào đó anh có thể điều hành công ty và có những cuộc thảo luận có ý nghĩa với các vận động viên.

Tuy nhiên, vào năm 1956, tại Melbourne, chàng trai trẻ Dassler đã thể hiện những kỹ năng mà ở những nơi này không thể phát triển được.

Horst Dassler, một thanh niên 20 tuổi mảnh khảnh với chiếc mũi vẹo, đã đi du lịch đến Úc với một số bộ quần áo mùa hè và địa chỉ của Đại lý Adidas ở Melbourne. Tuy nhiên, khi anh đến nơi - sau ba ngày di chuyển vất vả - đôi giày mà cha mẹ anh gửi vẫn bị mắc kẹt ở bên cảng, chờ được giải phóng, bên cạnh lô Puma.

Horst đã giải quyết vấn đề bằng sự dí dỏm đặc trưng. Mặc dù Thế vận hội là một thách thức khá lớn đối với một người mà không có bất kỳ sự chuẩn bị nào, anh ta biết chính xác những gì được mong đợi ở mình. Anh cầu xin các vận động viên nổi tiếng viết thư cho các quan chức hải quan nói rằng họ cần giày Adidas để thi đấu. Có tin đồn - không bao giờ được chứng minh - rằng một số tiền cuối cùng đã vào túi của một số quan chức hải quan trong quá trình này. Trong mọi trường hợp, kết quả là việc giải phóng các thùng của Horst - trong khi lô Puma vẫn bị mắc kẹt ở cảng.

Melbourne đã được trang hoàng cho dịp này - với những thảm hoa và cờ tung bay khắp thành phố. Bầu không khí hào hứng chỉ bị tàn phá bởi các sự kiện chính trị ở những nơi khác trên thế giới: hai tuần trước lễ khai mạc, xe tăng Liên Xô đã nghiền nát một cách tàn bạo một cuộc nổi dậy ở Hungary. Tây Ban Nha, Thụy Sĩ và Hà Lan đột ngột quyết định phản đối và tẩy chay Thế vận hội. Một số vận động viên Hà Lan đã khởi động ở Melbourne khi họ được thông báo rằng họ sẽ không tham gia.

Không lâu trước đó, Ai Cập, Lebanon và Iraq tuyên bố sẽ không tham gia cuộc thi để bày tỏ sự không đồng tình với cuộc thám hiểm của Pháp-Anh tới kênh đào Suez. Với ý định hỗ trợ Israel xâm lược Bán đảo Sinai, cuộc xung đột dẫn đến cuối cùng đã tái khẳng định vị thế của Hoa Kỳ và Liên Xô là hai cường quốc tối cao trên thế giới. Tuy nhiên, kỳ diệu thay, Đức đã đồng ý cử một đội tuyển quốc gia duy nhất, với các cầu thủ của cả hai bên, đến Thế vận hội.

Giữa lúc đang bối rối trong việc chuẩn bị, Horst Dassler đã đến Melbourne Sports Depot, một đại lý và nhà phân phối mới bắt đầu bán Adidas. Khi được gặp chủ sở hữu của công ty, Frank Hartley, Horst đã tiết lộ một dự án đáng ngạc nhiên: thay vì bán các sản phẩm của Adidas, anh ấy muốn tặng chúng miễn phí. Vào thời điểm mà từ

tiền vẫn còn mang ý nghĩa xấu trong thế giới điền kinh quốc tế, để xuất này hoàn toàn mới. Vào thời điểm đó, chính các vận động viên đã trả tiền cho đôi giày; ở một số quốc gia giàu có hơn, họ thậm chí có thể nhận được một cặp tiền từ liên đoàn, nhưng trong hầu hết các trường hợp, họ phải tự chạy theo tiền.

Thế vận hội Olympic hoàn toàn dành cho những người nghiệp dư. Các vận động viên không được nhận bất kỳ khoản tiền nào cho thành tích thể thao của họ. Tương tự như vậy, các nhà sản xuất thiết bị không nên khai thác tiềm năng thương mại của khách hàng: trong các quảng cáo, họ buộc phải che giấu danh tính của các vận động viên bằng cách làm mờ khuôn mặt của họ hoặc đeo một dải đen lên mắt của họ.

Hoa Kỳ đã thực thi các quy tắc này một cách nghiêm ngặt. Avery Brundage đã chứng kiến rằng họ được tôn trọng với lòng sùng kính ngang với sự cuồng tín. Vào năm 1935, "Slavery Avery", với tư cách là chủ tịch của Liên đoàn điền kinh Hoa Kỳ vào thời điểm đó, đã nhấn mạnh rằng Jesse Owens trả lại số tiền 159 đô la mà anh ta đã kiếm được khi làm công việc vận hành thang máy khi có tin vận động viên này hoàn toàn không làm việc trong thang máy, nhưng đã thành công. một công việc hư cấu để nhận được hỗ trợ tài chính. Sau khi Brundage được bầu làm chủ tịch Ủy ban Olympic Quốc tế năm 1952, sẽ rất khó để nói lòng các quy tắc này.

Các quy tắc tương tự cũng sẽ được áp dụng cho quần áo của vận động viên; rằng nếu họ đã tham gia cuộc thảo luận. Không có nhà sản xuất đồ thể thao nào nghĩ đến việc sản xuất quần áo, và rõ ràng là không thể tưởng tượng nổi khi quảng cáo trên ngực của một vận động viên Olympic. Áo của các vận động viên do liên đoàn của mỗi quốc gia cung cấp và chỉ mang biểu tượng của quốc gia đó.

Bất chấp mọi lệnh cấm, Horst Dassler vẫn tự tin rằng mình sẽ không bị khiển trách vì đã đưa ra đôi giày. Chúng được coi là một phần không thể thiếu của thiết bị kỹ thuật - điều này vào thời điểm mà các cuộc đua vẫn được tổ chức trên các vệt tro núi lửa và các vận động viên tự đào khối xuất phát của mình bằng một cái xẻng nhỏ. Những đôi giày chạy bộ tốt không hề rẻ, và những người chạy bộ đã sửa chữa chúng cho đến khi chúng bị hỏng, đôi khi theo đúng nghĩa đen.

Khi Horst giải thích rằng anh ấy muốn tặng đôi giày miễn phí, Frank Hartley của Melbourne Sports Depot tỏ ra không mấy ấn tượng. Ông cũng coi Thế vận hội là một cơ hội tuyệt vời để tăng doanh số bán hàng, nhưng có rất ít hy vọng rằng điều này sẽ xảy ra. trong khi con trai của chủ sở hữu được tặng miễn phí các sản phẩm. Tuy nhiên, Horst thuyết phục Hartley đánh cược lâu dài: sẽ không có sự quảng bá nào tốt hơn cho việc kinh doanh hơn là một đám đông vận động viên vượt qua vạch đích đầu tiên trong đôi giày có ba sọc. Đại lý đã cho phép Horst lấp đầy cửa hàng của mình bằng những

hộp giày được làm đặc biệt cho Thế vận hội. Đôi giày có ba sọc màu xanh lá cây và một cây thánh giá ở gót chân. Toàn bộ các phái đoàn đã được mời để chọn đồng nghiệp của họ.

Hầu hết các vận động viên Anh đều mang giày từ một cửa hàng nhỏ ở Wimbledon, Foster's và JC Law. Vì Adidas vẫn chưa chinh phục được các đường đua ở Anh nên chuyển đi đến cửa hàng nhỏ của Law đã trở thành một nghi thức đối với các vận động viên may mắn hơn của Oxford và Cambridge. Ở đó, các chuyên gia về chủ đề đã lấy số đo bàn chân của họ để làm giày bằng tay. Đối với Thế vận hội Melbourne, một số mô hình đã được làm bằng đinh tán titan lấy từ động cơ của một chiếc Rolls-Royce. Chris Chataway, một vận động viên chạy cự ly trung bình người Anh, người sau này sẽ là một trong hai người đặt tốc độ cho cuộc đua mà Roger Bannister, trong đó kỳ tích lịch sử, hoàn thành một dặm. trong vòng chưa đầy bốn phút.

Tuy nhiên, những đôi giày này vẫn không đủ khả năng chi trả cho các vận động viên có ngân sách eo hẹp hơn. Derek Ibbotson, vận động viên người Anh đầu tiên hoàn thành quãng đường trong đúng 4 phút, nằm trong số những vận động viên đã sẵn sàng chấp nhận đề nghị của Horst Dassler. “Chúng tôi vô cùng hạnh phúc cho đến khi có cửa hàng ở Melbourne,” anh nhớ lại. Ibbotson trở lại Yorkshire với đôi Adidas sọc xanh lá cây và huy chương đồng ở cự ly 5.000 mét.

Al Oerter, một vận động viên ném đĩa người Mỹ, đã đi giày Adidas từ đầu những năm 1950, khi cha anh, một thợ sửa ống nước, tìm thấy một đôi ở phía sau một cửa hàng thiết bị ở New York. “Không có công ty Mỹ nào sản xuất giày thể thao cỡ 48 rưỡi,” Oerter giải thích. Sau khi phá kỷ lục ở Melbourne, anh giành thêm ba huy chương vàng, luôn đi giày Adidas.

Các huấn luyện viên điền kinh đã biết đến thương hiệu Đức thông qua anh em nhà Severn, đến từ California. Sáu anh em, những người từ lâu đã quan trọng thiết bị cricket, nghe nói về giày Adidas và cầu xin các Dasslers gửi một lô hàng, họ đã làm vào năm 1953. Quá phấn khích, họ cất những chiếc hộp này trong nhà kho nhỏ ở North Hollywood, nhưng nhanh chóng nhận ra rằng họ sẽ phải đối mặt với một cuộc chiến để bán chúng. Sau chiến tranh, California đã áp dụng chính sách khuyến khích mua các sản phẩm do Mỹ sản xuất - điều này có nghĩa là các nhà bán lẻ không muốn mua các sản phẩm của Adidas và giày Adidas cũng không được bán cho các trường trung học. Điều duy nhất mà Severns có thể làm là đến từng trường đại học và làm việc chăm chỉ để xây dựng danh tiếng của Adidas với các vận động viên tương lai.

Clifford Severn đã bắt đầu quá trình này với một số khởi đầu thuận lợi, vì ông đã từng là giám đốc của đội điền kinh tại Đại học California tại Los Angeles, UCLA. Họ làm khổ các huấn luyện viên cho đến khi họ đồng ý tập hợp các vận động viên trên khán đài. Mặc dù vậy,

nhieu người trong số họ vẫn e ngại khi đi thử giày Adidas, vì chúng trông quá khác so với những đôi giày thường mang của các vận động viên Bắc Mỹ. Chris Severn nói: “Đó vừa là một may mắn vừa là một vấn đề. “Các vận động viên luôn đi giày đen, và ở đó chúng tôi mặc những mẫu da kangaroo màu xanh với ba sọc trắng.”

Phải rất kiên quyết thì các đơn đặt hàng mới bắt đầu đến. Trong quá trình này, Severns đã kết bạn với các huấn luyện viên như Oliver Jackson của đội đua Đại học Abilene Christian ở Texas. Người chạy chính của nó là Bobby Morrow, con trai của một nông dân được mệnh danh là "viên đạn của San Benito". Các huấn luyện viên nói rằng anh ấy là *vận động viên chạy nước rút giỏi nhất* mà họ từng thấy. Anh ta có một phong cách lịch lãm, và người ta nói rằng anh ta có thể chạy với một cốc nước đầy trên đầu và không làm đổ một giọt nào. Nếu vận động viên hiện tượng này thử giày Adidas, anh ta sẽ không bao giờ đổi nó lấy một chiếc khác. “Chúng là những đôi giày thực sự tốt duy nhất vào thời điểm đó,” Morrow nói, chia sẻ ý kiến của nhiều vận động viên khác. Liên đoàn điền kinh Bắc Mỹ đã cung cấp giày Wilson cho các vận động viên Olympic của họ, nhưng nhiều người từ chối mang chúng và thích mua Adidas.

Trong khi những vận động viên này vô địch về lý do, Horst không ngừng cố gắng thuyết phục những người khác - và hình ảnh thân thiện của người đàn ông Adidas với chiếc túi đựng giày lớn ngày càng trở nên phổ biến trong môn thể thao này. Làng Olympic Melbourne. Tuy nhiên, Armin Dassler còn lâu mới làm được như vậy.

Trong số các đối thủ cạnh tranh ít được biết đến của Horst là một thương hiệu tên là Onitsuka Tiger. Nó được khởi bởi Kihachiro Sakaguchi, người đã đổi tên sau khi được gia đình Onitsuka nhận nuôi sau chiến tranh. Sứ mệnh của công ty là giữ cho giới trẻ Nhật Bản không ra đường bằng cách khuyến khích những người trẻ tuổi tham gia các hoạt động thể thao.

Với nguồn nguyên liệu dự phòng từ các nhà máy cao su khổng lồ ở Kobe, anh thành lập nhà máy của riêng mình và bắt đầu sản xuất những đôi giày bóng rổ, kỳ lạ thay, rất giống với All Star của Converse. Tuy nhiên, nó đã đổi mới với giày chạy đường dài và nhiều vận động viên chạy marathon — cả người Nhật và không phải người Nhật — đã chọn Tiger. Tác động lớn đầu tiên của thương hiệu trong thể thao quốc tế là trên đôi chân của các vận động viên Nhật Bản tại lễ khai mạc Thế vận hội Melbourne.

Do thường xuyên có mặt và phong thái niềm nở, Horst không chỉ kết bạn với những vận động viên đã chắc chắn giành huy chương, mà còn cả những người vẫn chưa được biết đến. Một số cười nhạo tên của những đôi giày. Một mô hình cụ thể đã vô tình được gọi là “As” (trong tiếng Đức có nghĩa là “át chủ bài”, nhưng cách phát âm của nó, trong tiếng Anh, bằng “mông”). Họ ngạc nhiên trước sự nhẹ

nhàng của giày dép Đức và sự hào phóng của đại diện của nó. Họ chưa bao giờ nhìn thấy bất cứ điều gì giống như nó.

Horst đã cá cược rằng khi được tặng một đôi giày Adidas, nhiều vận động viên sẽ vui vẻ mang chúng khi thi đấu. Xét cho cùng, đôi giày chắc chắn sẽ cải thiện thành tích của họ, và bên cạnh đó, không có động cơ kinh tế nào cho các vận động viên sử dụng bất kỳ thương hiệu nào khác. Vì vẫn bị cấm trả tiền cho các vận động viên để sử dụng nhãn hiệu, nên lòng trung thành phải được xây dựng dựa trên chất lượng của sản phẩm và mối quan hệ cá nhân được phát triển. Lợi nhuận mà các nhà sản xuất thu được có thể rất lớn, và chi phí phân phối những đôi giày sẽ rất nhỏ so với những gì họ thu được từ bức ảnh người chiến thắng huy chương vàng mặc áo ba sọc. Đôi giày được tạo ra cho Thế vận hội trông giống như nó được tạo ra để ăn ảnh: trên phần mũi màu trắng, ba sọc màu xanh lá cây bắt mắt trong bất kỳ bức ảnh nào chúng xuất hiện.

Khi đếm số huy chương đã giành được, Horst Dassler tự hào thông báo với các bậc phụ huynh rằng hơn 70% trong số họ đã giành được bằng cách sử dụng ba sọc. Các vận động viên đã rất hào hứng với những đôi giày Adidas miễn phí đến nỗi thương hiệu này dường như có mặt ở khắp mọi nơi. Những bức ảnh về vạch đích xuất hiện trên các tờ báo được điểm xuyết bằng những đôi giày của công ty, điều này thể hiện sự công khai vô song. Bobby Morrow đã giành được hai huy chương vàng ở nội dung 100m và 200m, và sau đó là một huy chương khác ở nội dung 4x100 tiếp sức. Severns không thể tin vào vận may của họ. Chris Severn mỉm cười nói: "Ồ đó, anh ấy đã xuất hiện trên trang bìa của *tạp chí Life* với đôi giày ba sọc." "Đó là một sự thay đổi, và đột nhiên các đại lý bắt đầu quan tâm." Các đơn đặt hàng tăng nhanh đến mức nhà Severns không còn chỗ trong kho để dự trữ sản phẩm.



Vận động viên chạy nước rút người Mỹ Bobby Morrow, người từng thi đấu cho Adidas nhờ Horst.

Thế vận hội Melbourne cũng có nhiều ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của Horst. Với những mối quan hệ được thực hiện ở đó, chàng trai trẻ đã tạo dựng được danh tiếng của mình trong làng thể thao thế giới. Nhiều vận động viên đã thi đấu ở Úc tiếp tục tham gia thể thao quốc tế - một số trong số họ đã trở thành quan chức cấp cao trong các tổ chức thể thao. Horst chắc chắn rằng họ sẽ nhớ đến anh ấy như một cậu bé chất phác đã tặng họ đôi giày Adidas miễn phí.

Một trong những liên hệ quan trọng nhất đó là Ron Clarke, vận động viên chạy cự ly trung bình người Úc, người đã phá nhiều kỷ lục thế giới nhưng lại gặp ít may mắn tại Thế vận hội. Làn sóng xui xẻo bắt đầu vào Melbourne, khi Clarke cố vinh dự được mang ngọn đuốc Olympic tại sân vận động Melbourne Cricket Ground nhưng đã ra đi với một cánh tay bị bong nặng. Clark không gặp Horst vào thời điểm đó, nhưng anh ấy đã nghe tất cả câu chuyện và rất vui khi được gia nhập Adidas nhiều năm sau đó, đưa công ty của anh ấy trở thành đối tác của người Đức tại Úc, thay thế Melbourne Sports Depot.

Một vận động viên người Úc khác mà Horst kết bạn là Kevan Gosper, người giành huy chương bạc tại Melbourne trong nội dung tiếp sức 4x400. Khi Horst tặng anh ta một đôi giày, anh ta không ngờ rằng một ngày nào đó anh ta sẽ trở thành chủ tịch của Shell Australia, và điều đó cũng không làm tăng quyền lực của anh ta trong thế giới thể thao chính trị đến mức được bổ nhiệm làm phó chủ tịch Ủy ban Olympic Quốc tế.

Về mặt liên hệ, việc một số quốc gia châu Âu vắng mặt tại Thế vận hội Olympic như một hình thức phản đối đã được bù đắp nhiều hơn bằng sự xuất hiện của các cường quốc thể thao mới. Thế vận hội Melbourne là lần đầu tiên có sự tham gia đông đảo của các vận động viên đến từ một số quốc gia Đông Âu. Trong thời gian ở sân vận động, Horst đã kết bạn với những đại diện dường như không quan trọng từ những quốc gia này, nhưng họ rất biết ơn vì bất kỳ sự giúp đỡ nào mà họ có thể nhận được. Thế vận hội là một cơ hội để Horst làm những điều ủng hộ cho rất nhiều người, mà sau đó anh ta có thể sử dụng để làm lợi thế cho mình.

Tại Thế vận hội tiếp theo ở Rome, các vận động viên tìm kiếm người Đức dễ chịu với hầu bao khổng lồ, nhưng anh ta không còn là ân nhân duy nhất của thành phố. Các Dasslers của Puma đã kết bạn với những vận động viên giỏi nhất và cũng đang phát giày. Vấn đề là Adidas đã có một vị trí không thể phủ nhận trên thị trường: thương hiệu này đã đến đầu tiên và cung cấp những đôi giày tốt nhất trên thị trường. Puma sẽ phải cung cấp một cái gì đó nhiều hơn nữa.

Armin Hary, một vận động viên chạy nước rút gậy tranh cãi người Đức, là người đầu tiên khám phá rõ ràng sự cạnh tranh giữa các

thương hiệu. Vài tháng trước Thế vận hội Rome, Hary hết lần này đến lần khác chứng minh rằng anh là người đàn ông nhanh nhất thế giới. Người ta nói rằng anh ấy sẽ là người đầu tiên chạy 100 mét trong đúng 10 giây. Trên thực tế, anh ấy đã làm được điều đó, ở Friedrichshafen, đi đôi giày Adidas ba sọc xanh, nhưng anh ấy đã bị loại vì bị coi là đã đốt cháy khởi đầu.

Vào tháng 6 năm 1960, tại Zurich, Hary lại tại vị. Tay vợt người Đức đã phá kỷ lục thế giới, nhưng một lần nữa bị loại vì bỏ lỡ phần khởi đầu. Tuy nhiên, Hary đã thuyết phục các trọng tài lặp lại cuộc đua, và vì vậy không nghi ngờ gì khi con trai của một thợ mỏ Saarland này đã giữ lời hứa của mình: anh ta không chỉ có thể mà còn thực sự chạy 100 mét trong đúng 10 giây.

Adolf Dassler ngây ngất. Armin Hary đã từng là khách quen của Herzogenaurach. Adi đã theo dõi sát sao quá trình tiến hóa của anh ấy và thích phản hồi mà người chạy cao dành cho anh ấy. Anh ấy đã mất vài giờ để lắp ráp đôi giày của Harry. Nếu vận động viên giữ được phong độ, Adidas chắc chắn sẽ có mặt trên bục vinh quang ở nội dung 100 mét tại Thế vận hội tiếp theo.

Như Dassler đã lưu ý, màn trình diễn của Hary đã được cải thiện rất nhiều kể từ khi anh ấy trải qua một mùa giải ở Mỹ. Tuy nhiên, cùng với những kỹ thuật huấn luyện mới nhất, anh ấy cũng học được rằng những gì tốt nhất xứng đáng được khen thưởng. Ý tưởng này tiếp tục bị Ủy ban Olympic Quốc tế từ chối, nhưng Hary đã đánh giá cao phần đặc biệt này của giấc mơ Mỹ và quyết tâm biến nó thành hiện thực.

Á hậu hấp dẫn Alf Bente, người đã kết hôn với Inge, con gái lớn của Adi Dassler. Alf đã được chào đón nồng nhiệt bởi cả Dasslers và Adidas, và cặp đôi này đã giám sát phần lớn hoạt động kinh doanh ở Đức trực tiếp từ ngôi nhà của gia đình trong khu phức hợp của công ty. Alf đứng đầu sản xuất và dần trở thành người đàn ông thứ hai của Adidas tại Herzogenaurach. Inge đã ở trong bộ phận xúc tiến bán hàng. Kể từ thời điểm đó trở đi, các vận động viên từng ngồi trong bàn bếp của Käthe Dassler giờ thường ở lại tầng hầm Bente, nơi họ giải trí cho đến tận nửa giờ.

Trong chuyến thăm của mình, Hary đã hỏi rõ ràng Adidas sẽ sẵn sàng cung cấp những gì để anh ta sử dụng thương hiệu này. Kinh ngạc trước yêu cầu khá bất thường, Bente thẳng thừng từ chối đưa anh ta bất kỳ khoản tiền nào, nhưng đồng ý hỏi Adi Dassler về một đề xuất thay thế: Adidas sẽ thuê anh ta làm nhà phân phối tại Hoa Kỳ, và cung cấp cho anh ta một lượng hàng khởi điểm là mười nghìn cặp. Như Bente đã dự đoán trước, Adi tức giận từ chối.

Lúc này, Armin Hary đã kết bạn ở phía bên kia của Aurach. Liên hệ đã được thiết lập thông qua Werner von Moltke, Nhà vô địch mười môn phối hợp người Đức và sau đó là châu Âu, người đã bắt đầu đi

giày Puma vào năm 1958. Von Moltke đã nhận một số đôi miên phi và đồng ý làm trung gian của thương hiệu tại các cuộc họp đua xe quốc tế. Với Armin Harry, điều đó thật dễ dàng: họ là bạn đời của nhau. Von Moltke nhớ lại: “Tôi đã tặng anh ấy một đôi giày Puma, và vì tôi có ít tiền nên đã mời anh ấy đi ăn trưa. Nhiều tháng trôi qua, mối quan hệ của họ ngày càng sâu sắc và Harry thường xuyên đến thăm anh trên khắp Aurach.

Ngồi trên khán đài Stadio Olimpico để theo dõi trận chung kết 100 m, Adolf Dassler tin chắc rằng Armin Hary đã quên chuyện tiền bạc và sẽ chạy lòng vòng trong đôi giày Adidas. Anh ta hoàn toàn thất thần khi vận động viên người Đức bước ra từ đường hầm với đôi giày Puma. Dù 4 đối thủ còn lại đều mặc áo ba sọc nhưng có thể thấy rõ phong độ trên đôi chân của Hary ngay từ trên khán đài.

Gia tộc Puma rạng rỡ hạnh phúc khi Armin Hary giành huy chương vàng sau 10,2 giây. Như von Moltke thừa nhận, sự lựa chọn của người chạy được thúc đẩy, ít nhất một phần, bởi một phong bì dày. Anh ta đã được đề nghị một khoản tiền thưởng mười nghìn điểm, đáng kể vào thời điểm đó, nếu anh ta giành được huy chương vàng. Tuy nhiên, một vài phút sau, nhóm của Puma đã bị choáng váng. Đau khổ thay, họ nhìn thấy Hary leo lên bục khi mặc Adidas. Werner von Moltke than thở: “Đối với Rudolf và Friedl Dassler, những người đã chào đón anh ấy với vòng tay rộng mở, điều đó rất đau đớn. Rõ ràng, Hary mong đợi được trả tiền bởi cả hai bên, nhưng Adi đã bị thái độ của anh ta từ chối và ngăn anh ta quay trở lại nhà máy. Tay đua này tiếp tục hợp tác với Puma, nhưng các giám đốc công ty không bao giờ quên sự cố ở Rome và liên tục gọi Hary là “người chơi cả hai bên”.

Sau Thế vận hội ở Rome, rõ ràng là điển hình (và ngành sản xuất giày ăn theo nó) sẽ không bao giờ giống nhau nữa. Sự cố xảy ra với Hary chắc chắn sẽ khiến những người khác cố gắng tận dụng sự cạnh tranh giữa Adidas và Puma. Cả hai Dasslers sẽ phải điều chỉnh chiến lược của mình, và đã đến lúc Horst và Armin tiếp quản công ty.

các trục đường ở Alsace

Vào những buổi tối, một nhóm thanh niên quây quần bên chiếc bàn tròn trong một nhà hàng nhỏ ấm cúng ở Alsatian. Giữa đồ uống này và đồ uống khác của một loạt cognac đặc biệt, các giám đốc hào hứng nghĩ ra những kế hoạch phức tạp và táo bạo. Họ muốn thống trị thế giới thể thao.

Cả nhóm gặp nhau hầu như mỗi ngày tại Auberge du Kochersberg, một nhà nghỉ của thợ săn do Adidas France chuyển đổi với giá cao, thành một khách sạn xa hoa với một nhà hàng cao cấp và một hầm rượu lớn. Các vị khách vui vẻ đến tận chiều muộn, khi các giám đốc người Pháp quây quần bên ông chủ trẻ, Horst Dassler.

Horst chuyển đến Alsace vào năm 1959. Sau Thế vận hội Melbourne, anh ấy trở nên bồn chồn. Anh đã thừa hưởng động lực của cha mình và sự kiên trì và thực tế của mẹ. Anh đã làm phiền cha mẹ để anh có nhiều tự do và ảnh hưởng hơn trong công ty, nhưng anh đã bị mẹ anh ngăn cản, người nhấn mạnh rằng tất cả trẻ em đều có cơ hội thăng tiến như nhau ở đó. Các cuộc tranh cãi kết thúc trong những cuộc chiến ngày càng gay gắt giữa Horst và Käthe.

Sự xích mích càng trở nên tồi tệ hơn khi có sự hiện diện của Monika Schäfer, bạn gái của Horst. Horst coi cô là một cô gái trẻ trung, quyến rũ mà anh sẽ cần nhắc dành trọn phần đời còn lại của mình, nhưng cha mẹ cô, để mắt đến con gái của một gia đình lâu đời hơn, lại không mấy ấn tượng. Các Dasslers cũ hơn họ đã rất kinh hoàng khi nghe tin Monika, một vận động viên thể dục tài năng, từng là thành viên của một nhóm vận động viên trên không tại một rạp xiếc địa phương. Tệ hơn nữa, cô ấy theo đạo Tin lành trong khi họ theo đạo Công giáo.

Adolf và Käthe quyết định tốt nhất là nên gửi đứa con trai bất cần của họ ra khỏi Herzogenaurach, nhưng họ cũng biết sẽ thật ngu ngốc khi đưa một người thừa kế tài năng như vậy ra khỏi công việc kinh doanh của gia đình. Giải pháp là đưa anh ta vào quyền kiểm soát một nhà máy riêng biệt. Động thái này sẽ có hai lợi thế: nó sẽ tạo khoảng cách giữa Horst và cha mẹ anh ấy, và nó sẽ giúp Adidas đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của mình.

Các Dasslers đã cẩn thận chọn vùng Alsace của Pháp. Gần với biên giới Đức, khu vực này cách Herzogenaurach bốn giờ lái xe. Ngành công nghiệp giày của nó rơi vào khủng hoảng và hàng chục nhà máy đang ráo riết tìm người mua. Trong chiến tranh, Alsace đã

được sáp nhập một cách không chính thức vào Đức, điều này buộc các thợ đóng giày địa phương cũng phải đóng góp vào nỗ lực chiến tranh. Khi xung đột kết thúc, vùng lãnh thổ này trở lại quyền kiểm soát của Pháp, nhưng dù vậy, các công ty trong khu vực vẫn phải chịu các hình phạt được đưa ra.

Tệ hơn nữa, việc sản xuất giày ở Alsatian một phần dựa trên nhu cầu về những đôi ủng hạng nặng của những người thợ mỏ ở Saarland ở phía nam. Tuy nhiên, sau một cuộc trưng cầu dân ý được tổ chức vào năm 1955, Saarlanders quyết định trở thành một phần của Đức - xóa sổ thị trường chính của các nhà sản xuất giày Alsatian. Vào cuối những năm 1950, nhiều nhà máy đã đóng cửa hoặc sắp đóng cửa. Đôi mắt tinh tường của Dasslers nhanh chóng hướng về Vogel, một công ty ở ngôi làng nhỏ Dettwiller đang trên bờ vực phá sản.

Georges-Philippe Gerst tò mò quan sát chiếc Mercedes màu đen với biển số Đức tiến vào sân sau của nhà máy mục nát của cha mẹ ông vào tháng 7 năm 1959. Có cả một gia đình bên trong xe: Adi và Käthe ở ghế trước và con cái của họ chen chúc ở ghế sau. . Adi nhanh chóng giải thích rằng anh ấy cần các đối tác ở Alsace để sản xuất khoảng 500 đôi ủng mỗi ngày, bắt đầu sớm nhất có thể. "Đối với công ty của chúng tôi, công ty đang vật lộn để tồn tại với đơn đặt hàng 50 đôi, con số thật không thể tin được," Gerst thú nhận. "Chiếc Mercedes màu đen trông giống như nó được Chúa gửi đến."

Vài ngày sau, một chiếc xe buýt Volkswagen sơn ba vạch đến chở một kỹ thuật viên sản xuất giày người Đức và các hộp thiết bị để sản xuất giày bóng đá Adidas. Cùng với anh ta cũng đến cả gia đình Dassler để sửa chữa nhà máy mục nát, nằm đối diện với ga xe lửa Dettwiller. Cha, mẹ, dì và các em xắn tay áo vào cột tường, lau chùi máy móc - vốn đang trong tình trạng thê thảm. Vì vậy, cha mẹ đã cho con trai 350.000 franc làm vốn ban đầu và quay trở lại Herzogenaurach.

Vui mừng với nền độc lập giành được, Horst định cư ở Alsace. Ngay từ tháng 12 năm 1959, các bậc cha mẹ đã tin rằng việc mua nhà máy Dettwiller là một khoản đầu tư tốt, và Horst có mọi thứ anh ta cần để vận hành nhà máy đúng cách. Sau đó họ được đoàn tụ với gia đình Gerst ở Pirmasens, quê hương của Käthe, ngay bên kia biên giới Đức. Đối với 17,5 triệu franc khác, họ nắm toàn quyền kiểm soát nhà máy ở Alsace.

Horst, người ban đầu ở trong một căn phòng nhỏ trong ngôi nhà Gerst, đã chuyển đến một căn hộ phía trên nhà máy. Trước sự thất vọng của cha mẹ, khung cảnh đơn điệu của cuộc sống ở Alsace không ngăn được Monika Schäfer đến với người yêu của mình. Họ tổ chức một đám cưới giản dị tại Auberge du Haut-Barr ở Saverne. Alsace sẽ là nhà của Horst, và cũng là cơ sở của một đế chế vô song trong thế giới thể thao.

Khi đặt mắt vào Auberge du Kochersberg âm cúng, ở ngôi làng Landersheim biệt lập, Horst quyết định rằng đây sẽ là giai đoạn mà hoạt động kinh doanh của công ty sẽ tập trung. Phía sau *nhà nghỉ cũ*, một số văn phòng được xây dựng, cũng như các sân tennis và sân bóng đá, sẽ được mở vào năm 1967. Chưa đầy mười năm sau khi bị đày ải ở Alsace, Horst đã chỉ huy một tổ chức lớn đang hoạt động mạnh mẽ. Từ một nhà máy nhỏ ở Dettwiller, ông đã xây dựng một liên doanh Adidas riêng biệt. Về mặt hình thức, công ty con của nó được cho là phải chịu trách nhiệm trước Herzogenaurach, nhưng Adidas France được điều hành gần như độc lập với công ty mẹ Đức, thực hiện các cuộc đàm phán riêng và có các nhà cung cấp khác nhau. Nằm giữa các văn phòng mới được xây dựng và Auberge, Landersheim đã trở thành trung tâm thần kinh của Adidas.

Khi Horst nhìn thấy một cơ hội, anh ấy đã đi theo nó, bỏ qua mọi trở ngại có thể xuất hiện. Alain Ronc, một trong những quản trị viên gan dạ nhất của Horst, là một trong những nhân viên đáng tin cậy được ông đưa ra những chỉ dẫn phức tạp nhất: "Ông ấy không quan tâm đến việc tư vấn, cũng như cân nhắc các vấn đề và chi phí. Ronc, người đã gia nhập công ty với vai trò trợ lý trong bộ phận xuất khẩu, cho biết. "Anh ấy đã đi 200 km một giờ và chúng tôi đã chạy theo anh ấy, hết hơi, cố gắng theo kịp."

Các nhân viên của Horst đã phải toát mồ hôi hột. Hầu hết họ đều làm việc hàng giờ không đứng đắn và phải gác lại rất nhiều cuộc sống cá nhân của mình để theo dõi anh ta. Một ngày bắt đầu từ rất sớm và thường kết thúc vào đêm muộn, sau bữa tối công việc kéo dài tại Auberge, sau đó là một ly rượu với Horst. Mặc dù hợp đồng không quy định nhân viên phải làm việc vào thứ Bảy, nhưng các văn phòng luôn chật kín người. Vào Chủ nhật, các cuộc thảo luận diễn ra ở những nơi thoải mái hơn, chẳng hạn như tại chính Auberge hoặc tại Dasslers ở Eckartswiller.

"Le Patron", như Horst được biết đến ở Alsace, là công nhân chăm chỉ nhất. Hoàn toàn *tham công tiếc việc*, anh ấy luôn tìm cách sử dụng thời gian của mình một cách hiệu quả nhất có thể. Một trong những phương pháp kỳ lạ nhất của họ được biết đến là ăn tối luân phiên. Một nhân chứng kể lại: "Ba nhóm gặp nhau trong ba phòng khác nhau, mỗi phòng có một giám đốc điều hành cấp cao. "Horst sẽ uống một ly với một người trong nhóm, ngồi vào bàn và theo kế hoạch, được gọi đến một cuộc họp khẩn cấp. Sau đó anh ta sẽ gặp nhóm thứ hai, uống rượu khai vị và được gọi lại. Trong nhóm tiếp theo anh ta ăn tráng miệng. Đến cuối đêm, tất cả các vị khách sẽ có ấn tượng rằng họ đã dùng bữa với Horst Dassler. "

Đối với các nhân viên, điều tồi tệ nhất là ông chủ hầu như không cần ngủ. Những người làm việc gần nhất với anh thường xuyên nhận được những cuộc điện thoại vào lúc nửa đêm. Hoàn toàn tỉnh táo, Horst vừa nảy ra một ý tưởng cần phải thảo luận ngay. Bạn gái

người Mỹ của một trong những nhân viên đã từng bị kẻ đột nhập vào ban đêm cẩu kính đến nỗi cô ấy đã nhắc điện thoại lên và giận dữ nói: "Horst, anh đang can thiệp vào đời sống tình dục của tôi". trong những tuần Người đàn ông tội nghiệp phải trả lời các câu hỏi hàng ngày về cuộc sống riêng tư của anh ta đang diễn ra như thế nào.

Chứng mất ngủ của Horst thậm chí còn tồi tệ hơn đối với những người đi cùng anh ta. Với Dassler, các cuộc họp kéo dài đến tận nửa giờ sáng, điều này không ngăn anh ta gọi điện vài giờ sau đó. "Bạn đã không ngủ, phải không?" anh ấy nói đùa. Vào bữa sáng, anh tình cờ hỏi những người bạn đồng hành của mình rằng họ nghĩ gì về cuộc đua xe trượt tuyết trên truyền hình đêm khuya.

Cuộc hôn nhân của Horst và Monika đã nhanh chóng sinh ra hai đứa con, Adi và Suzanne, nhưng Horst hiếm khi nhìn thấy chúng, cũng như không mong đợi các nhân viên của mình cảm thấy cần một cuộc sống gia đình. Alain Ronc phải đối mặt với một tình huống khó xử khi Horst đề nghị anh đi cùng mình đến một hội nghị ở Malta. Ronc nói với anh ấy rằng anh ấy không thể đi, vì anh ấy sẽ kết hôn vào ngày hôm đó. Điều này dường như không làm Horst bận tâm: "Anh ấy hỏi vợ tương lai của tôi đã từng đến thăm Malta chưa," Ronc nói. "Khi tôi nói không, anh ấy đề nghị tôi đưa cô ấy đi cùng. Tôi sẽ dành ba ngày tại hội nghị và ba ngày với cô ấy. Và đó là cách mà tuần trăng mật của chúng tôi biến thành một chuyến công tác".

Để đổi lại cam kết gần như tuyệt đối này, Horst đã đối xử với nhân viên của mình bằng sự cân nhắc mà anh đã thể hiện với những vị khách của mình tại Auberge. Mặc dù hiếm khi thảo luận các vấn đề cá nhân với các giám đốc điều hành Adidas khác, anh ấy luôn sẵn lòng giúp đỡ. Ít nhất hai nhân viên đã rất biết ơn Horst khi anh ta ra khỏi tù vì lái xe trong tình trạng say rượu. Một người khác thừa nhận, với sự xen lẫn xấu hổ và tình cảm, rằng Horst đã giúp đỡ một trong những người thân của mình thoát khỏi tình trạng túng quẫn. Một người khác nhận được chuyến thăm từ Horst trong bệnh viện khi anh ta bị một vết bầm nhẹ. Đó là một cử chỉ tinh tế, nhưng là một cử chỉ đảm bảo lòng trung thành của nhân viên trong nhiều năm. "Nhưng tất nhiên anh ta cũng sử dụng nó như một hình thức thao túng," một trong những nhân viên thừa nhận nhiều năm sau đó.

Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý trẻ tuổi của Adidas chỉ đơn giản là ngây ngất với Horst: họ bị choáng váng trước động lực làm việc của anh ấy, bị mê hoặc bởi sức bền của anh ấy, ấn tượng bởi khả năng thuyết phục của anh ấy và ngạc nhiên trước hoạt động trí óc không ngừng của ông chủ. Horst rất nhút nhát, anh ấy không thể nói rất tốt trong công khai và tránh trở thành trung tâm của sự chú ý. Mặc dù vậy, anh ấy vẫn toát ra một vẻ đẹp thanh thoát quyến rũ hầu hết những người anh gặp. Những người đi cùng anh nghĩ rằng Horst đã dấn thân vào một cuộc phiêu lưu phi thường và sẽ làm bất cứ điều gì để ở lại bên anh. Johan van den Bossche, một luật sư của

công ty vào thời điểm đó cho biết: “Thật là thú vị. Tất cả chúng tôi đều muốn trở thành một phần của nó, ngay cả khi chúng tôi phải chạy như bay.”

Do đã học kỹ thuật tại Pirmasens, Horst có thể khéo léo giám sát hoạt động của nhà máy ở Dettwiller. Cha của anh, người thỉnh thoảng ghé vào để tư vấn cho các nhân viên, phải thừa nhận rằng đôi giày được làm ở đó thực sự xứng đáng mang dòng chữ Adidas ba sọc. Khi nhu cầu tiếp tục tăng cao, Horst nhanh chóng mua thêm một số nhà máy đang thất bại trong khu vực. Mặc dù vậy, chàng thanh niên bốc đồng gần như không bao giờ tự nhận mình là giám đốc sản xuất của nhà máy.

Trong những năm đầu, toàn bộ sản xuất của nhà máy Alsace được gửi trực tiếp đến Herzogenaurach để bán ở Đức hoặc nước ngoài bởi các đại diện nước ngoài. Vì vậy, Horst bắt đầu đầu tư mạnh mẽ vào thị trường Pháp, mang lại cho Adidas France một sự thúc đẩy lớn và xung quanh mình là những trợ lý có cùng chí hướng để quảng bá giày Adidas do Pháp sản xuất trên khắp đất nước.

Ban đầu, họ chỉ nhận được những yêu cầu lẻ tẻ từ các câu lạc bộ và các vận động viên cá nhân của Pháp. Về cơ bản, nhà máy có hai đối thủ cạnh tranh: Hungaria và Raymond Kopa, một công ty được thành lập bởi một trong những cầu thủ bóng đá được tôn sùng nhất của Pháp vào những năm 1950. Kopa có thể mở ra nhiều cánh cửa trong thế giới bóng đá Pháp, nhưng Horst Dassler đã chọn một người rất tháo vát - kiểu người, vào những ngày có trận đấu, sẽ đi khắp đất nước để trao tặng giày Adidas hoặc dành hàng giờ để vun đắp tình bạn mới trong các quán bar của câu lạc bộ. Các nhiếp ảnh gia sẽ trả thêm một lượt đồ uống nếu họ hứa chụp cận cảnh đôi giày bóng đá của Adidas.

Không giống như các vận động viên khác, các cầu thủ bóng đá có hồ sơ chuyên nghiệp hoàn hảo để kiếm tiền từ việc bán dụng cụ thể thao khi họ vẫn đang thi đấu. Khi họ nghỉ hưu, Horst thường thuê họ làm đại sứ thương hiệu. Họ đã tạo cho Adidas uy tín và có nhiều mối quan hệ có giá trị, nhưng Dassler biết rằng họ cũng có động lực và sự bền bỉ. Việc dạy các kiến thức cơ bản về kinh doanh thiết bị thể thao cho một cựu cầu thủ bóng đá sẽ dễ dàng hơn là truyền sự kiên trì và ý chí cho một người quản lý non trẻ.

Đội Adidas có Just Fontaine, cựu cầu thủ bóng đá người Pháp, người đã giữ kỷ lục ghi 13 bàn sau 6 trận tại World Cup ở Thụy Điển năm 1958. Bốn năm sau, vì chấn thương, sự nghiệp của anh chấm dứt và anh được Adidas thuê. France với tư cách là đại diện bán hàng, bán những đôi ủng mang tên mình. Thỏa thuận này rất hấp dẫn đối với Fontaine, đặc biệt là vào thời điểm mà những cầu thủ tầm cỡ của anh ấy không những không kiếm được nhiều tiền trong sự nghiệp ngắn ngủi của họ mà còn chẳng để lại gì khi nó kết thúc.

Lúc đầu, Fontaine không được đón nhận nồng nhiệt, thường xuyên phải nghe những bình luận khiếm nhã về người Đức. Chàng cầu thủ mũm mĩm cũng nhận ra rằng Adidas gặp bất lợi so với các thương hiệu khác của Pháp vì không sản xuất đồ đá banh. Thông thường, các đơn đặt hàng được thực hiện bởi Hungaria, nơi sản xuất cả giày bóng đá và bóng. Những người bán hàng của công ty này được chào đón nồng nhiệt ở hầu hết các cửa hàng thể thao, đơn giản vì nhà máy sản xuất "le scaphandre", quả bóng bằng da màu nâu được sử dụng bởi bất kỳ câu lạc bộ bóng đá danh tiếng nào của Pháp vào thời điểm đó. Fontaine giải thích: "Họ gây sức ép với các đại lý, nói rằng họ sẽ không nhận được bóng nếu họ không đặt mua giày. "Vì vậy, tôi đã nói với Horst rằng Adidas nên làm những quả bóng của riêng họ. Đó là một thành công ngay lập tức bởi vì anh ấy đã theo gợi ý của tôi rằng quả bóng Adidas nên có các chồi màu đen và trắng, giúp dễ dàng phân biệt nó với những quả bóng khác. Khi bạn nhìn thấy nó trên sân, bạn ngay lập tức biết đến thương hiệu".

Horst đã mua một nhà máy chế biến ở La Walck, một thị trấn khác ở Alsace, nơi sản xuất chồi da. Những quả bóng được may bởi các tù nhân ở Tây Ban Nha của Franco. Peter Lewin, nhà phân phối của công ty tại quốc gia đó, nhìn Horst với vẻ hoài nghi về thương vụ này, nhưng Horst cười và trả lời: "Dùng dao cắt mở một trong những quả bóng." Lewin mở nó ra và thấy một tờ giấy viết tay có tên và số ô được gấp gọn gàng. Các tù nhân đã được hướng dẫn đặt những mảnh giấy này vào bên trong quả bóng trước khi hoàn tất khâu để tránh làm việc cầu thủ. Một chiếc xe tải đầy những hình lục giác bằng da chạy từ La Walck đến Nhà tù Fabara mỗi tuần, và quay trở lại với một đồng bóng Adidas.

Những quả bóng của Hungaria đã được quét khỏi thị trường. François Remetter, thủ môn của đội tuyển quốc gia Pháp, được biết đến với hành vi lên vào phòng thay đồ và để những quả bóng Adidas vào tủ của trọng tài. Jean-Claude Schupp, giám đốc xúc tiến của công ty vào thời điểm đó, nhớ lại: "Ngoài ra, anh ấy sẽ yêu cầu những người chơi nổi tiếng đá quả bóng trong trò chơi lên khán đài. "François sẽ đứng ở góc sân và tình cờ lăn một quả bóng Adidas cho các cầu thủ."

Vì các hợp đồng độc quyền hầu như không tồn tại, Horst đã dạy các nhân viên của mình tìm ra cá tính thể thao bằng cách hình thành các mối quan hệ cá nhân. Một trong những thành viên của đội đã bị khiển trách nghiêm khắc khi anh ta thông báo với ông chủ của mình rằng một số cầu thủ trong đội do Adidas thuê đã vào sân mặc quần lót của đối thủ cạnh tranh. "Bạn có ở trong phòng thay đồ với họ không?" Horst cau mày. "Bạn có biết tên của những người vợ của họ không? Bạn đã ăn trưa với họ sớm hơn? Không? Vậy bạn đã mong đợi điều gì?"

Ở Herzogenaurach, Horst đã quan sát kỹ lưỡng xem Adidas thu lợi như thế nào từ những liên hệ cá nhân mà cha mẹ anh dành cho công ty. Khi các vận động viên đến nhà máy, họ biết rằng họ sẽ được chào đón nồng nhiệt. Họ chắc chắn rằng Adi Dassler sẽ lắng nghe cẩn thận những gì họ nói và anh ấy sẽ cố gắng hết sức để làm cho đôi giày trở nên hoàn hảo nhất có thể. Xét về bình đẳng với đối thủ, họ thích đi giày Adidas hơn. Nếu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh tốt hơn, trong nhiều trường hợp, họ sẽ chọn Adidas.

Nghệ thuật kết bạn có liên quan trong thế giới thể thao, đặc biệt là vào thời điểm không có đủ tiền để mua lòng trung thành. Ngay cả trong bóng đá, nhiều hợp đồng đã được thực hiện một cách không chính thức và Adidas không thể làm gì nhiều nếu một cầu thủ đột ngột quyết định chuyển thương hiệu. Cách tốt nhất để ngăn điều đó xảy ra, Horst nghĩ, là đảm bảo dịch vụ được cung cấp vượt trội hơn tất cả những dịch vụ khác và rằng người chơi đang được nuông chiều vĩnh viễn và đúng cách.

Bản thân Horst xuất sắc trong vấn đề này. Trí nhớ phi thường của anh đã ghi lại tên và khuôn mặt của vô số vận động viên và chính quyền. Le Patron không bao giờ kết thúc cuộc trò chuyện mà không hỏi xem gia đình người kia thế nào. Sự quan tâm đối với bản thân nó sẽ khá tăng bốc, nhưng thường thì Horst thực sự chú ý đến câu trả lời. Một trong những mối làm ăn của ông đã đề cập đến việc con trai ông phấn khích về một đội bóng nào đó và đã rất ngạc nhiên khi nhận được, một thời gian ngắn sau đó, một gói hàng với áo sơ mi có chữ ký của một số cầu thủ của ông. Sự chú ý này hoàn toàn phù hợp với châm ngôn của Horst rằng "trong kinh doanh, các mối quan hệ là những gì quan trọng."



Auberge du Kochersberg. Một nhà nghỉ săn bắn trước đây ở thị trấn Landersheim, ở Alsace, đã được biến thành thiên đường cho những con vua của thế giới thể thao.

Để củng cố chúng, công cụ cuối cùng là Auberge du Kochersberg. Horst Dassler đã quyết định lựa chọn nó trong khi đang tìm kiếm một địa điểm đẹp như tranh vẽ để tiếp khách của mình và đã dành cả một gia tài để tu sửa. Khi họ đến Landersheim để thảo luận về hợp đồng,

các huấn luyện viên và các cầu thủ bóng đá đã kết thúc vài ngày ở Auberge. Họ đã uống rượu vang và thưởng thức những bữa ăn ngon trước khi những người Adidas bắt đầu thảo luận về công việc kinh doanh.

Với đội ngũ nhân viên không mệt mỏi và lòng hiếu khách đặc trưng, Horst Dassler đã có một phong cách riêng. Trong thế giới thể thao. Điều này đòi hỏi một khoản đầu tư cá nhân rất mạnh, nhưng anh ấy chắc chắn rằng nó sẽ thành công.

Ở Herzogenaurach, anh họ của Horst vẫn chưa tìm được chỗ đứng trong công ty của cha mình. Trên thực tế, Armin Dassler đã rời khỏi thị trấn đầy phần uất sau một cuộc chiến khác với Rudolf bất khả chiến bại. Trong khi Horst định cư ở Pháp, Armin tức giận thu dọn hành lý và rời đến Áo.

Mối quan hệ giữa Armin và Rudolf luôn căng thẳng, nhưng mọi chuyện lại trở nên tồi tệ hơn khi lòng tự tôn của cậu bé tăng lên và cậu bắt đầu nghi ngờ về đường lối bảo thủ của cha mình. Để mất đến cổ phiếu của Horst, Armin biết rằng thế giới thể thao đang thay đổi nhanh chóng, và nếu cha anh không để anh đưa Puma đi đúng hướng, công ty sẽ hoàn toàn bị các đối thủ cạnh tranh bỏ xa.

Vào thời điểm đó, Armin vừa tách khỏi Gilberte, mẹ của hai đứa con của họ, Frank và Jörg. Khi rời Herzogenaurach vào năm 1961, ông mang theo Irene Braun, một cựu nhân viên của bộ phận xuất khẩu của Puma. Họ định cư ở Salzburg với Jörg, đứa con út, và Frank ở với mẹ.

Trong một thỏa thuận vội vàng với cha mình, Armin có tiền để mua một nhà máy ở Salzburg và bao phủ thị trường Áo. Tuy nhiên, kể từ lúc đó, Armin chỉ có một mình. Cha của ông đã kiên quyết từ chối không chỉ cung cấp bất kỳ hình thức bảo lãnh nào cho các chủ ngân hàng Áo mà còn hỗ trợ bất kỳ khoản hỗ trợ nào cho con trai mình. Irene nói: “Ông già thực sự đã khiến mọi thứ trở nên khó khăn hơn đối với chúng tôi. Tệ hơn nữa, cặp đôi sớm phát hiện ra rằng thị trường thể thao của Áo có tính thời vụ sâu sắc. Tính đến đầu tháng 11, người Áo đã dành hầu hết các ngày cuối tuần ở các ngọn núi trượt tuyết. Trong sáu tháng, cố gắng bán giày thể thao chẳng ích lợi gì. Puma Austria sớm gặp khó khăn về tài chính và không thể dựa vào công ty mẹ.

Armin sau đó quyết định bổ sung hoạt động kinh doanh bí mật. Bất chấp sự thật rằng cha anh đã cấm anh bán các sản phẩm sản xuất tại Áo ở bất kỳ thị trường nào khác, Armin đã thỏa thuận với các nhà phân phối lớn ở Hoa Kỳ, xuất khẩu những đôi ủng sang đó. “Dassler” - khá giống với những chiếc Puma, mặc dù chúng có logo thay đổi một chút.

Với việc điều hành, Armin rõ ràng không tuân theo Rudolf, nhưng cần thêm đơn đặt hàng để nhà máy Salzburg tiếp tục hoạt động. Anh

ta có liên hệ cá nhân ở Hoa Kỳ, nơi cha anh ta đã cử anh ta đi làm nhiệm vụ do thám vào đầu những năm 1950. Bên cạnh đó, Irene cũng có những mối liên hệ của riêng mình. Về phần mình, các nhà phân phối cho rằng khi Rudolf gần đến tuổi nghỉ hưu, họ có thể tiếp tay cho người thừa kế. Chắc chắn rằng có một đại dương giữa họ và Herzogenaurach đã giúp ích. Rudolf Dassler sẽ chỉ phát hiện ra nếu ai đó nhắc điện thoại để nói với anh ta.

Mối quan hệ giữa Rudolf và con trai ông đã trở nên xa cách đến mức ông già từ chối lời mời tham dự đám cưới thứ hai của Armin. Buổi lễ diễn ra vào tháng 9 năm 1964, cùng thời điểm với kỳ nghỉ hàng năm của Rudolf ở Bad-Wörishofen. Irene nói: "Chúng tôi cung cấp một tài xế để đón bạn và sau đó đưa bạn trở lại. "Nhưng anh ấy đã trả lời trong một bức thư rằng anh ấy sẽ không làm gián đoạn kỳ nghỉ của mình cho đám cưới của chúng tôi." Tuy nhiên, không giống như Horst, Armin sớm được đưa trở lại Herzogenaurach. Ba năm sau khi sống lưu vong ở Áo, Rudolf khiêm tốn yêu cầu con trai mình trở về. Ở tuổi hơn 60, ông không còn đủ nghị lực để đưa Puma về phía trước, và cần sự thúc đẩy của con trai mình để củng cố quyền lực của gia đình đối với công ty mẹ.

Còn quá trẻ để đảm nhận vị trí này, Gerd Dassler, con trai thứ hai của Rudolf, khi đó mới ngoài 30 tuổi, được cử đến Pháp để thành lập một công ty con. Như thế các Dasslers đang tìm kiếm nhau một cách có ý thức, chiến dịch được thiết lập ở Soufflenheim, cách căn cứ của Horst ở Landersheim vài km. Với việc Armin phụ trách các hoạt động ở Herzogenaurach, Puma nhanh chóng có được động lực, và nhận ra rằng các đối thủ của họ không chỉ ở bên kia Aurach, mà còn ở bên kia biên giới: Horst đang ở Pháp và là trụ sở chính của Adidas trong nước. Tuy nhiên, chính ở Anh, Armin mới thực sự có thể hiểu được những gì anh đang phải đối mặt.

Anh ghi bàn, Đức thắng

T háng 6 năm 1966, Horst Dassler đến khách sạn Coburg — một cơ sở vui vẻ và lễ hội trên Phố Queensway ở quận Bayswater của Luân Đôn — nơi ông đang lên kế hoạch cho một kỳ nghỉ dài hạn. Trong gần một tháng, đây sẽ là trụ sở của một đội Adidas rất kiên định và hiệu quả: nhiệm vụ của họ là đảm bảo rằng World Cup được bao phủ hoàn toàn bởi ba sọc của công ty.

Các đội bóng trước đây của Anh đã không tỏa sáng trên trường quốc tế, nhưng trên sân nhà, họ tự tin một cách kỳ lạ. Sau chuỗi trận giao hữu toàn thắng, các tờ báo đã ủng hộ hết mình cho đội tuyển quốc gia. Người quản lý của đội, Alf Ramsey, đã nâng cao kỳ vọng hơn nữa bằng cách tuyên bố đội của anh ấy là đội yêu thích của cuộc thi - và khi làm như vậy, anh ấy sẽ khẳng định lại vị thế tối cao của nước Anh trong môn thể thao mà họ phát minh ra. Bạn có thể cảm nhận được sự phấn khích của đất nước khi toàn đội chuẩn bị cho những trận đấu chắc chắn sẽ rất hấp dẫn. Hầu hết các trò chơi đều có đầy đủ người chơi và hàng nghìn người đã mua tivi để xem các trận đấu.

Đối với Horst Dassler, đó là một cơ hội to lớn. Ba sọc mới chỉ bắt đầu xuất hiện trên các sân cỏ Anh, nhưng nếu anh ấy chơi đúng bài của mình trong vài tuần tới, anh ấy sẽ đạt được mức độ tiếp xúc vô giá giữa các cầu thủ và người hâm mộ, những người vẫn có ảnh hưởng nhất trong trò chơi. Thế giới bóng đá. Horst có cả một đội Adidas đồng hành cùng anh ấy, bao gồm cả Käthe và Inge, chị cả trong số các chị em. Một số phòng Coburg khác được dành cho các giám đốc quốc tế của công ty và các đối tác khác, những người đã giúp quảng bá thương hiệu giữa các cầu thủ Anh trong những năm trước.

Cho đến cuối những năm 1950, người Anh vẫn miễn cưỡng từ bỏ những đôi ủng cũ của họ. Quốc gia này vẫn ưa chuộng các thương hiệu quốc gia, vốn tự hào về độ bền và không quan tâm nhiều đến kiểu dáng. Họ trang bị mũ ngón chân quá khổ và miếng bảo vệ gót chân, và có thể tồn tại trong vài năm. Bán chạy nhất là Villain và Hotspur, cả hai đều được sản xuất bởi nhà máy Manfield ở Stockport.

Barney Goodman, một đại lý đồ thể thao ở Southgate, đã bị ấn tượng bởi sự sang trọng của đôi giày Adidas khi ông nhận được một đôi vào những năm 1950. Anh ấy biết rằng những cầu thủ lãnh nghề hơn sẽ thích trọng lượng nhẹ và hỏi Manfield liệu họ có thể làm

những đôi giày tương tự không. Câu trả lời xen lẫn sự mỉa mai: giày đế nhẹ đang là mốt nhất thời, Manfield trả lời, và họ không hề quan tâm chút nào.

Khi đó, Jimmy Gabriel, vẫn còn là một thiếu niên, đang chơi cho Dundee United. Anh nhớ lại ngày huấn luyện viên gọi anh vào góc sân và giải thích rằng anh vừa nhận được một đôi giày lạ từ Đức, và anh muốn Gabriel đi thử chúng. “Tôi chưa bao giờ thấy bất cứ thứ gì giống như vậy,” anh nói. “Chúng tôi luôn đi đôi ủng màu nâu nặng nề đó, nhưng rồi đột nhiên có những đôi ủng màu đen có sọc trắng này trông rất giống những đôi giày thông thường.”

Khi vào sân, Gabriel đã bị người hâm mộ và đồng đội chế giễu. Đường cắt thấp hơn tạo cho chiếc ủng một cảm giác eo lả, anh ta bị nói một cách thiếu lịch sự hơn một chút. Anh ấy không thể chơi bóng trong những đôi giày bình thường. “Tôi bỏ qua những lời bình luận vì đã mất vài năm để phá vỡ một đôi giày truyền thống của Anh và rất khó để kiểm soát bóng với họ, nhưng đôi giày Adidas đã cảm thấy thoải mái ngay từ đầu và tôi thực sự có thể cảm nhận được quả bóng.” Thấy rằng độ chính xác của Gabriel đã được cải thiện, những người bạn đồng hành của anh ấy ngừng đùa giỡn và hỏi anh ấy ở đâu họ cũng có thể lấy một cặp.

Điều tương tự cũng xảy ra với Roy Gratrix, hậu vệ của Blackpool. Sau chuyến đi đến châu Âu, anh ấy đã trở về với một đôi giày Adidas. Gratrix đã áp dụng chúng ngay lập tức và tán dương những phẩm chất của thương hiệu trong phòng thay đồ, nhưng huấn luyện viên của anh ấy không hề lay chuyển. Ông ấy sẽ không bao giờ để cầu thủ mặc những thứ thậm chí không có bảo vệ gót chân. Họ trông giống như một đôi dép lê!

Adi và Käthe, tuy nhiên, đã tìm thấy một đối tác với một số liên hệ trong bóng đá Anh. Umbro, một công ty của Manchester, là một trong những nhà sản xuất áo bóng đá hàng đầu. The Dasslers tính toán rằng, trải qua một đối tác nổi bật như vậy, ba sọc sẽ sớm thành danh ở Anh. Vì Adidas chỉ bán giày ống và Umbro chỉ bán quần áo nên có vẻ như đây là một sự dàn xếp công bằng cho cả hai bên.

Umbro được thành lập vào những năm 1920 bởi Harold và Wallace Humphreys, những người sở hữu một xưởng nhỏ ở Wilmslow, Cheshire. Cha mẹ anh có một quán rượu ở Mobberley tên là Bull Head, nhưng Harold và Wallace chuyên kinh doanh quần áo cho chơi gôn, cricket và bóng đá. Họ đã có thương hiệu riêng của mình, Umbro, một tập hợp của "anh em nhà Humphreys". Tên được đăng ký vào năm 1924, và hai anh em đã thông qua biểu tượng được gọi là "viên kim cương kép".

Giống như Dasslers, chỉ ở phía bên kia của cuộc xung đột, Humphreys cũng phải điều chỉnh sản xuất trong chiến tranh để sản xuất áo sơ mi cho Lực lượng vũ trang Anh. Và họ cũng trở lại mạnh

mê vài năm sau đó, với khẩu hiệu “lựa chọn nhà vô địch”. Nhà sản xuất áo bóng đá chính ở Anh vào thời điểm đó là Bukta, nhưng Umbro đã bắt đầu ăn cắp một số hợp đồng tốt nhất của họ trong những năm 1950. Một trong những câu lạc bộ danh tiếng nhất mà họ tấn công là Manchester United, đã cho phép công ty bán quần áo thể thao “được thiết kế bởi Matt Busby”, huấn luyện viên của câu lạc bộ. Thực tế là Humphreys là hàng xóm của Louis Edwards, chủ sở hữu cũ của câu lạc bộ, chắc chắn đã giúp ích.

Bán áo bóng đá chắc chắn là một nhiệm vụ vô ơn vì vào thời điểm đó, các nhà sản xuất không thể đưa logo của họ lên sản phẩm. Điều này đồng nghĩa với việc công chúng không thể nhận diện những chiếc áo đấu của Umbro, và cần phải đầu tư vào quảng cáo để mọi người biết rằng thương hiệu này đã được các đội tuyển chọn.

Để làm phức tạp thêm tình hình, các câu lạc bộ đã đồng ý mua hàng của họ thông qua người bán lại. Nhà phân phối thiết bị bóng đá nổi tiếng nhất là cửa hàng Southgate của Barney Goodman. Cửa hàng đã được điều hành bởi Ronnie, con trai của Barney vào cuối những năm 1950 và phục vụ gần như mọi đội bóng, bao gồm Arsenal, Chelsea, Manchester United và Tottenham Hotspur.

Vào đầu những năm 1960, Umbro được quản lý bởi hai con trai của Harold, John và Stuart Humphreys - mặc dù trên thực tế, hầu hết các giao dịch đều do John xử lý. Một tay chơi gôn lão luyện, có phong thái lịch thiệp, anh cả là một nhà quản lý sắc sảo và lịch thiệp, được mọi người kính trọng trong công việc kinh doanh. Là giám đốc và cổ đông của Manchester City, John đã đóng góp rất nhiều vào những thành tựu của câu lạc bộ trong những năm 1960. Mặt khác, Stuart có vẻ thất thường hơn, và sự ngông cuồng của anh thường xuyên khiến anh gặp rắc rối đáng xấu hổ.

Tuy nhiên, người giúp công ty mở rộng cửa nhất là Jim Terris, một người Scotland vạm vỡ và thân thiện. Anh gia nhập công ty với tư cách là anh trai của Myra, vợ của John và nhanh chóng trở thành người đàn ông của Umbro trong làng bóng đá Anh - anh được ngưỡng mộ vì sự tinh ranh và thông minh của mình. Cháu trai Charles, con trai của John và Myra cho biết: “Anh ấy có một tính cách tương tự như các nhân vật Humphrey Bogart. “Anh ấy là một bậc thầy trong những đường ngắn và biết cách nhanh chóng hạ bóng của người khác nếu cần thiết. Anh ấy gọi mọi người là 'con trai', kể cả thư ký”.

Đối với Adidas cuối cùng đã thâm nhập vào các lĩnh vực ở Anh, các mối liên hệ của Umbro sẽ là hoàn hảo. Các cầu thủ vẫn phải mua giày của riêng họ, và trong khi các câu lạc bộ hàng đầu thường đồng ý trả tới 50% giá, họ vẫn đưa ra mức chi phí cao cho các vận động viên có mức lương hàng tuần là 20 bảng. Mức trần này đã được áp đặt bởi Liên đoàn bóng đá và chỉ được bãi bỏ vào năm 1961.

Ngày nay, giá thành của một đôi giày thể thao có thể là nỗi lo lắng ít nhất của các cầu thủ, nhưng vào thời điểm đó không ai có thể tin rằng các nhà sản xuất sẽ chỉ hàng triệu bảng để các cầu thủ mặc thương hiệu của họ. "Chúng tôi luôn chạy Bobby Robson tiếc nuối nói. "Khi tôi nhận được một đôi miễn phí, tôi đã nghĩ: Chúa ơi, một buổi thức dậy tuyệt vời làm sao!" Vì không nhà sản xuất nào có thể phân phối số lớn, họ cạnh tranh nhau về chất lượng của đôi ủng cũng như những ưu ái nhỏ và các mối quan hệ cá nhân.

Khi Umbro bắt đầu bán giày đá bóng Adidas vào năm 1961, họ đã làm đảo lộn thị trường. Những đôi boots nặng nề mà các cầu thủ Anh ưa thích đã đột ngột biến mất và được thay thế bằng những đôi boots nhẹ hơn, có đường cắt thấp hơn. Một vài năm sau khi Roy Gratrix và Jimmy Gabriel bị chế giễu vì "dép lè" của họ, gần như toàn bộ Liên đoàn dường như đang mang những loại ủng đó. Được hỗ trợ bởi Umbro, Adidas thậm chí còn được hưởng lợi nhiều hơn từ sự thay đổi này. Khi đi làm nhiệm vụ, Jim Terris luôn mang theo một đôi giày Adidas. Ông đã phát triển mối quan hệ chặt chẽ với các đại lý đến nỗi ba sọc sớm xuất hiện trong các cửa hàng trên khắp đất nước.

Các nhà sản xuất Anh duy nhất sống sót là những người không cố gắng bơi ngược dòng thủy triều. Một trong những đối thủ cạnh tranh thông minh nhất của Adidas là Gola. Được lắp ráp vào đầu thế kỷ, nó chỉ bắt đầu xuất hiện ở vùng nông thôn nước Anh vào những năm 1930, khi nó được mua bởi Botterill & Sons, Northampton. Giống như các Dasslers, Botterills có khứu giác nhạy bén trong việc xác định các cơ hội kinh doanh tốt. Họ là công ty Anh đầu tiên đầu tư vào giày bóng đá cổ thấp, và kể từ những năm 1950, họ đã giới thiệu logo của riêng mình, cánh Gola, được nhận diện từ xa. Họ đầu tư rất nhiều vào quảng cáo, đặt khẩu hiệu của họ trên các thành xe buýt: "Gola é gol!"

Một thương hiệu khác cũng có được thành công tương tự là Mitre, hãng sản xuất bóng và gậy ở Huddersfield. Họ đã được công chúng biết đến rất nhiều thông qua Denis Law, cầu thủ người Scotland, người đã làm hài lòng quần chúng ở Old Trafford, sân vận động của Manchester United, cùng với George Best. Tuy nhiên, những người quản lý của Adidas và Umbro tập trung tại Hotel Coburg chắc chắn họ sẽ đè bẹp các đối thủ Anh tại World Cup.

Terris khá chắc chắn rằng hầu hết các cầu thủ Anh sẽ đồng ý mang giày đá bóng của Adidas. Anh ấy đã phát triển một mối quan hệ rất thân thiết với Bobby Moore, đội trưởng của đội. Tuy nhiên, anh ấy biết rất rõ rằng lòng trung thành cá nhân không phải là động lực đủ cho bất kỳ ai: các cầu thủ Anh chắc chắn đã nghe nói về các hợp đồng độc quyền được thực hiện ở các quốc gia như Ý và Brazil. Người ta dự đoán rằng họ cũng sẽ muốn chia sẻ của họ.

Trong quá trình chuẩn bị cho World Cup, những người ở Umbro đã chắc chắn rằng thương hiệu này có mặt ở khắp mọi nơi. Công ty bắt đầu cung cấp thiết bị cho các đội từ các quốc gia khác vào năm 1958, khi đội Brazil đồng ý sử dụng áo đấu được sản xuất tại Wilmslow. Tám năm sau, Umbro đã đạt được mức độ tiếp xúc mà dường như không thể tưởng tượng được. Charles Humphreys nhớ lại: “Cha tôi đã mất được sáu tuần. “Anh ấy đã đi khắp nơi trên thế giới và ký hợp đồng với 15 trong số 16 đội sẽ góp mặt trong giai đoạn cuối của Cúp.”

Trong khi đó, ban tổ chức World Cup cũng gặp khó khăn về trang thiết bị. Chức vô địch sẽ có sự tham gia của hàng trăm chàng trai bóng, ban tổ chức và trọng tài, tất cả đều cần bộ dụng cụ riêng. Trong những năm tới, các nhà cung cấp sẽ gây chiến vì đặc quyền có được hợp đồng như vậy, nhưng vào thời điểm đó, các nhà tổ chức dự kiến sẽ trả tiền cho tất cả các thiết bị. Họ sợ rằng hóa đơn sẽ có giá trị lớn và hy vọng rằng nhà cung cấp thiết bị truyền thống, Bukta, sẽ đồng ý giảm giá cho họ một khoản nhỏ. Họ đã nói chuyện với Ron Goodman, đại lý đồ thể thao của Southgate, để chốt thương vụ. Sau tất cả, anh ấy là người đi giữa cho hầu hết tất cả các đội bóng tốt nhất của Anh và chắc chắn sẽ có một lời đề nghị tốt để cung cấp.

May mắn thay, Goodman đã hoàn toàn cống hiến cho sự nghiệp Adidas và Umbro. Mối quan hệ tốt đẹp giữa Goodman và Adidas bắt đầu vào một ngày cuối những năm 1950 khi đại lý này đang cùng người vợ người Đức đến Bavaria thăm họ hàng. Anh nhìn thấy một tấm biển chỉ dẫn lối ra Herzogenaurach và quyết định dừng lại. Lúc đó đã là chiều muộn, và sau đó Käthe Dassler ngay lập tức dọn chỗ cho các Goodman trong bàn ăn tối. Ron Goodman nhớ lại: “Họ thậm chí chưa bao giờ nghe nói về chúng tôi, nhưng chúng tôi đã ở cùng bàn với gia đình. “Không nhà cung cấp tiếng Anh nào đối xử với chúng tôi bằng sự thân thiện và thân mật như vậy”. Thời gian trôi qua nhanh chóng và Käthe khẳng định rằng đã muộn, họ không thể tiếp tục cuộc hành trình và nên nghỉ qua đêm ở đó.

Kể từ đó, Goodman đã quảng cáo Adidas một cách mạnh mẽ. Anh ấy cắt đứt quan hệ với Bukta và bắt đầu làm việc nhiều hơn với Umbro. Khi Humphreys đến London, họ luôn ghé qua cửa hàng của Goodman, và mọi người luôn được mời đến Herzogenaurach và Landersheim.

Khi Liên đoàn bóng đá Anh (FA) liên hệ với Goodman để cung cấp áo đấu và giày, anh ấy đã giới thiệu chúng với các nhân viên của Umbro. Người chia bài đã đích thân đi cùng John Humphreys và Jim Terris đến Công Lancaster, nơi họ gặp Alf Ramsey và Denis Follows, thư ký của FA.

Như cả hai giải thích, họ cần nhà cung cấp thiết bị cho đội tuyển Anh. Ngoài ra còn có vấn đề về bữa tiệc khai mạc tại Wembley, sẽ có sự tham dự của Nữ hoàng Elizabeth II. Một buổi lễ chào đón công

phụ đã được tổ chức - với các ban nhạc và thanh niên bắt buộc phải mang cờ quốc gia và mặc đồng phục đội tuyển quốc gia đầy đủ. Bukta đã thực hiện một nỗ lực nhỏ và giảm giá 20%. Nhưng nếu Humphreys đưa ra lời đề nghị tốt hơn đối với áo đấu của Umbro và giày của Adidas, hợp đồng sẽ là của họ.

Trước sự ngạc nhiên của Ron Goodman, John Humphreys không hề do dự. “Tôi nghĩ anh ấy là một nhà quản lý thận trọng, nhưng ngay lúc đó anh ấy biết ngay thỏa thuận sẽ xứng đáng,” anh nhớ lại. “Anh ấy đã đồng ý cung cấp tất cả những đôi ủng miễn phí, điều mà người ta chưa bao giờ biết đến vào thời điểm đó. Dân FA đã không tin đâu”.

Thỏa thuận đã sớm kết thúc. Nó đánh dấu sự khởi đầu của mối quan hệ giữa Umbro và đội tuyển Anh sẽ kéo dài hàng thập kỷ, và đảm bảo sự xuất hiện chưa từng có cho Adidas ba sọc.

Puma đã chuẩn bị mặt đất với sự chăm sóc tương tự. Vào những năm 1960, họ gia nhập Alfred Reader, một công ty Kentish chuyên về thiết bị cricket. Công ty này đã thâm nhập tốt vào các nhà bán lẻ đồ thể thao ở Anh, nhưng vấn đề là không một giám đốc nào có nhiều mối quan hệ trong thế giới bóng đá, như Humphreys. Armin Dassler sẽ cần người của riêng mình để đến gần các cầu thủ Anh.

Người đầu tiên anh nghĩ đến là Derek Ibbotson, một vận động viên điền kinh Yorkshire. “Ibbo” đã mang một đôi giày Adidas do Horst phân phối ở Melbourne, nhưng vài năm sau chuyển sang Puma, hãng cung cấp cho anh nhiều thiết bị hơn. Armin nhờ anh thuyết phục các vận động viên chuyển từ Adidas sang Puma.

Đầu năm 1966, Ibbotson vừa từ giải thể giới đua xe, và Armin đã đề xuất một nhiệm vụ cho anh ta. Nếu anh ấy có thể nghỉ công việc bình thường vài tuần, Puma sẽ thuê anh ấy để dàn xếp công việc chuẩn bị cho World Cup của công ty. Ibbotson không thể xin nghỉ phép lâu như vậy, nhưng anh ấy hứa sẽ gọi điện thoại vài lần.

Anh ta bắt đầu bằng cách tiếp cận Bobby Moore. Ibbotson biết rằng người chơi có thể đưa ra lựa chọn của riêng họ về thiết bị, nhưng họ có thể sẽ bị ảnh hưởng bởi huấn luyện viên của họ. Anh ấy giải thích rằng Puma sẵn sàng trả một khoản tiền thưởng đáng kể cho những người chơi đã chọn Puma - một đề xuất hoàn toàn không phạm pháp. Ibbotson yêu cầu Moore thảo luận vấn đề này với đội trong trận đấu tiếp theo với Scotland vào tháng Tư.

Để chắc chắn, Ibbotson đã gọi điện đến nhà của Everton và hậu vệ quốc tế Ray Wilson ở Huddersfield, đề nghị anh ta 100 bảng một trận, trong đó anh ta mang giày Puma và một vài món đồ Puma khác cho gia đình. Cầu thủ này đã nhận lời và hứa sẽ đưa ra lời đề nghị tương tự cho các đồng đội ở Hampden Park. So với mức lương trung bình của các cầu thủ Anh, đề xuất này thể hiện một khoản tiền rất lớn. (Sau nhiều cuộc thảo luận, Liên đoàn bóng đá đã quyết định

cung cấp cho đội 22.000 bảng nếu họ *giành* chức vô địch, họ quyết định chia cho tất cả các thành viên của đội - nói cách khác, họ sẽ kiếm được 1.000 bảng mỗi người, và đó chỉ là nếu họ là nhà vô địch thế giới.)

Tuy nhiên, Wilson đã bị chấn thương ngay trước trận đấu với Scotland vào tháng Tư. Với sự vắng mặt của anh ấy, sẽ không có ai để quảng bá cho Puma. Rõ ràng, Bobby Moore đã phớt lờ yêu cầu của Ibbotson và hành động như thể anh ta là nhân viên bán hàng cho Adidas. Ibbotson than thở: "Moore chỉ đơn giản nói với những người khác rằng Adidas muốn có cả đội và thậm chí không thèm đưa ra lời đề nghị của Puma."

Người Đức nằm trong số ít các đội vẫn không có quyền lựa chọn. Khi còn dưới thời Sepp Herberger, chắc chắn *Mannschaft* sẽ sử dụng Adidas. Anh ấy hiện đã nghỉ hưu, nhưng Helmut Schön, trợ lý cũ và người thay thế của anh ấy, có một tình bạn tương tự với Adi Dassler. Trên hết, Dassler cũng đã thiết lập mối quan hệ tốt với nhiều cầu thủ của đội. Trong số đó có Uwe Seeler, khi đó đang là tiền đạo của Hamburg. Khi họ biết nhau từ những năm 1950, Seeler thường đến thăm Herzogenaurach. Cầu thủ trẻ của Hamburg chính xác là mẫu người mà Dassler ngưỡng mộ: ngoan cường và khiêm tốn, anh ta sẽ không bị lay động bởi những chiếc xe sang trọng hay cường điệu.

Dassler đã rất sốc khi biết rằng Inter Milan đã đề nghị 1,2 triệu điểm để anh gia nhập câu lạc bộ Italia. Thỏa thuận đã gây ra một sự chấn động ở Đức đến nỗi hiệu trưởng của Đại học Hamburg đã viết một bức thư cho Seeler: "Nếu bạn có thể chống lại sự cám dỗ này," ông viết, "đó sẽ là một dấu hiệu khiến mọi người phải suy ngẫm về hành động của họ."

Bị người Ý xức xược, Adi Dassler ngay lập tức nhắc máy và gọi cho cầu thủ này. "Hãy suy nghĩ tốt hơn," anh nói với Seeler. "Mọi người ở đây yêu bạn, bạn đến từ Hamburg và bạn đang ở dưới trái đất." Để làm cho lời đề nghị phản đối hấp dẫn hơn, anh ta đề nghị Seeler làm đại diện của Adidas ở miền Bắc nước Đức. Vào thời điểm mà giày bóng đá Adidas bán chạy như tôm tươi, đó là một công việc khá hấp dẫn. Cầu thủ này nhanh chóng đưa ra quyết định của mình, ủng hộ Adidas. "Tôi biết đó sẽ là quyết định của bạn," Adi Dassler lẩm bẩm, rõ ràng là hài lòng ở đầu dây bên kia.

Để đổi lấy hành động trung thành này, Adi đã cứu đội tuyển Đức ngay trước World Cup 1966, khi Seeler bị đứt một phần gân Achilles. Mặc dù Helmut Schön không được đánh giá cao vì cảm xúc bộc phát, nhưng anh ấy đã tuyên bố mình "số phận run rẩy" bởi sự vắng mặt có thể xảy ra của tiền đạo này ở Cúp quốc gia. Để đảm bảo rằng cầu thủ có thể tiếp tục tập luyện bất chấp chấn thương, Adi đã dành hàng giờ đồng hồ để phát triển một loại giày đặc biệt, với dây buộc ở

phía sau - điều này sẽ cho phép Seeler thắt chặt gót chân của anh ấy nhiều hơn trong khi gân khoeo lành lại.

Một người bạn tuyệt vời khác của Adi là Franz Beckenbauer, một cầu thủ tuổi teen của Bayern Munich. Anh ấy đã lớn lên trong đau khổ sau chiến tranh và đã chơi bóng đá trong giày trượt tuyết bằng da. "Một người thợ đóng giày sống ở tầng dưới," anh giải thích. "Anh ấy sẽ lấy đế giày ra khỏi giày và đóng đinh vào đúng vị trí." Khi Beckenbauer trẻ tuổi nhận được đôi giày đá bóng Adidas đầu tiên của mình, anh ấy đã rất vui mừng đến nỗi anh ấy từ chối cởi chúng đi ngủ.

Giống như Seeler, Beckenbauer gặp Adi Dassler khi anh còn rất trẻ. Cả hai đã cùng nhau phát triển những đôi giày hoàn hảo cho loại trò chơi của họ. Vì chơi ở vị trí tiền vệ và chạy đường dài nên anh ấy cần những đôi giày có đế nhẹ và dẻo. Beckenbauer thường xuyên xuất hiện ở Herzogenaurach, nơi anh kết bạn với tất cả gia đình Adi. Chàng trai trẻ sẽ trở thành cầu thủ được kính trọng nhất trong lịch sử bóng đá Đức vừa tròn 19 tuổi khi Helmut Schön chọn những cầu thủ sẽ vào đội tuyển Đức tham dự World Cup. Một số người cho rằng anh ta chưa đủ kinh nghiệm cho cuộc thi kiểu này, nhưng những cảnh báo đó sẽ sớm bị gạt sang một bên.

Đám đông rất phấn khích và lấp đầy sân vận động Empire ở Wembley. 11 cầu thủ được Alf Ramsey chọn cho trận đấu đầu tiên của World Cup 1966 hồi hộp theo dõi lễ khai mạc kéo dài. Họ khó có thể chờ đợi màn ra quân trước những người Uruguay.

Trong khán đài, bên cạnh khán đài, Horst Dassler rạng rỡ tự hào. Anh ấy hơi nghi ngờ về sự sắp xếp cho buổi lễ khai mạc, nhưng anh ấy không thể phủ nhận rằng tác động đã gây kinh ngạc: hoàn toàn mọi cậu bé đi ngang qua sân đều mặc một đôi giày Adidas màu đen hoàn toàn mới — các sọc trắng trông như thể chúng đã được sơn nhẹ. trước để làm cho chúng nổi bật hơn. Đôi giày hào nhoáng đến mức sau trận đấu đã có những cuộc tranh cãi nảy lửa bên hành lang FA. "Đó là một tình huống rất kỳ lạ," Stuart Humphreys nhớ lại. "Có những đường sọc ở khắp mọi nơi, và một số người đã tự hỏi tại sao FA lại chọn một thương hiệu của Đức cho dịp này."

Và nhiều vết khác sẽ xuất hiện trong những ngày tới. Các nhân viên nhiệt tình của Adidas ở Anh đã thực hiện phép toán một cách chính xác và tự hào thông báo với Horst rằng khoảng 3/4 cầu thủ của Cúp đã chơi trong các loại giày có thương hiệu.

Nhưng Armin Dassler cũng có những mảnh khõe của mình. Reader, đối tác của Puma ở Anh, đã đặt anh ta một cách kỳ lạ tại khách sạn Noke ở St. Albans, xa nơi các trận đấu đang diễn ra. Tuy nhiên, cho đến khi kết thúc cuộc thi, Puma đã đánh cắp sự chú ý của Adidas khi mặc một trong những cầu thủ xuất sắc nhất tại Cúp quốc gia: Eusébio, đến từ Bồ Đào Nha.

Sinh ra ở Mozambique, Eusébio thích nói rằng anh chưa bao giờ được xem những bàn thắng tử tế cho đến năm 12 tuổi. Anh ấy chơi cho Benfica, từ Lisbon, một đội bóng đã làm nức lòng khán giả với màn trình diễn của mình trong trận tứ kết UEFA Cup, vào tháng 3 năm 1966. Đội tuyển Bồ Đào Nha đã thua Manchester United - đội mà vào thời điểm đó, có George Best. và Denis Law - nhưng nó vẫn được coi là hay nhất ở châu Âu, và Eusébio là cầu thủ chủ chốt của nó.

Màn trình diễn của cầu thủ này đã thu hút sự chú ý của một đại diện của Puma ở Bồ Đào Nha, người đã đề nghị cho anh một hợp đồng nhỏ. Bộ đồ là một cái gai thực sự đối với Horst Dassler. Màn trình diễn của Eusébio đã giúp anh ấy giành được một số giải thưởng, và Adidas không còn cách nào khác ngoài việc mời anh ấy đến Giải thưởng Chiếc giày vàng. Buổi lễ này do Adidas France và một tạp chí bóng đá của Pháp tổ chức, đã trao giải cho những cầu thủ châu Âu ghi nhiều bàn thắng nhất trong mùa giải trước - và đau đớn như đối với Horst, anh không thể bỏ qua những cầu thủ từng khoác áo Puma. "Tôi chắc rằng họ không hài lòng về điều đó, nhưng dù sao thì họ cũng đã tổ chức một bữa tiệc tuyệt vời," Eusébio, người giữ hai đôi giày Adidas vàng, cười nói.

Anh và Tây Đức chắc suất vào chung kết Cúp quốc gia, nhưng chính Bồ Đào Nha mới là người thấp sáng cuộc tranh chấp sau trận đấu đầy cảm xúc trước Triều Tiên ở tứ kết. Eusébio là trung tâm của sự chú ý, và đội tuyển Bồ Đào Nha đang theo sau 3 bàn thắng khi anh ấy vào sân và ghi 4 bàn. Những pha phạm lỗi của cầu thủ người Bồ Đào Nha trong trận đấu với Brazil ở giai đoạn đầu của chức vô địch - thậm chí khiến Pelé bị loại khỏi cuộc thi một cách thái quá - chẳng lấy gì làm mất đi phong độ chói sáng của Eusébio. Bất chấp thất bại của đội trước Anh trong trận bán kết - điều khiến tiền đạo này phải rơi nước mắt - nhiều người tiếp tục coi anh là cầu thủ xuất sắc nhất Cúp quốc gia.

Khi trọng tài nổi còi kết thúc trận đấu, Horst Dassler vui mừng xoa hai tay vào nhau. Chiến thắng của đội tuyển Anh đã ngăn cản cầu thủ xuất sắc nhất của Puma vào chung kết. Thay vào đó, đội chủ nhà sẽ đấu với Tây Đức, điều này đảm bảo rằng trận đấu sẽ được bao phủ bởi ba sọc.

Đối với Adidas, đó là một giấc mơ. Đột nhiên, người Anh có cơ hội thực sự để chinh phục cuộc thi lớn nhất trong thể thao. Việc phải đá chung kết với Tây Đức càng khiến trận đấu trở nên hấp dẫn hơn. Sân vận động sẽ chật kín người và ước tính sẽ có thêm 500 triệu người xem trận đấu trên truyền hình.

Với việc Bồ Đào Nha bị loại, chỉ có một điều Puma có thể làm. Vì không thể tưởng tượng được rằng bất kỳ cầu thủ nào từ Đức sẽ vào

sân với bất kỳ đôi giày nào khác ngoài Adidas, hy vọng duy nhất là thuyết phục một số cầu thủ Anh đổi ba sọc lấy con mèo.

Người Puma biết rất rõ cách giải quyết loại vấn đề này. Tuy nhiên, hầu hết các cầu thủ Anh đều trung thành với Jim Terris và không chịu từ bỏ chiếc giày ba sọc của họ. Tuy nhiên, một số người đã vui vẻ chấp nhận các khoản thanh toán của Puma vào cuối mỗi trò chơi sau khi Derek Ibbotson đã thắng chúng.

Mục tiêu chính của anh là Gordon Banks, thủ môn đội tuyển Anh. Các nhà sản xuất giày luôn ở phía sau anh ấy khi anh ấy tham gia vào các màn chơi hấp dẫn nhất trong các trận đấu. Mỗi khi bóng đến gần khung thành, mọi người đều nhìn anh. Các cú sút sau đó sẽ được lặp lại nhiều lần, và cả thủ môn và đôi giày của anh ta sẽ xuất hiện gần.

Banks là một thủ môn đáng gờm, ngoài việc thể hiện rất nhiều an ninh dưới các chốt, còn biết rất rõ những gì xảy ra bên ngoài sân cỏ. Ngay từ đầu giải đấu, anh ấy đã bị ấn tượng bởi sự quan tâm đến từ chiếc Cup. Anh ta cảm thấy bối rối khi thấy những người bán áo phông hoặc các sản phẩm khác có in hình sư tử Willie, linh vật của giải vô địch, kiếm được nhiều tiền hơn các cầu thủ. Trong khi FA đã đề nghị Banks 1.000 bảng để không để bóng vào khung thành từ Anh, anh ấy đã nghe nói rằng một nhân viên bán áo phông đã giành được khoảng 1.500 bảng Anh trong cuộc thi.

Vào buổi sáng của trận chung kết, các cầu thủ Anh khác biết rất rõ sẽ lấy số tiền mà họ kiếm được từ Adidas. Alan Ball, tiền vệ tóc đỏ lùn, ở chung phòng với Nobby Stiles, hậu vệ dữ dằn của Manchester United. Stiles đã thức dậy sớm để đi nhà thờ và trên đường trở về, anh quyết định chợp mắt một chút. Trong khi đó, Ball sẽ gặp Jim Terris và nhận khoản thanh toán của Adidas cho cả hai người.

Mỗi cầu thủ sẽ nhận được 1.000 bảng để mặc áo ba sọc trong trận chung kết. Đó là một phần thưởng đáng kể, tương đương với vài tháng lương. Với điều đó, các cầu thủ khoác áo Adidas sẽ tăng gấp đôi số tiền mà FA đề nghị.

Trở về phòng, mang theo một vali đầy hóa đơn, Alan Ball choáng váng. "Chỉ tưởng tượng thôi. Tôi 21 tuổi, tôi đã chơi cho đội tuyển quốc gia Anh và tôi đang đi đến phòng của mình với hai nghìn bảng chỉ để mang giày Adidas. Tôi đã có thể mua giày của riêng mình nhưng điều này rất khác," anh viết. "Tôi bước vào phòng và Nobby vẫn nằm đó. Tôi nhặt những tờ tiền và ném chúng lên để chúng rơi xuống như hoa giấy. Chỉ còn hai giờ nữa là diễn ra trận chung kết với Tây Đức. Chúng tôi cười như những đứa trẻ".

Các cầu thủ khác đã vô cùng tức giận trước cách tiếp cận của các đặc phái viên Dassler. Họ cảm thấy rằng tiền đang ảnh hưởng đến quá trình chuẩn bị trò chơi của họ và đây không phải là lúc để bận tâm về việc họ sẽ đi đôi giày nào. Jack Charlton đã rất tức giận trước

cuộc đàm phán đến mức ông ta đe dọa sẽ làm xâu nát hai công ty bằng cách đi một đôi giày Adidas và một đôi giày Puma.

Khi 22 cầu thủ ra sân, đám đông bùng nổ trong cơn sung sướng và con mắt của các nhà sản xuất quét cò. Lối vào khiến những người Puma mỉm cười. Trận chung kết không được bao phủ hoàn toàn bởi ba sọc: Ray Wilson và Gordon Banks đều mang giày Puma.

Trong vài giờ tiếp theo, khi hai đội chiến đấu trong trận chung kết vô địch mệt mỏi, tất cả những điều đó sẽ biến mất trong nền. Geoff Hurst lập hat-trick và niềm vui của Kenneth Wolstenholme đã khắc sâu vào lương tâm của tập thể Anh - Anh cuối cùng đã đạt đến đỉnh cao vinh quang trong môn thể thao của riêng họ.

Đối với Horst Dassler, chiến thắng cũng giống như vậy. Mặc dù bốn đôi giày Puma tiếp tục gây nhức mắt cho anh ấy, trận chung kết được bao phủ bởi ba sọc theo cách thậm chí trông giống như nó đã được tổ chức bởi Adidas. Vô số lần phát lại các vở kịch có giá trị quảng cáo bất tận cho thương hiệu. Đây là một thành công lớn đối với Jim Terris và quảng cáo vô giá cho Adidas - điều này sẽ củng cố vị trí dẫn đầu thị trường trong nhiều năm.



Gordon Banks, một trong số ít cầu thủ Anh đồng ý mang giày Puma trong trận chung kết World Cup 1966.

Chỉ trong một trận đấu đáng nhớ, Adidas đã tổng cổ tất cả các đối thủ ra sân. Mặc dù vậy, các giao dịch được thực hiện bởi các Dasslers ở hậu trường bóng đá là hoa so với những gì họ phải làm trong mối quan hệ với các môn thể thao khác.

thủ đoạn ở mexico

Rất lâu trước lễ khai mạc Thế vận hội ở Mexico City, rõ ràng Thế vận hội năm 1968 sẽ là một biển tranh cãi. Cuộc thi đã tạo tiền đề cho một làn sóng phản đối mạnh mẽ về Chiến tranh Việt Nam, vụ ám sát Martin Luther King và cuộc xâm lược Tiệp Khắc của Liên Xô, sau đó mang đến một kết thúc tàn khốc cho Mùa xuân Praha. Thế vận hội cũng là bối cảnh cho một trong những cuộc chiến không trung thực nhất giữa các Dasslers - và một trong những điều đã dẫn đến sự sụp đổ của nền kinh doanh dư.

Trung tâm của cuộc náo loạn là một nhóm vận động viên da đen đến từ California. Thể hiện tinh thần nổi loạn của năm 1968, họ quyết tâm đứng lên bảo vệ quyền lợi của mình và chấm dứt di sản của thứ mà họ coi là những kẻ cố chấp thống trị môn thể thao: một tầng lớp doanh nhân giàu có và quý tộc châu Âu cổ hủ lạc lõng với thực tế. Đối với những người biểu tình, những người này bị ràng buộc bởi những nguyên tắc được cho là cao khiến các vận động viên không thể kiếm tiền từ tài năng của họ, nhưng thực tế lại phớt lờ những bất công trắng trợn tiếp tục đến với những người nghèo nhất.

Cho đến ngay trước khi Thế vận hội khai mạc, vào ngày 12 tháng 10 năm 1968, sự hiện diện của bất kỳ nhân vật chính nào của Thế vận hội ở Mexico vẫn là điều không chắc chắn. Tommie Smith, John Carlos và Lee Evans, những người chạy tốt nhất trong Đội Mỹ, đứng đầu Ủy ban Nhân quyền Olympic và đang tìm kiếm sự ủng hộ để tẩy chay cuộc thi.

Phong trào này được điều phối bởi Harry Edwards, một giáo sư xã hội học da đen 25 tuổi nổi tiếng tại San Jose State College. Kinh hoàng trước các chính sách phân biệt chủng tộc trong khuôn viên trường đại học — chẳng hạn như phân biệt chủng tộc trong bữa ăn — Edwards ban đầu đe dọa sẽ chấm dứt các trò chơi đại học. Anh ta tiến thêm một bước phản đối và thuyết phục những vận động viên da đen hướng ngoại khác không tranh giành một quốc gia phân biệt chủng tộc. Edward khẳng định: “Đã đến lúc người da đen đứng lên từ chối sử dụng làm động vật để đổi lấy một số thức ăn. Ý tưởng tẩy chay sau đó sẽ bị bác bỏ - nhưng dù vậy, một số vận động viên da đen hàng đầu của Mỹ vẫn kiên quyết lên tiếng phản đối.

Các vận động viên da đen chủ yếu phàn nàn về các quy tắc Olympic cấm vận động viên được trả tiền để thi đấu. Rudolf Dassler không biết mình đang làm gì khi trả tiền cho Armin Hary để đi giày Puma trong 100 mét tại Thế vận hội Rome năm 1960. Kể từ đó, các

vận động viên bắt đầu hỏi ngày càng nhiều, do đó vi phạm luật thể thao nghiệp dư. Các vận động viên người Mỹ da đen nằm trong số những người tố cáo thói đạo đức giả đang thịnh hành. Họ lập luận, nếu các quan chức trừng phạt tất cả các vận động viên làm ăn với các công ty giày, Thế vận hội ở Mexico sẽ trở thành cuộc thi hạng hai.

Sự cạnh tranh gay gắt giữa những người anh em họ là một lợi ích cho bất kỳ ai muốn đạt được nhiều hơn một chút từ thành tích thể thao của họ - chẳng hạn như một nhóm vận động viên người Mỹ đã chấp nhận lời mời của Adidas ở Landersheim chỉ vài tháng trước cuộc thi ở Mexico. Mặc dù hai người trong số họ đã sử dụng Puma từ lâu, nhưng họ đã được đưa đến Auberge, nơi họ ăn những thứ ngon nhất và uống rượu vang hảo hạng trong suốt một tuần. Khi họ phàn nàn rằng họ đã hết tiền, một giám đốc điều hành của Adidas đã đề nghị cho họ một hợp đồng để mang đôi giày của công ty với giá 500 đô la. Horst Dassler đang đi du lịch vào thời điểm đó, nhưng được cho biết chính xác những gì đã xảy ra: "Họ nhận tiền, ký hợp đồng và nhận một bản sao của tờ giấy mà họ đã ký. Tôi sẽ không đưa cho họ một bản sao, "Horst than thở." Họ đưa cô ấy thẳng đến Puma. "

Vì việc trả tiền cho các vận động viên để sử dụng một nhãn hiệu là bất hợp pháp, nên ông chủ của Adidas không có cách nào để phàn nàn về bất kỳ hành động thiếu thiện chí nào của các vận động viên. Công ty của anh ta từng là mục tiêu lừa đảo của những người trẻ tuổi hoàn toàn phù hợp với thời đại họ đang sống - và những người không sẵn sàng chấp nhận các quy tắc do người lớn tuổi của họ áp đặt. Sự táo bạo này được lấy cảm hứng từ bầu không khí cách mạng đang thịnh hành vào thời điểm đó, khi những sinh viên tóc dài tuyên bố kết thúc thành lập và đấu tranh cho quyền được sống theo quy tắc của riêng họ.

Adolf và Rudolf, những người đã ở lại Mexico một quãng đường dài, đã phớt lờ tình hình. Rudolf đã bảy mươi tuổi và đã ủy thác các giao dịch thể gian cho con trai mình. Adolf vẫn thích hòa nhập với giới thượng lưu của môn thể thao này, nhưng sự việc xảy ra với Armin Hary đã khiến anh thấy rõ rằng sự ngây thơ của môn thể thao này đã không còn nữa. Anh không có mong muốn hòa nhập với thể hệ vận động viên mới. Giống như Rudolf, Adolf kết luận rằng con trai ông đã chuẩn bị tốt hơn để đảm nhận các trách nhiệm của công ty.

Đối với cả Adidas và Puma, cổ phần đều rất lớn. Sự ồn ào do Thế vận hội Mexico gây ra đã làm tăng áp lực lên tất cả các nhân vật chính của nó. Sự phổ biến của truyền hình đảm bảo sự tiếp xúc của thế giới đối với sự kiện này. Hơn bất kỳ cuộc thi nào được tổ chức trong những thập kỷ trước, cuộc thi ở Mexico có nghĩa là một bước nhảy vọt về uy tín đối với hai nhà sản xuất giày lớn nhất thế giới — và là cơ hội để anh em họ Dassler kiểm tra năng lực của họ.

Tài sản của Armin là Art Simburg, một cựu sinh viên của San Jose State College. Là một nhà báo thể thao, Simburg đã bổ sung thu nhập của mình bằng cách bán các sản phẩm của Puma. Anh ấy là một người đàn ông trẻ tuổi thân thiện và là người có nhiều trò đùa trong thế giới đóng giày. Anh ấy luôn gặp rắc rối trong các cuộc thi đua ở Mỹ vì người của Adidas sẽ gọi điện cho các khách sạn và công ty cho thuê xe hơi và hủy đặt phòng của họ. Hình ảnh Art Simburg đơn độc xách túi từ khách sạn này sang khách sạn khác với hy vọng tìm được phòng trống đã là hình ảnh thường thấy trên đường đua điền kinh Mỹ. Bất chấp những lời đùa cợt, Simburg đã cố gắng hình thành một mạng lưới quan hệ độc nhất vô nhị. Nó đã giúp anh đính hôn với Wyomia Tyus, một vận động viên da đen đã giành chiến thắng 100 mét ở Tokyo - sự thật là, dường như sẽ lặp lại ở Thành phố Mexico. Tommie Smith, John Carlos và Lee Evans đều là bạn của Simburg.

Tương đương với Adidas của Simburg là Dick Bank, một nhà môi giới bất động sản ở Beverly Hills. Nhưng Bank, đúng với các quy tắc của môn thể thao nghiệp dư, đã miễn cưỡng tham gia vào các khoản thanh toán cho các vận động viên - vốn đã bắt đầu phổ biến trong các môn điền kinh quốc tế. Tại một cuộc thi được tổ chức ở San Antonio vài tuần trước Thế vận hội, Horst Dassler đã không thể tin vào mắt mình khi nhìn thấy hầu hết các vận động viên Mỹ đều mặc Puma. Ngân hàng đã được loại bỏ một cách kín đáo. Horst cần một sự thăng tiến mạnh mẽ hơn nếu anh ta sẽ vượt qua người anh em họ của mình.

Được tổ chức tại Hồ Tahoe (để mô phỏng độ cao của Thành phố Mexico) vào tháng 9 năm 1968, vòng loại Bắc Mỹ cho Thế vận hội là một buổi diễn tập thực sự cho các vận động viên - cũng như các quan chức và nhà sản xuất giày. Có những chiếc phong bì màu nâu nằm rải rác khắp các phòng thay đồ. Như những người hoài nghi nói đùa, những người thua cuộc ở Lake Tahoe không phải là những người không đủ điều kiện tham dự Thế vận hội, mà là những người không nhận được hợp đồng tài trợ.

Trong số các màn trình diễn ấn tượng nhất là của Lee Evans ở nội dung 400 mét - anh đã phá kỷ lục thế giới với thời gian 44,06 giây. Horst nhận thấy rằng vận động viên da đen đang mặc phiên bản mới nhất của Puma, "giày bàn chải", thay vì những chiếc đinh kim loại giống như đinh tán lại có hàng chục chiếc kim thép nhỏ hơn. Horst biết rằng các quy tắc cho phép có tối đa sáu đinh tán trên mỗi chiếc giày và đã đưa ra khiếu nại chính thức. Puma lập luận rằng những chiếc kim không thể được coi là ổ khóa, nhưng Horst khẳng định. Trước sự ngăn ngấm của đội chủ sân San Jose, kỷ lục của Lee Evans ngay lập tức bị vô hiệu.

Trong khi đó, hàng nghìn đôi giày chạy bộ truyền thống của Puma, sản xuất tại Đức, đã được chuyển đến Mexico. Chuyển hàng đến

cùng với Armin Dassler và một số giám đốc công ty khác. Phái đoàn của Adidas, do Horst dẫn đầu, đã thành lập các hoạt động của mình tại Mexico và thiết lập một lễ tân theo phong cách Dassler cho nhân viên của đối thủ cạnh tranh. Ba năm trước, trong hành động vi phạm trắng trợn các quy tắc cơ bản nhất của thương mại tự do, Horst đã có được một hợp đồng mua bán độc quyền tại làng Olympic. Các hầu hết giày sẽ được sản xuất bởi một công ty Mexico, nhưng Adidas sẽ nhận được giấy phép đặc biệt để nhập khẩu một lô từ Đức miễn phí. Mặt khác, Puma sẽ phải trả thuế nhập khẩu khoảng 10 đô la cho mỗi cặp sản phẩm của mình vào Mexico.

Tức giận với người anh họ quan họ của mình, Armin dường như đã ấp ủ một kế hoạch để tránh thuế nhập khẩu. Lô hàng giày Puma đến Mexico vào cuối tháng 9 năm đó giống một cách kỳ lạ với lô hàng từ công ty của Horst. Một bức điện từ Air France cho biết lô hàng là của Adidas và nó là khẩn cấp. Trên hộp có ghi "AD, Mexico" - mã mà Adidas luôn sử dụng. Tuy nhiên, Horst đã đi trước một bước. Khi người của Puma đến kho hải quan để lấy giày, các nhân viên chỉ cười và lắc đầu. Peter Janssen, cựu thành viên hội đồng quản trị Puma, nhớ lại: "Lô hàng đã bị thu giữ. 'Vài ngày trước khi Thế vận hội khai mạc, chúng tôi đã ở Thành phố Mexico không thể đưa một cặp ra khỏi hải quan.'"

Armin Dassler lại thêm một phen hú vía khi những người đàn ông mặc đồng phục xông vào phòng khách sạn của anh ta. "Họ đến đón chúng tôi lúc rạng sáng và cáo buộc Armin đã giao nộp tài liệu giả cho cơ quan hải quan," Janssen kể lại. Bị thẩm vấn trong nhiều giờ, Armin đã tự bảo vệ mình một cách kịch liệt. Anh ta có thể làm gì nếu Air France mắc lỗi và nếu tên viết tắt của anh ta cũng là AD? Tuy nhiên, các sĩ quan đã bịt tai làm ngơ. Anh ta được khuyên nên rời khỏi đất nước.

Vấn đề đã được giải quyết một phần với một phong bì nữa. "Tôi bỏ nó vào túi xách, bắt taxi và đi một quãng đường dài từ khách sạn đến sân bay, nơi tôi giao nó cho giám đốc xúc tiến của chúng tôi, người đã tìm ra người thích hợp để hối lộ," Irene Dassler nói tại thời gian đã kết hôn với Armin. "Phải mất vài nghìn đô la để đưa 50 đôi ra khỏi hải quan." Tuy nhiên, một nhóm vận động viên người Anh đã đồng ý khéo léo loại bỏ một vài cặp nữa từ đó. Cô giải thích: "Họ đến hải quan với những hộp giày trống rỗng và khẳng định rằng họ đi vào nhà kho vì đôi giày họ không vừa và họ cần lấy một đôi khác. "Nếu bất kỳ người bảo vệ nào quyết định mở một trong những chiếc hộp, chúng tôi sẽ bị lạc."

Vài ngày sau, Art Simburg đang đi bộ qua làng Olympic với một chiếc túi đựng đầy giày Puma thì bị hai cảnh sát nắm lấy tay. Họ phớt lờ lời cầu xin của Simburg và đưa anh ta đi mà không giải thích gì thêm. Wyomia Tyus tuyệt vọng tìm kiếm chú rể. Xem xét môi trường chính trị ở Thành phố Mexico vào thời điểm đó, khi hàng chục sinh

viên bị bán trong một cuộc biểu tình được tổ chức chỉ vài ngày trước khi Thế vận hội khai mạc, không có cách nào để tưởng tượng điều gì có thể xảy ra với Simburg. “Cổ ấy đã bật khóc và nghĩ rằng tôi đã chết,” Simburg sau này nhớ lại. “Tôi vừa biến mất khỏi mặt đất.”

Bị giam trong phòng giam ở Mexico, Simburg không được thông báo về lý do bị bắt, cũng như không được phép gọi điện thoại. Simburg nói: “Vụ bắt giữ thật kinh khủng. “Một ngày nọ, một người đàn ông ở phòng giam bên cạnh bị chuột rút kinh hoàng. Họ chỉ để anh ta vào một góc cho đến khi anh ta ngừng la hét”. Khi Puma và các nhà chức trách Hoa Kỳ tìm thấy anh ta, họ cho biết anh ta đã bị bắt vì kinh doanh bằng thị thực du lịch. Bộ Ngoại giao đã phải can thiệp mạnh mẽ để Simburg được trả tự do sau năm ngày trong tù - điều đã phá hủy hệ thống tiêu hóa của anh ta. Kể từ lúc đó, mỗi khi được phục vụ một món ăn cay, Art Simburg đều nghĩ đến Horst Dassler.

Tuy nhiên, điều này đã không chấm dứt các khoản thanh toán bất hợp pháp. Các phóng viên Mỹ đã nhìn thấy các vận động viên xếp hàng dài bên ngoài phòng của Armin và Horst để lấy tiền. Trong một *câu chuyện trang bìa của Sports Illustrated* có tiêu đề “Khoản thanh toán 10.000 đô la”, một vận động viên đã kể lại cách anh kiếm được 10.000 đô la khi chuyển từ Adidas sang Puma và quay trở lại. Một người khác chuyển từ Adidas sang Puma không lâu trước khi giành huy chương vàng - và được Armin thưởng 6.000 đô la. “Tại sao tôi phải đứng và chờ đợi trong khi những người khác đang kiếm tiền từ những người này?” anh ấy hỏi. Có một chút phẫn khích khi một trong số các vận động viên cố gắng rút séc du lịch Puma hào phóng tại một ngân hàng ở làng Olympic: vì sợ trộm cướp, các ngân hàng địa phương đã không giữ số tiền mặt đó trong giao dịch viên của họ.

David Hemery, một vận động viên vượt thác chuồng người Anh, là một trong những vận động viên được thèm muốn nhất. Trong một cuộc thi gần đây được tổ chức tại Hoa Kỳ, anh đã vượt qua Geoffrey Vandossystemck, người Mỹ người đã giữ kỷ lục 400 mét vượt rào. Ở Mexico, rõ ràng là Hemery đang có phong độ tuyệt vời, điều này khiến anh trở thành mục tiêu hoàn hảo cho các công ty giày. Tuy nhiên, anh đã bị sốc khi được tiếp cận bên trong làng Olympic vào đêm trước trận chung kết bởi một đại diện của Puma với lời đề nghị 3.000 bảng. Hemery luôn đi giày Adidas và theo quy tắc thời đó, anh có thể nhận tối đa 5 đôi mỗi năm. Người quản lý địa phương của Adidas đã nhanh chóng và nói với anh ta, “Bất cứ điều gì bạn đã được cung cấp, tôi có thể cung cấp như nhau.”

David Hemery không mất nhiều thời gian suy nghĩ. “Cha mẹ tôi đã dạy tôi hành động chính trực,” anh nói. “Tôi đã từ chối nó vì tôi không muốn bị bắt làm điều không nên, và dù sao, tôi sẽ cảm thấy rất tội lỗi nếu tôi làm điều như vậy. Trong suốt cuộc đua, tôi sẽ tự hỏi liệu mọi người có chú ý đến đôi chân của tôi hay không”. Anh đã khiến cả

đam đông mê mẩn khi giành chiến thắng trong cuộc đua vượt rào cuối cùng với lợi thế đứng thứ hai là bảy mét đầy ấn tượng.

Một trong những kỷ niệm đẹp nhất của Thế vận hội đó là trận chung kết 200 mét gạch ngang. Cả Tommie Smith và John Carlos đều đã lập kỷ lục thế giới trong các cuộc đua trước đó, nhưng Carlos dường như được yêu thích nhất sau khi đối thủ của anh bị căng cơ háng nhẹ trong trận bán kết. Tuy nhiên, Smith đã thực hiện một cuộc đua giáp với sự hoàn hảo, đạt khoảng cách trong thời gian kỷ lục: 19,8 giây. John Carlos đứng ở vị trí thứ ba, sau Peter Norman người Úc.

Cuối ngày hôm đó, 16 tháng 10 năm 1968, khi ba người đàn ông bước lên bục vinh quang, toàn bộ sân vận động đã phải há hốc mồm. Hai vận động viên người Mỹ da đen đi chân trần, đi tất đen và quàng khăn đen quanh cổ. Khi bài quốc ca của đất nước họ vang lên, họ cúi đầu và giơ một cánh tay lên. Những bàn tay nắm chặt đeo găng tay đen không kém. Cử chỉ này tượng trưng cho sự bất công và nghèo đói rõ ràng mà người da đen phải gánh chịu ở Hoa Kỳ, và gây chấn động cho cơ sở này. Ngoài ra, nó còn khiến Smith bị cấm tham gia các môn điền kinh. Mãi về sau, cổ tay giơ lên sẽ xuất hiện trong sử sách như một biểu tượng của sự giải phóng người da đen — và một biểu hiện dũng cảm của Quyền lực Đen. Tuy nhiên, bất chấp cam kết Là một chính trị gia, Smith cũng luôn nghĩ đến những nhà tài trợ của mình: anh ấy đã mang theo đèn lễ trao giải một đôi giày Puma, mà anh ấy đã cẩn thận đặt lên bục giảng.

Giữa sự hồi hả và nhộn nhịp của cạnh tranh, các thương vụ khác đang được thực hiện sâu trong sân vận động Olympic. Bước ngoặt lớn nhất đến vào một ngày mưa, khi các vận động viên nhảy xa đang chuẩn bị cho trận chung kết. Bob Beamon, một tân binh da đen đến từ New York, người đã phải ngồi tù một phần thời niên thiếu, là một trong những vận động viên mà Simburg đã tuyển dụng cho Puma. Beamon là vận động viên thứ 4 trong tổng số 17 vận động viên tham gia thi đấu chung kết môn nhảy xa. Anh ta bắn rơi đường đua, nhảy lên hoàn hảo và bay lơ lửng trên không ở độ cao gần như không thể. Nó đã đi rất xa và chạm đất mạnh đến nỗi cuối cùng nó nằm ngoài hộp cát.



Tại Thế vận hội Mexico năm 1968, Tommie Smith phản đối quyền của người Mỹ da đen.

Bước nhảy vọt ấn tượng đến nỗi thiết bị đo quang học không được thiết lập để đo khoảng cách. Các giám khảo kinh ngạc phải sử dụng thước dây cũ. Phán quyết là 8,90 mét, hoàn toàn phá vỡ kỷ lục thế giới trước đó và thiết lập một tiêu chuẩn mới không thể vượt qua trong hơn 20 năm. Khi nhận ra những gì mình đã làm được, Beamon khuyu gối xuống sàn. Có thể là kỳ tích điền kinh vĩ đại nhất mọi thời đại, bước nhảy vọt của Beamon đã thu hút sự chú ý của hàng triệu khán giả, liên tục được phát sóng lại. Tuy nhiên, Armin Dassler khiến nhiều người thất vọng, tuy nhiên, từ bất kỳ góc độ nào bạn nhìn, bạn có thể thấy ba sọc trên giày của vận động viên.

Chỉ có một số vận động viên thể thao vẫn miễn nhiễm với sự quyến rũ của tiền bạc của các Dasslers. Đôi giày của Dick Fosbury, một vận động viên tân binh người Mỹ, được chính tay Adolf làm thủ công. Adi nhảy cao rất giỏi, và anh ấy đã nghe nói rằng một kỹ sư từ Idaho đã phát minh ra một kỹ thuật mới cho môn thể thao này. Trong khi những người khác nhảy bằng chân trong và nhún chân còn lại qua xà, Fosbury lại nhảy thẳng đầu với lưng xuống đất. Khi mở màn bước nhảy kỳ lạ của mình, anh đã bị các vận động viên khác và ban giám khảo chế giễu, nhưng Adi ngay lập tức bắt máy để liên lạc với anh.

Vài tuần sau, Fosbury hào hứng nhận được một gói hàng từ Đức với những đôi giày thủ công sẽ vừa vặn hoàn hảo. Để làm cho chúng nổi bật hơn nữa, đôi giày bên phải và bên trái có màu sắc khác nhau. Anh ấy đã sử dụng chúng ở Mexico City khi gây sốc cho khán giả khi nhảy qua xà ngang cao 2,24 mét. Kỷ lục thế giới của Valery Brumel sinh ra ở Siberia nhỉnh hơn một chút, nhưng ở Mexico City, cú nhảy của Fosbury là đủ để anh giành huy chương vàng. “Thực tế là người thợ đóng giày người Đức này đã dành hàng giờ đồng hồ để làm ra những đôi giày chỉ đối với tôi thật ấn tượng,” vận động viên này nói.

“Tôi rất biết ơn và chắc chắn sẽ không bao giờ nhận tiền để sử dụng chúng”. Fosbury Jump hiện là kỹ thuật tiêu chuẩn được sử dụng bởi các vận động viên nhảy cao.

Những đồng đô la được phân phối tự do ở Mexico đã gây khó chịu sâu sắc cho những người tuân thủ các quy tắc của thể thao nghiệp dư, và họ biết rõ ai là người phải đổ lỗi: “Toàn bộ gia đình Dassler sẽ phải bị trục xuất đến Siberia,” một người nào đó gợi ý, để chấm dứt sự vấn đề. Tuy nhiên, những người có đầu óc thực dụng hơn nhận ra rằng các quy tắc đã lỗi thời và chúng nên được bãi bỏ. Nhận thấy sự tự do hóa nhất định, một số vận động viên bắt đầu tăng giá một cách trắng trợn.

Trong khi đó, hình ảnh của Horst Dassler bắt đầu thay đổi. Anh ấy không còn là một thanh niên Đức niềm nở với túi đầy giày nữa mà trở thành một doanh nhân được kính trọng, gương mặt đại diện quốc tế của Adidas. Từ thành trì Pháp của mình, Horst lên kế hoạch kiểm soát thương hiệu do cha mẹ mình gây dựng.

Người con trai đã quá lớn

Nhà Herzogenaurach, Adolf và Käthe Dassler sợ hãi theo dõi hành động của đứa con trai bốc đồng của họ. Trông khi lấp đầy các đơn đặt hàng một cách vui vẻ, Horst đã thúc đẩy công ty phát triển thông qua các hoạt động ngày càng táo bạo. Sự khác biệt về quan điểm làm nảy sinh những cuộc tranh luận nảy lửa, nhưng cậu con trai vẫn ngoan cố không chịu chậm lại do sự bảo thủ của cha mẹ.

Mặc dù Horst có một sự tôn trọng sâu sắc đối với cha mình, nhưng anh ta thường xuyên mâu thuẫn với mẹ của mình và anh ta đã khá khó chịu với những lời giả dối của chị em mình. Họ vẫn sống trong nhà của Herzogenaurach và tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình với mức độ nghiêm trọng khác nhau. Mặc dù vậy, không là gì so với cam kết của anh ấy với công ty. Nhiều nhân viên có ấn tượng rằng chị em nhà Dassler sẽ không bao giờ đạt được vị trí mà họ nắm giữ nếu họ trải qua một cuộc phỏng vấn xin việc bình thường.

Với đà phát triển của mình và tất cả những gì anh ấy đã đạt được, có vẻ như Horst là người con trai chuẩn bị tốt nhất để tiếp quản công việc kinh doanh vào một ngày nào đó, nhưng gia đình chưa sẵn sàng thừa nhận sự thật, và Horst cũng không có đủ kiên nhẫn để chờ đợi. Anh cảm thấy rằng cha mẹ đang lãng phí thời gian quý báu khi thị trường thể thao thay đổi nhanh chóng. Luôn cảnh giác, Horst nhìn thấy cơ hội cho ba sọc ở khắp mọi nơi và không đành lòng để chúng ra đi.

Để giành quyền kiểm soát công ty từ cha mẹ mình, Horst cần ảnh hưởng của mình để lan rộng ra ngoài biên giới nước Pháp. Bên ngoài đó, giày Adidas chỉ được bán bởi các nhà phân phối mua sản phẩm trực tiếp từ Herzogenaurach. Horst biết rằng nếu anh ta có thể thuyết phục họ mua thêm từ chi nhánh ở Pháp, thì mưu đồ của anh ta có thể thành công. "Tất cả là về kích thích," một trong những trợ lý của anh ấy nói, "vì điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ có nhiều trọng lượng hơn để đối trọng với Herzogenaurach."

Horst quyết định cạnh tranh với cha mẹ mình. Nó chuyển đổi chi nhánh Landersheim thành một tổ chức song song với các đơn vị phát triển, sản xuất, tiếp thị và xuất khẩu của riêng mình. Họ sẽ tiếp tục sản xuất dòng giày thể thao Adidas của riêng mình và bán chúng một cách độc lập. Các nhà quản lý tại chi nhánh Pháp biết những gì họ mong đợi: "Hãy quên Puma và các thương hiệu khác đi," Günter

Sachsenmaier, cựu giám đốc xuất khẩu của thương hiệu tại Pháp cho biết. “Đối với chúng tôi, cuộc thi là Herzogenaurach.”

Khi những người quản lý Landersheim bắt đầu cung cấp các dòng giày của riêng họ, Horst đã sắp xếp với cha mẹ của mình rằng chúng sẽ được trưng bày cùng với những người Đức tại các cuộc họp định kỳ ở Herzogenaurach. Các nhà phân phối lớn sẽ được mời đến kiểm tra những đôi giày được sản xuất ở cả Pháp và Đức. Họ sẽ chọn tùy thích, đặt hàng hỗn hợp các sản phẩm được sản xuất tại Landersheim và Herzogenaurach. Các cuộc họp khiến một số hoạt động kỳ lạ được thực hiện, khi các nhà quản lý người Pháp và người Đức siêng năng chào đón các nhà phân phối và cạnh tranh công khai để có được đơn đặt hàng.

Sự sắp xếp kỳ lạ này phục vụ lợi ích của cả hai bên. Horst gặp khó khăn trong việc điều hành công việc kinh doanh mà không có sự đồng ý của cha mẹ anh, người sở hữu đội bóng ba sọc, tài sản chính của các hoạt động của Landersheim. Adi và Käthe phải nhận ra rằng cái nhìn sâu sắc của con trai họ sẽ có lợi cho tất cả mọi người. Vì Herzogenaurach đang phải vật lộn để đáp ứng nhu cầu quốc tế, việc ngân công ty mở rộng ở Landersheim dường như là vô lý. Bằng cách tổ chức các cuộc họp chung tại thành phố mẹ, phía Đức nó sẽ giữ lại ít nhất một số quyền kiểm soát đối với phía Pháp và nhà lãnh đạo quyết liệt của nó.

Có thể dự đoán, các nhà phân phối ở các nước nói tiếng Pháp đã bắt đầu đặt hầu hết các đơn đặt hàng của họ tại Landersheim. Sau đó, Horst phần nào sáp nhập Tây Ban Nha, nơi ông đã có nhiều mối quan hệ bạn bè và kinh doanh. Anh ấy rất thoải mái ở bán đảo Iberia, nơi anh ấy đã dành vài tháng để học tiếng Tây Ban Nha với một gia đình ở Oviedo khi còn là một thanh niên.

Kiến thức về ngôn ngữ Tây Ban Nha đã giúp anh giao dịch với Leon de Cos Borbolla, một người Tây Ban Nha sắc sảo, chuyên đăng ký các nhãn hiệu hiện có. Điều này đã gây ra rất nhiều đau đầu cho cả Adidas và Puma, những cái tên mà Cos Borbolla nắm giữ bản quyền ở Tây Ban Nha. Bất kể họ đầu tư vào Tây Ban Nha bao nhiêu, hai công ty có thể chắc chắn rằng Cos Borbolla ít nhất sẽ được hưởng lợi một phần. Armin Dassler từ chối làm ăn với người Tây Ban Nha, điều này đã ngăn cản Puma thực sự khám phá thị trường của đất nước trong nhiều năm. Tuy nhiên, Horst đã đề nghị với anh ta một thỏa thuận: nếu Cos Borbolla nhượng lại quyền đối với trang phục ba sọc ở Tây Ban Nha, anh ta sẽ nhận được giấy phép sản xuất túi Adidas. Điều này đã giải quyết vấn đề một cách thân thiện và thiết lập ảnh hưởng của Horst ở các nước nói tiếng Tây Ban Nha.

Mặc dù vậy, Adidas của Pháp và Đức đã cạnh tranh gay gắt để giành được đơn đặt hàng từ các nhà phân phối ở các quốc gia khác, những người đã nhận được lời đề nghị từ cả hai phía. Giải thưởng lớn nhất sẽ là chinh phục thị trường Bắc Mỹ, nơi doanh số bán hàng

đang tăng cao. Thỏa thuận ban đầu đề khám phá vùng lãnh thổ khổng lồ này có từ năm 1955, khi Simeon Dietrich đến thăm Herzogenaurach. Chủ một cửa hàng kim khí nhỏ, Dietrich đang làm ơn cho một người bạn, một huấn luyện viên thể thao cần giày Adidas. Anh rời Herzogenaurach với một hợp đồng độc quyền để tiếp thị các sản phẩm của thương hiệu này tại Hoa Kỳ. Như với hầu hết các quan hệ đối tác do Adidas thiết lập vào thời điểm đó, thỏa thuận được ký kết bằng một cái bắt tay - điều này sau đó sẽ được xác nhận thông qua một hợp đồng được viết chỉ trong hai đoạn.

Vài năm sau, Dietrich thừa nhận rằng ông không thể một mình bao phủ toàn bộ nước Mỹ. Trước năm 1968, đất nước đã chia rẽ giữa người thừa kế Dietrich và ba nhà phân phối khác: Doc Hughes, một người Texas mạnh mẽ, người sẽ bao phủ vùng Đông Nam; Bill Closs, cựu cầu thủ bóng rổ Phoenix Pistons và cựu nhân viên bán giày Converse, người đã chiếm lấy Bờ Tây từ anh em nhà Severn; và Ralph Libonati, người đã đến được Bờ Đông. Gary Dietrich, cháu trai của Simeon, đã đến vùng Trung Tây.

Bốn nhà phân phối Bắc Mỹ thực sự thích các cuộc gặp gỡ của họ ở Châu Âu — sự cởi mở của Käthe, sự thân mật mà họ giải trí cho họ. Họ đã từng được đưa vào một chuyến du lịch kéo dài một tuần bao gồm việc lưu trú trong những lâu đài tráng lệ của Pháp và ăn tối trong những nhà hàng tốt nhất của đất nước. Một số người trong số họ đã thành công nhờ Adidas. Sản phẩm đặc biệt đến nỗi nó bán chạy như điên. Gary Dietrich nhớ lại: “Sự tăng trưởng theo cấp số nhân. “Trong nhiều năm, hầu như đêm nào tôi cũng ở văn phòng để điền các đơn đặt hàng công việc”.

Thỏa thuận giữa Horst và cha mẹ anh là công ty con của Pháp chỉ có thể bán giày của chính mình nếu họ sản xuất ít hơn một nửa số đơn đặt hàng xuất khẩu. Tuy nhiên, Horst đã quá phàm ăn để tuân thủ quy tắc này. Để nhận được nhiều đơn đặt hàng từ cha mình, anh đã khai thác điểm yếu của mình một cách khôn ngoan.

Vấn đề lớn của Adidas là dây chuyền sản xuất quá tải. Vào những năm 1950, Käthe Dassler đã thực hiện hàng chục hợp đồng phân phối với những người xuất hiện vào đúng thời điểm. Với sự thành công của Adidas trên phạm vi quốc tế, các đơn đặt hàng liên tục đến. Việc tăng sản lượng ở Herzogenaurach luôn rất khó khăn và khi nhu cầu bắt đầu tăng cao, công ty không thể theo kịp. Adidas đã bị cuốn vào vòng xoáy hỗn loạn, với hàng chục nhà phân phối đang tranh giành hàng.

Tình hình này khiến các nhà phân phối ở Hoa Kỳ và các nơi khác tuyệt vọng. Gary Dietrich nói: “Chúng tôi sẽ đặt hàng trước một năm và họ vẫn đến muộn. “Và điều đó không đổi. Đó là địa ngục.” Họ đã

bị tấn công bởi các cuộc điện thoại từ các đại lý, những người giận dữ vì phải từ chối khách hàng.

Bill Closs nhớ lại: "Tôi đã từng đặt mua cả một thùng hàng và đợi hàng tháng trời. "Người liên hệ của chúng tôi ở bộ phận xuất khẩu cuối cùng cũng thừa nhận rằng họ đã làm mất lô hàng. Họ chỉ không thể xác định vị trí của container. Tôi nghĩ rằng họ đã quyết định giao nó cho một nhà phân phối khác".

Người Mỹ ngày càng thất vọng. Họ liên tục phàn nàn, nhưng họ có ấn tượng rằng người Đức phớt lờ họ. Horst Dassler đã sớm nhìn ra cơ hội và nghĩ rằng nếu anh ta có thể lấp đầy khoảng trống mà Adidas của Đức để lại và cung cấp các sản phẩm của Pháp nhanh hơn, các nhà phân phối sẽ mở rộng vòng tay chào đón anh ta.

Ngay từ đầu, Horst đã ký hợp đồng sản xuất cho phép anh sản xuất đôi giày với mức giá không thể cạnh tranh hơn. Lập luận là các nhà phân phối lập hóa đơn chênh lệch giữa giá mà họ mua sản phẩm và giá mà họ chuyển cho người bán lại. Bất cứ thứ gì Adidas France có thể đưa ra về việc giảm giá đều sẽ vào túi họ.

Kể từ khi bị đẩy đến Dettwiller, Horst đã mua một số nhà máy ở Alsace và Landes, trên biên giới Tây Ban Nha. Chi phí sản xuất của Adidas Pháp thấp hơn một chút so với Đức, và để tăng lợi thế, Horst đã phát triển một kế hoạch táo bạo: ông cử giám đốc sản xuất của mình, Charles Hesse, để điều tra các hợp đồng sản xuất ở các nước Đông Âu.

Vào thời điểm mà Rèm sắt luôn đóng chặt, điều này sẽ khó khăn. Đại diện cho tổ chức của Pháp, Hesse đã có những cuộc tranh cãi không dứt với các quan chức Cộng sản và, với cái giá phải trả đáng kể, ông đã cố gắng đạt được các hợp đồng sản xuất với các nhà cung cấp ở Romania, Hungary và Tiệp Khắc.

Những thỏa thuận này không chỉ mở đường cho mối quan hệ đặc quyền với các nhà chức trách thể thao của thế giới cộng sản, mà còn cho phép tập đoàn Adidas của Pháp cắt giảm khoảng 40% chi phí sản xuất so với chi phí của Adidas ở Đức. "Cạnh tranh nội bộ đã khuyến khích chúng tôi luôn tìm kiếm chi phí sản xuất thấp hơn," Hesse nói. "Mục đích của các thỏa thuận là để đánh bại quân Đức, sử dụng bất kỳ phương tiện nào theo ý của chúng tôi."

Người Đức cố gắng cạnh tranh bằng cách tăng sản lượng một cách tuyệt vọng. Nhà máy Herzogenaurach được mở rộng và một số nhà máy khác đã được mua thêm. Việc mở rộng được giám sát bởi Alf Bente, chồng của Inge, con cả của chị em nhà Dassler. Để tăng sản lượng, anh đã ký hợp đồng quy mô lớn với một hãng giày Nam Tư chuyên sản xuất giày đá bóng giá rẻ. Kế hoạch này đã gây ra một loạt các lời phàn nàn từ các nhà phân phối khi các sản phẩm mới nhanh chóng bị phá sản.

Bente cũng điều tra các mối quan hệ đôi tác khác ở Đài Loan, nơi anh gặp anh em nhà Riu. Mỗi quan hệ hợp tác sẽ kéo dài hàng thập kỷ và sẽ có 20 nhà máy sản xuất các sản phẩm của Adidas với tốc độ tối đa - hầu hết trong số họ được vận chuyển đến Châu Âu và Hoa Kỳ. Chi tiết của thỏa thuận vẫn chưa rõ ràng, nhưng anh em nhà Riu chắc chắn đã kiếm được nhiều tiền nhờ Adidas, công ty đã cho phép họ xây dựng một cơ ngơi hoành tráng, bao gồm cả khách sạn Sherwood sang trọng ở Đài Bắc.

Các nhà phân phối hơi khó chịu trong các cuộc họp được tổ chức ở Herzogenaurach, nơi các nhà quản lý người Đức và người Pháp phản đối rõ ràng các mệnh lệnh, nhưng nhiều người trong số họ đã khai thác tình hình bằng cách đánh bên này chống bên kia. Sau cuộc họp thường lệ ở thành phố mẹ, họ sẽ lên đến Landersheim để xem cận cảnh sản xuất của Pháp và thương lượng giá cả. “Khi chúng tôi kết thúc cuộc họp ở Herzogenaurach, chúng tôi sẽ đưa họ đến sân bay Nuremberg để bắt chuyến bay trở về,” một cựu quản lý xuất khẩu của Herzogenaurach cho biết. “Nhưng khi chúng tôi quay lưng lại, họ rời sân bay và đến thẳng Landersheim.”

Người Đức quyết liệt bảo vệ sự công bằng của họ, nhưng các nhà quản lý Pháp thông minh hơn và đã giành được một số hợp đồng quốc tế ngay dưới mũi của văn phòng trung ương. Một trong những điểm khác biệt chính là, với sự thôi thúc muốn vượt lên trên cha mẹ mình, Horst luôn chú ý đến làn sóng tiếp theo. Adi và Käthe vượt trội về điền kinh và bóng đá; sau đó anh ta quyết định đuổi theo các đơn đặt hàng trong các lĩnh vực khác.

*

Gerhard Prochaska đã đi từ Landersheim đến Herzogenaurach để tham dự cuộc họp định kỳ của công ty với các nhà phân phối quốc tế, nhưng các đồng nghiệp người Đức của ông đã nghi ngờ về chiếc túi lớn mà giám đốc tiếp thị mang theo. Có nhiều khả năng nội dung này là một bất ngờ tồi tệ khác cho đội bóng Đức của Adidas.

Prochaska đã tập luyện rất tốt. “Horst đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho các cuộc họp. Từ những cuộc trò chuyện của mình với các nhà phân phối, anh ấy biết chính xác họ muốn gì,” anh nhớ lại. “Trong các buổi đánh giá sản phẩm, người Đức đã cho thấy những mẫu xe của họ chưa bao giờ hoàn toàn như những gì các nhà phân phối mong đợi. Tôi lục tung túi xách của mình và, do dự một chút, rút ra một bản sao, nói rằng, ‘Hãy xem đây, chúng tôi tình cờ làm việc trên một mô hình chính xác như những gì bạn đã mô tả. Nó làm việc cho bạn?’”

Phát minh ấn tượng nhất của phía Pháp là Siêu sao. Cho đến lúc đó, thế giới giày bóng rổ về cơ bản bị thống trị bởi Converse, công ty Mỹ đã tạo ra All Star. Giống như tất cả các loại giày bóng rổ khác trên thị trường, phần đỉnh cao của Converse được làm bằng vải.

Superstar được làm bằng da, và khi ra mắt vào năm 1969, Converse trên thực tế đã bị trục xuất khỏi thị trường Bắc Mỹ.

Ý tưởng đến từ Chris Severn, một trong sáu anh em bán giày Adidas ở Bờ Đông vào những năm 1950. Họ đã mất hợp đồng trong thập kỷ sau đó, vì Horst cảm thấy họ phát triển không đủ nhanh và quyền đối với khu vực đã được chuyển cho Bill Closs. Tuy nhiên, Horst đã kết bạn với Chris và cẩn thận lắng nghe những lời đề nghị của anh.

Như Severn giải thích, giày bóng rổ không thay đổi nhiều trong những thập kỷ trước. Các chuyển động đột ngột của môn thể thao và sự thiếu ổn định của giày vải thường gây ra chấn thương mắt cá chân và đầu gối cho người chơi. Với phần mũi được làm hoàn toàn bằng da, giày Adidas cung cấp một cơ sở hỗ trợ tốt hơn nhiều. Để bảo vệ phần trước của bàn chân, Severn đã nghĩ ra một chiếc mũi giày trông rất kỳ quặc. Một đặc điểm khác là đế giày: với các rãnh chữ V mỏng, mẫu giày này sẽ trở thành một tài liệu tham khảo trong ngành công nghiệp giày dép.

Khi Chris Severn xuất hiện trong phòng thay đồ của đội với các Siêu sao, các cầu thủ không chắc có nên xem anh ấy nghiêm túc hay không. "Họ đã đi giày vải Converse cả đời, và họ chưa bao giờ thấy bất cứ thứ gì giống như Siêu sao," Severn giải thích. "Họ thậm chí không nhận được bất cứ thứ gì từ nhà sản xuất để sử dụng nó, đó chỉ là một thói quen." Trong khi Converse có một đội quân nhân viên bán hàng thực sự - đôi khi là những người chơi cũ - Severn bán giày một mình, ít liên hệ và hầu như không có ngân sách.

Đặc phái viên của Horst đã nản chí khi gặp Jack MacMann, khi đó là huấn luyện viên trưởng của San Diego Rockets. Ông ấy đã hơn cả lời đề nghị của Severn, vì ba trong số các cầu thủ của ông ấy bị chấn thương. Anh ấy đã thuyết phục hầu hết mọi người chơi thử Superstar. Trong trận mở màn mùa giải, Chris Severn ngồi khoanh tay trên khán đài. Anh ấy nghe nói rằng một nhân viên của Converse đã đến San Diego và đề nghị tiền để các cầu thủ tiếp tục đi giày vải. Severn nói: "Khi họ bước lên sân đấu, và kìa, họ đều đi giày ba sọc. "Đó là một niềm vui lớn đối với tôi và quần vợt đã gây ra một sự chấn động lớn trong công chúng."

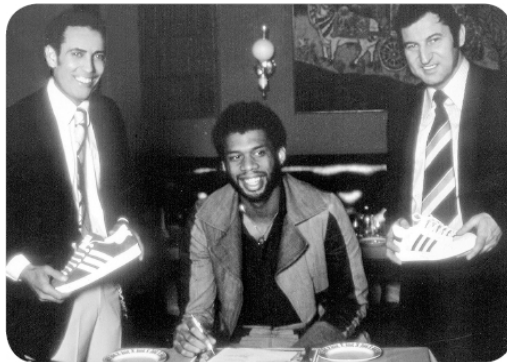
Converse vẫn không cảm thấy bị đe dọa bởi Adidas. Sau tất cả, San Diego Rockets là đội tệ nhất giải đấu. Điều họ không nhận ra là bất chấp vị trí của đội, họ sẽ phải chơi với mọi đội khác. Đến cuối mùa giải, mọi cầu thủ NBA đều được chiêm ngưỡng những đôi giày da tuyệt đẹp của Rockets. Điện thoại của Chris Severn bắt đầu đổ chuông.

Trong năm thứ hai sau khi được giới thiệu ra thị trường, tin đồn bắt đầu xuất hiện rằng hầu hết các cầu thủ Boston Celtics đều đang sử dụng Superstar. Thực tế là đội giành chức vô địch năm đó đã mở

ra cơn lũ, và cơn lũ đang kinh ngạc: Chưa đầy bốn năm sau khi ra mắt, khoảng 85% cầu thủ bóng rổ Hoa Kỳ đã chuyển sang Adidas.

Converse đã chống lại bằng cách ký hợp đồng độc quyền với các vận động viên, do đó tạo ra một ngành quảng bá hàng triệu triệu người. Một số đã lấy tiền và quay lại đi giày vải, nhưng Chris Severn đã thuyết phục Horst Dassler ký hợp đồng với một số cầu thủ xuất sắc nhất vào thời điểm đó. Xuất sắc nhất là Kareem Abdul-Jabbar (trước đây gọi là Lewis Alcindor), người khổng lồ cao 7 mét, người đã trở nên nổi tiếng với Los Angeles Lakers. “Điều tuyệt vời về Kareem là anh ấy đã từ chối lời đề nghị đi giày Converse,” Severn nói. “Anh ấy đã đi đến kết luận rằng anh ấy chơi tốt hơn trong những đôi giày của Adidas, và màn trình diễn của anh ấy còn quan trọng hơn cả hợp đồng với Converse.”

Dasslers miễn cưỡng đồng ý trả 25.000 đô la mỗi năm cho Abdul-Jabbar, cầu thủ bóng rổ đầu tiên ký hợp đồng với Adidas. Với chiếc móc đặc trưng của mình, anh ấy sẽ lập nhiều kỷ lục thế giới trong sự nghiệp 20 năm vô song của mình, hầu hết đều mang giày ba sọc. Vấn đề duy nhất mà nó gây ra cho công ty là khi nó xuất hiện ở Landersheim: các nhà quản lý của Auberge đã phải vội vàng phóng to chiếc giường nơi người chơi sẽ ngủ để anh ta có thể vừa vặn ở đó.



Kareem Abdul-Jabbar ký hợp đồng độc quyền chưa từng có với Adidas Superstar vào tháng 2 năm 1976. Bao quanh anh là Horst Dassler và Chris Severn, người đứng sau chiếc giày bóng rổ bán chạy nhất thế giới.

Như Horst đã dự đoán, Superstar đã tăng ồ ạt đơn đặt hàng từ các nhà phân phối Mỹ đến Landersheim. Vào cuối những năm 1970, bóng rổ chiếm hơn 10% doanh thu của công ty - và nó nằm dưới sự kiểm soát 100% của Adidas France.

Horst tiếp tục làm mất cân bằng hoạt động của Adidas tại Đức vào đầu những năm 1970 khi ông bắt đầu chinh phục thị trường giày thể thao. Như các nhà quản lý người Pháp đã cho anh ta thấy, môn thể thao này đã thay đổi hoàn toàn: nó không còn được thực hành riêng bởi những người đàn ông mặc quần dài và phụ nữ mặc váy bó của

tăng lớp quý tộc. Các sân đã bị xâm chiếm bởi những người chơi có cấu trúc đa dạng hơn.

Cho đến những năm 1960, môn thể thao này được dành riêng cho những người nghiệp dư bẩm sinh - điều này khiến những người chơi có tố tiên ít cao quý không được tham gia câu lạc bộ. Họ tự đứng ra tổ chức các giải đấu lớn, trong đó chỉ những người nghiệp dư mới được tham gia, tức là những người có đủ tiền để tập luyện mà không cần phải hoàn trả tài chính.

Mặc dù vậy, khi họ giải nghệ, một số cầu thủ nghiệp dư này sẽ cố gắng kiếm một số tiền bằng cách cho mượn tên của họ cho các cửa hàng quần áo. René Lacoste, cựu vô địch quần vợt người Pháp, đã xây dựng một đế chế với những chiếc áo chỉ được trang trí bằng một con cá sấu nhỏ - biệt danh mà ông nhận được cho sự bền bỉ của mình trên sân đấu. Ra mắt vào năm 1933, Lacoste là dòng quần áo đầu tiên có bất kỳ logo nào. Fred Perry, cầu thủ người Anh cuối cùng giành chức vô địch Wimbledon (năm 1936), cũng có một dòng áo mang tên ông, có logo là vòng nguyệt quế.

Tuy nhiên, sự phân biệt giữa nghiệp dư và chuyên nghiệp đã trở thành mặt tiền thuần túy, vì một số người được cho là nghiệp dư đã khám phá ra những cách khác nhau để kiếm tiền từ môn thể thao này và thậm chí như vậy, họ đã tham gia vào các giải vô địch: nếu họ không nhận được số tiền dành cho người chiến thắng, ít nhất họ sẽ có thể trả tiền thuê nhà bằng cách cho mượn tên của họ trên một chiếc giày, một chiếc áo sơ mi hoặc một cây vợt.

Cho đến thời điểm đó, những người chơi quần vợt về cơ bản thường mang *giày* đế bằng, giày đế thấp với đế cao su và mũ vải đã trở nên phổ biến trên các bãi biển của Anh vào thế kỷ 19. Những đôi giày này là tổ tiên của các dòng như Dunlop và Uniroyal, các nhà sản xuất của họ ban đầu kinh doanh cao su nhưng sau đó đã sản xuất giày thể thao như một sản phẩm phụ. Tuy nhiên, sự hào hứng về quần vợt đã khiến các công ty khác đầu tư vào môn thể thao này, trả tiền cho người chơi một cách không chính thức để quảng bá sản phẩm của họ. Một từ mới đã xuất hiện trong từ điển thể thao: "*chủ nghĩa khí hậu*". [Các](#)

Adidas France đã đánh vào đầu Robert Haillet, một trong hai vận động viên quần vợt chuyên nghiệp duy nhất của nước này vào những năm 1950. về hưu, Haillet được Horst tiếp cận vào năm 1964. Doanh nhân này muốn phát triển giày đế chơi quần vợt. Giống như hầu hết các vận động viên quần vợt Pháp vào thời điểm đó, Haillet đi giày có mũ vải và đế cao su từ Spring Court, thương hiệu quốc gia đã có mặt trên thị trường từ những năm 1930. Tuy nhiên, Horst đã nghĩ

đến một thứ khác: chiếc giày. Robert Haillet sẽ là người đầu tiên tập tennis làm bằng da.

“Vào thời điểm đó, nó rất phức tạp,” Haillet nhớ lại. “Chúng tôi đã mất ít nhất một năm để phát triển nó, nhưng sau đó để giày cứ thế mà bong ra.” Tuy nhiên, việc giải quyết những khó khăn kỹ thuật sẽ được đền đáp sau này. Cuối cùng khi nó được phát hành vào năm 1965, một nhóm các vận động viên quần vợt chuyên nghiệp mới nổi lên đã đồng ý rằng cho đến nay nó là đôi giày tốt nhất hiện có trên thị trường. Như với Superstar, da mang lại sự ổn định hơn, ngăn ngừa bong gân mắt cá chân và các chứng trật khớp khác.

Trong khi đó, quần vợt tiếp tục thu hút lượng khán giả ngày một lớn hơn. Sự thay đổi trở nên rõ ràng hơn vào năm 1968, khi chức vô địch Wimbledon từ bỏ vị thế nghiệp dư của nó. Điều này dẫn đến kỷ nguyên mở đầu, khiến những người chơi quần vợt tự nhận mình là chuyên nghiệp thống trị môn thể thao này. Vì vậy, quần vợt có thể có tài trợ. Phong cách tôn nghiêm của môn thể thao này đã bị loại bỏ một phần (ngoại trừ tại Wimbledon), và môn thể thao này trở nên bình đẳng hơn. Nghi ngờ rằng thị trường đang trên đà bùng nổ, Horst quyết định lấy quần vợt trở thành trung tâm trong các hoạt động kinh doanh của mình.

Lúc đó, Robert Haillet đã từ giã sự nghiệp thể thao và trở thành đại diện bán hàng cho Adidas ở miền nam nước Pháp - nhưng hồ sơ của anh ấy không lý tưởng cho tham vọng ngày càng tăng của Horst. Người thừa kế đã quyết định tung ra một mô hình gần như giống hệt với tên của một tay vợt nổi bật hơn, điều này sẽ tạo ra nhiều công chúng hơn cho sản phẩm trong thế giới quần vợt.

Donald Dell, một cựu tay vợt và chắc chắn là người có ảnh hưởng nhất trong làng quần vợt, đã đề nghị Stan Smith. Do thể chất đáng kinh ngạc của mình, nhà vô địch Bắc Mỹ đôi khi được gọi là Godzilla. Anh ấy hiếm khi cười và từ chối cung cấp bất kỳ hoạt động giải trí nào cho công chúng ngoài tòa án. Dù vậy, Smith ông đứng đầu bảng xếp hạng quần vợt trong phần lớn thời gian đầu những năm 1970, nhiều lần vô địch Davis Cup cho Hoa Kỳ.

Smith đã đi đôi giày vải của Converse và Uniroyal, một thương hiệu nổi tiếng của Mỹ đã thuê toàn bộ các vận động viên quần vợt. Với Adidas thì khác: công ty đã hứa với Smith một hợp đồng độc quyền và đảm bảo rằng họ sẽ đầu tư rất nhiều vào hoạt động tiếp thị của mình. Họ muốn chiếm một phần lớn thị trường Bắc Mỹ. Smith rất vui khi nhận được tiền bản quyền cho việc bán một đôi giày mang tên mình.

Trong khi doanh số bán giày Robert Haillet chậm dần, thì những mẫu giày Stan Smith lại bùng nổ. Chúng bắt đầu tăng lên ngay sau khi chuyển từ mẫu này sang mẫu khác, vào năm 1971. Người chơi quần vợt đã rất ngạc nhiên khi thấy nhiều đối thủ của mình đã đi giày

này. "Lần đầu tiên tôi thực sự khó chịu khi thua một người đi đôi giày có tên tôi trên đó," anh nói.

Với cơ động này, Horst Dassler đã xóa sổ các đối thủ người Đức khỏi bản đồ. Vào thời điểm đó, Ilie Nastase, tay vợt nóng nảy người Romania, đã khiến khán giả thích thú với những pha chơi bóng ghê gớm và hành vi lập dị của mình. Khi xuất hiện trên đấu trường quốc tế vào đầu những năm 1960, Nastase đã chơi trận Pháp mở rộng tại Roland-Garros trong đôi giày đế bằng do các đồng đội Trung Quốc của anh làm - điều này khiến anh bị trượt và ngã nhiều lần. Anh ấy rưng rưng đầy tự hào khi René Lacoste tặng anh ấy áo sơ mi và quần short phù hợp.

Sau khi đạt được danh tiếng vào đầu những năm 1970, người Romania đã được tiếp cận bởi Nike, một công ty trẻ của Mỹ. Năm 1972, Nike đề nghị cho anh ta một hợp đồng trị giá 5 nghìn đô la và một đôi giày với chữ "Nasty" ở gót giày, một cách chơi chữ của tên anh ta và lập trường của tòa án. Đối tác của anh ấy trong nội dung đánh đôi, vận động viên quần vợt người Mỹ Jimmy Connors, đã giành chiến thắng trong các cặp đấu có dòng chữ "Jimbo". Thị trường còn non trẻ đến nỗi Connors đã đồng ý đi giày tùy chỉnh của Nike miễn phí.

Rất nhiều người tại Adidas cho rằng việc Nastase làm đại diện cho thương hiệu Đức là không tốt. Vận động viên quần vợt luôn tranh cãi với trọng tài và thực hiện các trận đấu có giá trị không rõ ràng. Bằng cách này, nó có thể làm hỏng danh tiếng của thương hiệu. "Bạn của tôi, Horst đã thuyết phục họ theo cách khác. nói rằng đó chính xác là lý do tại sao anh ấy chọn tôi," Nastase nhớ lại. "Điều đó khiến họ phải im lặng." Người chơi quần vợt chuyển sang Adidas vào năm 1973, khi công ty đề nghị anh ta hợp đồng bốn năm, 50.000 đô la (một số tiền đáng kể vào thời điểm đó) để anh ta mặc tất cả các thiết bị của Adidas. Từ áo sơ mi đến tất, Nastase sẽ bước vào sân đấu được bao phủ bởi ba sọc.

Mặc dù Horst tán tỉnh nhiều vận động viên, anh đã phát triển một tình bạn thân thiết với Nastase. Vào mỗi dịp Giáng sinh, tay vợt người Romania lại nhận được những hộp đồ Adidas và quà để tặng gia đình. Khi Nastase lần đầu tiên ly hôn, Horst đã gọi điện để an ủi. Với sự khéo léo rõ ràng đã thu phục được các nhà quản lý của công ty, Horst tự hào khoe chiếc đồng hồ đắt tiền mà anh đã giành được từ Nastase: "Gửi bạn tôi, Horst," hãy đọc thông điệp được khắc trên mặt sau của đồng hồ.

Thỏa thuận toàn diện của Adidas với Nastase được thực hiện khi cầu thủ này đã ở trên đỉnh cao của sự nghiệp, nhưng công ty vẫn được hưởng lợi rất nhiều. Đôi giày trắng và xanh mang tên anh đã được cả thế hệ vận động viên quần vợt nghiệp dư mang. Adidas của Đức cho rằng họ nên phát triển giày tennis của riêng mình, Wimbledon - một sản phẩm cao cấp dành cho giới thượng lưu -

nhưng biết rằng họ không thể cạnh tranh với bộ đôi bất khả chiến bại của Adidas Pháp là Nastase và Smith.

Doanh số bán cả hai đã tăng vọt vào những năm 1970 khi sinh viên bắt đầu mặc quần jean và “giày thể thao”. Với thiết kế đơn giản và gam màu trắng làm chủ đạo, đôi giày thể thao Stan Smith rất phù hợp với xu hướng này. Không giống như những đôi giày Adidas khác, ba sọc chỉ xuất hiện ở những lỗ thông gió nhỏ được xếp thẳng hàng. Stan Smith - giống như Nastase - có thể được mặc với bất kỳ màu quần nào. Khi các vận động viên nghỉ hưu, Stan Smith và Nastase trở nên đình đám và được bán lần lượt là 40 và 20 triệu đôi trong những thập kỷ tiếp theo.

Với sự bùng nổ của quần vợt, lượng hàng xuất khẩu của Adidas France đạt đến mức khiến Horst phải yêu cầu các nhà quản lý làm giả hồ sơ. Giữa doanh số bán giày bóng rổ và giày quần vợt - cộng với những loại giày rẻ nhất - Landersheim đã đạt mốc ấn tượng 10 triệu đôi mỗi năm. “Horst yêu cầu chúng tôi che giấu sự thật rằng chúng tôi đang phát triển nhanh hơn nhiều so với công ty mẹ ở Herzogenaurach,” Günter Sachsenmaier, cựu giám đốc xuất khẩu của Landersheim cho biết. “Anh ấy sợ bố mẹ anh ấy sẽ lên cơn.”

Khi chiến dịch của Pháp tiếp tục phát triển, Käthe Dassler phải tự hạ mình để giữ cho tình hình được kiểm soát. Cô ấy đã chấp nhận một số sự cạnh tranh giữa Adidas của Pháp và Đức, vì điều này rõ ràng đã khuyến khích công ty phát triển. Tuy nhiên, cô vẫn quyết tâm tiếp tục kiểm soát các hoạt động quốc tế của công ty, điều này dẫn đến các cuộc ẩu đả ngày càng thường xuyên và công khai.

Kể từ khi Horst bắt đầu xây dựng tổ chức của riêng mình, mẹ anh đã luôn giám sát chặt chẽ anh. Các nhà quản lý người Pháp đến Herzogenaurach đã phải trả lời một loạt câu hỏi trực tiếp do “La Mutti” đặt ra. Một số đã cố gắng hết sức để không gặp cô ấy trong khi đàm phán. Bất kể người Pháp có thực sự muốn điều gì đó hay không, luôn có khả năng tốt là Käthe sẽ nghi ngờ việc vi phạm thỏa thuận và chất vấn họ.

Tình hình trở nên đặc biệt khó khăn đối với các giám đốc điều hành Pháp, những người tuân theo mệnh lệnh, liên tục thực hiện các mệnh lệnh từ trụ sở chính của Đức. Günter Sachsenmaier nhận được nhiều lời phàn nàn từ Herzogenaurach. Horst bảo anh ta hãy bỏ qua chúng, điều này luôn khiến anh ta phải lo lắng. Sachsenmaier nói: “Horst luôn nói rằng chúng ta nên đi trước dù có chuyện gì đi nữa. “Anh ấy bảo vệ chúng tôi và giải quyết các vấn đề gia đình một cách riêng tư. Nhưng anh ấy đã phải chịu đựng rất nhiều từ mối quan hệ tồi tệ mà anh ấy có với Herzogenaurach, một mối quan hệ rất căng thẳng”.

Günter Sachsenmaier cũng tỏ ra bối rối trước những binh luận ghen tị của các đồng nghiệp người Đức của mình. “Khi họ đến Landersheim, họ ngạc nhiên về cách chúng tôi vận hành,” anh nhớ lại. “Và khi chúng tôi ở đó, họ đã phàn nàn về các Dasslers ở Đức. Họ ghen tị với nền độc lập mà chúng tôi có được với Horst. Họ nói với chúng tôi rằng ở Herzogenaaurach họ không thể làm gì nếu không tham khảo ý kiến của toàn bộ hệ thống phân cấp trong gia đình”. Nó không thể khác hơn những gì đã xảy ra ở Landersheim, nơi Horst gửi binh lính của mình vào chiến trường với những chỉ dẫn rõ ràng, nhưng tin tưởng rằng họ sẽ đạt được mục tiêu theo cách riêng của họ.

Một số nhà quản lý người Pháp khác cũng mắc chứng bệnh tâm thần phân liệt của công ty, và ít nhất một trong số họ không thể cứu khỏi cơn thịnh nộ của người Đức. Günther Morbitzer, cựu trưởng phòng xuất khẩu, đã đánh giá quá cao sức mạnh của nó. Trong khi các nhà quản lý khác đã cố gắng hết sức để ngăn chặn các vấn đề ở Herzogenaaurach tiếp cận Horst một cách không cần thiết, Morbitzer cảm thấy mệt mỏi với chủ nghĩa liên tục này. Công ty con của Pháp đã giành được quyền lực trên thị trường quốc tế đến mức ông không còn đủ kiên nhẫn để khiêm tốn trong các cuộc gặp với người Đức và giả vờ rằng ông quan tâm đến ý kiến của họ. Khi Morbitzer cuối cùng đã nói rõ tất cả điều này, Käthe Dassler yêu cầu anh ta bị sa thải.

Căng thẳng giữa Käthe và Horst cũng bắt đầu làm căng thẳng mối quan hệ với các nhà phân phối. Trong các bài phát biểu chào mừng những người đã đến thăm Herzogenaaurach, Käthe hiếm khi không đề cập đến — với một gợi ý của chủ nghĩa trang trại — rằng điểm khởi đầu cho các hoạt động quốc tế của công ty là Đức. Các nhà phân phối, những người thường đã lên kế hoạch ở lại Auberge du Kochersberg sau đó, cảm thấy không thoải mái.

Một số người trong số họ cảm thấy tồi tệ về tình hình đến mức họ quyết định từ bỏ công việc kinh doanh. Trong trường hợp của Peter Lewin, nhà phân phối của Adidas tại Tây Ban Nha, quyết định này được đưa ra sau bữa tối rất sôi động mà anh ta đã có với Käthe ở Barcelona. “Ngày hôm sau, Horst gọi cho tôi yêu cầu tôi kể lại chi tiết cho anh ấy chính xác những gì đã nói trong bữa tối,” Lewin nhớ lại. “Tôi không muốn bị mắc kẹt giữa mối quan hệ điên rồ đó nữa.”

Ở Herzogenaaurach, Adi Dassler chăm sóc công việc kinh doanh với số lượng ngày càng tăng. Ông đã hơn 70 tuổi và mệt mỏi với những lời phàn nàn không dứt từ những người quản lý, vợ và con gái của mình. Một trong những trợ lý của ông nhớ rằng, để tránh phải đối mặt với những vấn đề khó chịu và gặp những người mà ông không muốn gặp, đôi khi ông lái xe từ cổng nhà máy đến nhà - cách đó chưa đầy một trăm thước. Tuy nhiên, có những mối quan hệ nhất định mà ngay cả Adi Dassler cũng không thể chịu đựng được.

[Sự co cụm](#) của *giả mạo*, gian lận hoặc đạo đức giả, và *ngiệp dư*, nghiệp dư. (NT)

từ đầu tới chân

Gia đình Dassler khó có thể mơ về một dịp kinh doanh thân thiện hơn Thế vận hội Munich, bắt đầu vào tháng 8 năm 1972. Sẽ không có chuyện hai gã khổng lồ của Herzogenaurach không xuất hiện: Thế vận hội sẽ được tổ chức tại nhà, nơi họ biết tất cả những ai chịu trách nhiệm tổ chức sự kiện. Nếu mọi việc suôn sẻ, Thế vận hội sẽ đại diện cho sự đấng quang chắc chắn của các Dasslers.

Các nhà quản lý của Adidas đã chuẩn bị một cách tỉ mỉ. Họ tăng bốc những vận động viên có khả năng giành huy chương trong các cuộc thi rất nhiều, để họ đi giày phù hợp vào thời điểm đó. Họ đã nói chuyện với các kỹ thuật viên và quản lý cấp cao, những người chắc chắn sẽ ở Munich. Tuy nhiên, có lẽ quan trọng nhất là thỏa thuận với ban tổ chức: lần này, Adidas sẽ không chỉ xuất hiện trên chân, mà còn trên ngực của các vận động viên.

Với sự đột phá vào thị trường quần áo, Adidas đã biến thế giới thể thao thành một thị trường hoàn toàn mới. Các Dasslers có thể tìm kiếm các thỏa thuận công bố thương hiệu thông qua giày và áo của các vận động viên. Hầu hết việc sản xuất chuyển sang các mặt hàng giải trí, và Adidas nhanh chóng trở thành một phần của thời trang thành thị, thu hút những người nổi tiếng chưa bao giờ đặt chân vào một câu lạc bộ thể thao.

Động thái này có vẻ như là một bước đi rõ ràng, nhưng nó đã bị trì hoãn bởi sự miễn cưỡng của Adi Dassler khi tham gia vào thị trường quần áo. Vào những năm 1960, khi ông bắt đầu đặt hàng những người chạy bộ với ba sọc, điều đó được một số huấn luyện viên bóng đá ưu ái hơn. Tại một trong những trại huấn luyện của Đức, Adi gặp Willy Seltenreich, quản lý của Schwahn, một nhà cung cấp nhỏ ở địa phương. Họ bắt đầu nói chuyện, và Dassler yêu cầu Seltenreich làm khoảng 1.000 chiếc quần chạy bộ cho Adidas "với ba sọc chạy dọc hai bên."

Khi Bayern Munich áp dụng phương pháp chạy bộ vào năm 1962, những hộp sản phẩm ít ỏi đã sớm biến thành những lô hàng lớn. Các câu lạc bộ khác đã đặt hàng. Vì họ đã mua giày ủng của Adidas, sẽ dễ dàng hơn nếu họ mua cả áo sơ mi. Vài năm sau, Adidas đã vượt mặt và gạt phần lớn khách hàng của Schwahn sang một bên, và gia đình Dassler quyết định mua lại công ty.

Vào đầu những năm 1970, Käthe Dassler đã thuyết phục được chồng mình sử dụng nhiều loại quần đùi và áo phông hơn. Quần áo dành cho bóng đá, luyện tập các môn thể thao và giải trí khác, và cuối cùng đã nhận được một logo hoàn toàn mới. Nhiệm vụ phát triển nó được giao cho một văn phòng thiết kế nhỏ đã thực hiện một số danh mục cho Adidas của Đức. Các Dasslers đã chọn một mô hình đại diện cho ba chiếc lá được cắt ngang bởi ba sọc ngang. Lấy cảm hứng từ chiếc vương miện mà các vận động viên Thụy Điển đội trên áo khoác của họ, logo được gọi là Adidas Trefoil.

Khoản đầu tư được thực hiện để có một dòng quần áo sẽ được đền đáp bằng sự tiếp xúc lớn mà thương hiệu sẽ có tại Thế vận hội Munich. Sau khi thảo luận một mối với ban tổ chức Thế vận hội, Adidas đã đưa ra một thỏa thuận: việc các vận động viên bị che từ đầu đến chân với ba sọc là điều hoàn toàn không thể chấp nhận được, nhưng lần đầu tiên họ sẽ được phép mặc quần áo thể hiện rõ ràng thương hiệu của nhà sản xuất. Đó là lý do mà kẻ giả mạo xuất hiện: Ủy ban Olympic Quốc tế (IOC) sẽ không ngại ngần về một biểu tượng nhỏ trên quần áo của các vận động viên.

Cho đến nay, các vận động viên Olympic thường mặc những chiếc áo ba lỗ không có thương hiệu và thường cũ kỹ, tồi tàn. Tốt nhất, áo có màu cờ hoặc quốc huy của quốc gia bảo vệ. Không có công ty thể thao nào khác là Nghiêm túc khám phá thị trường may mặc, nhưng dù vậy, Adidas đã ký hợp đồng độc quyền với một số liên đoàn điền kinh quốc gia và xuất xưởng hàng nghìn chiếc áo có dấu Trefoil.

Ở ngoài dốc, quần áo dễ nhận biết hơn giày Adidas. Các vận động viên đi bộ tự do mặc quần áo chạy bộ ba sọc — màu xanh lá cây cho nữ và màu xanh oải hương cho nam. Avery Brundage, vẫn là chủ tịch của IOC, đã rất nỗ lực để cấm các công ty lớn tham gia cuộc thi, yêu cầu nhân viên của ông tìm kiếm các túi Lufthansa ở làng Olympic mà các vận động viên có thể đã nhận được ở sân bay. Mặc dù vậy, Brundage hoàn toàn phớt lờ sự phổ biến của ba sọc.

Adi và Käthe đã đầu tư rất nhiều vào Thế vận hội Munich. Họ nhận ra rằng họ không thể giải quyết được số lượng vận động viên sẽ đến trước cửa nhà họ ở Herzogenaurach và đã xây dựng toàn bộ một khách sạn cho khách. Sportshotel được xây dựng vào ngọn núi phía sau nhà máy, ban đầu được hình thành như một ký túc xá - một khu phụ của làng Olympic - nhưng sau đó được nâng cấp để đón những vị khách quan trọng từ khắp nơi trên thế giới.

Để làm sâu sắc thêm mối quan hệ của họ với các vận động viên đẳng cấp thế giới khác, Dasslers đã yêu cầu Ray Schiele, người đứng đầu công ty con của Canada, quay trở lại Đức. Những người quản lý mà Horst làm việc nói được nhiều thứ tiếng, nhưng tại trụ sở chính của Đức không ai trong gia đình nói thông thạo tiếng Anh. Schiele sẽ giúp các vận động viên Anglophone cảm thấy thoải mái

hơn. Môi quan hệ giữa gia đình Dassler và gia đình Schiele đã trở nên thân thiết đến mức Adi cho phép Ray mua đất liền kề với nhà máy ở Herzogenaurach và xây dựng một ngôi nhà ở đó. Nó sẽ là một phần của khu nhà Dassler, và nó sẽ sẵn sàng cho việc di chuyển của Schiele vài tháng trước Thế vận hội.

Horst đã đánh cắp buổi biểu diễn từ cha mẹ mình ở làng Olympic, nơi anh ta quản lý để thành lập một cửa hàng Adidas. Các quy tắc cho biết bị cấm bán và / hoặc phân phối bất kỳ loại giày dép nào trong làng - nhưng chúng đã trở thành một trò đùa lớn. "Tất cả các vận động viên đều biết rằng ở phía sau lều của chúng tôi trong làng Olympic, có một khu vực đặc biệt để chúng tôi phân phát giày," một trong những trợ lý của Dasslers cho biết.

Tuy nhiên, lần này khán đài Adidas không chỉ chào đón các vận động viên. Các nhà quản lý của công ty đã dành thời gian để chào đón những người nổi tiếng khác Ai nghĩ rằng thật *tuyệt* khi được nhìn thấy mặc áo ba sọc. Công chúa Grace của Monaco là một trong những người xuất sắc xuất hiện trong phòng chờ VIP của công ty. Thời trang lúc bấy giờ ngày càng lấy cảm hứng từ thể thao, và những chiếc áo ba sọc đã tràn ra ngoài các lĩnh vực và xuất hiện trên trang bìa của các tạp chí.

Các Dasslers của Puma nhìn với vẻ ghen tị. Họ hầu như không có trang phục để cung cấp và vẫn hoàn toàn tập trung vào việc thuyết phục các vận động viên mang giày của họ. Công ty xuất hiện trên trang bìa của một số tạp chí Đức vì Klaus Wolfermann, một vận động viên đã giành huy chương vàng môn ném lao ở Munich và sau đó được tích hợp vào bộ phận quảng bá của Puma. Derek Ibbotson, cựu tay đua từng làm việc cho Puma ở Anh, đã có thể liên kết công ty với một vài thành tích thể thao nữa. Trong số những người đáng nhớ nhất là Mary Peters, người đã giành huy chương vàng trong năm môn phối hợp. Không có bằng chứng nào cho thấy Wolfermann hay Peters đã nhận bất kỳ khoản tiền nào khi đi giày Puma.

Armin Dassler đã thuê một biệt thự trên hồ Starnberger, phía nam Munich, với mục đích duy nhất là để giải trí cho các vận động viên Puma. Tuy nhiên, người anh em họ của anh không còn là kẻ thù duy nhất: ngoài việc đối đầu với Adidas, Armin sẽ còn phải đối đầu với một đối thủ kém quen thuộc hơn nhiều.

Có một chàng trai mới trong khu phố: một đôi giày Mỹ được bán bởi một công ty nhỏ tên là Blue Ribbon Sports. Hoạt động được điều hành bởi Philip Knight, một vận động viên chạy cự ly trung bình mảnh mai đã tốt nghiệp trường Kinh doanh Stanford. Vào thời điểm đó, anh ấy được biết đến với cái tên "Buck" và đã đeo Adidas suốt cuộc đời. Mặc dù vậy, ông thấy thật vô lý khi sinh viên Mỹ bằng cách nào đó phải mua những đôi giày đắt tiền của Đức. Trên tờ báo của trường đại học, anh ấy đã viết về một kế hoạch kinh doanh để thiết lập một thương hiệu cạnh tranh. "Liệu những đôi giày Nhật Bản có

thê tạo ra hiệu ứng tương tự cho những đôi giày Đức mà máy ảnh Nhật đã quay trên máy ảnh Đức không?" anh ấy hỏi.

Khi tốt nghiệp Stanford và bắt đầu làm kế toán, câu hỏi này vẫn chưa rời khỏi tâm trí anh. trong một chuyến thăm đến Nhật Bản vào năm 1962, ông đã có một cuộc phỏng vấn với Kihachiro Onitsuka, chủ sở hữu của Tiger, một công ty chuyên về giày chạy bộ. Mặc dù không sở hữu bất kỳ công ty nào, Knight vẫn ngang nhiên giới thiệu mình là nhà phân phối ở Mỹ, đã đặt ra cái tên "Blue Ribbon Sports" ngay tại chỗ. Anh ta đã lừa dối một cách thuyết phục đến mức cuối cùng Onitsuka đã trao cho anh ta một hợp đồng độc quyền bán giày Tiger tại Hoa Kỳ.

Sự hợp tác đã chứng minh rằng có một nhu cầu rất lớn về giày chạy bộ rẻ hơn, linh hoạt hơn. Knight nhanh chóng kết luận rằng nếu thực hiện các thỏa thuận sản xuất với các nhà sản xuất giống như Onitsuka, anh ta có thể giới thiệu thương hiệu của riêng mình ra thị trường. Năm 1972, nó bắt đầu bán các bản sao của giày Tiger, chỉ dưới một cái tên khác. Knight muốn đặt tên thương hiệu là "Dimension Six", nhưng một cựu đối tác đua xe từng làm việc với anh đã gợi ý cái tên "Nike", nữ thần chiến thắng. Một sinh viên thiết kế đã giành được 35 đô la để thiết kế thương hiệu của công ty - trông giống như một dấu phẩy ngược, nó được gọi là "Swoosh".

Ngoài ra còn có một người khác đứng sau Nike: Bill Bowerman, cựu huấn luyện viên trưởng của đội điền kinh Đại học Oregon, nơi họ đã huấn luyện nhiều vận động viên giỏi nhất trong nước. Bằng cách mài mòn các thành phần giày trong nhà để xe của mình - giống như Adolf Dassler đã làm trong phòng giặt là của mẹ mình - Bowerman đã tạo ra một số thứ mới ấn tượng. Một cái được gọi là Âm đạo ("trông có vẻ đáng sợ, nhưng bên trong thì cảm giác rất tuyệt"). Một phát minh tuyệt vời khác là giày bánh quế, được đặt tên như vậy vì Bowerman đã sử dụng máy làm bánh quế của mình để tạo hình đế.

Knight và Bowerman tiếp tục nhắc lại rằng họ bước vào kinh doanh với một mục tiêu: vượt mặt Adidas. Bowerman đến Thế vận hội Munich - được tổ chức trên sân của kẻ thù không đội trời chung - với tinh thần chiến đấu kiên cường. Cô đã được bổ nhiệm làm huấn luyện viên của đội điền kinh Mỹ. Đây là cơ hội để anh ta cho người Đức thấy rằng anh ta cũng biết một số mảnh khé. Anh đã phàn nàn kịch liệt về lộ trình marathon do tổ chức xác định, vì nó có cả một đoạn sỏi kéo dài rất khó chịu. Người ta nói rằng khi ai đó hỏi anh ấy tại sao anh ấy nghĩ rằng anh ấy có quyền đưa ra ý kiến về vấn đề này, anh ấy đã giơ hai ngón tay lên và nói: "Chiến tranh thế giới và Chiến tranh thế giới thứ hai." Mặc dù vậy, Nike thi đấu không gây ấn tượng, và màn trình diễn của đội bóng Bắc Mỹ là đáng thất vọng.

Tệ hơn nữa, một trong những người bảo vệ của Bowerman đã từ chối mặc Nike. Knight và Bowerman coi Steve Prefontaine, một vận động viên chạy đường dài người Mỹ, một vận động viên biểu tượng

cho thương hiệu. “Pre” là người hào hiệp, khá hướng ngoại và đã lập nhiều kỷ lục khi còn là sinh viên. Ngoài ra, công chúng yêu mến anh ấy. Nhưng Prefontaine đã bị Mike Larrabee, người chịu trách nhiệm quảng bá Adidas cho các vận động viên Mỹ, tán tỉnh.

Larrabee từng là giáo viên toán và đã chạy 400 mét tuyệt vời tại Thế vận hội năm 1964 ở Tokyo. Anh đã vượt từ hạng 5 đến hạng 1 khi kết thúc cuộc đua, giành huy chương vàng. Khi nghỉ hưu 4 năm sau, ông được Horst Dassler thuê ngay lập tức để phân phối giày Adidas. Larrabee cất giày trong nhà để xe của nhà anh ở Santa Monica, California - nơi trở thành điểm hẹn của các vận động viên trong vùng. Vào cuối những năm 1960, giày Adidas phổ biến đến mức các nhà bán lẻ ở Bồ Tây phải nằm trong danh sách chờ đợi, thậm chí những người nổi tiếng cũng phải đợi hàng tháng trời mới nhận được sản phẩm của thương hiệu này. Margaret Larrabee, vợ của Mike, đã từng mở cửa vào nhà và tìm thấy Michael Jackson và gia đình anh ta, những người đã lái xe đến đó chỉ để lấy một vài đôi.

Larrabee tận tâm với công việc của mình đến mức kết thân với nhiều vận động viên người Mỹ. Anh kiên định từ chối cho họ tiền để đi giày Adidas, nhưng anh luôn làm những việc giúp đỡ nhỏ hoặc mua đồ uống bằng tiền túi của mình. Steve Prefontaine đã thi đấu rất tốt ngay trước Thế vận hội Munich khi Larrabee đến gần anh ấy và đề cập đến đôi giày Adidas.

“Pre” nằm giữa một tảng đá và một nơi khó khăn: anh ấy không muốn làm thất vọng người bạn Larrabee của mình, nhưng anh ấy cũng không muốn làm huấn luyện viên bức mình. Sau đó, họ đồng ý giải quyết vấn đề theo cách khác: nếu Prefontaine có thể uống một ly rượu sủi tăm của Bồ Đào Nha nhanh hơn Larrabee, anh ta sẽ chuyển sang giày Nike. Nếu không, tôi sẽ sử dụng Adidas. Hai hiệp đầu tiên đã bị hủy bỏ vì Prefontaine và Larrabee đập kính của họ rất mạnh vào quầy đến nỗi chúng bị vỡ. Hiệp thứ ba ấn định chiến thắng cho Adidas.

Cuối cùng, Prefontaine về thứ tư ở cự ly 5.000 mét, xếp sau ba vận động viên chạy cùng đội Adidas. Tính số huy chương, công ty có thể kết luận rằng khoảng 80% vận động viên tại Thế vận hội Munich thi đấu mang giày của họ. Xét về giày dép và quần áo, Adidas hoàn toàn đánh bại đối thủ.

Adi Dassler không thể phủ nhận rằng việc sản xuất quần áo đã mang lại lợi ích rất nhiều cho công ty. Nó không làm phiền anh ta, miễn là quần áo vẫn hoạt động đơn thuần. Tuy nhiên, địa ngục đã xảy ra sau đó, khi Horst quyết định bỏ qua những hạn chế này.

Sân vận động Olympic của Munich đã chứng kiến nhiều cuộc thi chói sáng, nhưng kỳ tích lớn nhất của tất cả đều diễn ra ở các hồ bơi: ngôi sao lớn của các trận đấu là Mark Spitz, vận động viên bơi lội đẹp

trai người Mỹ, người đã giành được kỷ lục 7 huy chương vàng trên cổ.

Phần nào bị thuyết phục, chính Spitz đã dự đoán rằng anh ta sẽ trở về từ Đức với rất nhiều huy chương. Một số đồng đội của anh ấy không thích anh ấy vì anh ấy liên tục khoe khoang. Anh ấy đã không thể hiện tốt ở Mexico, khi anh ấy cho thấy mình chắc chắn sẽ đè bẹp đối thủ trong ít nhất sáu lần thử nghiệm. Tuy nhiên, anh không giành được huy chương vàng nào trong các nội dung thi đấu cá nhân. Tuy nhiên, ở Munich, Spitz đang có phong độ tốt hơn bao giờ hết. Điều đó đã được thể hiện rõ ràng ngay từ đầu, khi anh giành chiến thắng ở cự ly 200m bướm với cách biệt thoải mái, phá kỷ lục thế giới.

Vận động viên bơi lội người Mỹ đã rất hứng thú, và Horst Dassler muốn khám phá hiện tượng đó chính là vận động viên. Sau cuộc trò chuyện ngắn trong làng Olympic, Horst đã thuyết phục Spitz bước lên bục mang giày Adidas. Vấn đề là người đi bơi đã mặc quần bó sát, và để nhanh chóng cởi quần áo, miệng quần khá rộng. Dassler sau đó đề nghị với Spitz rằng anh ta nên mang đôi giày trên tay.

Đó chính xác là những gì Spitz đã làm sau khi lập kỷ lục thế giới thứ hai - ở nội dung 200 mét tự do. Anh ấy đến lễ trao giải bằng chân trần, với một đôi Adidas Gazelle trên tay. Khi bài quốc ca Hoa Kỳ vang lên, anh ấy để giày trên bục. Tuy nhiên, khi bài hát kết thúc, anh ấy lại cầm chúng lên và vẫy tay chào khán giả, ba sọc nhìn đơn giản. Tức giận trước sự việc công khai, nhân viên IOC đe dọa sẽ điều tra sự việc. Huấn luyện viên của đội bơi đã rơi nước mắt. Phải mất tất cả các kỹ năng đàm phán của Horst để giải quyết vấn đề, và IOC cuối cùng đã xóa bỏ mọi hành vi sai trái của Spitz.

Là một người Do Thái, Spitz đã bay đến Tây Đức với tình trạng an ninh chặt chẽ trước khi Thế vận hội kết thúc. Nhóm của ông lo sợ rằng sẽ có thêm các cuộc tấn công của những kẻ khủng bố Palestine xâm nhập vào làng Olympic vào rạng sáng ngày 5 tháng 9, giết chết hai thành viên của phái đoàn Israel và bắt chín người khác làm con tin. Spitz, người đã giành được huy chương cuối cùng trong số bảy huy chương của mình vài giờ trước đó, đang ngủ.

Ngay sau Thế vận hội, Spitz đã thông báo rằng anh ấy sẽ nghỉ hưu - điều này sẽ cho phép anh ấy ký hợp đồng cá nhân. Nghiêm cấm các vận động viên bơi lội thăng hạng mà không có các thành viên còn lại trong đội của họ, nhưng không có gì ngăn cản các nhà vô địch đã nghỉ hưu công khai những gì họ muốn. Khi bộ phim diễn ra ở Munich, kết thúc với cái chết của tất cả chín con tin Israel trong một chiến dịch giải cứu bất thành, Spitz đang đi đến London với người đại diện của mình để nói chuyện với đại diện của các nhà tài trợ.

Trong số đó có một nhân viên từ Adidas France do Horst Dassler cử trực tiếp. Đối với Horst, sự ồn ào do chiến thắng của Spitz tạo ra là một cơ hội tuyệt vời để thâm nhập thị trường đồ bơi. Horst đã âm

mưu thâm nhập thị trường trong vài tháng nay, gặp gỡ các nhà tạo mẫu và tìm kiếm các vật liệu phù hợp. Tuy nhiên, khi Adi Dassler nghe đề nghị của con trai mình, ông không thực sự hào hứng: "Horst, tha cho tôi!" anh ta đã thốt lên một cách phẫn nộ. "Tất nhiên công việc của bạn rất tốt cho tất cả chúng tôi, nhưng đồ bơi thì không bao giờ! Bạn đã phát điên. Adidas sẽ không bao giờ làm điều đó!" Hoạt động kinh doanh của Adidas là sản xuất giày và những vận động viên bơi lội không mang giày. Do đó, việc khai thác thị trường bơi lội là điều không cần bàn cãi.

Khi họ đề cập đến ý tưởng này tại một cuộc họp nội bộ công ty ở Herzogenaurach ngay trước Thế vận hội Munich, các nhà quản lý người Pháp đã nhận thêm một liều châm biếm từ các đồng nghiệp người Đức của họ. Họ nói với Günter Sachsenmaier, "Bạn phải có một cái vít lỏng lẻo, quản lý xuất khẩu. "Chẳng bao lâu nữa, bạn cũng sẽ đề nghị chúng tôi sản xuất áo lót và đồ ngủ của Adidas!" Horst nhận tất cả những lời chỉ trích một cách lạnh lùng. Không có vấn đề gì, anh ấy trả lời một cách bình tĩnh: nếu cha mẹ anh ấy không cho phép anh ấy ra mắt dòng đồ bơi của Adidas, anh ấy sẽ tung ra các sản phẩm thông qua một thương hiệu khác, "Arena".

Horst đã sử dụng thương hiệu này trong nhiều năm ở Tây Ban Nha. Việc sản xuất quả bóng đá của các tù nhân được quản lý bởi một công ty có tên là Arena España - để tránh những lời phàn nàn từ các Dasslers của Herzogenaurach, những người có thể đã từ chối thỏa thuận. The Arena cũng được sử dụng bởi Horst để bán giày giá rẻ ở Pháp. Để bảo vệ danh tiếng của Adidas - công ty ở Pháp được coi là một trong những nhà sản xuất đồ da tốt nhất - Horst đã ưu tiên tung ra những đôi giày vải thượng hạng giá rẻ dưới một thương hiệu khác. Mua Arena từ một đại lý người Pháp. Công ty nằm ở Nîmes, gần đấu trường La Mã của thành phố.

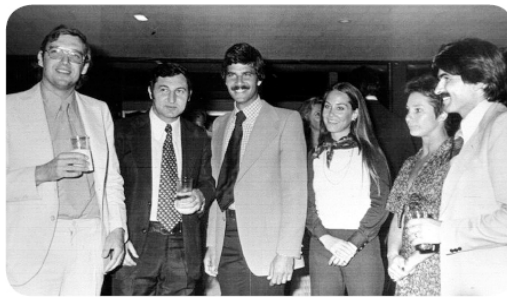
Đội tuyển Pháp sau đó đã tạo ra logo Arena: ba viên kim cương được in bên cạnh hai sọc của giày. The Arena là một phần nhỏ, không phức tạp của Adidas Pháp. Tuy nhiên, hoạt động này sẽ cho phép Horst tiến hành công việc kinh doanh của mình mà không cần sự đồng ý của gia đình. Dòng đồ bơi sẽ là cơ hội lớn đầu tiên của Horst để bắt đầu một công việc kinh doanh của riêng mình.

Nhiệm vụ được giao cho Alain Ronc, người quản lý tận tâm của bộ phận xuất khẩu. Anh ta được gọi vào văn phòng của Horst và viết ra tất cả những gì ông chủ nói về kế hoạch của anh ta. Ronc nhớ lại: "Anh ấy có mọi thứ trong đầu, từ chi tiết nhỏ nhất: sản xuất, tiếp thị, quan hệ đối tác và mọi thứ khác. "Anh ấy đã nói hàng giờ liền. Đó là công việc đủ để tôi làm trong ba năm tới".

Với Arena, Horst muốn thâm nhập vào thị trường đồ bơi. Mark Spitz đã sử dụng thiết bị của Speedo ở Munich, theo hợp đồng được thực hiện giữa thương hiệu và Liên đoàn Bơi lội Bắc Mỹ; Ronc đã phải thuyết phục anh ta sử dụng các sản phẩm của một thương hiệu

Pháp chưa chính thức tồn tại. Trên thực tế, anh ấy cũng sẽ phải nhận được hợp đồng phân phối ở nhiều quốc gia nhất có thể. Ngoài ra, và trên tất cả, nó sẽ phải giữ cho các tập tin Arena tránh khỏi mũi của bất kỳ ai tại Đức Adidas.

Khi Mark Spitz tuyên bố nghỉ hưu, Horst chuẩn bị tấn công. Không lâu sau Thế vận hội Munich, vận động viên bơi lội đã đồng ý chụp ảnh mặc quần bơi Arena. Horst nhanh chóng gửi hình ảnh cho một số bạn bè phóng viên, và chúng được sử dụng trong các bài báo về huy chương mà vận động viên này giành được. “Điều này khiến công chúng ấn tượng rằng Mark Spitz đã sử dụng các sản phẩm của Arena để giành được huy chương”, Georges Kiehl, người chịu trách nhiệm quảng bá quốc tế cho thương hiệu mới, nhận xét.



Horst Dassler (thứ hai từ trái sang) đến với Arena, với sự hỗ trợ của Mark Spitz (giữa), vận động viên bơi lội đã giành bảy huy chương vàng tại Thế vận hội 1972.

Với Arena, Horst Dassler đã chứng minh đội của anh ấy đã trở nên sắc sảo như thế nào. Hơn một năm sau khi giới thiệu ý tưởng với cha mình, đồ bơi Arena đã có màn ra mắt khiêm tốn tại Giải vô địch châu Âu - tổ chức ở Berlin vào tháng 8 năm 1973. Hai năm sau, tại giải vô địch ở Cali, Colombia, gần 2/3 vận động viên bơi lội đã sử dụng Arena. Mỹ phẩm. Horst đã đầu tư 100.000 đô la vào chức vô địch, một số tiền đáng kể vào thời điểm đó. Số tiền được chi để tài trợ cho các đội và theo một thỏa thuận được thực hiện với các nhà tổ chức của sự kiện: toàn bộ hồ bơi đường như được bao phủ bởi những viên kim cương của Arena. Speedo, thương hiệu Úc hầu như độc chiếm thị trường đồ bơi, đã hoàn toàn bị sốc trước sự tiến bộ của đối thủ Pháp.

Vì cha mẹ của Horst nhiệt thành phản đối hoạt động này, sự phát triển của Arena đòi hỏi những thao tác rất mệt mỏi. Một số chi phí giao dịch do Adidas chi trả; Rốt cuộc, Alain Ronc thuộc biên chế Adidas France. Tuy nhiên, những người quản lý nhà thi đấu không thể làm việc trên một ngân sách độc lập và phải tùy cơ ứng biến. Các bức ảnh từ danh mục đầu tiên của thương hiệu được chụp tại văn phòng của Alain Ronc, nơi một nhóm giám đốc điều hành của Adidas vui vẻ cởi quần áo để tạo dáng mặc quần bơi Arena.

Horst không thể tăng tốc hoạt động nhiều và anh ta luôn phải chiến đấu vì tiền. Tình hình trở nên căng thẳng đến mức anh ấy từng yêu cầu một khoản vay cá nhân ít nhất một triệu đô la từ Bill Closs, nhà phân phối Bồ Tây của Adidas. Cuộc điện thoại vô cùng nhục nhã đối với Horst và cũng khiến Closs xấu hổ không kém. Horst nói rõ rằng anh ta cần tiền vì lý do cá nhân và khoản vay không nên được đề cập với cha mẹ anh ta. "Käthe và Adi đã thực sự bóp chết Horst. Ngoài ra, anh ấy là một người bạn của tôi trong một thời gian dài. Tôi đã đến ngân hàng và gửi tiền cho anh ấy", Closs kể lại. "Nhưng tôi đã làm điều đó ít nhiều mà không cần suy nghĩ, bởi vì ý tưởng này sẽ không làm hài lòng Adidas của Đức chút nào."

Mối quan hệ cá nhân mà Horst đã phát triển với Bill Closs hóa ra lại có ý nghĩa quyết định trong vụ án. Mặc dù Adi chưa bao giờ đặt chân đến Hoa Kỳ và Käthe đã dành phần lớn thời gian ở Herzogenaurach, con trai cô luôn đi du lịch. Horst đến thăm Los Angeles thường xuyên, và anh đảm bảo với Closs rằng anh có thể gọi cho anh bất cứ lúc nào nếu có vấn đề. Khi cựu cầu thủ bóng rổ kiểm tra lời nói của Horst, anh ta không hề thất vọng. Người Đức đã đích thân nhận cuộc gọi của mình và cố gắng hết sức để giải quyết khó khăn. Ngoài ra, giống như các nhà phân phối khác, Closs biết rằng tương lai của công ty nằm ở chàng trai trẻ tuổi lém lỉnh.

Nhiều người khác phải đối mặt với một tình huống khó xử kỳ lạ khi Horst liên lạc với họ với ý định bán các sản phẩm Arena. Borsumij Wehry, người đã bán giày Adidas ở Hà Lan từ những năm 1960, giá vờ phớt lờ những căng thẳng trong gia đình. Nhà phân phối đã đồng ý bán các sản phẩm của Arena, nhưng đã bị Käthe khiển trách nặng nề tại một hội chợ thương mại ở Cologne, Đức. Người Hà Lan có một sự lựa chọn: hoặc họ ngừng bán các sản phẩm của Arena hoặc họ mất hợp đồng phân phối Adidas. Họ không ngần ngại bỏ Arena sang một bên.

Horst đã quá vội vàng trong việc xây dựng thương hiệu của mình đến mức ông đã thực hiện các giao dịch với hầu hết bất kỳ ai đi cùng. Một trong những đối tác được chọn là một kỹ thuật viên không rõ danh tính, người này tuyên bố sở hữu một công ty phân phối lớn. Trong một bữa tiệc tối, Horst đã trao cho anh ta độc quyền phân phối các sản phẩm Arena ở Canada và Hoa Kỳ. Alain Ronc, người có mặt, lo ngại về quyết định hấp tấp. Mối quan tâm được chứng minh khi rõ ràng rằng hoạt động của kỹ thuật viên người Canada chỉ bao gồm một vài hộp kính trong nhà để xe ở California của anh ta. Ronc nói: "Mong muốn điên cuồng của chúng tôi trong việc mở rộng Arena đã khiến chúng tôi suy sụp với một số quy luật. "Nhưng thị trường thể thao vẫn còn quá non trẻ nên chúng tôi vẫn đang phát triển với tốc độ đáng kinh ngạc."

Bức xúc trước sự mở rộng nhanh chóng của Arena, Adidas của Đức quyết định trả đũa bằng cách tung ra dòng sản phẩm đồ bơi của

riêng mình. Peter Rduch, giám đốc xuất khẩu của Herzogenaurach, thừa nhận: "Tình hình đủ điên rồ để chúng tôi tung ra một dòng đồ bơi mà không có một chút năng lực nào trong lĩnh vực này. "Người Đức nghĩ rằng chúng tôi nên làm điều đó chỉ vì Horst đã làm điều đó."

Tại Wilmslow, anh em nhà Humphreys theo dõi Adidas thâm nhập thị trường hàng dệt may với một số dự trữ. Cho đến lúc đó, mỗi quan hệ hợp tác giữa Umbro và Adidas ở Anh dựa trên thực tế là các công ty sản xuất các sản phẩm bổ sung: quần áo do Umbro sản xuất và giày do Adidas sản xuất. Bây giờ, đột nhiên, các đối tác đã trở thành đối thủ cạnh tranh.

Robbie Brightwell, Á hậu người Anh, đã ở ngay giữa cuộc chiến. Anh từng gặp Horst Dassler tại Thế vận hội Tokyo 1964, khi anh suýt chút nữa giành huy chương ở cự ly 400 m. Vị hôn thê của anh, Ann Packer, đã bù đắp sự thất vọng và giành huy chương bạc ở cự ly 400 m và huy chương vàng ở nội dung 800.

Horst đã rất ấn tượng trước sự nhạy bén của Brightwell và đề nghị anh ấy quảng cáo Adidas cho các môn thể thao đồng nghiệp của mình. Hành lang vẫn là một giáo sư đại học, nhưng anh ta đã dành một phần tốt cho cuối tuần trên đường đua bằng cách thuyết phục các vận động viên khác đi giày ba sọc. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1960, Horst đề nghị Brightwell đảm nhận một vai trò nổi bật hơn.

Khi đến thời điểm gia hạn hợp đồng với Umbro vào năm 1971, một trong những điều kiện của Horst là thỏa thuận với Adidas phải được điều phối bởi một hoạt động nhỏ, riêng biệt, có trụ sở tại Poynton và do Brightwell đứng đầu. Đơn vị này được gọi là Umbro Footwear International, và người chạy được trả tiền bởi anh em nhà Humphreys. Tuy nhiên, anh biết rất rõ người mà anh mắc nợ trung thành. "Nhiệm vụ của tôi là tăng doanh số bán hàng của Adidas mà không làm tổn hại đến Umbro," anh giải thích.

Brightwell đã hoàn thành phần đầu tiên của nhiệm vụ với thành công đáng ngưỡng mộ. Khi anh ấy gia nhập công ty, doanh thu của Adidas tại Vương quốc Anh lên tới khoảng 600.000 bảng Anh. Trước khi kết thúc thập kỷ, họ đã đạt hơn 15 triệu bảng. Trước đây, thương hiệu tập trung vào giày chạy bộ và giày bóng đá. Nhưng khi nó tham gia vào thị trường trong một loạt các môn thể thao khác - từ bóng bầu dục đến quyền anh - thì Adidas đã bán được hàng triệu chiếc.

Tuy nhiên, Brightwell không thể giải tỏa những căng thẳng hiện có với Umbro. Mỗi quan tâm đơn giản của anh em nhà Humphreys đã trở thành nỗi đau khổ khi Adidas nói rõ rằng họ đang coi trọng việc sản xuất quần áo. Brightwell nhớ lại: "Họ hoàn toàn bị hoang tưởng. "Đó là sự lộn xộn lớn nhất. Nó giống như đi qua một bãi mìn vậy".

Tình hình càng thêm phức tạp khi Umbro không thể phá vỡ hợp đồng với Adidas. Với việc bán quần áo, phạm vi hoạt động của đối

tác mở rộng vô cùng, và anh em nhà Humphreys thu lợi rất nhiều từ việc mở rộng này. Vào thời điểm đó, họ kiếm được nhiều tiền hơn từ thỏa thuận với Adidas hơn là từ chính thương hiệu. Tuy nhiên, cùng lúc đó, sự bùng nổ của thương hiệu Đức đẩy Umbro vào tình thế khó khăn về tài chính. Các tài khoản của công ty bị thắt chặt đến mức Adidas đã cung cấp các khoản vay để thanh toán và giúp họ giải quyết các vấn đề của mình với các ngân hàng.

Umbro đã phải thừa nhận rằng họ không thể chống lại sân chơi mới này của Adidas. Sau đó, công ty đã đồng ý từ bỏ tính độc quyền của mình và nhượng lại một phần quyền cho Peter Blacks, trong Yorkshire. Người da đen, một nhà sản xuất đồ lót và túi, bắt đầu sản xuất túi cho Adidas. Thỏa thuận sau đó đã được mở rộng để bao gồm nhiều đơn đặt hàng qua thư và bán hàng tại cửa hàng bách hóa. Điều này khiến cho ba sọc có thêm một đợt tăng đột biến về doanh số bán hàng, nhưng thậm chí còn gây ra căng thẳng hơn nữa với Umbro.

Anh em nhà Humphreys biết rằng họ đang ở trong tình thế ngặt nghèo. Bằng cách giữ Umbro làm nhà phân phối, Adidas đã rút cạn nguồn lực của một trong những đối thủ cạnh tranh chính của mình. Mặc dù vậy, hai anh em vẫn sẵn sàng giữ quyền kiểm soát một phần thương hiệu của Đức.

Bất chấp những xung đột lợi ích, các khoản đầu tư vào trang phục tỏ ra rất có giá trị đối với Adidas. Bất chấp sự khinh bỉ của Adi Dassler, phân khúc này nhanh chóng chiếm gần một nửa doanh số của công ty tại Đức. Nhu cầu về quần áo thể thao đến mức Adidas hầu như không bận tâm đến việc nhận đơn đặt hàng. Joe Kirchner, cựu giám đốc đơn vị dệt may của Đức, cho biết: “Các đại lý sẽ lấy hầu hết mọi thứ, vì vậy chúng tôi đã tự điền các đơn đặt hàng.”

Sự bùng nổ diễn ra khi ranh giới giữa trang phục giải trí và trang phục thể thao ngày càng trở nên mờ nhạt. Không phải là vô lý khi cắt cỏ trong vườn với chiếc quần đùi từ dòng Beckenbauer, hoặc đi bộ quanh thị trấn trong một chiếc quần dài. Thời trang đã khiến doanh số bán áo khoác và các tác phẩm kinh điển như Swinger, một mẫu chạy bộ được hàng triệu người sản xuất bởi một nhà máy ở Kassel, miền trung nước Đức, bùng nổ.

Adi Dassler thực tế đã nắm trong tay thị trường quần áo thể thao. Ông đã bổ sung hoạt động sản xuất với việc mua lại Erima ở Reutlingen, một công ty chuyên sản xuất quần áo thể thao cho các đội. Cả Puma và Nike đều không muốn tạo ra một dòng quần áo thời trang hơn cho đến cuối những năm 1970. Một lần nữa, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Đức lại ở ngay bên kia sông Rhine.

Được giải thoát khỏi sự thái quá của cha mình, Horst tiến sâu vào thị trường quần áo. Giống như các đối tác của họ ở Đức, các nhà quản lý của Adidas France đã bán được hàng triệu chiếc quần đùi và

quần chạy bộ có ba sọc. Tuy nhiên, đây chỉ là bộ xương của một xi nghiệp sẽ vượt qua trụ sở chính của Đức nhiều lần.

Hoạt động của Pháp sẽ do Jean Wendling điều phối. Cự cầu thủ bóng đá của Stade de Reims đã được tuyển dụng làm giám đốc hoạt động dệt may bởi một trong những người đồng đội thể thao lâu đời nhất của anh, huyền thoại Raymond Kopa, người đã thành lập doanh nghiệp của riêng mình. Wendling có nhiều mối quan hệ và kinh nghiệm vô song trong thế giới quần áo thể thao, và Horst Dassler đã tiếp cận ông vào đầu những năm 1970. Ngay sau đợt tuyển dụng này, Adidas France đã sản xuất hàng trăm kiểu quần áo khác nhau, từ áo bóng đá cho đến những bộ trang phục phức tạp hơn để giải trí. Một số trong số chúng được tô điểm bằng ba sọc, nhưng công ty thường sử dụng shamrock.

Adidas của Pháp phần lớn nhờ vào thành công của Ventex, một nhà cung cấp cũ đặt tại Troyes và được sáp nhập vào Horst. Ventex sản xuất hóa chất, và phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển của nó là niềm ghen tị của ngành. Jean Wendling nói: “Khi các nhà quản lý tại Adidas của Đức yêu cầu chúng tôi cho họ xem Ventex, “Tôi đảm bảo rằng phòng thí nghiệm sẽ vẫn đóng cửa”. Việc bán các sản phẩm dệt may đã tăng vọt trên khắp thế giới. Các sản phẩm của Adidas France sáng tạo và nhiều màu sắc hơn - một điểm cộng khác cho Landersheim trong cuộc chiến chống lại Herzogenaurach.

Đối với Adi Dassler, câu chuyện bán quần áo vẫn chỉ là một vết thương lòng. Anh ấy không ngại bán đồ chạy bộ, nhưng chắc chắn anh ấy không quan tâm đến quần áo hàng ngày. “Ông chủ đôi khi nói với chúng tôi rằng ông ấy tự hỏi con trai mình đang làm gì,” Uwe Seeler nói. “Cái thứ ăn mặc đẹp đẽ này không liên quan gì đến anh ta. Anh ấy vẫn là một thợ đóng giày.” Vào thời điểm đó, hơn 70 tuổi, Adi vẫn đi đầu trong lĩnh vực sản xuất giày dép. Tuy nhiên, anh ngày càng trở nên bối rối trước những yêu cầu trợ trợ bắt đầu nở rộ trong thế giới thể thao.

Hiệp ước Pele

Số lượng người quan tâm đến bóng đá tăng lên, và Horst và Armin Dassler đã cố gắng hết sức để đảm bảo rằng những gì đã xảy ra ở Mexico sẽ không xảy ra nữa. Alf Bente, con rể của Adi, luôn được cử đi khắp Aurach để thảo luận về những thỏa thuận không chính thức với Armin về bóng đá Đức. Horst cũng có mối quan hệ với người anh em họ Gerd, người đã thành lập Puma France sau Adidas ở Landersheim.

Các cầu thủ bóng đá luôn nhận được những lời đề nghị hấp dẫn, vì họ đảm bảo mức độ tiếp xúc vô song. Không có môn thể thao nào khác thu hút sự chú ý của một số lượng lớn người như vậy - dù là ở sân vận động hay trên truyền hình. Ngoài sân cỏ, một số cầu thủ bắt đầu trở thành người nổi tiếng, xuất hiện trên các tạp chí và chương trình trò chuyện. Một khía cạnh quan trọng khác là thực tế là thị trường bóng đá đã trở nên khổng lồ: giày được sản xuất bởi cả hai bên gia đình Dassler vẫn chủ yếu dành cho thể thao và bóng đá là phổ biến nhất.

Các khoản thanh toán cho các vận động viên ở hậu trường được cho là sẽ gây ra sự nhầm lẫn một lần nữa ở Mexico, lần này là tại World Cup 1970. Tuy nhiên, trước khi cuộc cạnh tranh bắt đầu, Horst và Armin đã có một thỏa thuận đáng ngạc nhiên. Những kẻ thù không đội trời chung đã quyết định rằng một người chơi sẽ không có lợi cho cả hai công ty: tranh chấp về Pele, cầu thủ Brazil xuất sắc, sẽ gây ra một cuộc chiến tranh đấu giá mà cả hai đều không thể tồn tại. Họ gọi thỏa thuận này là "Hiệp ước Pele".

Pele đã trở nên nổi tiếng tại World Cup ở Thụy Điển năm 1958, ở tuổi 17. Ông đã làm kinh ngạc các cầu thủ của các đội khác với sự khéo léo và nhanh nhẹn của mình, và giúp Brazil giành được chiếc Cup đầu tiên. Một số câu lạc bộ châu Âu đã đề nghị số tiền lớn để mua đường chuyền của thiên tài trẻ tuổi, nhưng để ngăn Pele rời khỏi đất nước, chính phủ Brazil đã tuyên bố anh là di sản quốc gia. Anh ấy trung thành với câu lạc bộ của mình là Santos, nơi đã tổ chức các chuyến tham quan triển lãm và thu lợi rất nhiều từ sự nổi tiếng của cầu thủ này. Một phần thu nhập tốt đã thuộc về Pele.

Mặc dù đã rời hai kỳ World Cup gần nhất trước đó, bị chấn thương vì những dấu ấn khắc nghiệt mà anh ấy nhận được, nhưng những lời tâng bốc mà Pele nhận được ở Brazil và trên toàn thế giới vẫn không hề giảm đi chút nào: vào thời điểm mà các cầu thủ bóng đá bắt đầu được đối xử như những người nổi tiếng, "Vua Pele" đã trở

thành một huyền thoại sống. Xem anh ta chơi, một người kể chuyện đã gợi ý một cách mới để đánh vần từ “Chúa”: “Pel-é”. Bản thân người chơi nói đùa rằng chỉ có một chút khác biệt giữa anh ta và Chúa Giê-su: “Có thể là ở một số nơi ít người biết đến Chúa Giê-su hơn tôi”. Những cầu thủ xuất sắc nhất thế giới đã sẵn sàng đến Mexico, nhưng mọi con mắt lại đổ dồn vào cầu thủ người Brazil.

Để chuẩn bị cho World Cup 1970, Puma đã thuê một nhà báo Đức gan dạ để thâm nhập vào đội tuyển quốc gia Brazil. Hans Henningsen từ lâu đã đưa tin về bóng đá Brazil trên một số tờ báo quốc tế. Anh ta uống bia với các cầu thủ là chuyện bình thường, và anh ta có thể dễ dàng đưa họ đến gặp Puma. Tuy nhiên, trước sự ngạc nhiên của mình, Hans được hướng dẫn phớt lờ Pele. Tình huống này khiến nhà báo, người hiểu rõ về cầu thủ này rất bối rối. Pele quấy rầy anh ta, cầu xin một lời đề nghị từ Puma. Anh ấy đã kết thúc một hợp đồng nhỏ với Stylo của Anh, và thật ngạc nhiên khi không nhận được bất kỳ lời đề nghị quan trọng nào từ người Đức, thậm chí còn hơn thế khi tất cả các đồng đội của anh ấy đã ký thỏa thuận một thời gian. Vài ngày trước khi Cúp quốc gia khởi tranh, cầu thủ xuất sắc nhất thế giới vẫn chưa có hợp đồng. Henningsen kết luận rằng "tình hình quá lố bịch"; quyết định bỏ qua "El Pacto" và đề nghị Pele 25.000 đô la để đeo giày của Puma ở Cúp Mexico, và 100.000 đô la khác trong 4 năm tới. Ngoài ra, người chơi cũng sẽ nhận được 10% của mỗi cặp được bán dưới tên của mình.

Armin nhận thấy cơ hội tuyệt đối không thể cưỡng lại. Anh biết cơn thịnh nộ của người anh họ sẽ vượt qua mọi giới hạn, nhưng hậu quả dường như không tệ đến mức buộc anh phải từ chối thỏa thuận của Henningsen.

Hợp đồng sẽ có tác động to lớn đến Puma. Trước một trong những trận đấu loại trực tiếp, Henningsen và Pele đã đưa ra một kế hoạch để quảng bá thương hiệu nhiều hơn nữa. Họ đồng ý rằng, ngay trước khi trận đấu bắt đầu, cầu thủ sẽ đến gặp trọng tài và xin một phút. Sau đó anh ta sẽ quỳ xuống và từ từ buộc dây giày. Trong vài giây, màn khởi động của Pele sẽ lấp đầy màn hình của vài triệu chiếc tivi trên khắp thế giới.



Là một phần của thỏa thuận hòa bình chưa từng có, Horst và Armin đồng ý không tranh chấp Pele. Tuy nhiên, Armin không thể cưỡng lại, và ngôi sao bóng đá người Brazil cuối cùng đã đặt tên của mình cho một loạt các đôi giày Puma.

Pele đã giúp Brazil vô địch thêm một kỳ World Cup nữa, và mức độ tiếp xúc mà Puma đạt được là chưa từng có. Tarcisio Burgnich, hậu vệ người Italia chịu trách nhiệm ghi bàn cho Pele trong trận chung kết, không hiểu chuyện gì đang xảy ra. “Tôi đã tự nghĩ trước trận đấu, 'Anh ấy bằng xương bằng thịt, giống như những người khác.' Nhưng tôi đã sai, "anh ấy nói với các phóng viên sau trận thua 4-1 của Ý. Puma sẽ tận dụng tối đa mối quan hệ với cầu thủ: mặc dù Thỏa thuận chỉ kéo dài bốn năm, các dòng giày được tạo ra, chẳng hạn như “King” và “Black Pearl”, đảm bảo một số lượng lớn đơn đặt hàng trong một thời gian dài.

Có thể đoán được, Horst Dassler không thích điều đó chút nào. Vẫn ở Mexico, Hans Henningsen đã chứng kiến một cuộc chạm trán khó chịu giữa Armin, xấu hổ và Horst, tức giận. Horst đi cùng với ba tên côn đồ, những người rõ ràng không có ở đây để trò chuyện. Kể từ lúc đó, sẽ không có luật lệ nào nữa.

Thỏa thuận với Pele đã xác nhận những gì Armin Dassler đã nghĩ. Để chống lại đối thủ của mình, Adidas nhắm đến mọi người chơi có kỹ năng tối thiểu sử dụng thương hiệu của mình. Armin nghĩ Puma có thể sử dụng một chiến lược khác: tập trung vào một số ít cầu thủ đẳng cấp thế giới, lời cuốn hơn — nghĩa là chính xác là những người đã xuất hiện trên báo và tạp chí.

Chiến lược đã được xác định một phần bởi thực tế là Puma không có đủ nguồn lực để cạnh tranh với Adidas cho các cầu thủ Đức. Ngoài ra, Armin nhận ra rằng các cầu thủ bóng đá đang trở thành những ngôi sao thực sự, và giới truyền thông chỉ tập trung vào một vài trong số những người nổi bật nhất. Việc ký hợp đồng độc quyền

với những anh hùng này là rất tốn kém, tuy nhiên, hiệu quả còn lớn hơn nhiều so với việc có vô số hợp đồng nhỏ với những người chơi trung bình chưa từng xuất hiện trên báo chí.

Bản hợp đồng hứa hẹn nhất đã được thực hiện với một cầu thủ người Hà Lan tên là Johan Cruyff. Trước đó anh đã được Jaap và Cor du Buy, hai anh em sở hữu quyền phân phối của Puma tại Hà Lan, tiếp cận. Theo hợp đồng được ký bởi mẹ của Cruyff vào tháng 1 năm 1967, cầu thủ 20 tuổi này sẽ được trả 1.500 florins để khoác áo Puma cho cả trận đấu và buổi tập. Là một phần của thỏa thuận, anh ấy sẽ cho phép công ty bán đôi giày bóng đá có tên “Puma Cruyffie”, biệt danh của anh ấy vào thời điểm đó.

Thật không may, mối quan hệ của người chơi với công ty đã thay đổi khi anh ta bắt đầu kháng định rằng đôi giày Puma làm tổn thương chân của anh ta. Cruyff đã xuất hiện để tập luyện mặc giày Adidas, và yêu cầu chấm dứt hợp đồng của mình. Du Buy đã bật cười trước yêu cầu của người chơi và nói rằng yêu cầu của anh ta là "hoàn toàn vô nghĩa". Bàn chân của Cruyff rất đặc biệt, nhưng Puma có thể tìm thấy đôi giày vừa vặn với anh ta. Rốt cuộc, công ty đã sản xuất ít nhất 40 mẫu xe khác nhau, và sẽ rất vui khi được phát triển một mẫu đặc biệt cho người Hà Lan. Jaap van Praag, chủ tịch của Ajax, xác nhận rằng câu lạc bộ đã không đưa ra bất kỳ chỉ dẫn nào cho cầu thủ về chiếc giày này. Tuy nhiên, Cruyff vẫn giữ vững lập trường của mình.

Sau nhiều lần cố gắng hòa giải tình huống, Cor du Buy đã kiện cầu thủ này vì vi phạm hợp đồng. Cruyff được lệnh phải trả cho Puma 24.500 guilders: 250 cho mỗi trận đấu mà anh ấy mang giày bóng đá của Adidas. Khi cầu thủ này từ chối trả tiền, du Buy đã có thể tịch thu mức lương mà anh ta nhận được từ Ajax.

Cruyff đã kháng cáo quyết định ở Amsterdam. Tòa án không cảm động trước lập luận của người chơi và đã cho Du Buy vụ kiện. "Sự thật là [Cruyff] muốn nhiều tiền hơn," thẩm phán nói trong phiên họp ngày 3 tháng 9 năm 1968. Cầu thủ này có thể đã thua kiện, nhưng vào cuối năm đó, anh ta đã có được một hợp đồng lớn hơn với Cor du Mua. Thỏa thuận mới đảm bảo cho Cruyff có ít nhất 25.000 hội viên mỗi năm trong ba năm tới.

Điều thú vị là Johan Cruyff dường như vẫn thích giày Adidas hơn. Vài tuần sau khi ký hợp đồng mới, một trong những trợ lý của Du Buy đã nhìn thấy bức ảnh của cầu thủ này trên tờ *De Telegraaf*, một tờ báo của Hà Lan. Biết rõ về chủ đề này, anh ấy có thể biết — từ lớp đệm màu trắng ở gót — rằng giày ủng bên trái của Cruyff là Adidas. Nhà phân phối Puma viết: “Chúng tôi sẽ rất biết ơn nếu bạn đồng ý ngụy trang tính năng này, chẳng hạn bằng cách sơn màu đen cho chiếc ủng,” nhà phân phối Puma viết. “Tuy nhiên, tất nhiên sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn đi một đôi giày Puma ở chân trái,” anh khiêm tốn nói thêm.

Cuộc chiến giữa Cruyff và Puma hoàn toàn phù hợp với những gì nhiều người nghĩ về cầu thủ này: một thiên tài bóng đá, nhưng vô ích, ích kỷ và khó làm hài lòng. Không giống như những cầu thủ khác, Cruyff công khai nói rằng bóng đá là nghề của anh ấy, và anh ấy nên được thưởng xứng đáng cho công việc anh ấy đã làm.

Anh luôn nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của Cor Coster, một doanh nhân người Amsterdam, người đã trở thành người đại diện của Cruyff. Sự xuất hiện của các đại lý là một trong những hiện tượng xảy ra khi bóng đá bắt đầu trở thành một ngành kinh doanh. Cor Coster đã tham gia kinh doanh thông qua con gái của ông, Danny. Khi Danny Coster trở thành bà Cruyff, Cor quyết định chăm sóc lợi ích tài chính của con rể. Anh ta thô lỗ và vô lương tâm, và sẽ sớm trở thành đại diện cho một số người chơi, đấu tranh cho các quyền có lợi cho tất cả mọi người. Chiến thuật hung hãn của họ khiến ngay cả những huấn luyện viên cứng rắn nhất cũng phải khiếp sợ.

Với việc hợp đồng thứ hai của Cruyff với Puma kết thúc, Cor Coster vẫn để ngỏ các lựa chọn của mình. Anh nhận lời mời đến Landersheim, nơi anh ăn những món ăn ngon nhất và uống rượu vang hảo hạng. Ngay sau đó, vào tháng 4 năm 1972, Horst đã viết một lá thư cá nhân cho người đại diện, đề nghị có được 1,2 triệu guilders bất bại cho một hợp đồng độc quyền trong 5 năm tới. Với óc kinh doanh nhạy bén, Cor biết chính xác mình phải làm gì với đề xuất này: 4 ngày sau, một bản sao sẽ đến trên bàn của Gerd Dassler, lúc đó đang phụ trách các vấn đề quốc tế của Puma.

Gerd nhanh chóng ngồi xuống chiếc máy đánh chữ của mình. "Lieber Horst," anh viết. "Chúng tôi hiểu rằng bạn đã liên hệ với Herr Coster để đảm bảo hợp đồng với Cruyff." Tuy nhiên, như Gerd giải thích, người chơi đã bị mắc kẹt với Puma. Các điều khoản phụ của hợp đồng được thực hiện với Cor du Buy đã trao cho các nhà phân phối Hà Lan quyền độc quyền và không giới hạn đối với việc sử dụng tên của người chơi. Cor du Buy đã được cấp bằng sáng chế không chỉ tên Cruyff mà còn có một số biến thể. "Do đó, chúng tôi tin rằng bạn đang cố ý và liều lĩnh cố gắng tác động đến cầu thủ Johan Cruyff để phá vỡ hợp đồng của anh ấy," Gerd giận dữ viết cho người anh em họ của mình.

"Lieber Gerd", bắt đầu câu trả lời, trong đó Horst xác nhận rằng anh ấy là "bạn thân" của Cruyff. Anh ấy tiếp tục nói rằng việc Du Buy được cấp bằng sáng chế cho cái tên Cruyff không ngăn cản cầu thủ này đi giày Adidas, "chủ yếu là vì anh ấy luôn thích giày của chúng tôi, vì lý do kỹ thuật và vì tình bạn mà chúng tôi vun đắp". Horst viết vì Puma đã phá vỡ Hiệp ước Pele ở Mexico, công ty không thể mong đợi Adidas bị kìm hãm bởi bất kỳ quy tắc không chính thức nào.

Điều mà Horst muốn là Puma buộc phải đưa ra cho Cruyff một lời đề nghị thậm chí còn lớn hơn. Anh ấy vừa mới sử dụng một trong

những thế giới kinh doanh cũ: anh ấy biết mình không thể ký hợp đồng với Cruyff, nhưng ít nhất anh ấy có thể làm suy yếu đối thủ bằng cách tăng mức giá mà cô ấy sẽ phải trả cho cầu thủ này. Bằng cách này, họ sẽ buộc công ty phải đào một lỗ khác trong ngân sách của mình. Trong một thỏa thuận chung với Le Coq Sportif, nhà sản xuất đồng phục bóng đá của Pháp, Puma đề nghị cung cấp ít nhất 150.000 thợ may mỗi năm cho cầu thủ. Kể từ thời điểm đó trở đi, người đàn ông Hà Lan viễn vông vẫn trung thành với các đối tác của Puma.



Liên đoàn bóng đá Hà Lan đã có hợp đồng với Adidas, nhưng Johan Cruyff đã có một hợp đồng rất béo bở với Puma. Cruyff từ chối mặc bất kỳ sản phẩm nào có ba sọc, và Adidas đã phải loại bỏ một trong số chúng khỏi đồng phục của anh ấy.

Điều này khiến cầu thủ này phải đau đầu rất nhiều trong những năm sau đó, trong quá trình đội tuyển Hà Lan chuẩn bị cho World Cup 1974 sẽ được tổ chức tại Đức. Vào đầu những năm 1970, đội tuyển Hà Lan bao gồm một số cầu thủ được thêm muốn nhất trên thế giới. Về cơ bản, đội bóng này bao gồm các cầu thủ Ajax, những người vào thời điểm đó đã làm kinh ngạc thế giới bóng đá với phong cách chơi bóng nhanh và khó đoán được gọi là “bóng đá tổng lực”. Rắc rối nảy sinh vì liên đoàn bóng đá Hà Lan KNVB đã ký hợp đồng với Adidas. Theo thỏa thuận, Cruyff và tất cả các cầu thủ khác sẽ phải bước ra sân mặc đồng phục và quần chạy bộ có thương hiệu, nhưng Cor Coster khẳng định rằng Johan Cruyff không thể mặc những sản phẩm này vì anh ấy sẽ vi phạm hợp đồng với Puma - điều đó rõ ràng là cấm anh ấy khỏi quảng cáo bất kỳ thứ gì khác. thương hiệu đồ thể thao. Cuộc thảo luận đứng đầu trong một cuộc họp căng thẳng giữa Coster và các giám đốc điều hành KNVB tại khách sạn Hilton ở Amsterdam. Các giám đốc điều hành hoàn toàn biết rằng Cruyff đủ cứng đầu để rời đội nếu họ không nhượng bộ.

Trước sự cứu trợ của liên đoàn Hà Lan, Adidas đã chấp nhận một thỏa thuận. Công ty nhận thức được sự nhầm lẫn sẽ xảy ra sau đó nếu có thông tin cho rằng họ phải chịu trách nhiệm cho sự vắng mặt

của Johan Cruyff - trụ cột của đội tuyển quốc gia Hà Lan phi thường - khỏi World Cup. Thỏa thuận dẫn đến một chiếc áo sơ mi màu cam có hình sư tử Hà Lan và chỉ có hai sọc ở bên tay áo.

Tuy nhiên, Adidas đã có cơ hội phục thù khi đội được mời chụp ảnh chính thức. Henny Warmenhoven, người chịu trách nhiệm quảng bá Adidas ở Hà Lan, đã có nhiều mối quan hệ với các nhà quản lý Hà Lan đến nỗi anh ta đã cố gắng ở lại bằng ghế dự bị của đội. Với mọi thứ đã sẵn sàng cho buổi chụp hình, nói chuyện với một trong các cầu thủ, Henny kín đáo đặt một chiếc túi Adidas trước mặt Puma của Cruyff.

Vấn đề này sẽ ngày càng phổ biến, vì bóng đá đã bị thống trị bởi một loạt các cầu thủ tự tin hơn và bất chấp hơn (và những người thường để tóc dài). Ngay cả các vận động viên Đức - từng được coi là khiêm tốn và ngoan ngoãn - cũng không miễn nhiệm với những thay đổi này. Họ không còn muốn chỉ nhận những khoản tiền nhỏ của giải VĐQG nữa, vì ở các nước châu Âu khác, các đồng nghiệp chuyên nghiệp của họ đã được tăng bốc và nhận được mức thù lao hậu hĩnh hơn. Họ muốn nhận tiền thưởng cho mỗi chiến thắng họ giành được và có thể chốt các hợp đồng độc quyền sinh lợi.

Đội tuyển Đức chuẩn bị cho World Cup 1974 có một số cầu thủ đặc biệt. Họ đã nổi bật rất nhiều vào năm 1972, sau khi giành chức vô địch Cúp C1 châu Âu được tổ chức tại Thụy Sĩ. Günter Netzer khiến khán giả thích thú với chiếc bờm hoang dã của anh ấy, và khả năng kiểm soát bóng của Franz Beckenbauer đã truyền cảm hứng cho biệt danh "der Kaiser". Cầu thủ chạy cánh này được báo chí châu Âu đánh giá cao về lối chơi "sang chảnh", "sáng tạo" và "thiên tài". Tuy nhiên, các cầu thủ muốn nhiều hơn là những lời khen ngợi.

Điều thú vị là tính cách của hai thành viên nổi tiếng nhất đội khó có thể khác biệt hơn. Hành vi của Netzer được coi là trái ngược với những gì người chơi mong đợi. Anh để tóc dài và gây ra nhiều tranh cãi với phong cách dí dỏm của mình. Rất lâu trước khi các cầu thủ bóng đá bắt đầu xuất hiện trên báo lá cải, Netzer thích tiệc tùng với những cô gái tóc vàng xinh đẹp trên chiếc xe thể thao của mình. Anh ấy và George Best là những người chơi đầu tiên có hộp đêm riêng của họ, được gọi là "Lovers Lane". Kể nổi loạn từ Mönchengladbach thường xuyên gây khó chịu với liên đoàn bóng đá Đức, và rõ ràng phớt lờ lời kêu gọi dành cho tất cả các cầu thủ cấp độ quốc tế của Helmut Schön, huấn luyện viên của đội tuyển quốc gia. Anh ấy đã yêu cầu tất cả mọi người tiếp tục chơi ở các đội tuyển quốc gia. Ngay trước chức vô địch năm 1974, ngôi sao của Puma đã ký hợp đồng với Real Madrid.

Vận động viên của đội tuyển quốc gia mà Adidas đã ký hợp đồng đôi khi dường như rất xấu hổ. Kể từ khi bắt đầu chơi bóng ở Anh, Franz Beckenbauer đã trở thành ngôi sao được hâm mộ nhất của bóng đá Đức. Anh ấy không từ chối một ly bia, nhưng đầu tư vào

danh tiếng của mình như một cầu thủ thông minh, người sẽ tiếp tục tỏa sáng sau khi sự nghiệp của anh ấy kết thúc. Anh ấy bắt đầu quan tâm đến thế giới kinh doanh và mua vé cho mùa opera.

Mối quan hệ giữa Adidas và Beckenbauer đã được thiết lập từ nhiều thập kỷ trước đó và nó chỉ trở nên sâu sắc hơn theo thời gian. Vào đầu những năm 1970, cầu thủ và công ty đã ký một hợp đồng chưa từng có và không thể phá vỡ. Beckenbauer sẽ nhận được một khoản hoa hồng khổng lồ cho giày, áo sơ mi và quần short của Adidas mang tên anh ta. Những chiếc quần đùi rực rỡ từ dòng Beckenbauer đã là một hit trong các trại. Các khoản thanh toán cho người chơi lên đến số tiền lớn đến mức Käthe Dassler bắt đầu phàn nàn. Cô kinh hoàng khi Robert Schwan, huấn luyện viên của Beckenbauer, thậm chí còn đưa ra nhiều yêu cầu hơn. Schwan đã gây sức ép buộc công ty phải thực hiện ít nhất hai khoản thanh toán lớn để giữ được viên ngọc quý của mình. Horst Widmann, trợ lý riêng của Adi Dassler, đảm bảo rằng ông chủ không phát hiện ra. "Tốt hơn hết là anh ấy không biết về những điều này," Widmann nói.

Tất nhiên, khi Adi Dassler phát hiện ra điều đó, ông đã vô cùng ngạc nhiên khi thấy người chơi ngang nhiên yêu cầu thanh toán để sử dụng thiết bị của Adidas. Kể từ sau "Chiến thắng ở Berne" năm 1954, Adi hầu như đã tham dự mọi buổi tập của đội tuyển quốc gia Đức được tổ chức trong nước. Việc anh ấy được mời đến Malente, một khu nghỉ mát gần Biển Baltic, nơi cả đội tập luyện trước World Cup 1974 là điều tự nhiên. Nhưng lần đầu tiên, Adi cảm thấy lạc lõng. Người chơi không còn quan tâm đến đôi ủng của họ nữa. Đó là tất cả về tiền.

Các cầu thủ Đức ngày càng yêu cầu cao và họ đã mất kiểm soát. Liên đoàn bóng đá đã quyết định chấp nhận các cầu thủ chuyên nghiệp sớm hơn vài năm - muộn hơn vài thập kỷ so với các giải đấu ở các nước châu Âu khác. Người chơi đã phải bù lại thời gian đã mất. Thông qua Franz Beckenbauer, họ yêu cầu liên đoàn thanh toán ít nhất 100.000 DM cho mỗi cầu thủ. Sau cả một đêm thương lượng, họ đồng ý nhận 75.000. Vụ việc khiến Helmut Schön đứng trước bờ vực suy nhược thần kinh. Nhân viên kỹ thuật quá sốc trước thái độ này, thậm chí anh ta còn thu dọn đồ đạc để bỏ đi. Beckenbauer đã phải sử dụng năng lực thuyết phục của mình để thuyết phục anh ta ở lại.

Adi cũng ngạc nhiên không kém. Hai năm trước đó, Adidas đã ký hợp đồng với liên đoàn bóng đá Đức quy định rằng đội tuyển quốc gia phải mặc thiết bị của công ty trong các trận đấu quốc tế. Có thể đoán trước được, Puma đã kiện đối thủ của mình, cho rằng hãng đã lạm dụng vị thế trên thị trường và rằng người chơi có thể chọn những đôi giày mà họ muốn. Các thẩm phán Berlin rất chắc chắn về việc hình thành các-ten; mệt mỏi với cuộc thảo luận, họ thậm chí còn

đề xuất rằng nhóm nên đeo những chiếc áo lót không thể phân biệt được thương hiệu.

Để tránh tình trạng này, thỏa thuận của Adidas với liên đoàn đã bị hủy bỏ. Các cầu thủ sẽ không còn bắt buộc phải mặc đồ của Adidas nữa, và họ đảm bảo sẽ nói rõ điều đó với Horst. Vài ngày trước khi Cúp quốc gia bắt đầu, một số cầu thủ đe dọa sẽ sơn đen sọc trắng trên giày của họ nếu họ không nhận được tiền thưởng lớn hơn. Giống như Helmut Schön, Adi Dassler bị sốc đến mức đóng gói đồ đạc của mình - nhưng lần này không có ai giữ anh lại. Trong khi Adi, ở Herzogenaurach, đang cân nhắc chuyện gì đã xảy ra, Alf Bente và Horst Widmann đến chăm sóc các cầu thủ Đức. Những người làm việc tại Adidas đã giải quyết được vấn đề với “một ít tiền hơn”.

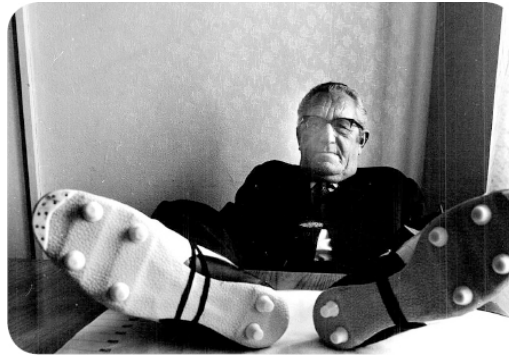
Đức vô địch World Cup lần thứ hai, 20 năm sau kỳ tích ở Bern. Người Hà Lan chơi tốt hơn và tuyên bố chiến thắng trước thời hạn. Tuy nhiên, người Đức đã đánh bại họ trong trận chung kết với bàn thắng của Gerd Müller. Tuy nhiên, đối với Adi Dassler, chiếc Cup đánh dấu sự kết thúc của mối quan hệ đã mang lại cho Adidas vị trí dẫn đầu trên thị trường bóng đá. Ở Herzogenaurach, người anh già của anh cũng vỡ mộng tương tự.

Đức say sưa với chiến thắng và bàn thắng của Gerd Müller. Tuy nhiên, Rudolf Dassler đã trở thành một ông già khó tính. Hành vi của anh ta dao động, và anh ta tiếp tục mắng con trai cả của mình, liên tục thay đổi ý muốn của anh ta. Cuối năm đó, gia đình của Rudolf mới biết rằng anh bị ung thư phổi giai đoạn đầu.

Rudolf đã không tham gia điều hành công ty trong một thời gian dài, nhưng ông luôn được thông báo về tin tức. Một trong những vấn đề khiến ông đau đầu nhất trong những tháng cuối đời là công ty con của Pháp. Gerd Dassler, con trai út của ông, đã rất khó khăn để thành lập Puma tại thị trường Pháp. Dù Gerd có ý kiến gì đi chăng nữa, anh luôn thấy rằng Horst đã có nó từ trước. Bất kể Gerd cung cấp cho khách hàng và vận động viên những gì, Adidas vẫn có Auberge du Kochersberg. “Đó là một hiện tượng, mọi người nói về nơi này mọi lúc,” anh than thở.

Với sự xen lẫn giữa thất vọng và tò mò, Gerd nhận lời đến gặp Landersheim. Khi rời đi, anh còn cảm thấy tội tệ hơn: luôn sẵn sàng gieo những âm mưu, Horst thì thào vào tai Gerd rằng anh trai Armin của anh đang âm mưu điều gì đó chống lại anh. Và quả thực, Gerd đã sớm gặp phải khó khăn. Công ty con của Pháp rơi vào tình trạng đỏ mắt do doanh thu yếu và chi tiêu không cân đối - được cho là do lối sống xa hoa của Dasslers. Rudolf đồng ý trang trải các khoản nợ, nhưng các ngân hàng Pháp yêu cầu con trai ông từ chức điều hành công ty. Irene, vợ của Armin, nói: “Đó là một tình huống khó khăn. Để hoạt động của Pháp được cứu vãn, toàn bộ công ty đã phải nỗ lực tài chính to lớn. Về cơ bản, chồng tôi đã phải sa thải chính anh trai của mình”.

Sự việc diễn ra ngay khi Rudolf bắt đầu cảm thấy không khỏe vì bệnh tật. Vào tháng 9 năm 1974, rõ ràng là vấn đề đã trở nên nghiêm trọng. Rudolf vội vàng trở về sau một chuyến đi, và lại thay đổi ý muốn. Công ty, một quan hệ đối tác hữu hạn, đã có trong điều lệ rằng, khi cha ông qua đời, Armin sẽ thừa kế 60% và Gerd, 40%. Tuy nhiên, với sự bùng phát của căn bệnh này, Rudolf cảm thấy việc phân chia không đúng.



Rudolf Dassler, vô tư và vui vẻ vào đầu những năm 1970. Không lâu sau bức ảnh này, anh ta lại gây ra một cuộc cãi vã khác trong gia đình bằng cách sửa đổi di chúc của mình.

Trong những giờ phút cuối đời, một vị tuyên úy tốt bụng muốn xoa dịu tinh thần đang bị kích động của anh ta bằng cách buộc Rudolf phải làm hòa với anh trai mình. Cả hai tiếp tục chọc phá nhau và dẫn đến sự chia cắt. Sau Thế vận hội ở Mexico, Rudolf nhận được lệnh cấm đường như do Adolf vi phạm vào đúng ngày sinh nhật lần thứ 70 của ông. Tuy nhiên, kể từ đó, Adolf và Rudolf đã gặp nhau vài lần, và dường như cả gia đình và nhân viên đều không biết. Horst Widmann, trợ lý của Adi, cho biết ông đã ghi được bốn cuộc thảo luận kéo dài giữa hai người vào đầu những năm 1970, tại khách sạn Grand ở Nuremberg và ở sân bay Frankfurt.

Vào đêm cuối cùng của Rudolf, chính tuyên úy đã gọi điện đến nhà của Adolf. Anh ấy không muốn qua sông để gặp anh trai mình, nhưng anh ấy nói rằng anh ấy đã tha thứ cho anh ấy. Rudolf Dassler qua đời ngay sau đó, vào ngày 27 tháng 10 năm 1974. Tiếp tục với thái độ bác bỏ đối thủ nhỏ hơn của mình, Adidas đã phát hành một ghi chú khá ngạo mạn: "Thật đáng tiếc, gia đình của Adolf Dassler sẽ không bình luận về cái chết của Rudolf Dassler." Con gái lớn của Käthe và Adi, Inge Bente, đại diện cho cha mẹ mình trong lễ tang.

Vài ngày sau, Armin và Gerd gặp nhau để mở di chúc của cha họ. Công chứng viên đã rất nỗ lực để giải mã những nét vẽ nguệch ngoạc và những đoạn trích được thêm vào, nhưng rất lâu trước khi anh ta hoàn thành, ý định của Rudolf rất rõ ràng: Gerd sẽ sở hữu Puma, còn Armin thì hoàn toàn không có lợi. Irene Dassler nhớ lại: "Chồng tôi đã bị tàn phá nặng nề.

Gerd từ chối thực hiện một thỏa thuận, vì vậy Armin và vợ đã tham khảo ý kiến của một số luật sư về việc liệu những đoạn trích được thêm vào trong vài ngày qua có thể bị coi là vô giá trị hay không. Cầu trả lời mà họ nhận được là họ nên tôn trọng mong muốn của cha mình. Tuy nhiên, vào tháng 1 năm 1975, họ sắp xếp một cuộc gặp với luật sư của Düsseldorf, Jürgen Waldowski, người gần đây đã xuất hiện trên báo liên quan đến một vụ án liên quan đến một công ty dược phẩm.

Với nụ cười trên môi, luật sư cho họ xem một bản sao của bản án của Tòa án Tối cao. “Bạn không cần phải lo lắng,” anh ấy nói với Armin và Irene, giải thích rằng phán quyết của tòa án xác định rằng quy chế của một quan hệ đối tác hữu hạn đã chiếm ưu thế hơn so với di chúc. “Vấn đề đã kết thúc ở đó,” Irene nói. Theo quy chế ban đầu của công ty, Armin được chỉ định là *Komplementär* (đối tác chung, chịu trách nhiệm vô hạn), với 60% cổ phần của Puma và Gerd, *Kommanditist* (đối tác hữu hạn, trách nhiệm hữu hạn), chủ sở hữu 40% công ty và phần còn lại của tài sản của Rudolf.

Sau những tranh chấp gay gắt, Armin đã có thể điều hành công ty theo cách mà anh ấy muốn. Puma đã có một bước nhảy vọt, và trong một thập kỷ đã bán được số lượng gấp 5 lần. Tuy nhiên, Armin không thể theo kịp người anh em họ Horst, người đã thâm nhập vào những lĩnh vực có ảnh hưởng nhất của môn thể thao này.

PHẦN II
vô địch thế giới
1974-1990

Chính sách

Khi xây dựng kế hoạch kinh doanh của mình, Horst Dassler đã mắc phải một loạt thói quen đáng kinh ngạc. John Boulter, chịu trách nhiệm quảng bá quốc tế của đơn vị Landersheim, bắt đầu chú ý đến họ vào giữa những năm 1970, khi ông đến London cùng Horst để tham dự giải vô địch Wimbledon. Trên đường đi chạy bộ ở Hyde Park, Boulter nhìn thấy ông chủ của mình đang ngồi một mình trong sảnh khách sạn. Khi quay lại, Horst đã ở đúng vị trí cũ, trước cửa thang máy. "Tôi ổn, John," Horst giải thích. "Tôi ở đây trong trường hợp ai đó quan trọng xuất hiện."

Dù đi bất cứ đâu, Horst cũng tìm mọi cơ hội để củng cố tình bạn của mình với những ông lớn của thế giới thể thao hoặc kết bạn mới. Những người khác cho rằng trung bình với mọi người là quá mệt mỏi, nhưng Horst đã làm điều đó một cách cẩn thận đến mức nó trở thành sự cuồng tín. Một trong những châm ngôn của anh ấy là, "Tất cả là về các mối quan hệ." Anh ấy có những gì cần thiết để kết bạn trên khắp thế giới: anh ấy nói thông thạo 5 thứ tiếng; anh ấy rất thân thiện và niềm nở; anh ấy không bao giờ hỏi bất kỳ câu hỏi khó chịu nào; và đã cực kỳ chú ý.

Mục đích của chương trình khuyến mãi không ngừng này là khiến Adidas được đối xử đặc biệt. Trong trường hợp của các liên đoàn thể thao quốc gia, nỗ lực còn được đền đáp nhiều hơn: trong số những thứ khác, chính các liên đoàn đã chọn trang phục và thiết bị sử dụng cho các đội. Thật không may, đôi giày được coi là một phần của thiết bị kỹ thuật, và do đó đã không được ký kết trong các thỏa thuận: mỗi người chơi có thể mang đôi giày mà mình lựa chọn. Bằng cách giao dịch trực tiếp với các liên đoàn, Adidas đã tự giải quyết được rắc rối khi phải tặng bốc các cá nhân và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các cầu thủ.

Ví dụ, nếu Horst ký hợp đồng với liên đoàn Pháp, toàn đội sẽ mặc đồng phục do Adidas sản xuất, chưa kể những vận động viên chạy bộ được sử dụng trong phần khởi động. Loại thỏa thuận này tạo ra sự tiếp xúc cho thương hiệu nhiều hơn so với các hợp đồng cầu thủ cá nhân — có thể đòi hỏi vài tuần thương lượng và có thể kết thúc không tốt nếu cầu thủ bị chấn thương hoặc không nổi bật như mong đợi. Những lợi thế thậm chí còn rõ ràng hơn trong trường hợp của điền kinh, nơi mà sự nghiệp dư vẫn buộc các nhà sản xuất phải đề xuất các giao dịch bất hợp pháp gây ra rủi ro lớn cho các vận động viên. Bằng cách ký hợp đồng chính thức với liên đoàn điền kinh quốc

gia, Horst đảm bảo rằng ba sọc sẽ xuất hiện trên tay áo của các cầu thủ mà không vi phạm bất kỳ quy tắc nào.

Bước tiếp theo sẽ là chinh phục các liên đoàn quốc tế, vốn đã xuất hiện vào đầu thế kỷ 20 với mục đích đại diện cho lợi ích của các môn thể thao tương ứng của họ ở cấp độ quốc tế. Thông thường, các liên đoàn này có một chủ tịch không nhận lương và một nhóm đại diện từ các liên đoàn quốc gia nhận lương. Trong số đó, lớn nhất là FIFA, Liên đoàn Bóng đá Quốc tế và IAAF, Hiệp hội Các Liên đoàn Điền kinh Quốc tế, người báo trước chính về chủ nghĩa nghiệp dư trong các môn điền kinh quốc tế. Tuy nhiên, Horst Dassler đã quen biết nhiều quan chức từ các liên đoàn nhỏ hơn, và tiếp tục bao quát tất cả các môn thể thao, từ judo đến chèo thuyền đến cừ tạ.

Như Horst biết rõ, các quyết định của các liên đoàn quốc tế có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng cho Adidas. Các tổ chức này xác định các quy tắc của thể thao và tổ chức các cuộc thi quốc tế quan trọng nhất từng tồn tại trên thế giới. Họ xác định mức độ thương mại có thể tham gia vào thể thao, cũng như ai có thể ký hợp đồng sẽ mặc hàng trăm triệu tài và cảnh sát trong các cuộc thi chính thức — điều này sẽ đảm bảo tính phổ biến tuyệt đối của ba sọc.

Thể vận hội là một trọng những mục tiêu lịch sử của Horst. Cuộc thi được điều phối bởi Ủy ban Olympic Quốc tế, cơ quan giám sát việc tổ chức Thế vận hội và thực thi các nguyên tắc nghiệp dư. Vào những năm 1970, IOC đã bao gồm 150 ủy ban Olympic quốc gia - những ủy ban chăm sóc các vận động viên của quốc gia họ và có tiếng nói trong các cuộc họp quốc tế. Những người đứng đầu các ủy ban này thường là những người có uy tín trong giới thượng lưu của đất nước — dù trong lĩnh vực thể thao, kinh doanh hay chính trị.

Đã có những lúc cảm giác thật tuyệt khi có đúng những người bạn ở đúng nơi. Horst đã chứng minh hết lần này đến lần khác hữu ích như thế nào khi thu hút sự chú ý của các bigwigs trong môn thể thao, người có thể nói tốt về anh ta với những người có liên quan và bề cong các quy tắc có lợi cho anh ta — như đã từng xảy ra với quyết định được cho là vô lý về việc cấm "giày dép" . brush " của Puma ở Lake Tahoe.

Theo một cách nào đó, Horst bắt đầu tạo dựng được sự quan tâm của mình đối với thế giới thể thao vào thời điểm ông đặt chân đến Úc để tham dự Thế vận hội Melbourne năm 1956. Một số vận động viên mà ông nói chuyện đã nghỉ hưu và đã vươn lên thông qua các tổ chức thể thao có ảnh hưởng nhất. 20 năm làm việc trong lĩnh vực mạng đã khiến Horst trở nên vô địch. Và, như các trợ lý của ông đã nhận thấy, ông cũng rất thông thạo nghệ thuật chính trị.

Vào thời điểm mà các liên đoàn vẫn được quản lý theo cách như một quán bar, sự cống hiến của Horst đã có tác dụng rất tích cực. Gerhard Prochaska, cựu giám đốc marketing tại Adidas, nhớ lại: "Có

những tông thư ký, những người thường nghỉ hưu và đơn giản là bị sa thải. “Đột nhiên, họ trở nên quan trọng, được tôn bốc và tôn trọng. Horst đã hiểu điều này từ rất lâu trước những người khác”.

Auberge du Kochersberg trở thành trung tâm thần kinh của cuộc phẫu thuật. Hướng dẫn viên nhà hàng Gault Millau đã đánh giá nó hai chiếc mũ của đầu bếp và Michelin đã cho nó một sao. Bill Siebensschuh, nhân viên phục vụ trong gia đình, đã có một trong những công việc được thèm muốn nhất trong khu vực. Với hơn 30.000 chai rượu, của ông được coi là hầm rượu riêng có giá trị nhất ở Alsace. Một thời gian sau, anh ta cần thuê một căn hầm thứ hai gần đó, nơi đặt 60.000 chai khác.

Các nhà quản lý người Pháp của Landersheim kiểm soát chính xác ngân sách cho kỳ nghỉ của khách. Một đội bóng bầu dục sẽ nhận được sự đãi ngộ tiêu chuẩn: một vài đêm tại *nhà nghỉ*, nhiều thức ăn và nhiều bia địa phương. Những vị khách quý nhất sẽ được xếp vào những dãy phòng đẹp nhất trên tầng cao nhất của Auberge. Họ sẽ thưởng thức bữa ăn của mình trong một căn phòng độc quyền, và họ sẽ ăn trên những chiếc đĩa có điểm nhấn bằng vàng. Prochaska nhớ lại: “Phục vụ thức ăn trên những chiếc đĩa này khiến chúng tôi tốn rất nhiều tiền. Thời gian lưu trú của họ đôi khi bao gồm các buổi lễ tiếp tân kéo dài vào cuối tuần, bao gồm cả các chuyến du ngoạn săn bắn.

Những vị khách mà Horst thân thiết nhất được đưa đến hầm rượu, nơi họ nếm thử mọi thứ từ lâu đài Château d'Yquem hay Petrus đến những chiếc Armagnac hảo hạng. Vào một số đêm căng thẳng, Horst thích ngồi trong hầm hút xì gà và uống một ly rượu vang hoặc một ngụm rượu mạnh. Các kệ chứa những loại rượu nổi tiếng nhất thế giới, nhưng Horst thích một hầm rượu tương đối ít người biết đến ở miền nam Burgundy có tên là Château de la Chaise. Một trong những động thái cá nhân thú vị nhất mà Horst đã đưa ra là mời vị khách của mình một chai rượu vang từ năm sinh của mình. Để lo liệu mọi việc sắp xếp, Adidas France đã thành lập một đại lý du lịch ở tầng trệt của tòa nhà văn phòng Landersheim. Cô có sẵn cả một đội xe limousine để đón khách tại sân bay và đưa họ đi tham quan các ngọn núi xung quanh.

Ở lại Auberge đã trở thành một nghi thức không thể tránh khỏi đối với bất kỳ ai có tham vọng trong thế giới thể thao. “Bất kỳ ai không được mời đến Landersheim đều không là ai cả,” một trong những vị khách của Horst nói. Ngoài các nhân vật thể thao luôn xuất hiện ở đó, các thành viên tương lai của các liên đoàn thể thao quốc tế và ủy ban Olympic, cũng như các chính trị gia thuộc mọi khía cạnh liên quan đến thể thao, cũng đi dạo qua Auberge.

Các phòng họp của Auberge rất xa hoa và đôi khi được sử dụng cho các cuộc họp nội bộ của các tổ chức có kinh phí thấp như Liên đoàn Cử tạ Quốc tế. John Bragg, một trong những nhà ngoại giao thể thao Hoa Kỳ của Horst giải thích: “Sau các cuộc họp, chúng tôi sẽ

dành cả đêm để hút xi gà với họ trong hầm rượu. “Vào cuối tuần, họ đã giúp chúng tôi phát triển một chiếc giày dành cho cử tạ và các quý tộc xây dựng ngăn cản việc sử dụng bất kỳ mô hình nào khác. Thị trường này không hề mang lại lợi nhuận, nhưng bạn không bao giờ biết được. Kể từ thời điểm đó, những người đó cảm thấy như thể họ nợ Horst Dassler một ân huệ”.

Khách quốc tế cũng có thể lựa chọn lưu trú tại văn phòng Adidas Paris. Các nhà quản lý của công ty con của Pháp có văn phòng trên rue du Louvre, bên trên một nhà hàng nhỏ. Thực đơn không nơi nào ngon bằng các nhà hàng gần đó, nhưng nếu quán bar có khách đặt chỗ, thì đến cuối đêm, sẽ có một danh sách thực sự gồm các giám đốc điều hành hàng đầu của bộ môn thể thao *phản lực*. Đối với những du khách cần ngủ lại Paris, có khách sạn Terrasse, nơi Adidas có một tài khoản mở. Dưới chân Montmartre, các phòng có diện tích tương đối khiêm tốn, nhưng sân hiên mang đến cho du khách một tầm nhìn ấn tượng ra quang cảnh thành phố. Ngoài ra, Horst còn nhờ đến sự phục vụ của một người pha chế rất tận tâm, Jacky Guellerin. Quầy bar của khách sạn chính thức đóng cửa lúc nửa đêm, nhưng Guellerin vẫn tiếp tục phục vụ nhân viên Adidas và khách của họ trong phòng sau. Anh ta từ chối những khách hàng tiềm năng khác và tiếp tục gặp Horst cho đến khi anh ta kết thúc cuộc họp - điều này thường xảy ra vào đầu giờ sáng.

Thuận tiện, Hotel Terrasse nằm cách một số ngôi đền giải trí dành cho người lớn của Paris, đặc biệt là Moulin Rouge. Jacky cũng rất kín đáo khi khách yêu cầu người đi cùng: yêu cầu của họ được chuyển một cách âm thầm cho nhân viên *hướng dẫn*, và Jacky chỉ cho Horst biết nếu mọi việc nằm ngoài tầm kiểm soát. Jacky nói: “Có một thành viên của đội Adidas đã đi quá đà một chút. “Anh ta khiến mọi người xấu hổ khi thực sự lặn xuống cầu thang, hoàn toàn say xỉn, hét lên rằng anh ta muốn có thêm nhiều người móc túi.”

Giống như nhiều người bạn Adidas khác, Jacky cũng rất thích nhận những thùng đồ thể thao. Ở Landersheim, các nhà quản lý người Pháp vẫn còn nguyên một nhà kho chứa đầy hàng hóa để cung cấp cho du khách. Họ được mời chơi quần vợt và vì vậy, họ sẽ phải ăn mặc chỉnh tề; Tất nhiên khi kết thúc thời gian lưu trú, họ sẽ thu dọn quần áo và rời đi. Trước khi đi, họ vẫn sẽ đi cùng đến nhà kho để lấy một số giày và áo sơ mi. Với giá trị tương đối nhỏ của những món quà, các nhà quản lý coi chúng là một sự tử tế, nhưng khi toàn bộ các phái đoàn lục soát toàn bộ nhà kho, chi phí có thể rất cao. Một số du khách đã quá tham lam, chẳng hạn như một quan chức Olympic tuyên bố có 7 người vợ và mang theo một số lượng tương đương túi Adidas.

Có khách từ mọi nền văn hóa có thể, thật khó để tìm được mức độ phù hợp cho từng món ăn — và đó là sở trường của Horst. Patrick Nally, một trong những cộng sự của anh cho biết: “Anh ấy có một khả

năng tuyệt vời để biết chính xác điều gì sẽ ảnh hưởng đến quyết định của ai đó. “Anh ấy hoàn toàn quyến rũ, và anh ấy sẽ ở lại cho đến tận nửa đêm của buổi sáng uống rượu và nói chuyện chỉ để hiểu rõ hơn về những người anh ấy đang đối phó. Tôi cố gắng tìm ra điều gì đúng và điều gì sai cho người đó để không bao giờ xúc phạm anh ta. Nếu ai đó coi việc nhận một ít tiền, hoặc nhiều tiền là đúng, thì người đó đã đúng”.

Trong trường hợp trí nhớ tuyệt vời của anh ta không thành công, Horst lưu giữ các tập tin chi tiết về từng địa chỉ liên lạc của anh ta. Được cập nhật chi tiết, chúng chứa tên của các thành viên gần gũi nhất trong gia đình, tuổi, số đo quần áo, sở thích, chủ đề được thảo luận lần cuối cùng họ gặp nhau và những món quà họ nhận được. Horst đã dạy những người trợ giúp của mình duy trì các tệp tương tự cho các liên hệ của riêng họ. “Vào cuối đêm, khi chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể khó rơi vào giường, chúng tôi vẫn còn rất nhiều ghi chú để ghi chép,” Nally nói. “Tất cả các nhân viên đã được đào tạo để ghi lại mọi thứ. Họ đã rất kỹ luật và không cung cấp cho Horst nửa thông tin”.

Một trong những phóng viên giỏi nhất đưa tin về các cuộc đàm phán diễn ra trong các tổ chức thể thao là Karl-Heinz Huba, biên tập viên của *Sport Intern*. Nhiều độc giả đã bị bối rối bởi số lượng chi tiết được truyền tải bởi tạp chí. Huba đã nhận được thông tin về các tổ chức thể thao quốc tế ngay cả trước các thành viên của họ — khi anh ấy không phải là người đưa ra quyết định theo một cách nhất định, bằng cách vận động chống lại bất kỳ ai cản đường Horst một cách rõ ràng. Sau đó, có nhiều tin đồn cho rằng Huba thuộc biên chế của Adidas, nhưng tuyên bố này chưa bao giờ được chứng minh.

Horst thích hình ảnh của mình như một doanh nhân siêu năng lực, người biết mọi thứ. John Bragg nói: “Trong những trường hợp hiếm hoi khi anh ấy không biết điều gì đó trước mọi người, anh ấy đã giả vờ như vậy. “Nó làm cho anh ta dường như thực sự toàn trí.” Lúc đầu, chiến lược này có những mục đích vô tội. Mục tiêu là tạo ra nhiều tình bạn nhất có thể, trên tất cả các môn thể thao và châu lục. Tuy nhiên, thời gian trôi qua, Horst bắt đầu sử dụng nó để thao túng.

Mong muốn có thêm ảnh hưởng, Horst quyết định thành lập một nhóm không chính thức dành riêng cho các mối quan hệ quốc tế. Trong khi các đệ tử của ông được đào tạo để kết bạn, đội thể thao chính trị của ông, được tập hợp vào những năm 1970, đã vượt xa hơn thế. Các hoạt động của anh hoàn toàn hướng vào việc thâm nhập vào các tổ chức thể thao quan trọng.

Hoạt động này dựa trên tiền đề rằng, trong các tổ chức thể thao có ảnh hưởng nhất, mỗi quốc gia thành viên được hưởng một phiếu bầu, bất kể tầm quan trọng hay quy mô của nó. Các quyết định quan trọng đối với Adidas có thể phụ thuộc vào một số ít đại biểu từ các quốc gia không đáng kể. Các nhà ngoại giao của Horst đã nỗ lực để

bao phủ toàn thế giới — cung cấp vé máy bay và các nguồn lực khác để bạn bè của họ ở xa hơn có thể tham gia vào các cuộc thảo luận có liên quan.

Người vận động hành lang thành công nhất được Horst thuê là Christian Jannette, người đã gia nhập Adidas ngay sau Thế vận hội Munich 1972. Là người đứng đầu giao thức của Thế vận hội Munich, giao dịch trực tiếp với các quan chức và nhà tổ chức, Jannette được vô số bạn bè Olympic tán tỉnh. Khi anh ấy chịu trách nhiệm phân phát vé, một số người đã tự làm nhục mình một cách đáng xấu hổ trước mặt anh ấy, trong nỗ lực để có thêm vé cho gia đình hoặc bạn bè. Số ân huệ mà Auberge có được lớn hơn nhiều so với những gì Auberge có thể làm được. Nhiệm vụ chính của ông là củng cố mối quan hệ của Horst Dassler với Liên Xô.

Là một nhà quan sát đáng gờm và luôn dịu dàng trong cách cư xử của mình, Horst có khả năng tiếp cận đặc biệt với Liên Xô bất khả xâm phạm. Giám đốc điều hành Adidas khoe tấm thảm da gấu Bắc Cực được đặt tại một trong những dãy phòng của Landersheim, được Leonid Brezhnev, lúc đó là lãnh đạo của Liên bang Xô Viết, trao cho Horst. Horst đã thuê một trợ lý nói tiếng Nga, Huguette Clergironnet, người đã đi cùng anh ta trong nhiều chuyến đi; hơn nữa, ông có một bộ sưu tập riêng về các biểu tượng của Nga và thực sự rất thích sự bầu bạn của những người bạn Nga. Tuy nhiên, quan trọng nhất, Xô viết đại diện cho một lá phiếu trung thành và đưa ra chính sách cho các đại biểu trong khối cộng sản.

Vấn đề duy nhất khiến Horst Dassler băn khoăn về nước Nga là gia đình ông ở Herzogenaurach coi đất nước này là một phần lãnh thổ của họ. Trong khi hai cô con gái lớn của Adolf và Käthe tập trung vào quảng bá và quảng bá thì Brigitte Baenkler, người thứ ba, cầu xin cha mẹ cho cô học tiếng Nga. Cô bị mê hoặc bởi Đông Âu, đặc biệt là Hungary và Nga.

Horst có những người bạn cá nhân trong Điện Kremlin, và Brigitte tự nhận mình là phái viên chính thức của gia đình Dassler tại Liên Xô. Anh ấy thường xuyên đến Moscow thay mặt cho Adidas — luôn chở những xe tải chở hàng hóa từ phương Tây. Vào đầu những năm 1980, những nỗ lực của Brigitte đã giúp Adidas thành lập một trong những nhà máy đầu tiên ở Liên Xô - ít nhất là một phần - do một công ty phương Tây kiểm soát.

Những mối quan tâm chung đã khiến Horst hình thành mối quan hệ với Brigitte bền chặt hơn nhiều so với các chị em khác. Tuy nhiên, các hoạt động của Dassler Đức ở Đông Âu đôi khi gây thất vọng lớn ở Landersheim. Horst đã rất tức giận khi Brigitte bị bắt tại một sân bay của Liên Xô khi cố gắng rời khỏi đất nước với các biểu tượng nhập lậu. Anh đã cảnh báo cô không biết bao nhiêu lần rằng đừng thử bất kỳ sự ngu ngốc nào như vậy. Để tránh một sự cố ngoại giao

và đưa em gái của mình ra khỏi đất nước, Horst cuối cùng đã phải sử dụng rất nhiều ân huệ.

Mối quan hệ của ông với các nhà lãnh đạo Liên Xô thường kéo theo chi phí cao. Các nhà ngoại giao của công ty biết rằng những người làm công tác thể thao đó là một trong những người tham lam nhất trên thế giới. Christian Jannette nhớ rất rõ khi đi qua quảng trường Place Vendôme ở Paris với một chiếc ví đầy tiền, trong khi phái đoàn Liên Xô tấn công các cửa hàng trang sức tốt nhất trong khu vực.

Do các thỏa thuận về sản xuất và cung cấp thiết bị, các Dasslers đã tiếp xúc với nhiều chức sắc ở Đông Âu. Erich Honecker, nguyên thủ quốc gia của Đông Đức, đã đích thân ký một thỏa thuận độc tài với Adidas. Ba sọc đã trở thành huy hiệu của các vận động viên quốc tế của đất nước - trái ngược với hai sọc trên Zeha, thương hiệu giày dép của chế độ. Phần lớn thương vụ liên quan đến việc cung cấp thiết bị, nhưng nó vẫn rất tuyệt vời đối với người Đông Đức, những người đầu tư ồ ạt vào uy tín của các ngôi sao thể thao của họ. Thể thao được coi là một phần không thể thiếu của nền giáo dục đất nước, và chế độ này đã đổ nguồn lực vô song vào nghiên cứu kỹ thuật và y học thể thao. Theo quan điểm của Đông Đức, mua thiết bị từ Adidas là một cách để đảm bảo rằng các vận động viên của họ có những gì tốt nhất có thể. Không thể phủ nhận chất lượng của các sản phẩm cao hơn đến nỗi họ sẵn sàng bỏ qua nguồn gốc tư bản của chúng.

Một trong những đặc quyền của thương vụ này là các giám đốc điều hành của Adidas có thể tự tin rằng chính người dân Đông Đức sẽ thấy rằng nó được tôn trọng. Georg Wiczisk, cựu lãnh đạo liên đoàn điền kinh Đông Đức, giải thích rằng các vận động viên và quan chức không sẵn sàng để mất các đặc quyền của họ. "Một số người đã phải đợi ít nhất 4 năm để có được một chiếc Trabant," anh nói khi đề cập đến những chiếc xe hộp do nhà nước sản xuất. "Đối với chúng tôi, thời gian chờ đợi đã ngắn hơn một chút."

Adidas không mong đợi bán được bất cứ thứ gì ở Đông Đức vì thỏa thuận tài trợ, vì nhập khẩu hàng tiêu dùng từ phương Tây bị cấm và người Đông Đức sẽ không thể trả tiền cho chúng. Mặt khác, các vận động viên quốc gia luôn giành được nhiều huy chương và nhờ đó, ba sọc lên bục vinh quang. Kết quả này đạt được một phần là nhờ sự hỗ trợ tài chính và đào tạo toàn thời gian có thể khiến các vận động viên được coi là chuyên nghiệp. Tuy nhiên, họ được đóng giả là "sinh viên" hoặc "thành viên quân đội". Vào thời điểm đó, có vẻ như không có vấn đề gì nhiều khi một số kỷ lục đã bị phá vì sử dụng trái phép chất gây nghiện.

Trong nhiều năm, chỉ có một nhóm nhỏ vận động viên phản bội thương hiệu, chẳng hạn như nhà vô địch marathon người Đông Đức Walter Cierpinski. Ngay trước một trong những cuộc đua của mình,

anh ấy đã đồng ý sử dụng một sản phẩm khác, từ nhà tài trợ của sự kiện. Adidas và người Đông Đức làm âm ỉ đến mức ban tổ chức đưa ra một giải pháp khá lạ: ngay trước khi cuộc đua diễn ra, họ đã dán những miếng dán nhỏ lên áo của người chạy, che đi logo của công ty tài trợ.

Mối quan hệ ràng buộc giữa Adidas và Đông Đức đã không ngăn được Stasi (Bộ An ninh Nhà nước) theo dõi sát sao Horst Dassler. Một trong những người cung cấp thông tin tốt nhất của ông là IM Möwe. Hóa ra, người đàn ông đứng sau mặt danh này - viết tắt của "mòng biển đưa tin" - là Karl-Heinz Wehr, một đại diện tương đối ít người biết đến có liên quan đến thể thao ở Đông Đức. Wehr đã cập nhật hồ sơ của Stasi trong hơn hai thập kỷ về các giao dịch do người của Horst thực hiện. Ông viết: "Ý kiến của tôi là bộ phận thể thao-chính trị, do Dassler trực tiếp lãnh đạo, cũng là một trong những đơn vị gián điệp thể thao quan trọng nhất trong thế giới tư bản.

Như Wehr nhớ lại, Horst bắt đầu tăng cường liên hệ chặt chẽ hơn với người Đông Đức vào những năm 1970, khi các đại diện từ các nước cộng sản giành được vị trí nổi bật trong các tổ chức quốc tế. Thể thao đã trở thành một giai đoạn khác của chính trị thế giới, trong đó hai siêu cường thời Chiến tranh Lạnh liên tục kiểm soát. Các nước cộng sản muốn tiếng nói của họ được lắng nghe, và các liên đoàn quốc tế phải hết sức lưu ý để duy trì sự cân bằng quyền lực trong các hội đồng của họ.

Horst thường xuyên trò chuyện với Manfred Ewald và Günther Heinze, hai trong số những nhà thể thao có ảnh hưởng nhất ở Đông Đức. Trong một nỗ lực rõ ràng để làm hài lòng cả hai, Horst đã sắp xếp để Karl-Heinz Wehr được bổ nhiệm làm tổng thư ký của Aiba, liên đoàn quyền anh quốc tế. Từ bài viết mới của mình, IM Möwe có thể quan sát kỹ đội của Horst. Ông mô tả chi tiết phương thức hoạt động của nhóm: từ việc "làm dịu" các đại biểu từ các tổ chức quốc tế đến tổ chức "các cuộc vui có cò". "Chúng tôi phải đối mặt với một thực tế rằng, trong thế giới thể thao ngày nay, không có gì xảy ra nếu không có công ty này. Ngoài ra, theo quan điểm của tôi, nhiều thứ khác chỉ xảy ra dưới ảnh hưởng của nhóm này", anh viết.

Các Dasslers của Puma thất vọng nhìn theo. Theo Wehr, những người Đông Đức đã được tiếp cận bởi giám đốc quan hệ công chúng của công ty. Ông cho biết Puma sẽ "chuẩn bị ngay lập tức" để phù hợp hoặc vượt qua giá thầu của Adidas, công ty dường như đã đảm bảo 700.000 mark cho Đông Đức mỗi năm. Tuy nhiên, các Dasslers của Puma không bao giờ thuyết phục được Honecker. "Chúng tôi không thể làm gì được," Gerd Dassler than thở. "Horst độc quyền mọi thứ."

Trong số những người bạn Cộng sản thân thiết nhất của Horst là người Hungary. Lợi ích của Adidas và các cường quốc thể thao ở Budapest dường như giống nhau. Thông qua thỏa thuận sản xuất

với các nhà máy sản xuất giày ở Hungary, Adidas đã cung cấp tiền tệ cho chính phủ, vốn đang thiếu rất nhiều. Đổi lại, quốc gia này đã ký hợp đồng với Adidas để tất cả các vận động viên quốc gia giỏi nhất được mặc thiết bị của họ. Ông chủ của Adidas có nhiều ảnh hưởng ở Budapest đến mức ông ta đã cho một giám đốc điều hành công ty ra tù vì lái xe trong tình trạng say rượu. Sự liều lĩnh của hắn đã cướp đi sinh mạng của ít nhất một người. Bất kỳ người Tây Đức nào khác bị bắt trong hoàn cảnh tương tự có thể sẽ dành phần còn lại của cuộc đời mình trong tù để ăn goulash, nhưng với một vài cuộc điện thoại từ Horst, kẻ phạm tội đã sớm quay trở lại Đức.

Theo các trợ lý của ông, Horst khá thoải mái ở các nước Đông Âu, nơi quyền lực có thể được thực thi một cách chắc chắn hơn. Rõ ràng, ông không quan tâm lắm đến những đối thủ chính trị, những người đã liều mạng để giải phóng đồng bào của họ khỏi sự đàn áp của Cộng sản. Một trong những cựu giám đốc điều hành của công ty cho biết: “Khi Lech Walesa thành lập Đoàn kết ở Ba Lan. Horst nói về anh ta như thể anh ta là kẻ tồi tệ nhất trong những tên cướp”. Tuy nhiên, thông thường, Horst muốn không thông qua phán quyết chính trị nào trên nguyên tắc rằng chính trị nên nằm ngoài thế giới thể thao.

Các nhà ngoại giao của Adidas cũng tỏ ra vô cùng hào phóng với đại diện châu Phi. Ở các quốc gia mỏng manh của lục địa, thực tế là không thể đối với một người dân bình thường có thể mua được những đôi giày của thương hiệu. Trong khi chỉ một số ít các quốc gia châu Phi có thể được gọi là “thị trường”, Horst đã đầu tư rất nhiều để quảng bá Adidas và trở nên có ảnh hưởng hơn trên lục địa này. Sự quan tâm của Dassler đến châu Phi một phần là do họ đã gửi một số vận động viên xuất sắc đến đó. Một số quốc gia châu Phi đã cử vận động viên đến Thế vận hội kể từ cuộc thi ở Rome năm 1960, khi Abebe Bikila, người Ethiopia, khiến công chúng ngạc nhiên khi giành chiến thắng trong cuộc thi marathon (không may cho các Dasslers, lại đi chân trần). Kể từ thời điểm đó, các vận động viên của Ethiopia, Kenya và Morocco thường xuyên góp mặt trong số những người xuất sắc nhất ở cự ly dài.

Theo một cách nào đó, các nhà ngoại giao của Adidas đã giúp đỡ sự phát triển của môn thể thao này ở một số quốc gia mới nổi của châu Phi. Họ thuyết phục các chính trị gia đầu tư vào cơ cấu, cho rằng chiến thắng trong thể thao tạo ra sự nhiệt tình phổ biến hơn bất kỳ dự án chính trị nào. Để khẳng định quan điểm chính trị của mình, cần có những vận động viên thể hiện tốt. Trong điều này, Adidas đã giúp họ: mặc dù không có nhiều liên đoàn thể thao ở châu Phi có đủ khả năng mua thiết bị, nhưng Horst đã khiến họ tràn ngập các sản phẩm ba sọc.

Một số người giúp đỡ Horst tin rằng, trong nhiều trường hợp, anh ta làm như vậy là vì lòng từ thiện tuyệt đối. Tuy nhiên, nhiều người đã biết ơn anh ấy, và những mối liên hệ này cuối cùng đã được đền đáp

về lâu dài, khi người châu Phi bắt đầu có chỗ đứng trong các tổ chức quốc tế. “Nếu một đại diện từng được Adidas ủng hộ nhiều năm nghe lời khuyên của Horst Dassler để ủng hộ người này người nọ, thì có cách nào để từ chối sự hỗ trợ đó không?” Gerhard Prochaska, cựu giám đốc marketing của công ty đã hỏi.

Blago Vidinic, huấn luyện viên đội tuyển Maroc, là một trong những người được hưởng lợi. Cao, vai vuông vức, Vidinic bắt đầu sự nghiệp của mình với tư cách là một thủ môn ở Nam Tư - anh được mệnh danh là một trong những cầu thủ xuất sắc nhất thế giới, cùng với Lev Yashin của Liên Xô. Sau đó anh ấy bắt đầu làm huấn luyện viên. Công việc đầu tiên đưa ông đến Ma-rốc, quốc gia đã giành được độc lập từ Pháp vào năm 1956. Vidinic được yêu cầu thành lập một đội tuyển phù hợp cho World Cup 1970 tại Mexico, khi quốc gia này lần đầu tiên vượt qua vòng loại. Trong năm đó, huấn luyện viên đã rất ấn tượng khi nhận được hàng chục hộp từ Adidas với đầy đủ áo sơ mi và giày dép. Bất chấp việc liên đoàn của đất nước không thể trả tiền mua thiết bị, những chiếc hộp vẫn tiếp tục được chuyển đến cho đến Cúp quốc gia, nơi thậm chí còn có thêm nhiều chiếc ủng đang chờ đợi người Maroc.

Sau thất bại dễ đoán ở vòng đấu loại trực tiếp, Vidinic và cả nhóm ở lại Mexico City thêm vài ngày để theo dõi một số trận đấu. Huấn luyện viên đang ngồi trên xe buýt của đội — đậu trước Khách sạn Maria Isabel để chờ đến Sân vận động Azteca, cách đó một giờ — khi một thanh niên hỏi liệu anh ta có thể đi tiếp không. Vidinic đồng ý và cả hai bắt đầu nói chuyện. Huấn luyện viên này thừa nhận rằng rất khó để Ma Rốc tập hợp một đội phù hợp cho chức vô địch. “Nhưng thật may mắn, chúng tôi nhận được sự hỗ trợ không tưởng từ Adidas,” anh nói. “Họ đã cung cấp cho chúng tôi những đôi giày thể thao và đồ chạy bộ trong suốt Cúp. Tôi không biết chúng tôi sẽ làm gì nếu không có nó”. Người đàn ông sau đó đưa tay ra. “Thật là một lời khen tuyệt vời,” anh nói. “Tên tôi là Horst Dassler. Từ nay, gia đình chúng ta sẽ là bạn của nhau”. Sự kìm kẹp của người mẹ đã cho Horst một người cung cấp thông tin tận tụy ở châu Phi.

Thật khó để biết có bao nhiêu trang thiết bị do Adidas tài trợ thực sự đến tay các vận động viên. Vấn đề trở nên gay gắt khi Thomas Sankara, cựu chủ tịch của Burkina Faso, Tây Phi, yêu cầu chuyển một lô hàng bóng đá đến cung điện của ông. Bất chấp yêu cầu kỳ lạ - ngay cả theo tiêu chuẩn của Adidas - công ty đã gửi gói hàng đến đại sứ quán của đất nước ở Paris. Họ không thể không cười khi, nhiều năm sau, các tờ báo mô tả hoàn cảnh giết người của Sankara. Phủ tổng thống đã bị cướp phá và trước sự vui mừng của quân nổi dậy, 3.000 quả bóng Adidas đã được tìm thấy trong tầng hầm.

Những người bạn châu Phi của công ty đã công khai tâng bốc trong một ấn phẩm có tên *Champion d'Afrique*. Được ra mắt bởi các nhà báo nói tiếng Anh vào năm 1974, nó đã phủ sóng rộng rãi thế giới

thể thao trên lục địa. Tuy nhiên, vào cuối những năm 1970, ân phạm đã được Đại tá Hamouda, từ Tunisia, mua lại. Anh từng gặp Horst Dassler tại Thế vận hội Melbourne và sau đó trở thành thành viên của một trong những tổ chức thống trị thế giới quyền anh đầy biến động. Với *Champion d'Afrique*, anh gia nhập đoàn ngoại giao Dassler và vào biên chế của công ty.

Tạp chí này đã sớm được chuyển thành một tập sách nhỏ của Adidas, để tôn vinh vinh quang của Horst Dassler và các nhà lãnh đạo của thể thao châu Phi, và sử dụng một phong cách ca ngợi có thể khiến tổng biên tập của bất kỳ tạp chí độc lập nào cũng phải rùng mình. Phần lớn không gian của tạp chí được chiếm trọn bởi những bức ảnh chụp các chức sắc châu Phi chào hỏi Horst hoặc các cường quốc thể thao khác. Hầu như không có câu chuyện thể thao nào, chỉ có những bài xã luận chúc mừng những người bạn châu Phi về khả năng nhìn xa trông rộng của họ.

Bài xã luận mở đầu số đầu tiên của *Champion d'Afrique* mới được viết bởi Jean-Claude Ganga, một thành viên của IOC. "Một trong những vũ khí chính mà chúng ta có để chống lại tình trạng kém phát triển là thể thao," ông hùng hồn viết. "Mục tiêu chính là để giúp những người đàn ông mạnh mẽ và khỏe mạnh phát triển." Rất lâu sau đó, Ganga đã bị trục xuất khỏi IOC vì đã nhận được 250.000 USD tiền bồi hoàn cho chi phí đi lại, chi phí y tế và các món quà khác, tất cả đều là giả mạo.

Trong số các nhà lãnh đạo châu Phi xuất hiện nhiều nhất ở *Champion d'Afrique* là Mohamed Mzali, người đã từng giữ mọi vị trí quan trọng trong thể thao Tunisia. Ông đã bắt đầu từ những năm 1960 với tư cách là giám đốc thể thao của chính phủ và trong vòng 20 năm, ông đã trở thành thủ tướng. Trong thời gian đó, ông là người đứng đầu liên đoàn bóng đá Tunisia, lãnh đạo Ủy ban Olympic Tunisia và là thành viên của IOC. Những người đăng ký *Champion d'Afrique* có thể được tha thứ vì đã coi Mzali là nhà lãnh đạo chính trị vĩ đại nhất trong lịch sử.

Những mối liên hệ ở châu Phi này hóa ra lại rất quan trọng đối với Horst khi anh muốn ảnh hưởng đến các quyết định được đưa ra trong các tổ chức thể thao quốc tế. Giống như phần còn lại của thế giới, vào thời điểm đó, các quốc gia bị chia cắt giữa khối cộng sản và các lực lượng tư bản phương Tây. Trong nhiều trường hợp, phiếu bầu của người châu Phi có thể vượt lên trên thang điểm.

Trong trường hợp của Hoa Kỳ, Horst sẽ phải hành động theo cách khác, và vì điều đó, ông đã có sự giúp đỡ của Mike Larrabee và John Bragg. Người trước đây đã được thuê để quảng cáo Adidas cho các vận động viên Bắc Mỹ. Để dự phòng, Larrabee giới thiệu John Bragg, một người bạn lâu năm ngày mà anh ta đã cảm thấy nhàm chán với công việc kinh doanh nhỏ của gia đình mà anh ta buộc phải tiếp quản.

Kể từ cuối những năm 1960, cá hai đã nhiều lần lách luật của Liên đoàn điền kinh Hoa Kỳ và tìm mọi cách để tăng bốc các vận động viên mà không cần phải đưa tiền cho họ. Để đảm bảo rằng họ không gặp rắc rối với bất kỳ ai, họ đã tạo tình bạn phù hợp ở đúng nơi. Không thể bỏ qua việc Mike Larrabee đã giành được huy chương vàng thứ hai tại Thế vận hội Tokyo ở nội dung 4x100 tiếp sức, cùng đội với Ollan Cassell - người lần lượt trở thành giám đốc điều hành của bộ môn điền kinh và phó chủ tịch IAAF. "Horst luôn giúp Ollan phát triển trong liên đoàn quốc tế," Bragg nhớ lại. "Nó giúp giải quyết mọi việc dễ dàng hơn."



Muhammad Ali mang đôi giày Adidas được trang trí bằng những chiếc tua màu đỏ, được làm đặc biệt cho trận chiến với Oscar Bonavena ở New York.

Trong khi Larrabee chủ yếu giải quyết các vấn đề liên quan đến điền kinh, thì Bragg thường giải quyết những vấn đề phức tạp hơn. Anh ta được Horst chú ý đến khi một cuộc khủng hoảng nảy sinh với Muhammad Ali vào tháng 12 năm 1970, trong đêm giao tranh của anh ta với võ sĩ người Argentina Oscar Bonavena tại Madison Square Garden ở New York. Ali đã đi giày do chính Adi Dassler làm trong nhiều năm. Tuy nhiên, đột nhiên, võ sĩ bị thuyết phục đi giày toàn màu đen, phù hợp hơn với niềm tin tâm linh của anh ta.

Adi Dassler đã cử một phái viên từ Đức đến New York để giải quyết vấn đề, nhưng Ali đột ngột từ chối ông ta. John Bragg được cử đến để thực hiện nỗ lực thứ hai, và anh ta quyết định sử dụng một chiến lược khác. "Adi Dassler muốn làm những đôi giày quyền anh tốt nhất trên thế giới," anh ấy nói với Ali tại khách sạn của mình ở New York. "Vì vậy, chúng tôi cần lời khuyên của võ sĩ giỏi nhất ở đó."

Sau khi dừng lại, Muhammad Ali kể về những vũ công mà anh đã nhìn thấy vào đêm hôm trước tại một câu lạc bộ khiêu vũ. Họ mặc váy ngắn có tua rua sang trọng từ bên này sang bên kia. Đối với cuộc chiến Bonavena, anh ấy muốn đôi giày có tua. Trong vài giờ tiếp theo, Bragg lùng sục khắp các đường phố ở New York trong tuyệt vọng để tìm kiếm quả bom và một chiếc máy khâu. Ali đã rất ngây ngất khi mở hộp giày vào đêm hôm đó, nhưng đã nói với Bragg rằng hãy giữ bí mật. Trong buổi cân, Ali từ chối trả lời các câu hỏi của

phòng viên về cuộc chiến. Anh ấy chỉ muốn nói về "vũ khí bí mật" mà Adidas đã chuẩn bị cho anh ấy. Anh ta chỉ vào Bragg, hét lên rằng người đàn ông này đến thẳng từ Đức chỉ để đưa cho anh ta một vũ khí có thể khiến anh ta bất khả chiến bại. "Nó giống như chúng tôi đã viết một kịch bản về những gì anh ấy phải nói," Bragg nói. Hàng nghìn đôi giày có tua, được gọi là "Ali Shuffle", đã được bán.

Kể từ thời điểm đó, Bragg là một phần của nhiều phái đoàn ngoại giao được thực hiện thay mặt cho Horst tại Hoa Kỳ. Một trong những người liên hệ với ông là Đại tá Hull, người đứng đầu Liên đoàn Quyền anh Quốc tế. Khi giải vô địch thế giới được tổ chức tại Cuba, một đất nước gần như không thể tiếp cận với người Mỹ, Horst Dassler đã gọi điện bí mật. Có nhiều dấu hiệu cho thấy Đại tá Hull đã giật dây để John Bragg có thể đi cùng họ với tư cách là thành viên ban huấn luyện.

Armin Dassler không thể làm gì nhiều để cân bằng mối quan hệ bạn bè của anh họ mình. Giám đốc Puma không có sức chịu đựng, tính cách và nền tảng của Horst để tạo ra những mối liên hệ tương tự. Mặc dù Armin khá sắc sảo, nhưng anh ấy không thể cạnh tranh với sự tinh tế của anh họ mình. "Horst có một trí tuệ đáng kinh ngạc và thích nghi với cho bất kỳ tình huống nào. Anh ấy không bao giờ mất bình tĩnh," John Bragg nói. "Tôi có thể trở nên quyến rũ và đồng thời hoàn toàn tập trung vào việc đạt được những gì tôi muốn. Anh ấy sẽ trở thành một đại sứ tuyệt vời."

Trong một số cuộc đàm phán của Horst, rất khó để vạch ra ranh giới giữa thể nào là lịch sự và đâu là hối lộ. Không công khai khuyến khích họ hành động không công bằng, Horst nói rõ với các giám đốc điều hành của mình rằng anh ta không chống lại việc vi phạm các quy tắc. Lúc đầu, một số người trong số họ không thoải mái với bản chất thao túng của tình bạn được cho là của họ. "Đừng lo lắng, tất cả đều trong tầm kiểm soát", họ luôn nghe thấy từ Horst. Anh ta hiếm khi nói về thao túng, nhưng những người làm việc gần nhất với anh ta nhận thấy rằng một số cánh cửa được mở ra một cách dễ dàng bất thường. "Chúng tôi chưa bao giờ nhìn thấy bất cứ điều gì và anh ấy cũng không bao giờ nói về nó, nhưng chúng tôi biết khi nào có chuyện gì xảy ra. Không thể có chuyện tất cả họ thực sự là bạn thân của Horst," một giám đốc điều hành cho biết. Các cuộc điều tra được thực hiện bởi báo chí sau đó cho thấy những hành vi lạm dụng của các thành viên cấp cao của phong trào Olympic, bên cạnh các khoản chuyển khoản ngân hàng khá gậy gò.

Jean-Marie Weber có lẽ là người duy nhất có thể biết về tất cả các giao dịch của Horst. Được thuê làm kế toán cho Adidas France, người đàn ông giản dị và đồng thời tinh tế sẽ trở thành một trong những trợ lý chính của Horst - đôi khi anh ta được gọi là "cánh tay phải", hay phổ biến hơn là "người khuyển vác đàn piano". Các giám đốc điều hành của Adidas đã nói đùa rằng một ngày nào đó anh ta sẽ

bị trật khớp vai vì lúc nào cũng phải mang theo một chiếc túi đầy tài liệu cá nhân. Có tin đồn rằng khi gánh hàng quá nặng, anh ta đã thuê một kho thóc ở ngôi làng nhỏ Landersheim để đảm bảo giấy tờ không rơi vào tay bọn trộm.

Ngay từ giữa những năm 1970, các nhà ngoại giao của Horst có thể tin tưởng vào mạng lưới quan hệ bạn bè và những người cung cấp thông tin trong thể thao quốc tế. Họ đã đặt những con tốt của mình trong hàng chục tổ chức thể thao tương đối khiêm tốn. Tuy nhiên, những nỗ lực họ phải thực hiện trong quá trình này sẽ chỉ đáng giá nếu họ xâm nhập được vào các tổ chức thực sự quan trọng trong thể thao quốc tế. Đã đến lúc họ phải gặt hái thành quả.

trò chơi của số đông

orst Dassler có tâm trạng vui vẻ vào tháng 6 năm 1974. Khi đi về phía quán bar của khách sạn ở Frankfurt, anh ta chắc chắn rằng mình có thể tiếp tục dựa vào các mối quan hệ của mình trong bóng đá quốc tế. Theo tất cả các dấu hiệu, ngày hôm sau, người bạn người Anh của anh, Stanley Rous, sẽ được bầu thêm bốn năm nữa làm chủ tịch của FIFA, Liên đoàn bóng đá quốc tế.

Trong khoảng ba tuần nữa, những cầu thủ xuất sắc nhất thế giới sẽ đến sân của Tây Đức, nhưng các quan chức bóng đá đang chuẩn bị cho một cuộc đối đầu khác. Cuộc chiến cho vị trí chủ tịch FIFA có thể là một ranh giới phân chia: một bên là các chủ quyền thuộc địa được cho là chân thành và công bằng; mặt khác, thế giới mới, không trung thành và nóng nảy.

Chủ tịch Liên đoàn vào thời điểm đó là Ngài Stanley Rous, một người Anh hoàn hảo, người luôn tự hào về cách cư xử cao quý của mình. Rous từng là một giáo viên và một nhà quản lý xuất sắc, người đã giúp cập nhật các quy tắc của môn thể thao này. Horst đã kết bạn với anh ấy vào đầu những năm 1970, khi Rous là thư ký của Hiệp hội bóng đá Anh và người đứng đầu Adidas đang bắt đầu có được vị thế ở quốc gia đó.

Rous đã trở thành chủ tịch của FIFA vào năm 1961 và đã xử lý rất khéo léo sự nhiệt tình ngày càng tăng đối với trò chơi, sự lan rộng của phạm vi phủ sóng truyền hình, lượng khán giả ngày càng tăng và việc tổ chức các kỳ World Cup - vốn đã trở thành những sự kiện hành tinh thực sự. Anh ta đã phải đối mặt với áp lực từ các chính trị gia muốn thu lợi từ môn thể thao này và sự gia tăng lưu thông tiền trên phương tiện truyền thông. Tuy nhiên, ở tuổi 61, ông dường như không biết nhiều về các đội bóng đang nổi lên trong thế giới hậu thuộc địa. Anh ta chắc chắn không có cái mũi, mối liên hệ hoặc sức hút của João Havelange, người đang điều hành một chiến dịch song song tích cực cho chức tổng thống.

Trong khi Rous chỉ dựa vào sự ủng hộ của những người bạn lâu năm thì Havelange đã tạo tiền đề cho cuộc bầu cử rất tốt. Người Brazil đã quan sát hoạt động của các tổ chức thể thao từ năm 1936, khi anh tham gia Thế vận hội Berlin chơi môn bóng nước. Havelange vẫn ở trong đội trong hai thập kỷ, và trở thành Ủy ban Olympic Quốc tế vào năm 1963. Ngoài ra, ông còn có các công việc kinh doanh có lãi ở Brazil - chủ yếu là đầu tư vào các ngành công nghiệp và các công ty vận tải, vốn đã tạo ra đủ tiền để tài trợ cho chiến dịch của

ông. Với tư cách là ứng cử viên chính thức cho Nam Mỹ, Havelange đã đến thăm 68 quốc gia - đôi khi cùng với Pele, người không giống ai trên lục địa này, đưa khán giả đến bất cứ nơi đâu anh đến.

Tuyên ngôn của Havelange đã hứa hẹn một cách trắng trợn mọi thứ mà các quốc gia bóng đá mới nổi muốn. Trong số 8 cam kết mà ông đưa ra vào thời điểm bầu cử là tăng số đội tham dự World Cup từ 14 lên 24, do đó sẽ tăng số lượng các quốc gia không thuộc châu Âu giành chức vô địch. Anh ấy sẽ tổ chức một giải vô địch trẻ, được tổ chức bên ngoài châu Âu. Nó sẽ tài trợ cho việc xây dựng các sân vận động bóng đá ở các nước mới nổi, cũng như các trung tâm y tế và đào tạo. Không giống như Rous, Havelange vẫn thề rằng nếu ông là tổng thống, Nam Phi sẽ bị FIFA cấm tham gia cho đến khi kết thúc chế độ phân biệt chủng tộc.

Không giống như đối thủ ẩn dật của mình, Havelange là một nhà ngoại giao giỏi. Một phần là người Bỉ (tên ông là Jean-Marie Faustin Godefroid Havelange), ông được nuôi dưỡng theo cách quốc tế. Ông nói được nhiều thứ tiếng và dễ dàng hòa nhập với các nhà lãnh đạo từ khắp các châu lục. Với sự nhạy bén về chính trị hơn hẳn đối thủ, Havelange đã sử dụng mọi cách để giành được phiếu bầu. Như một nhà quan sát đã viết: "Cuộc chiến diễn ra giữa một người đàn ông đã trung thành phục vụ bóng đá và được khen thưởng khi ở lại văn phòng và một người khác, sắc sảo, không ảo tưởng về bản chất thực sự của thế giới."

Để đảm bảo vị trí của mình, Horst đã đưa ra những chỉ dẫn trái ngược nhau cho các phụ tá của mình. Ông đã cử Christian Jannette dành sự quan tâm đầy đủ đến João Havelange và các đại biểu châu Phi, những người chắc chắn sẽ ủng hộ ông. John Boulter, tuy nhiên, nhận được thông tin rằng Adidas sẽ đặt cược vào Stanley Rous: anh ấy đã có một kỷ lục tuyệt vời, và sự bám sát bóng đá của châu Âu vẫn còn quá mạnh mẽ cho phép một tân binh Nam Mỹ giành chiến thắng. Khi bước đến quán bar của khách sạn vào đêm trước cuộc bầu cử, Horst tin rằng châu Âu sẽ chiến thắng, tình bạn của anh ấy sẽ ở lại nơi họ ở và họ chắc chắn sẽ nhớ đến sự ủng hộ của Adidas. Để đề phòng, anh ấy đã gọi cho người bạn của mình là Blago Vidinic để đi uống nước.

Kể từ lần gặp cuối cùng của họ, ở Mexico, Vidinic đã được đào tạo ở Zaire. Với sự hỗ trợ của Tổng thống Mobuto, ông đã đi đến những nơi xa xôi nhất của đất nước với mục đích tập hợp một đội tuyển quốc gia trẻ khỏe và phù hợp. Mobuto cũng hài lòng như Vidinic khi các cầu thủ nhận được một bộ quần áo bóng đá miễn phí từ Adidas, với những chiếc áo được trang trí bằng hình đầu của một con báo. Được bao phủ từ đầu đến chân trong ba sọc, Leopards đã giành được Cúp các quốc gia châu Phi năm 1974, được tổ chức tại Ai Cập - đội đủ điều kiện tham dự World Cup tiếp theo, được tổ chức tại Đức.

Leopards đã được chào đón một cách ngây ngất bởi người dân Zaire - đây sẽ là đội đầu tiên đến từ Châu Phi da đen tham dự Cúp quốc gia. "Tôi rời khỏi lễ kỷ niệm sớm với lý do rằng tôi mệt, vì mọi người đang mê sảng và la hét tên tôi, và điều đó thật kỳ lạ khi có Mobuto bên cạnh tôi," Vidinic nói. Việc phân loại cũng giúp anh ta có "một túi đầy hóa đơn", do một trong những tay sai của tổng thống chuyển đến.

Vào đêm trước cuộc bầu cử FIFA, Vidinic đã gặp Horst trong quán bar của khách sạn ở Frankfurt, nơi hầu hết các quan chức đang ở. Horst tự tin rằng Stanley Rous sẽ giành chiến thắng, nhưng Vidinic cho rằng mình đã nhầm. Tại Ai Cập, ở hậu trường Cúp các quốc gia châu Phi, anh đã chứng kiến cuộc họp giữa các liên đoàn bóng đá châu Phi. "Tất cả họ đều hứa sẽ hỗ trợ Havelange," Vidinic nói với Dassler. Cầu thủ người Brazil có được sự ủng hộ này vì vị trí của anh ấy trong mối quan hệ với Nam Phi. Vô cùng bối rối, Horst bắt đầu suy nghĩ về những gì mình sẽ làm. Dù đã muộn nhưng Blago Vidinic vẫn cầu xin Horst thay đổi chiến thuật ngay lập tức. "Đó là số phòng của Havelange," Vidinic nói. "Hãy nói với anh ấy rằng bạn đã ủng hộ Stanley Rous, nhưng từ giờ bạn sẽ được anh ấy sử dụng."

Đề xuất đã kết thúc hoạt động. Joao Havelange đã biết trong những tuần trước rằng Horst Dassler có thể là một đối thủ mạnh. Bằng cách hỗ trợ Rous, người Đức có thể ngăn cản Havelange đạt được chức vụ chủ tịch FIFA. Sẽ tốt hơn nhiều nếu Dassler, người có nguồn lực chứng minh là vô giá trong việc tài trợ cho các kế hoạch của Havelange, đứng về phía anh ta. Horst rạn vỡ trở lại sau cuộc trò chuyện với ứng cử viên người Brazil. "Anh ấy nghĩ tôi xứng đáng được uống sâm panh," Vidinic nói.

Ngày hôm sau, sau những cuộc thảo luận sôi nổi và hai vòng bỏ phiếu, João Havelange cuối cùng đã được bầu làm chủ tịch FIFA với tỷ số sát sao (68 đến 52 phiếu), và được Horst Dassler tán thưởng. Sau cuộc bầu cử, cả hai đã đạt được một thỏa thuận có thể thay đổi hoạt động kinh doanh bóng đá: Havelange sẽ mở rộng cánh cửa thể thao quốc tế cho Horst nếu người Đức giúp anh ta gây quỹ cần thiết để thực hiện lời hứa tranh cử của mình.

Chỉ có một trở ngại duy nhất: Horst đã căng ngân sách đến mức không còn hàng triệu đô trong túi để trao cho FIFA. Để giữ được kết thúc của món hời, anh ta sẽ phải tìm cách nào đó để gây quỹ.

Horst đã nhận thấy rằng một số đặc vụ khác đã bắt đầu quan tâm đến thể thao. Họ nhận ra rằng những đám đông kéo đến các cuộc thi thể thao quốc tế sẽ là đối tượng mục tiêu tốt cho công ty của họ, ngay cả khi họ bán các sản phẩm không liên quan đến môn thể thao này. Cho đến lúc đó, "nhà tài trợ" duy nhất của một sự kiện nhất định là các công ty có tên xuất hiện trên các bảng quảng cáo cũ nằm rải rác xung quanh các sân và cánh đồng. Tuy nhiên, vào đầu những năm 1970, các hình thức tài trợ khác đã xuất hiện, không chỉ dựa vào

quảng cáo: khoản đầu tư sẽ giúp xây dựng hình ảnh các công ty như những công dân doanh nghiệp tốt, gắn họ với những giá trị được cho là nổi bật và uy tín của thể thao.

Trong thế giới thể thao, như Horst sớm nhận ra, không có sản phẩm nào tốt hơn để bán ngoài bóng đá. Trò chơi cho đến nay vẫn là trò chơi phổ biến nhất, thu hút đám đông khổng lồ đến các sân vận động và tạo ra sự phấn khích vang dội trên toàn cầu. Nếu có thể xây dựng cầu nối giữa bóng đá và kinh doanh, anh ấy sẽ nhanh chóng có được số tiền mà Havelange cần. Horst sau đó đã nhờ đến sự giúp đỡ của John Boulter. Cựu vận động viên người Anh chịu trách nhiệm quảng bá thể thao tại Landersheim và đã thể hiện tất cả sự nhạy bén cần thiết để đối phó với những giám đốc điều hành quan trọng nhất của các công ty đa quốc gia. Tuy nhiên, sau một vài cuộc họp, rõ ràng là Boulter không thể giải quyết vấn đề một mình: mọi thứ đều phải được phát minh ra!

Khi bắt đầu nghiên cứu công việc kinh doanh, Boulter phát hiện ra rằng có một tổ chức nhỏ ở London đã tạo dựng được tên tuổi bằng cách khám phá một cách thông minh khái niệm non trẻ về tiếp thị thể thao. West Nally đã được hình thành thông qua sự hợp tác giữa Peter West, một cựu bình luận viên của BBC và Patrick Nally, một cựu giám đốc quảng cáo: West có mối liên hệ trong thế giới thể thao và truyền thông, còn Nally là một nhân viên bán hàng không mệt mỏi.

Điều mà West Nally đề xuất là đóng vai trò trung gian giữa các nhà tổ chức các sự kiện thể thao và các công ty muốn liên kết với môn thể thao này. Đối với những người mới bắt đầu, họ đã giúp các nhà tổ chức thiết kế sự kiện sao cho hấp dẫn hơn với giới truyền thông và các nhà tài trợ. Sau đó, họ thuyết phục các công ty quốc tế phát hành quỹ - và bỏ túi một khoản hoa hồng ketch xù trên số tiền họ có thể huy động được.

Đây là một ví dụ rõ ràng về khái niệm đúng vào thời điểm thích hợp. Khi ranh giới của các thị trường ngày càng trở nên mờ nhạt, các công ty đa quốc gia bắt đầu muốn thương hiệu của họ có danh tiếng toàn cầu. Tài trợ cho các sự kiện thể thao có thể có tác động tích cực hơn so với quảng cáo, được coi là một khoản đầu tư kinh doanh ít rõ ràng hơn. Đề xuất của West Nally đặc biệt thú vị đối với các nhà sản xuất thuốc lá, những người vào thời điểm đó, không còn có thể quảng cáo theo cách truyền thống ở nhiều quốc gia.

Việc thực hiện dự án thật phi thường. Chỉ sau một vài năm hợp tác, West Nally đã thuyết phục được các công ty lớn như Gillette và Benson & Hedges đầu tư vào cricket và bi-a. Vào đầu những năm 1970, cơ quan đã tuyển dụng khoảng 40 người và đang bắt đầu mở văn phòng ở nước ngoài. Tuy nhiên, giám đốc quảng cáo không sợ hãi của West Nally tin rằng với những người liên hệ phù hợp, anh ta có thể đạt được những cấp độ cao hơn nhiều.

Peter West đã đóng góp bằng cách liên lạc với nhiều nhà tổ chức sự kiện, nhưng chính Patrick Nally mới là người chốt thương vụ một cách hiệu quả. Hấp dẫn ở tuổi đôi mươi, toát lên vẻ quyến rũ và nhiệt huyết, Nally thuyết phục các giám đốc điều hành theo chủ nghĩa truyền thống và thực dụng giải phóng hàng đồng đô la. Như họ muốn nói ở chi nhánh Berkeley Square, Patrick Nally có thể bán tủ lạnh cho người Eskimos. Vì vậy, khi John Boulter gọi, Nally sẵn sàng đồng ý gặp Horst Dassler ở Landersheim. Cả hai được Boulter giới thiệu ngay sau khi Havelange nhậm chức chủ tịch FIFA. Và sau khi chào nhau, họ hầu như không ngừng nói chuyện trong hai ngày liền.

Patrick Nally đã bị ấn tượng sâu sắc bởi công việc kinh doanh của Horst và đà phát triển của nó. Tại bàn làm việc của mình trong văn phòng Landersheim, anh ấy dường như thường xuyên bận rộn. “Anh ấy đã phân phát hướng dẫn cho bốn thư ký của mình và nói chuyện qua điện thoại với các giám đốc điều hành và chức sắc từ khắp nơi trên thế giới, và thường bằng ngôn ngữ của họ,” Nally ngạc nhiên. “Nó vô cùng mãnh liệt và lôi cuốn.”

Horst cũng vui mừng không kém trước sự quyết liệt và nhanh nhạy của Nally. Anh ấy sớm nhận ra rằng họ có thể cùng nhau thành lập một công việc kinh doanh khổng lồ. Trong các cuộc trò chuyện với Havelange, Horst có thể dễ dàng giành được quyền bán các hợp đồng tiếp thị trong bóng đá quốc tế. Vì là một nhân viên bán hàng không mệt mỏi và cực kỳ sáng tạo, Patrick Nally có thể kiếm được hàng triệu USD.

Khi Horst nhận được sự đồng ý của Havelange, Nally bắt đầu làm việc. Trong vài tháng, anh ấy đã đi khắp nơi trên thế giới, thuyết phục một số công ty lớn nhất trên thế giới đầu tư vào bóng đá. Thỏa thuận lớn nhất là với Coca-Cola: sau nhiều vòng đàm phán căng thẳng vào năm 1975, công ty cho đến nay đã trở thành đối tác hào phóng nhất của FIFA.

Tiền của công ty được đầu tư vào việc tổ chức các giải vô địch cấp cơ sở do Havelange hứa hẹn. Đổi lại, những tấm biển quảng cáo khổng lồ đã được đặt xung quanh các cánh đồng. Theo cam kết của Havelange, nhiều đô la Coca-Cola cũng được sử dụng để xây dựng các trường học bóng đá ở các nước đang phát triển để môn thể thao này có thể phát triển ở đó - với sự hỗ trợ thích đáng từ các huấn luyện viên và bác sĩ châu Âu.

Tuy nhiên, cơn cá lớn là kỳ World Cup tiếp theo, được tổ chức tại Argentina vào năm 1978. Để bắt đầu, Horst đã ép buộc các nhà tổ chức Argentina thành một mối quan hệ đối tác rất hứa hẹn. Họ đã trao quyền cho Horst đối với “Gauchito”, linh vật của chiếc Cup đó. Tuy nhiên, sáu tháng sau, thỏa thuận phát triển mạnh mẽ đã bị cản trở bởi các tướng giết người nắm quyền kiểm soát Argentina. Những người biểu tình lập luận kịch liệt rằng World Cup không thể được tổ chức một cách đàng hoàng bởi một chế độ dục tòng cho tra tấn và

tiêu diệt kẻ thù chinh trị hàng loạt. FIFA đã bác đơn kháng cáo, nhưng tiếng súng trường và giày của binh lính không phải là điểm thu hút sự chú ý của Patrick Nally.

Khi họ tổ chức một loạt các cuộc họp với các giám đốc điều hành để bán các kế hoạch tiếp thị của mình, Horst và Nally cũng cần tìm các nguồn lực cần thiết cho mối quan hệ đối tác không chính thức của họ. Trong nhiều năm, họ đã phải đầu tư một số tiền khổng lồ vào một hoạt động chỉ bắt đầu có lãi sau World Cup. Vì Horst đã giấu kín toàn bộ kế hoạch với gia đình nên anh ta khó có thể trông cậy vào tiền của Adidas. Những đòi hỏi của các tướng Argentina ngày càng cao, nhưng dù vậy, hai chàng trai trẻ vẫn không muốn bỏ cuộc. Họ biết có một mỏ vàng ở đó.

Trong thời gian đó, anh chàng bán hàng đẹp trai đã cố gắng tạo ra một sự đồng lõa độc nhất vô nhị với Horst Dassler. Horst đánh giá cao công ty đang phát triển và sự ác tâm của Nally. Nally nhanh chóng nhận thức được cách thức hoạt động của công việc kinh doanh của Horst và có thể đưa ra những nhận xét phù hợp trong các cuộc thảo luận về bất kỳ chủ đề nào, cho dù đó là thể thao hay kinh doanh. Horst thực sự vui mừng khi có Nally bên cạnh. Didier Forterre, người quản lý tài chính cho hoạt động của họ, cho biết: “Anh ấy không có bất kỳ ai xung quanh có thể coi là bạn, nhưng Patrick Nally là người thân thiết nhất với nó.

Để giải quyết các vấn đề tài chính của họ, Horst và Nally đã thành lập một công ty ở Monte Carlo có tên là SMPI. Sự hợp tác do Patrick Nally quản lý và West Nally, công ty của ông, sở hữu 45% quyền. Horst kiểm soát hoạt động, với 55%. Nguồn gốc của thu nhập và quỹ được nguy trang một cách xảo quyệt bằng một vòng quay tài chính thực sự khiến tiền chảy từ Thụy Sĩ đến Monaco, Hà Lan và Antilles của Hà Lan.

Ngay sau khi được thành lập, vào tháng 2 năm 1977, SMPI đã có được quyền rộng rãi từ các nhà tổ chức của Cúp Argentina. Để đổi lấy khoản đảm bảo 12 triệu franc Thụy Sĩ, được Coca-Cola đưa ra mà không gặp nhiều khó khăn, Dassler và Nally đã có thể bán các bảng quảng cáo được lắp đặt xung quanh các cánh đồng. Thỏa thuận với Coca-Cola hóa ra mang tính quyết định. Sau khi gã khổng lồ Atlanta cam kết hoạt động, một số công ty đa quốc gia khác cũng làm theo. Nally cuối cùng đã huy động được 22 triệu franc Thụy Sĩ.

Hai người đã khám phá ra cách tiếp thị bóng đá. Nếu họ chơi đúng con bài của mình, họ sẽ sớm kiểm soát một ngành công nghiệp hoàn toàn mới, trị giá hàng triệu đô la.

đế chế bí mật

uy nghĩ ban đầu của Horst là tiếp thị thể thao có một tương lai tuyệt vời, nhưng anh ấy tiếp tục vật lộn để điều hành công việc kinh doanh của mình mà không có sự giám sát của cha mẹ. Và gần như tình cờ anh đã tìm ra giải pháp. Trong một thỏa thuận mua lại Le Coq Sportif, Horst đã tìm được đối tác hoàn hảo để cùng xây dựng đế chế bí mật của mình.

Horst đã làm việc với Le Coq Sportif từ những năm 1960 - trước khi Adidas bắt đầu sản xuất dòng quần áo của riêng mình. Công ty thuộc gia đình Camuset, và được thành lập tốt trong việc sản xuất áo sơ mi và quần đùi có hình con gà trống làm biểu tượng của họ. Theo thỏa thuận được thực hiện với Adidas Pháp, hai công ty sẽ hợp tác với nhau để cung cấp một bộ quần áo hoàn chỉnh: Adidas sẽ tham gia với giày ống và Le Coq Sportif sẽ sản xuất áo sơ mi và quần đùi với ba sọc trong nhà máy của mình ở Romilly sur Seine, một thành phố nhỏ ở vùng Champagne.

Le Coq Sportif không còn là một nhà máy dệt kim đơn thuần do Emile Camuset điều hành. Emile thường dành buổi tối của mình tại Bar Romillon, nơi gặp gỡ của những người dân địa phương thích trò chuyện về thể thao. Sau một vài lượt uống, họ đề nghị Emile làm áo sơ mi thể thao. Le Coq Sportif đăng ký làm thương hiệu vào năm 1948, và trở nên nổi tiếng ba năm sau đó khi nhận được đơn đặt hàng may áo đấu cho Tour de France.

Trong vài năm sau đó, công ty nhanh chóng lan rộng khắp các trường đua và sân bóng của Pháp. Như vậy, chỉ trong một thời gian ngắn, chú gà trống Pháp cũng đã có mặt trên áo đấu của các vận động viên Pháp tại Thế vận hội, và trên ngực của các cầu thủ bóng đá của đội tuyển quốc gia. Đỉnh điểm là thỏa thuận được thực hiện vào năm 1972 với Johan Cruyff, cùng với hợp đồng độc quyền với Puma liên quan đến đôi giày.

Sự hợp tác của Adidas với Le Coq Sportif đã bị Käthe Dassler, người liên tục gặp gỡ Camuset trừng phạt. Mối quan hệ hợp tác đã hoạt động tốt đến mức họ cũng cân nhắc việc đưa Umbro vào thỏa thuận này. Đã có một số cuộc gặp gỡ giữa Camusets, Dasslers và anh em nhà Humphreys — những gia đình lớn nhất châu Âu trong lĩnh vực buôn bán đồ thể thao.

Tuy nhiên, mối quan hệ trở nên tồi tệ hơn khi Adidas bắt đầu sản xuất dòng quần áo của riêng mình. Một trong những vấn đề là Le

Coq Sportif, hãng sản xuất quần áo cho Adidas, cũng sản xuất những mẫu áo tương tự dưới thương hiệu của chính mình. Horst khẳng khái yêu cầu họ ngừng sản xuất nhưng Camuset kiên quyết từ chối, đồng thời khẳng định họ có quyền đối với thương hiệu Adidas tại Pháp. Tháng 6 năm 1973, Horst đệ đơn kiện họ.

Hành động này có sự ủng hộ của các Dasslers của Đức. Họ không thể dung thứ cho việc Le Coq Sportif gây ra sự nhầm lẫn kiểu này và vẫn thu lợi quá mức từ hình ảnh của Adidas. Tuy nhiên, vụ việc đã trở nên tồi tệ vào tháng 2 năm 1974, khi một tòa án Strasbourg ra phán quyết có lợi cho công ty Pháp. Quyết định xác định rõ ràng Le Coq Sportif là chủ sở hữu của ba sọc, do đó cản trở hoạt động dệt may của Adidas France.

Phán quyết đã xác nhận sự tồn tại của một vấn đề mà Adidas cũng sẽ mắc phải ở một số quốc gia khác. Công ty đã không thể cấp bằng sáng chế cho ba sọc ở Hoa Kỳ và các nơi khác vì các tòa án cho rằng thiết kế này không đủ riêng tư. Adidas của Đức đã đăng ký thương hiệu tại Geneva vào tháng 1 năm 1970, gần ba tháng trước khi Le Coq Sportif đăng ký nó tại một tòa án thương mại ở Romilly. Mặc dù vậy, vào năm 1974, các thẩm phán của Strasbourg chắc chắn rằng Le Coq nên có quyền ở Pháp, vì nó đã sử dụng thương hiệu này ở quốc gia này trước Adidas.

Từ thời điểm đó trở đi, Horst chiến đấu với Le Coq Sportif không ngừng. Các đơn vị sản xuất hàng dệt may hiệu quả trong nhà máy của ông đã làm việc hết sức để tràn ngập nước Pháp bằng những chiếc áo sơ mi Adidas. Các đội bán hàng đã được triển khai lại với nỗ lực đẩy Le Coq Sportif ra khỏi thị trường. Do cuộc chiến với Adidas, công ty Pháp cũng mất hợp đồng độc quyền quý giá nhất: với liên đoàn bóng đá quốc gia. Hợp đồng đã được ký thông qua Adidas, hãng cung cấp giày và để lại áo cho Le Coq Sportif. Tuy nhiên, thỏa thuận đã được thể hiện rõ ràng thông qua mối quan hệ cá nhân giữa Horst Dassler và Jacques George, người đứng đầu liên đoàn. Horst chỉ cần thổi một vài ý kiến vào tai George để anh ta từ bỏ Le Coq Sportif. Camusets đệ đơn khiếu nại vào tháng 6 năm 1974, lần này bị từ chối gay gắt bởi các thẩm phán Paris - những người hiểu rằng liên đoàn đã quyết định đơn giản là thay đổi nhà cung cấp.

Trớ trêu thay, động thái làm tổn thương Le Coq Sportif nhiều nhất lại do chính Camuset dàn dựng. Bị suy yếu do cạnh tranh gay gắt vào đầu những năm 1970, họ quyết định đầu tư vào việc tăng sản lượng một cách ồ ạt. Họ mua một nhà máy khác và bắt đầu xây dựng một nhà máy khác ở Romilly. Tuy nhiên, trước sự tấn công của Adidas, công ty tiếp tục mất chỗ đứng trên thị trường. Họ nợ nần chồng chất và hàng tồn kho ngập đến cổ - hàng nghìn sản phẩm từ các nhà máy mới không thể bán được. Đến tháng 3 năm 1974, họ liên tục bị săn đuổi bởi những chủ nợ lo lắng. Một tháng sau, Camusets

bị trục xuất khỏi công ty và một người quản lý được tòa án bổ nhiệm để tìm kiếm người mua.

Bỏ cuộc nội chiến sang một bên, Horst và cha mẹ anh đồng ý rằng sẽ là thảm họa nếu quyền sở hữu áo ba sọc - vốn thuộc về Le Coq Sportif - rơi vào tay kẻ xấu. Do đó, Käthe Dassler đã ủng hộ lời đề nghị của con trai bà để mua lại Le Coq Sportif thay mặt cho Adidas. Lời đề nghị của Kopa, công ty kinh doanh thể thao do cựu cầu thủ bóng đá cùng tên điều hành, bị tòa án cho là không an toàn, tòa án đã ra phán quyết có lợi cho Adidas. Tuy nhiên, quyết định này vấp phải sự phản kháng mạnh mẽ và bất ngờ từ Le Coq Sportif.

Mireille Gousserey-Camuset, con gái của người sáng lập Le Coq, sở hữu hơn một nửa số cổ phần. Rất tích cực tham gia kháng chiến trong Chiến tranh thế giới thứ hai, bà đã từ chối để công ty rơi vào tay quân Đức. Anh trai của cô, Roland Camuset, đã vui vẻ chấp nhận lời đề nghị của Adidas cho 49% của họ, nhưng Mireille kiên quyết từ chối.

Khi Le Coq Sportif gần phá sản, chính phủ Pháp phải vào cuộc. Romilly chủ yếu được biết đến với ga xe lửa, nơi đã biến thành phố thành một trung tâm thực sự của hoạt động công đoàn. Các công nhân, những người đã bầu một thị trưởng cộng sản, đang trở nên bồn chồn. Để ngăn chặn bạo loạn, chính phủ đã hành động và giới thiệu người mua của chính mình cho Le Coq Sportif. Mọi người thờ phào nhẹ nhõm khi Mireille Gousserey dành lời chúc phúc cho André Guelfi, một nhà đầu tư háms lợi. Cha anh đến từ Corsica, mẹ anh đến từ Tây Ban Nha và anh sống ở Thụy Sĩ, nhưng theo quan điểm của Mireille, ít nhất anh đã được chính phủ Pháp giới thiệu. Vào tháng 3 năm 1976, Mireille cuối cùng đã trao 51% của mình cho Guelfi. Adidas France đã mua lại 49% cổ phần của Roland Camuset gần hai năm trước đó - chấm dứt tình trạng bế tắc kéo dài gần hai năm đã đưa Le Coq Sportif đến bờ vực sụp đổ.

Khi đề xuất mua Le Coq Sportif đến bàn của ông, André Guelfi hiểu đó là một lợi ích chính trị. Tuy nhiên, anh đã nhìn thấy một cơ hội rất thú vị khi một người quản lý công ty đề cập đến quyết định của tòa án liên quan đến áo ba sọc. Được trang bị các giấy tờ của tòa án, Guelfi đã tham khảo ý kiến của Marceau Crespín, một quan chức cấp cao tại Bộ Thể thao Pháp. Thông qua Crespín, người mà anh ta đã kết bạn trong quân đội, Guelfi có thể sắp xếp một cuộc gặp với Horst Dassler. Guelfi nhớ lại: “Tôi đã đi trong tâm trạng chiến tranh, nói rằng họ không thể chỉ có ba sọc như vậy, nhưng sau đó chúng tôi trở nên thân thiết với nhau và quyết định trở thành đối tác của nhau”.

Lập luận đã hoạt động theo cả hai cách. Guelfi cũng nghĩ rằng Le Coq Sportif sẽ làm tốt hơn nhiều nếu được Dassler hoan nghênh. Như đã chứng minh trong trường hợp của liên đoàn bóng đá Pháp, chiến đấu với giám đốc điều hành người Đức là một nguyên nhân thất bại. Về phần Horst, anh ta ngay lập tức bị mê hoặc bởi tính cách

hào hiệp của Guelfi, người đã tích lũy đủ tiền để giúp anh ta một cách kín đáo trong những chuyến phiêu lưu riêng tư.

Hai người sau đó đã ký một thỏa thuận bí mật. Trong mắt gia đình Dassler ở Đức, Adidas France chỉ sở hữu 49% cổ phần của Le Coq Sportif, nhưng Guelfi đã chia cho Horst 2% cổ phần của mình và quyền chọn mua 49% còn lại bất cứ khi nào anh ta muốn. Thỏa thuận được thực hiện trực tiếp với Horst, không phải Adidas. Nói cách khác, gia đình không hề hay biết, Horst có phần lớn quyền kiểm soát Le Coq Sportif. Thỏa thuận này đánh dấu sự khởi đầu của mối quan hệ đối tác căng thẳng giữa Horst và Guelfi.

André Guelfi là một người đàn ông hấp dẫn. Vào thời điểm thỏa thuận, hơn 50 tuổi, ông đã mất toàn bộ tài sản của mình hai lần và đã tìm cách khôi phục lại nó. Chi tiết về các cuộc đàm phán mang lại cho Guelfi hàng triệu đô la mà anh ta sở hữu hơi u ám, nhưng anh ta đã vượt qua những rắc rối với sự phấn chấn và tự tin.

Lớn lên ở Mazagão, trên bờ biển Đại Tây Dương của Ma-rốc, Guelfi bắt đầu làm việc như một chàng trai văn phòng tại ngân hàng địa phương. Một lần, khi đang dọn dẹp phòng hồ sơ, anh ta phát hiện ra một đồng có nhãn “các khoản cho vay khó đòi”. Anh ta đã thỏa thuận với giám đốc ngân hàng rằng anh ta sẽ nhận được một khoản hoa hồng kékch xù cho các khoản vay mà anh ta đã thu hồi được. Sau chưa đầy một năm, người gác cổng đã kiếm được nhiều tiền hơn người quản lý. Anh ta tích góp đủ tiền để đầu tư vào một số tàu đánh cá, điều này khiến anh ta có biệt danh vô duyên là “Dédé la Sardine”.

Mũi của Guelfi đối với các cơ hội kinh tế mới chỉ bén nhọn trong thời gian ông thực hiện nghĩa vụ quân sự ở Đông Dương vào giữa những năm 1930, khi Pháp cố gắng khẳng định lại sự kìm kẹp của mình đối với những gì sẽ sớm trở thành Việt Nam. Là một chiến binh bất đắc dĩ, anh dành phần lớn thời gian để tìm kiếm hiện vật trong rừng. Tìm không được nhiều, anh bắt đầu kinh doanh ô tô, một niềm đam mê của anh từ khi còn nhỏ. Tại trung tâm thành phố Sài Gòn, người Pháp đã lập một xưởng mang tên Le Garage Toulousain. Thật không may, anh ta phải rời khỏi nơi này một cách vội vàng, vì một trong số 27 người phụ nữ mà anh ta cầu hôn đã rất coi trọng anh ta và đã nói với gia đình để đẩy nhanh quá trình.

Khi trở về Maroc, Guelfi kiếm được nhiều tiền từ nghề đánh cá, nhưng mất tất cả trong trận động đất tận phá Agadir năm 1960. Dédé nhanh chóng hồi phục ở Mauritania. Ở đó, anh ấy đã tích lũy được một tài sản khác, điều hành chiếc thuyền đánh cá đầu tiên với bộ phận chế biến trên tàu (“những con cá đã được đông lạnh còn sống!” Anh ấy nói trong sự kinh ngạc) và một số người khác trong nền đất kiên cố. Tuy nhiên, anh ta quyết định rút lui khỏi thỏa thuận khi chiếc thuyền quan trọng nhất trong hạm đội của anh ta bốc cháy trong một tình huống không rõ ràng.

Lần này, Guelfi trốn sang Pháp vì gặp vấn đề với chính phủ Mauritania và hoàng gia Maroc. Người Mauritanie đã truy lùng anh ta vì một cáo buộc hối lộ. Có lẽ chẳng ích gì khi thủ tướng của đất nước đến thăm nhà máy chế biến của mình, Guelfi nghĩ sẽ thật buồn cười nếu nhất ông ta trong tù đông vài phút. Về phần Vua Hassan II, ông muốn nói chuyện với Guelfi về một âm mưu đảo chính được thực hiện bởi Tướng Oufkir, bộ trưởng nội vụ bạo lực có mối quan hệ thân thiết với doanh nhân. Oufkir bị giết, vợ và con của anh ta bị tống vào tù trong những điều kiện ghê tởm. Có một nghi ngờ rằng Guelfi đã giữ một phần số tiền mà gia đình được cho là đã giữ trong một ngân hàng Thụy Sĩ.

Khi xuất hiện trở lại ở Pháp, André Guelfi đã tiêu hết tất cả những gì mình có. Tuy nhiên, Guelfi đã có đủ tiền để mua một số khách sạn sang trọng nhất ở Paris: Prince de Galles, Grand Hôtel và Hôtel Meurice. Khi xin thị thực để ở lại Thụy Sĩ, anh ta tuyên bố có tài sản trị giá khoảng 50 triệu CHF. Dinh thự Lausanne của ông nằm ngay sát trụ sở của Ủy ban Olympic quốc tế.

Cuộc sống cá nhân của anh ấy cũng vui vẻ. Guelfi đã tham gia sáu cuộc đua xe hơi với tư cách là thành viên của Đội Gordini. Vào thời điểm hợp tác với Horst, anh ta đã sở hữu một chiếc phản lực Lear do chính anh ta lái. Du thuyền của ông được coi là "nhạy nhất Địa Trung Hải". Sau khi chốt thương vụ mua Le Coq Sportif, André Guelfi thường xuyên xuất hiện trong văn phòng của Horst, lúc nào cũng râm nắng. Máy bay phản lực luôn do đối tác sử dụng, với Guelfi ngồi trên ghế phi công.

Một số người trong nhóm của Horst ở Alsace nhìn đối tác mới với vẻ nghi ngờ, vì anh ta dường như không biết từ đâu ra. Lối chơi lắt léo của anh ấy không phù hợp với đặc tính chăm chỉ của Landersheim. Sự tháo vát phi thường của Guelfi rất hữu ích cho hành lang, và ông thừa nhận rằng điều duy nhất ông biết về quản trị là nơi đặt túi trái và phải của ông. Vì được nuôi dưỡng bởi người bà Tây Ban Nha của mình, anh ấy rất hòa thuận với những người Mỹ Latinh. Rốt cuộc, tất cả những thứ tiếng Anh mà anh biết đều đến từ các hướng dẫn bay mà anh đã học được.

Các nhà quản lý người Pháp đã cười khoái chí trước những câu chuyện lưu truyền về André Guelfi - thường do chính ông kể lại. Vẫy tay, anh kể lại việc du thuyền của mình bị chìm như thế nào và anh đã cố vớt được một số tác phẩm nghệ thuật bằng cách bơi vào bờ với một chiếc Renoir dưới cánh tay. (Công ty bảo hiểm của anh ấy dường như cũng tin anh ấy!) Những câu chuyện khác đã trở nên rắc rối hơn, liên quan đến cơ quan mật vụ và chuyển tiền bất hợp pháp. Một thẩm phán người Pháp sau đó đã mô tả Guelfi là "một kẻ ăn bám trong kinh doanh", "một tên cướp già" và "một kẻ làm tiền giả hàng đầu".

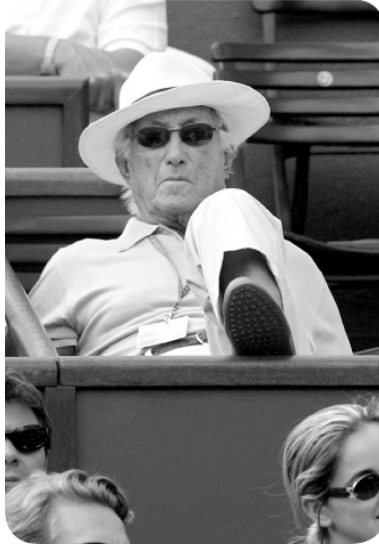
Nhưng Horst phớt lờ mọi lời cảnh báo. Ông ngày càng dựa vào André Guelfi, với tư cách là một đối tác hoặc một nhà tài chính. “Cả hai chúng tôi,” Guelfi nói, “đã trở thành những bậc thầy của thế giới.”

Sau khi Guelfi bàn giao Le Coq Sportif cho người đứng đầu Adidas France, Horst đã điều hành công ty với chính động lực đã từng đánh chìm nó nhiều năm trước đó. Nếu căng thẳng với gia đình anh ấy tăng lên đáng kể, anh ấy có thể thực hiện phương án mua hàng. Le Coq Sportif không chỉ là một khoản đầu tư: nó còn là một thương hiệu thay thế mà Horst có thể theo đuổi nếu anh thấy mình gặp bế tắc với gia đình.

Cùng với André Guelfi, Horst đã lên kế hoạch đầu tư quy mô lớn để hồi sinh Le Coq Sportif. Công ty đã được thành lập tại thị trường quần áo thể thao của Pháp, và cũng đang bắt đầu cạnh tranh trên thị trường quốc tế với nhiều loại sản phẩm và nhiều hợp đồng độc quyền với các vận động viên và đội bóng được săn đón nhiều nhất.

Tại Landersheim, Horst tóm tắt tình hình cho các quan chức thân tín của mình. Đối với cha mẹ anh, Adidas France chỉ sở hữu 49% cổ phần của Le Coq Sportif. André Guelfi đã phải mời các Dasslers đến các cuộc họp cổ đông chính thức và lịch sự hỏi ý kiến họ về việc mở rộng có thể xảy ra, nhưng Herzogenaaurach được cho là không biết gì về những nỗ lực của đội Pháp nhằm mở rộng Le Coq Sportif trên toàn thế giới. “Khi ai đó đến từ Herzogenaaurach, hồ sơ Le Coq đã được khóa rất kỹ trong tủ,” một trong những người quản lý Landersheim nhớ lại.

Sự cần thiết phải che giấu sự tham gia của các nhà quản lý người Pháp khiến một số thỏa thuận kỳ lạ đã được phát triển. Một giám đốc điều hành người Pháp kể lại rằng khi ông được Horst Dassler chiêu mộ, có một điều khoản phụ rất kỳ lạ trong hợp đồng của ông. Anh đã chính thức được Adidas France ký hợp đồng, nhưng một phụ lục chỉ ra rằng anh sẽ phải làm những công việc tương tự, chỉ dành cho Le Coq Sportif. Adidas France lo ngại về việc giữ bí mật hoạt động đến mức đã yêu cầu giám đốc điều hành ký một thỏa thuận bảo mật.



Để tài trợ cho công việc kinh doanh của mình, Horst đã hợp tác với André Guelfi, một người Corsican hấp dẫn. Theo Guelfi, cả hai đã trở thành "bậc thầy của thế giới".

Johan van den Bossche, người đứng đầu các vấn đề pháp lý của Adidas France, chỉ nhận ra tình hình kỳ lạ như thế nào vài tuần sau khi anh ta được thuê. Trong một khách sạn ở một thành phố Châu Âu, anh nhận được một cuộc gọi từ một ông Gary Heller. Luật sư đã rất cố gắng về mặt tinh thần, nhưng không thể nhớ được ai có tên đó. Ông đã rất ngạc nhiên khi ông Heller gọi ông bằng tên của mình và bắt đầu liệt kê các hướng dẫn chính xác cho một thỏa thuận cấp phép. "Xin lỗi thưa ngài. Tôi không thể nhận hướng dẫn từ một người mà tôi không biết", Van den Bossche bình tĩnh trả lời. Cuối cùng, ông Heller là Klaus Hempel, trợ lý của Horst Dassler. Thay mặt Le Coq Sportif đi du lịch khắp châu Âu, Hempel đặt tên cho anh rể của mình.

Horst và Guelfi đã xây dựng các quy trình phức tạp để thông báo cho gia đình Dassler ở Herzogenaurach về tiến độ của Le Coq Sportif ở Pháp. "Đôi khi Horst giả vờ đứng về phía mẹ mình, từ chối thực hiện các khoản đầu tư mà tôi ủng hộ," Guelfi nhớ lại. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian đó, cả hai thành lập một công ty tên là Sarragan ở Fribourg, Thụy Sĩ, để tập hợp lại tất cả các hoạt động bí mật của Horst - bao gồm hầu hết hoạt động kinh doanh quốc tế của Le Coq Sportif.

Kế hoạch này chỉ có thể thực hiện được bởi vì các giám đốc điều hành người Pháp tham gia cũng là những tác nhân giỏi, và bởi vì các tài khoản được trình bày theo một cách rất bất khả xâm phạm. Horst chủ yếu dựa vào Jean-Marie Weber để che đậy mọi việc cho Herzogenaurach. Khi Horst báo cáo cho cha mẹ mình, anh có thể chắc chắn rằng họ sẽ không tiết lộ bất cứ điều gì anh không muốn. Các giao dịch trái phép của Horst cũng được ngụy trang khéo léo

bằng một mê cung thực sự về các hoạt động của Thụy Sĩ và tài liệu pháp lý phức tạp. Weber tuyên bố: "Giữa tất cả những rối rắm này, ngay cả một con mèo cũng gặp khó khăn trong việc tìm kiếm mèo con."

Không lâu sau khi hợp tác với Guelfi, Horst mua lại Hungaria, một nhà sản xuất giày và bóng đối thủ lâu năm nằm gần Orleans. Thương hiệu và tên tuổi đã bị loại bỏ, và nhà máy bắt đầu sản xuất giày bóng đá Le Coq Sportif. Việc sản xuất được bổ sung bởi hai đơn vị khác được Guelfi mua lại ở vùng Corrèze, căn cứ của Jacques Chirac. Người đàn ông sau này được bầu làm tổng thống Pháp đã được nhìn thấy ở Landersheim ít nhất hai lần để thảo luận về các chi tiết.

Descente, đơn vị được cấp phép của Adidas tại Nhật Bản, cũng được đưa vào cốt truyện. Các nhà quản lý chịu trách nhiệm kinh doanh Descente của Adidas dường như trung thành với Herzogenaurach, nhưng đã đồng ý giúp Horst phân phối các sản phẩm của Le Coq Sportif mà Käthe Dassler không hề hay biết. Các hoạt động được quản lý bởi Murakawa-san, người cũng có danh thiếp của Le Coq Sportif, mà anh ta được gọi là Nakamura-san.

Việc thành lập Le Coq tại Hoa Kỳ được giao cho Donald Dell, một đại lý cho các vận động viên quần vợt, và đối tác của ông Frank Craighill. Họ đã xây dựng một hồ sơ hoàn toàn trái ngược với những gì Le Coq Sportif đại diện ở các quốc gia khác: trong khi ở châu Âu, nó được coi là một thương hiệu của các bài báo bóng đá giá cả phải chăng, ở Hoa Kỳ, được triển khai như một dòng sản phẩm quần vợt và thời trang cao cấp. Với sự hỗ trợ của danh sách liên hệ ấn tượng của Dell trong môi trường quần vợt Mỹ, Le Coq Sportif đã có thể chốt được những hợp đồng độc quyền tuyệt vời: mặc dù doanh thu khiêm tốn, các sản phẩm của công ty đã được sử dụng bởi những tay vợt nổi tiếng nhất Bắc Mỹ thời bấy giờ, chẳng hạn như Roscoe Tanner và Arthur Ash.

Một hoạt động khác của Le Coq Sportif đã được Robbie Brightwell gấp rút khởi động ở Anh. Á hậu người Anh có mối quan hệ tốt với Horst Dassler, người đã đưa anh ta vào quản lý đơn vị Adidas ở Anh vào năm 1971. Tuy nhiên, vào năm 1978, anh ta bị thuyết phục để đổi bên. "Horst Dassler nói với tôi rằng anh ấy sẽ dành phần lớn thời gian cho Le Coq Sportif," Brightwell nhớ lại. "Đó là tất cả những gì tôi cần nghe."

Nhận thức được mối quan hệ quanh co giữa Horst và gia đình anh ta, Brightwell hoàn toàn hiểu rõ rằng Herzogenaurach không được biết bất cứ điều gì về hoạt động mới. Le Coq Sportif ở Anh có trụ sở tại thị trấn Cheshire của Congleton, thực tế bên cạnh tư dinh của Brightwell, và được cấp vốn thông qua tài khoản cá nhân của anh ta. Điều này đã gây ra một số hoảng loạn trong chi nhánh địa phương của Ngân hàng Quốc gia Westminster, vốn chỉ được sử dụng cho

các giao dịch có giá trị nhỏ. "Ông. Brightwell, một số tiền rất lớn đã được chuyển từ Thụy Sĩ vào tài khoản của anh," giám đốc ngân hàng lo lắng nói với anh qua điện thoại.

Số tiền được gửi bởi Sarragan - công ty Thụy Sĩ do Horst và Guelfi thành lập - đã cho phép hoạt động do Brightwell thành lập phát triển nhanh chóng. Ở Macclesfield, cách Congleton vài dặm, một nhà máy được thành lập sử dụng các loại vải và thiết kế tiên tiến nhất của Adidas. Làm lại từ đầu, Le Coq Sportif ở Anh đã đạt doanh thu 12 triệu bảng sau 5 năm. Năm đội bóng hạng nhất của Anh đã ký hợp đồng với thương hiệu này, bao gồm Tottenham Hotspur và Everton.

Horst đã khai thác tất cả các mối liên hệ được vun đắp thông qua Adidas để giúp nâng cao vị thế của Le Coq Sportif trên thị trường quốc tế. Thương hiệu đã phải mất nhiều thời gian để đạt được hợp đồng trong nước với liên đoàn bóng đá Pháp vài năm trước đó đã thể hiện một số cầu thủ được kính trọng nhất trên thế giới. Một số đội tuyển quốc gia Nam Mỹ mang chú gà trống Pháp trên ngực, bao gồm cả đội Argentina, nhà vô địch thế giới.

Dù vậy, Horst biết rằng chỉ riêng Le Coq sẽ không bao giờ có được sự thâm nhập của Adidas. Do đó, nó đã mua lại một số công ty và thực hiện một số quan hệ đối tác thông qua Sarragan. Cấu trúc Strasbourg được mở rộng và các văn phòng mới được thành lập trên đại lộ Champs-Élysées, do một số đối tác của André Guelfi quản lý.

Để tổ chức toàn bộ hoạt động, Horst đã thuê Larry Hampton, một giám đốc điều hành hàng đầu của Mỹ. Trong vài tháng, anh sống trong một khách sạn nhỏ gần nhà của Horst ở Eckartswiller. Sau đó, văn phòng Hampton được chuyển đến trụ sở của Sarragan trên đại lộ Champs-Élysées, nhưng ông đã dành phần lớn thời gian để bay vòng quanh Horst. Nhiệm vụ của họ vừa táo bạo nhưng lại cực kỳ thiếu sáng suốt: họ sẽ xây dựng một tập đoàn thể thao đa thương hiệu - mà gia đình Dassler không hề hay biết.

*

Trong số những mối quan hệ hợp tác táo bạo nhất được thực hiện thông qua Sarragan là mối quan hệ hợp tác với Daniel Hechter, một nhà tạo mẫu người Pháp nổi tiếng. Hechter đã gây chấn động giới thời trang cao cấp của giới thượng lưu Paris bằng cách chế tạo quần áo để mặc hàng ngày cho những phụ nữ được giải phóng. Một trong những thương hiệu của cô là một loạt áo blazer có thể mặc với cả váy và quần. Điều đưa anh đến gần Horst hơn là việc Hechter xử lý một công việc kinh doanh nhỏ liên quan đến bóng đá. Các khoản đầu tư của ông đã góp phần thành lập Paris Saint-Germain, một câu lạc bộ mà ông thành lập vào tháng 6 năm 1973 cùng với Francis Borelli, một doanh nhân nổi tiếng trong giới quảng cáo.

Đề gây ấn tượng với Hechter, Horst đã sắp xếp một cuộc gặp vào tháng 6 năm 1979 tại Beach Plaza ở Monaco, nơi ông đến trên du thuyền tốc độ cao của André Guelfi. Hai tháng sau, Hechter đáp lại lòng tốt bằng cách mời hai người đến vòng đàm phán thứ hai tại dinh thự xa hoa của anh ta ở Saint-Tropez, và đưa họ đi dạo trên chiếc thuyền của anh ta. Bị dụ dỗ lẫn nhau, Hechter và Dassler đồng ý sản xuất một dòng quần áo thể thao có chữ ký của nhà thiết kế người Pháp và sản xuất và bán bởi Le Coq Sportif.

Thỏa thuận với Hechter là một phần của Sarragan nhưng được quản lý bởi các nhà quản lý của Adidas với sự hỗ trợ của các nhân viên của André Guelfi. Họ làm việc trong một căn phòng ở Sarragan, trên tầng năm của một tòa nhà cao trên đại lộ Champs-Élysées, nơi cũng có một số văn phòng sang trọng và một phòng trưng bày. Theo cấu trúc ẩn cần thiết cho công việc kinh doanh bí mật của Horst Dassler, bảng hiệu trên cửa phòng ghi "Sarragan", mặc dù thực tế là các quản lý đều là nhân viên của Le Coq Sportif.

Daniel Hechter Sports đã có một khởi đầu ngoạn mục. Dòng quần áo được tung ra với nhiều sự phô trương. Nó được quảng bá bởi một số đồng nghiệp của André Guelfi, từ nam diễn viên Jean-Paul Belmondo đến cầu thủ bóng bầu dục Jean-Pierre Rives. Nhà thiết kế đã tạo ra những bộ đồ thể thao hoàn toàn độc đáo vào thời điểm đó, chẳng hạn như bộ quần áo tennis màu xanh lá cây táo và bộ quần áo trượt tuyết màu hoa vân anh. Trong năm thứ hai hoạt động, dòng Daniel Hechter Sports đã bán được khoảng 20 triệu franc.

Tuy nhiên, đã có căng thẳng trong quan hệ đối tác. Vấn đề có thể là do mối quan hệ khó khăn giữa các nhà quản lý thoải mái hơn tại Adidas và các giám đốc điều hành lớn tại Hechter. Một trong những nhân vật chính của câu chuyện đã tóm tắt: "Đó là những trận đấu thần kinh chống lại những đấng nam nhi". "Họ không thể hiểu tại sao Daniel lại làm ầm ĩ như vậy với một chiếc cúp áo không đúng nơi anh ấy muốn hoặc một nếp gấp không hoàn toàn hoàn hảo."

Hechter ngưỡng mộ Horst Dassler đến nỗi ông đã viết một cuốn tiểu thuyết về anh ta. *Le Boss* kể về câu chuyện của một thanh niên tên là Luca Maltese, người đã một tay gây dựng nên Winner, một thương hiệu đồ thể thao quốc tế. Để làm rõ câu chuyện, ở một số chỗ, hành động của người anh hùng khác với Horst - ví dụ, khi Maltese có mối quan hệ nhiệt thành với một nữ diễn viên người Mỹ và khi anh ta giết một nhà báo châu Phi. Tuy nhiên, nói rộng ra, có nhiều nhân vật rõ ràng là dựa trên những cộng sự lớn nhất của Horst.

Thỏa thuận với Roberto Muller, một chàng trai trẻ đẹp trai người Uruguay, là điều bí mật nhất. Muller là giám đốc điều hành của Pony, một công ty đồ thể thao được thành lập vào năm 1974. Từng là phó chủ tịch của Levi Strauss, ông có nhiều mối quan hệ trong các ngành công nghiệp đầu vào ở Viễn Đông. Kế hoạch của ông là tập trung

vào các môn thể thao điền hình của Mỹ như bóng chày và bóng đá. Muller nhanh chóng hiểu được cách thức hoạt động của công việc kinh doanh liên quan đến thể thao, và tỏ ra rất sắc sảo khi ở giữa.

Cũng là người thích khoe khoang và có tính cách Latin, Muller có mọi thứ cần thiết để quyến rũ Horst. Cha của ông xuất thân từ một gia đình sản xuất bia ở Slovakia, và mẹ ông thuộc tầng lớp quý tộc Áo-Hung. Trong một chuyến công tác tới Brazil vào thời điểm Chiến tranh thế giới thứ hai bùng nổ, gia đình Do Thái quyết định trở về nhà là quá nguy hiểm và cuối cùng họ phải đến Uruguay. Roberto được gửi đến một trường học ở Leeds và sau khi trở về, anh đã gia nhập đội bóng đá trẻ của Uruguay. Anh ấy sẽ tiếp tục trở thành một trong những giám đốc điều hành trẻ nhất vào thời điểm đó trong ngành dầu mỏ và thời trang, ngoài việc nói thông thạo 8 thứ tiếng.

Tuy nhiên, có những đặc điểm khác của Roberto Muller không có trong lý lịch của anh. Một trong số đó là sở thích về sự sang trọng và hào nhoáng: văn phòng của ông được trang trí bằng những bức ảnh của ông khi còn là một thanh niên, xung quanh là những người phụ nữ lộng lẫy trên cầu thang của chiếc máy bay riêng của ông. Là một người kể chuyện sáng tạo, anh ấy luôn thu hút sự chú ý của những người mà anh ấy nói chuyện cùng. Như một cựu giám đốc điều hành của Adidas đã mô tả về nó, Muller đã cho thấy “những tia sáng của thiên tài và sự lóe sáng của một thứ gì đó khác”.

Tuy nhiên, điều khiến Horst quyến rũ nhất chính là sự dễ gần và tò mò của Roberto. Hai người bắt đầu thân thiết khi ông chủ Pony đồng ý tham gia vào một trò chơi khăm trong vòng loại Thể vận hội Hoa Kỳ năm 1976: họ hủy đặt xe của Armin Dassler ở Seattle. Ngay sau đó, khi Muller đến cần hỗ trợ tài chính cho công ty của mình, ông đã cầu cứu Horst Dassler.

Thỏa thuận được thực hiện tại Les Pirates, một nhà hàng lễ hội gắn trên một chiếc du thuyền và cập bến giữa Monte Carlo và San Remo. Trên thuyền, Horst giới thiệu Roberto Muller với André Guelfi. Bức ảnh được chụp vào bữa tối sẽ khiến cha mẹ của Horst phải kinh hoàng: con trai của họ đứng cạnh hai người đàn ông rậm nắng tươi cười trông giống vận động viên lướt sóng hơn. Ngay sau cuộc họp, Guelfi đã đồng ý mua cổ phần của Pony. Tuy nhiên, cũng như Le Coq Sportif, Guelfi chỉ là một mặt tiền. Trong một phụ lục hợp đồng, Horst và Guelfi họ đồng ý rằng Horst có thể, bất cứ lúc nào, kiểm soát hành động của Guelfi tại Pony.

Với sự hỗ trợ của Horst, Pony đã trở thành một ứng cử viên nặng ký trên thị trường thể thao Bắc Mỹ. Roberto Muller sớm được giới thiệu với anh em nhà Riu, đối tác của Adidas tại Đài Loan. Thỏa thuận đã giảm đáng kể chi phí sản xuất của công ty, điều này khuyến khích Muller giới thiệu thương hiệu ra công chúng. Pony đã có thể phát triển hơn nữa bằng cách ký hợp đồng độc quyền với Á hậu Wilma Rudolph và cầu thủ bóng đá OJ Simpson. Sau khi kết thúc

hợp đồng với Puma và gia nhập Cosmos of New York, Pele cũng đã ký hợp đồng với Pony.

Tuy nhiên, thỏa thuận với Pony thậm chí còn được Herzogenaurach giữ bí mật hơn những lợi ích bên ngoài khác của Horst. Trong khi dòng quần áo của Le Coq Sportif và Daniel Hechter là một phần của Sarragan, thì các hoạt động của Pony sẽ chỉ có trong sách của André Guelfi — nếu anh ta có.

Chỉ một số giám đốc điều hành người Pháp biết về các giao dịch của Horst với Muller. Bất kỳ ai phát hiện ra hoạt động này đều bị bối rối bởi các giá trị được tìm thấy. André Gorgemans, cựu giám đốc tài chính tại Le Coq Sportif USA, đã được mời uống rượu tại căn hộ của một trong những đối tác kinh doanh của Muller. Khi bước vào, Gorgemans bị thu hút bởi một chiếc lọ thủy tinh trang trí chứa đầy bột màu trắng trên bệ lò sưởi. Có một điều chắc chắn: đó không phải là đường.

Được kết hợp bởi Sarragan, doanh thu của các công ty thứ cấp của Horst Dassler đạt tổng cộng vài triệu franc. Do khía cạnh bí mật của hoạt động, các hoạt động vẫn hơi khó hiểu, nhưng Jean Wendling, khi đó là chủ tịch của Sarragan France, nhận thấy mình đứng đầu một tập đoàn thể thao đang phát triển nhanh chóng. Như anh ấy đã nói: "Sarragan đã trở thành một loại đối thủ cạnh tranh nội bộ với Adidas."

Như Horst đã giải thích với một số người quản lý thân cận nhất của mình, mục đích là sự kết hợp của những lợi ích thứ yếu này sẽ cho phép Horst tồn tại một mình trong thế giới thể thao. Thật ấn tượng khi anh ấy quản lý để giữ bí mật tất cả các cuộc đàm phán với gia đình của mình ở Herzogenaurach. Nhưng đối với nhiều người quản lý của nó, bị giằng xé giữa Horst Dassler thất vọng và gia đình tò mò của anh ta, áp lực trở nên quá lớn.

Gerhard Prochaska, giám đốc tiếp thị ở Landersheim, đã rơi vào tình trạng sa thải khi ông đến Herzogenaurach mang theo một cây vợt tennis. Horst đã chỉ ra rằng sản phẩm có một loại mũi nhọn cách điệu được vẽ trên tay cầm, như là một hứa hẹn. Prochaska là trưởng phái đoàn Pháp tại một cuộc họp được tổ chức ở Herzogenaurach với mục đích xin phê duyệt cho việc sản xuất vợt. Khi đến lượt mình, anh ấy đã trình bày nguyên mẫu cho các nhà quản lý người Đức. Như Horst đã dự đoán, nó đã được xem xét một cách hoài nghi và nhanh chóng bị loại bỏ. Tuy nhiên, như được chỉ dẫn, Prochaska nói, "Tôi hiểu rằng bạn không muốn sản xuất vợt cho Adidas," anh ấy nói một cách bình tĩnh. "Do hoàn cảnh, tôi phải thông báo với bạn rằng chúng tôi sẽ sản xuất nó thông qua Le Coq Sportif." Vài phút sau, Prochaska được gọi đến nhà Käthe để thẩm vấn thân thiện.

Đối xử tương tự đã được áp dụng cho tất cả các nhà quản lý người Pháp vượt quá giới hạn. Käthe Dassler tận dụng mọi cơ hội

để tìm hiểu thêm về những chuyện bí mật của con trai mình. Cô nghi ngờ những hoạt động như vậy tồn tại và cố gắng tìm hiểu thêm về chúng. Trước sức ép của những câu hỏi của Käthe, những người quản lý phải vận vẹo để không gây rắc rối cho ông chủ. “Đôi khi tôi tự hỏi liệu mình đang làm việc trong lĩnh vực kinh doanh hay ngoại giao,” Robbie Brightwell nói.

Suy nghĩ tương tự đã xuất hiện trong đầu Dieter Passchen, người đứng đầu hoạt động của Adidas tại Hồng Kông. Anh đã từng đến Herzogenaurach với một phái đoàn từ Descente, đơn vị được cấp phép của Adidas tại Nhật Bản, người đã có thỏa thuận riêng với Horst về Le Coq Sportif. Ý định là các cuộc đàm phán giữa Käthe và Descente sẽ kéo dài thỏa thuận. Tuy nhiên, không lâu trước cuộc họp, Käthe đã phát hiện ra thỏa thuận của Descente với Le Coq Sportif. “Cô ấy đã phát nổ,” Passchen nhớ lại. “Anh ta gọi những kẻ phản bội Nhật Bản và từ chối ký lại cho họ.” Phải mất vài ngày để lớp bụi thực sự lắng xuống.

Cuộc chiến đặc biệt đáng xấu hổ khi Käthe mắng mỏ quản lý của con trai mình ở nơi công cộng. Alain Ronc, chàng trai trẻ điều hành Arena trong những năm đầu thành lập, đã bị Käthe bắt gặp tại một hội chợ thương mại quốc tế khi đang nói chuyện với các quan chức của liên đoàn bơi lội Đức. Các Dasslers kiên quyết từ chối quảng bá Arena ở Đức, vì họ cảm thấy điều đó khiến các đại lý bối rối. “Nhưng Herr Dassler yêu cầu tôi nói chuyện với họ,” Ronc phản đối. Một trong những cô con gái của Käthe trả lời: “Các mệnh lệnh của Frau Dassler phải được tuân theo trên toàn thế giới. Và điều đó cũng đúng với Herr Dassler.”

Tình hình trở nên căng thẳng với Ronc đến mức cậu quyết định đối mặt với Käthe. Anh đã đặt được chỗ ngồi bên cạnh anh trên chuyến bay từ Phoenix đến Los Angeles. Trong chuyến đi, anh ấy giải thích những gì anh ấy đang làm với Arena và nó có thể mang lại lợi ích như thế nào cho Adidas. Sau đó, cô mở lòng và thú nhận rằng những vấn đề mà cô gặp phải với con trai khiến cô vô cùng đau khổ. “Tôi không hiểu con trai mình,” anh than thở. “Anh ấy có mọi thứ anh ấy muốn trong cuộc sống. Tại sao anh phải cả đời làm khổ gia đình mình?” Ronc tiếp tục bảo vệ Arena, nhưng Käthe đã ngăn anh ta lại. Phần thưởng tài chính mà Arena mang lại chẳng có nghĩa lý gì đối với cô ấy. “Sự an tâm đối với tôi quan trọng hơn nhiều so với tiền bạc,” cô kết thúc cuộc thảo luận.

Cuối cùng ngày, Alain Ronc gặp Horst, người đang ở khách sạn Marriott ở Los Angeles. Mẹ anh ấy không biết con trai mình ở đó, nhưng anh ấy biết về mọi chuyển động của cô ấy trong đất nước. Horst vô cùng thất vọng trước cuộc trò chuyện mà Ronc đã có. “Những người phụ nữ này đang hoang tưởng về tôi,” Horst than thở. “Tôi cố gắng giải thích những gì tôi đang làm, nhưng họ chỉ không hiểu. Sự ngoan cố của họ đang khiến cuộc sống của tôi trở nên khốn

khô ”. Anh yêu cầu Ronc bỏ qua mẹ anh, nhưng cậu thanh niên đã chịu đủ. Trên đường trở về sau chuyến đi, anh ấy thông báo rằng anh ấy sẽ rời khỏi công ty.

Käthe Dassler đã cố gắng thuê một loạt người quản lý có hồ sơ quốc tế để giúp cô ở Herzogenaurach. Trong số đó có Alex Schuster, người Đức chịu trách nhiệm khởi động dòng quần áo của Head, một thương hiệu thiết bị quần vợt và trượt tuyết của Áo. Käthe và các cô con gái mời Schuster đến một cuộc họp kín đáo ở Herzogenaurach mà Horst không hề hay biết. Thêm vì tò mò ngoài sự quan tâm, Schuster đã tham dự. Tuy nhiên, cuộc họp đã bị cắt ngắn khi Horst xông vào phòng. Khi mẹ anh hồi phục sau cú sốc, Horst bắt đầu thẩm vấn Schuster, tra hỏi anh về kinh nghiệm và thành tích của anh so với các thành viên khác trong gia đình. Khi anh ta quyết định rằng bị xúc phạm trong một cuộc phỏng vấn xin việc không phải là một cách tốt để bắt đầu một công việc mới, Schuster đứng dậy và rời đi.

Mặc dù bị xúc phạm bởi sự phá hoại, Käthe vẫn kiên trì. Ứng cử viên tiếp theo của anh là Jürgen Lenz, một người Đức 33 tuổi, người có lý lịch ấn tượng với vai trò quản lý tài khoản tại McCann Erickson, một công ty quảng cáo có trụ sở tại New York. Lenz đã tham gia vào các nhiệm vụ quốc tế và xử lý ngân sách lớn. Ông được thuê vào tháng 10 năm 1977 để làm giám đốc tiếp thị quốc tế đầu tiên của Adidas tại Herzogenaurach.

Vài tuần sau khi được thuê, Lenz đã chuẩn bị buổi biểu diễn đầu tiên của mình cho một số thành viên trong hội đồng quản trị và gia đình Dassler. Anh ấy sẽ tóm tắt cách anh ấy nghĩ về việc tiếp cận vấn đề tiếp thị ở Hoa Kỳ. Nếu gia đình chấp thuận, bài thuyết trình tương tự sẽ được thực hiện cho bốn nhà phân phối của Adidas tại quốc gia đó, những người sẽ đến thành phố vào ngày hôm sau. Horst cũng sẽ ở đó, cùng với giám đốc tiếp thị của mình, Klaus Hempel.

Hempel đã gia nhập công ty của Pháp sáu tháng trước đó, và anh ấy sớm nhận ra rằng có điều gì đó rất bất ổn trong mối quan hệ giữa hai chi nhánh của Adidas. Điều đáng ngờ đã sớm trở thành hiện thực trong suốt 4 giờ lái xe đến Herzogenaurach: Horst hướng dẫn anh ta tiêu diệt Jürgen Lenz. “Hãy hỏi anh ta những câu hỏi mẹo,” anh ta nói với Hempel. “Phản bác lại mọi điều anh ấy nói. Khiến anh ấy trông như một tên ngốc ”. Khi Lenz giới thiệu, Horst thúc vào Hempel để nói điều gì đó.

Kết thúc màn biểu diễn, Hempel cuối cùng cũng hài lòng. Tuy nhiên, sau câu hỏi khó thứ hai, Käthe giận dữ đứng dậy, vẫy chiếc ô của mình một cách tức giận. “Horst,” anh ta hét lên bằng giọng dày và thẳng thắn của mình. “Bạn sẽ không làm điều này một lần nữa. Chúng tôi sẽ không để các bạn tiêu diệt người đàn ông này!” Cuộc gặp gỡ kết thúc trong một mối thù gia đình Dassler khác.

Horst không bao giờ có mặt để giải quyết các cuộc chiến với cha mình. Khi chán nản, anh chia sẻ nỗi buồn của mình với những người đồng nghiệp thân thiết nhất của mình và cho họ xem những bức thư dài, cay đắng trong đó cha anh đã từ chối anh. Cho đến những ngày cuối đời, Adolf Dassler thường xuyên bị dẫn vật bởi những mâu thuẫn giữa con trai mình và những người quản lý người Đức. Một trong những trận chiến cuối cùng diễn ra trước World Cup 1978. Adi đã phát triển một khởi động cho dịp này, với những tiến bộ kỹ thuật mới nhất. Horst Widmann, trợ lý riêng của ông, được cử đến Argentina để giới thiệu sản phẩm. Tuy nhiên, khi gặp phái đoàn Pháp tại khách sạn Sheraton ở Buenos Aires, Widmann bối rối khi phát hiện ra rằng mô hình mà người Pháp mang theo dường như là một bản sao ngụy trang của mô hình Đức. Anh ta rất tức giận và chắc chắn rằng người Pháp có một người cung cấp thông tin ở Herzogenaurach.

Widmann vội vàng gọi điện cho các Dasslers ở Đức. "Adi đã rất tức giận," anh nhớ lại. "Anh ta ra lệnh chính thức cho tôi ăn cắp một đôi ủng mới của phái đoàn Pháp để anh ta có thể kiểm tra xem chúng được làm như thế nào." Sau đó, hai bên công ty sẽ vẫn phải quyết định loại giày nào sẽ được Adidas phát hành tại World Cup. "Adi và Käthe đã ở trên tôi. Họ gọi cho tôi mọi lúc để đảm bảo rằng tôi ổn định," Widmann nói. Cuối cùng, họ đã đạt được một thỏa thuận hơi một chiều, trong đó đội Đức sẽ mang giày Đức, và Horst sẽ phân phối giày của Pháp cho các cầu thủ của các đội khác.

Adolf vẫn đi lại với sổ ghi chép của mình và thử các biến thể của các thiết kế giày trong xưởng của mình, không để ý đến công việc kinh doanh. Nỗi ám ảnh khiến anh muốn không ngừng tiến bộ dường như chưa bao giờ nguôi ngoai. Trong hơn 5 thập kỷ, ông đã nộp gần 700 bằng sáng chế mang tên mình, từ những chiếc khóa cài chốt cho đến những sửa đổi chi tiết nhỏ mà chỉ những người hâm mộ lớn nhất thế giới mới có thể đánh giá cao.

Adi đã có tóc bạc và vẫn từ chối đi du lịch. Mặc dù vậy, anh vẫn theo sát chương trình truyền hình về thể thao. Horst Widmann đã có bằng chứng cuối cùng về sự khôn ngoan của ông chủ khi nhận được điện thoại từ ông ta trong Thế vận hội Montreal 1976. Adi đang xem một cuộc đua của Alberto Juantorena Danger của Cuba. "Hãy nói chuyện với anh ấy ngay bây giờ," Dassler nói với Widmann. "Bạn có thể thấy trong những đường cong Có điều gì đó không ổn với đôi giày của bạn." Khi Widmann đi kiểm tra, anh ta thấy Adi đã quan sát nó chính xác từ cách xa hàng nghìn dặm.

Giờ đã ngoài 70 tuổi, Adolf Dassler vẫn tiếp tục trốn tránh các danh hiệu. Bất cứ ai xuất hiện ở cổng Herzogenaurach muốn ít nhất một cái nhìn thoáng qua về người đàn ông vĩ đại đều bị đuổi đi mà không cần nhắc nhở gì thêm. Karl-Heinz Lang, một trong những trợ lý thân cận nhất của ông, nhớ lại: "Có lần ông ấy đang dắt chó đi dạo

thì có người gọi ông ấy ở công, yêu cầu tìm Adi Dassler. “Adi nhún vai. “Tôi không biết,” anh ta nói với du khách. “Tôi chỉ là người làm vườn.” ”Mặc chiếc quần thể thao của Adidas, anh ấy thực sự trông giống như một người làm vườn.

Adi từng thú nhận với người bạn của mình, Erich Deuser, cố vấn y tế của đội tuyển quốc gia Đức, rằng anh không biết Adidas có bao nhiêu nhà máy - và thành thật mà nói thì anh không quan tâm. Käthe có lẽ đã thông báo cho Deuser rằng vào năm 1978, công ty mà chồng cô thành lập ở tiệm giặt là của mẹ anh đã thuê khoảng 3.000 người chỉ riêng ở Đức. Khoảng 180.000 đôi giày Adidas được sản xuất mỗi ngày tại các nhà máy của công ty ở 17 quốc gia, được phân phối chính thức vào 144.

Vào khoảng thời gian này, Adi được khuyến nên từ tốn. Sau khi kiểm tra sức khỏe, anh ấy đã tốt bụng nói rằng anh ấy không nên quá coi trọng mọi thứ. Kể từ khi nhận được lời khuyên, Adolf đã nuốt từng giọt những viên thuốc màu. Nó không có ích lợi gì: vào sáng ngày 18 tháng 8 năm 1978, Käthe thấy anh ta bất động trên giường, bị liệt vì đột quỵ. Anh ta được đưa đến phòng chăm sóc đặc biệt ở Erlangen, nơi anh ta ở lại trong hai tuần được bao quanh bởi các con của mình. Ông qua đời trong cùng một phòng khám, ở tuổi 78, vào ngày 6 tháng 9, khi trái tim của ông cuối cùng đã từ bỏ.

Gia đình Dassler đã làm theo hướng dẫn của ông về bức thư, tránh những bài phát biểu hào hoa và sự hiện diện của người lạ. Để đảm bảo rằng đám tang sẽ thực sự riêng tư, Käthe Dassler, năm đứa trẻ và gia đình của chúng đã tập trung sớm hơn một giờ so với dự kiến, vào một buổi sáng mưa, hai ngày sau cái chết của Adi. Anh được chôn cất dưới một tấm bia bằng đá cẩm thạch đơn giản ở góc trên bên phải của nghĩa trang Herzogenaurach - càng xa nơi chôn cất anh trai Rudolf bốn năm trước càng tốt.

những người bạn olympic

hi Thế vận hội Montreal 1976 bắt đầu, đội ngũ chính trị của Horst Dassler đã hoạt động hết mình. Thế vận hội sẽ được sử dụng như một nền tảng để khẳng định lại uy thế của Adidas, công ty đang ngày càng phải hứng chịu các cuộc tấn công ác liệt của các công ty mới ở châu Á và Bắc Mỹ. Những người làm tiếp thị của Horst cũng nắm lấy cơ hội để nhảy vào Thế vận hội.

Mặc dù được cho là vẫn còn nghiệp dư, các vận động viên đã yêu cầu ngày càng cao. Quá trình này diễn ra mạnh mẽ hơn sau Thế vận hội Munich năm 1972, do sự cạnh tranh gay gắt. Sự cạnh tranh gần như dân gian giữa Adidas và Puma cũng sẽ không vượt qua được tại Thế vận hội Montreal. Hans Henningsen, đặc vụ Brazil có ảnh hưởng của Puma, nhận thấy mình bị cài vào một nhà trọ biệt lập cách thành phố 30 km. Adidas đã nỗ lực để mọi người tránh xa hành động này nhất có thể.

Cuộc tranh chấp dành cho các vận động viên xuất sắc nhất kết thúc gây ra một tình huống xoay chuyển dữ dội hơn. Một trong những cuộc chiến xoay quanh những người Cuba, những người được cho là sử dụng thiết bị của Adidas, nhưng đã tiếp thu những tiến bộ của Henningsen. Sau đó, nhà báo nhận được một chuyến thăm bất ngờ tại khách sạn của anh ấy ở Canada từ “một phái đoàn vũ trang của Cuba đe dọa sẽ giết tôi nếu tôi tiếp tục đàm phán với các vận động viên của đất nước”.

Tuy nhiên, lần này, các công ty của Bavaria sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt hơn từ những công ty mới nổi xấc xược. Nike đã có được nhiều chỗ đứng kể từ Thế vận hội Munich, và coi Thế vận hội Montreal là bộ phóng quốc tế của mình. Các cuộc đặt cược của công ty tập trung vào Steve Prefontaine, vận động viên chạy đường dài mang tính biểu tượng, người đã không đạt thành tích tốt ở Munich nhưng dường như đã đủ khả năng để giành chiến thắng ở Montreal.

Bill Bowerman đã từ chức huấn luyện viên trưởng của đội điền kinh quốc gia Hoa Kỳ — thất vọng với màn trình diễn của các vận động viên ở Munich — nhưng Nike đã vượt qua được Prefontaine. Gặp khó khăn về kinh phí đào tạo, vận động viên này đã đồng ý gia nhập biên chế của Blue Ribbon Sports - một hoạt động bất hợp pháp về mặt kỹ thuật, nhưng ngày càng được liên đoàn Hoa Kỳ dung thứ. Không có cách nào để Prefontaine đi giày Adidas vào khoảng thời

gian này. Đàng buôn thay, hy vọng của Nike đã tan thành mây khói khi "Pre" qua đời trong một vụ tai nạn xe hơi vào năm 1975.

Mặt khác, Asics đang phải đối mặt với một cơn bão nhỏ. Thương hiệu này vừa được giới thiệu ra thị trường bởi Kihachiro Onitsuka, người đàn ông Nhật Bản đứng sau Tiger. Nó đã nhanh chóng tăng doanh số bán hàng quốc tế sau khi Onitsuka ký hợp đồng phân phối tại Mỹ với Phil Knight vào những năm 1960. Tuy nhiên, hai người đã cãi nhau vào đầu những năm 1970, khi Knight bắt đầu sản xuất những đôi giày tương tự dưới thương hiệu của mình, Nike, trong khi vẫn còn hợp đồng độc quyền với Tiger. Sự việc đã được giải quyết tại tòa án, và Onitsuka đã thua kiện.

Người đàn ông Nhật Bản đã xuất hiện trở lại ở Montreal với một thương hiệu mới, Asics (từ viết tắt của "Anima Sana ở Corpore Sano"). Công ty tiếp cận giới truyền thông khi Lasse Viren, một vận động viên chạy đường dài người Phần Lan, vẫy tay chào các máy ảnh với chiếc Asics trên tay, ăn mừng chiến thắng bất ngờ của anh ở cự ly 10.000 mét. IOC đã yêu cầu vận động viên xuất hiện trước một ủy ban kỹ thuật, điều này khiến người ta yên tâm khi Viren giải thích rằng anh ta không cởi giày vì lý do công việc - anh ta chỉ đi chân trần vì anh ta bị phỏng rộp ở chân. Ủy ban cho phép vận động viên thi đấu với Asics của mình cũng ở cự ly 5.000 mét, trong đó anh ta cũng giành được huy chương vàng.

Để chống lại sự cạnh tranh mới này, Adidas đã dựa vào các mối quan hệ mà họ đã thực hiện với các vận động viên trong nhiều năm. Không có cách nào mà Nike và Asics có thể vượt qua bề rộng của các mối quan hệ do Adidas xây dựng - và các vận động viên khó có thể bị thuyết phục để chuyển từ thương hiệu Đức mà họ đã biết và tin tưởng sang một nhà sản xuất hoàn toàn mới. Xét cho cùng, giày là một trong những vật dụng quan trọng nhất của thiết bị, và nhiều người không muốn mạo hiểm.

Bất chấp những chiến thắng khiêm tốn trước các đối thủ mới, Adidas vẫn bỏ xa các đối thủ về số huy chương - chỉ số được công ty sử dụng để xác định vị thế bá chủ của mình trong Thế vận hội. Trong số những vận động viên xuất sắc nhất mà công ty ký hợp đồng độc quyền có Nadia Comaneci, một vận động viên thể dục dụng cụ 15 tuổi người Romania, người đã giành được cảm tình của ban giám khảo cũng như công chúng. Cô ấy là vận động viên thể dục đầu tiên nhận được điểm 10 trong một cuộc thi Olympic — cho thành tích hoàn hảo trên xà thăng bằng. Toàn đội Romania mặc áo chèn màu trắng với Adidas Trefoil quanh eo. Sẽ không có phần thưởng nào lớn hơn cho tất cả những cái bắt tay và lòng hiếu khách dành cho các nhà lãnh đạo Romania trong những năm trước.

Trong khi đó, Horst dành phần lớn thời gian để trao đổi ý kiến với những người bạn có ảnh hưởng nhất. Anh ấy không thể không nhận thấy rằng Adidas đang phải chịu sự cạnh tranh trong các sản phẩm

động, nhưng anh ấy dường như cũng cảm thấy rằng thương hiệu này đủ phổ biến để anh ấy có thể tập trung vào các kế hoạch chính trị quan trọng hơn.

Patrick Nally thuê một biệt thự ở Montreal để hai người có thể gặp nhau trong không gian thoải mái hơn. Để làm cho nơi này trở nên hấp dẫn hơn nữa, Nally đã thuê một đầu bếp người Anh. Những vị khách duy nhất bị mất tích là người châu Phi. Họ đã rời khỏi Thế vận hội để phản đối sự tham gia của New Zealand, đội đã đưa một đội bóng bầu dục đến chức vô địch ở Nam Phi.

Thông qua Christian Jannette, người từng là trưởng ban nghi thức tại Thế vận hội Munich và hiện được thuê để mở cửa cho Horst Dassler, chủ tịch Adidas đã nhanh chóng tiếp cận được với các chức sắc cao nhất. Nhà ngoại giao hiệu quả của công ty đã bảo đảm một phòng tại Khách sạn Queen Elizabeth, nơi các thành viên IOC đang ở, và một tấm thẻ cho phép truy cập vào các cơ sở khác. Theo lệnh của Horst, Jannette phải đặc biệt chú ý đến các đại biểu người Nga. Hai năm trước, người ta đã quyết định rằng Thế vận hội Olympic tiếp theo sẽ được tổ chức tại Moscow, và Adidas biết rằng họ không thể mất bất kỳ cơ hội nào. Cũng giống như anh ta đã tán tỉnh các quan chức Canada trước Thế vận hội Montreal, Christian Jannette đang cẩn thận đặt nền móng cho Thế vận hội 1980.

Một trong những nhiệm vụ phức tạp nhất mà ông có ở Montreal là chuẩn bị một chuyến du ngoạn kỳ lạ cho Sergei Pavlov, Bộ trưởng Bộ Thể thao Nga khi đó. Mikhail Mzareulov, người đứng đầu phái đoàn Nga, nói rõ rằng Pavlov rất thích đến thăm thác Niagara. Jannette chịu trách nhiệm đưa ra các chi tiết chính xác. Chuyến tham quan sẽ phải được giữ bí mật, vì các nhà chức trách Nga sẽ không muốn nhìn thấy người lãnh đạo phái đoàn của họ đi tham quan để chiêm ngưỡng một điểm tham quan của tư bản - mặc dù đây là một công trình tự nhiên. Đó là một hoạt động phức tạp, vì Pavlov đang đồng hành cùng một trong những đội mạnh nhất tại Thế vận hội và được xếp vào làng Olympic.

Pavlov và Mzareulov rời Montreal lúc 4 giờ sáng và đáp chuyến bay đến Toronto, nơi họ đi máy bay riêng và cuối cùng là ô tô có cửa sổ màu cho đến khi đến thác. "Pavlov trông giống như một đứa trẻ," Jannette nhớ lại, người đã đồng hành cùng họ trong suốt thời gian qua. Cả hai khẳng định muốn chụp một bức ảnh đằng sau một tấm áp phích mô phỏng việc họ ở trong một cái thùng, chỉ thò đầu ra ngoài, với hậu cảnh là thác nước.

Sergei Pavlov có lợi trong một số tình huống. Trong sáu năm trước Thế vận hội Moscow, Christian Jannette đã thực hiện 62 chuyến đi đến thủ đô của Nga. Bạn bè của anh ấy đối xử với anh ấy bằng tất cả sự cân nhắc có thể, và thậm chí còn cho phép anh ấy đi du lịch khắp đất nước mà không bị quấy rầy. Jannette hẳn là một trong những người đầu tiên từ phương Tây đến thảo luận

Yakutia, cách Moscow khoảng 5 nghìn dặm, nơi mà ngay cả chính người Nga cũng cần phải có thị thực.

Việc chuẩn bị cho Moscow đánh dấu một thời điểm chuyển đổi trong mối quan hệ của Adidas với IOC. Trong những năm trước đó, Horst Dassler đã thu được những lợi ích vô giá thông qua mối quan hệ cá nhân với João Havelange, chủ tịch FIFA. Người ta không thể tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu Adidas có được những đặc quyền tương tự trong IOC. Cuộc bầu cử chức chủ tịch của cơ quan sẽ diễn ra ngay trước khi Thế vận hội Moscow, và lần này Horst chắc chắn sẽ hỗ trợ đội chiến thắng ngay từ đầu.

Khi Christian Jannette đến Moscow trong một trong nhiều chuyến đi của mình, anh thường đến thẳng đại sứ quán Tây Ban Nha. Ở đó, chắc chắn ông sẽ nhận được một bữa ăn thịnh soạn do đại sứ Juan Antonio Samaranch mời. Họ đã phát triển một tình bạn sâu sắc đến nỗi khi Jannette được đưa đến bệnh viện ở Moscow với căn bệnh thoát vị, người vợ quyến rũ của đại sứ, Bibis Samaranch, đến thăm anh mỗi ngày, mang theo trái cây tươi và các món ăn Tây Ban Nha.

Jannette gặp Samaranch ngay sau khi gia nhập Adidas vào năm 1973. Có vẻ như không khiến ai bận tâm rằng người Catalan đã ủng hộ chế độ Franco một cách kiên quyết. Trong những năm 1950, ông đã thu hút sự chú ý của các tướng lĩnh cai trị đất nước bằng cách tổ chức một giải đấu khúc côn cầu lăn và một đại hội thể thao ở Địa Trung Hải, vào thời điểm có khí thế thù địch rõ ràng với Tây Ban Nha. Chế độ coi anh ta còn quá trẻ và đầy tham vọng để đưa anh ta lên nấc thang chính trị, nhưng đã thay đổi quyết định sau khi anh ta làm giàu trong ngành dệt may và có tình bạn với Carmen Franco, con gái của nhà độc tài. Tháng 12 năm 1966, ông được bổ nhiệm làm Bộ trưởng Bộ Thể thao trong chính phủ Pháp. Sau đó, ông được bầu làm thành viên của Cortes of Barcelona hoạt động dưới ngọn cờ phát xít - mặc dù thực tế là cuộc bầu cử không có điểm chung nào với bất kỳ nguyên tắc cơ bản nào của nền dân chủ.

Cũng trong khoảng thời gian đó, Samaranch nổi lên trong lĩnh vực chính trị thể thao, bắt đầu bằng việc được bầu vào IOC năm 1966. Dần dần, ông trở thành một trong những vai trò gây tranh cãi nhất trong phong trào Olympic: trưởng ban giao thức. Các thành viên khác của tổ chức đã không để ý rằng hai chủ tịch IOC cuối cùng cũng đã giữ chức vụ này. Jannette rất thích thú trước phong cách uyển chuyển của Samaranch, sự nhạy bén trong kinh doanh và kiến thức về nhiều ngôn ngữ của ông: "Ông ấy nổi bật so với đội quân của những nhà lãnh đạo Olympic mặc áo xanh lá tầm thường."

Jannette đã tấn công trong đám cưới của Avery Brundage, cựu chủ tịch IOC, với Công chúa Reuss Mariann vào tháng 6 năm 1973. Giữa các bài phát biểu, Jannette hỏi Samaranch, cũng là một khách mời, nếu anh ta muốn gặp Horst Dassler. Samaranch ngay lập tức

hiều được tiềm năng của cuộc họp được đề xuất. Ngày được ấn định sau đó vài tuần, vào tháng 9 năm 1973.

Juan Antonio Samaranch đã có một buổi lễ chào đón công phu. Horst được đưa đến Camp Nou, ngôi nhà huyền thoại của Barcelona FC. Anh ấy ăn trưa tại dinh thự chính thức của vợ chồng Samaranch, đi thuyền ngoạn mục qua Barcelona và đi dự *bữa tối cà vạt đen* với đội chủ nhà, theo phong cách Catalan tuyệt vời nhất.

Bữa tối đã đánh dấu một thỏa thuận trọn đời giữa hai người đàn ông quan trọng nhất trong thế giới thể thao. Cả hai đều có ham muốn quyền lực vô độ, và họ đồng ý rằng họ có thể giành được nó cùng nhau: nếu Samaranch trở thành chủ tịch IOC, anh ta sẽ mở cửa cho Horst. Đổi lại, anh ta sẽ có số tiền do Dassler huy động được để giúp anh ta củng cố vị trí của mình. Cùng nhau, họ sẽ thống trị Thế vận hội và biến nó thành một nhà máy sản xuất tiền khổng lồ.

Nếu Horst biết về mối quan hệ mật thiết của Samaranch với chế độ Franco, có lẽ điều đó không làm anh ta bận tâm. Khi còn là một thanh niên, cha mẹ anh đã gửi anh đến Tây Ban Nha, nơi anh sống với một gia đình người Tây Ban Nha trong vài tháng ở Oviedo, nơi sinh của Generalissimo. Sau đó, Horst duy trì liên lạc chặt chẽ với gia đình chào đón ông, gia đình Garcías, những người ủng hộ kiên định của chế độ. Ông thậm chí đã bổ nhiệm Manuel Garcia, đối tác thể thao của mình ở Tây Ban Nha, làm người đứng đầu Arena ở Brazil.

Samaranch đã đầu tư rất nhiều để hoàn thành việc kết thúc hợp đồng không chính thức. Ngay sau khi Franco qua đời vào tháng 11 năm 1975, vào thời điểm Tây Ban Nha vẫn chưa có đại sứ tại Liên Xô, ông đã thuyết phục chính phủ cử ông đến Moscow. Ông thông minh nhận ra rằng trong thời gian diễn ra Thế vận hội Moscow, tất cả những người có liên quan đến Thế vận hội sẽ dành nhiều thời gian ở thủ đô của Nga. Họ sẽ biết ơn sự hỗ trợ và lòng hiếu khách của đại sứ Tây Ban Nha. Với rất nhiều đảng phái ở Samaranch, cặp đôi dường như đã bỏ tiền riêng của mình vào các nỗ lực ngoại giao của họ.

Đối với những người bạn thân, đại sứ quán Tây Ban Nha sẵn sàng giải quyết những chuyện vụn vặt hơn. Một lần nữa, Adidas đã quản lý để đảm bảo một hợp đồng cung cấp thiết bị cho tất cả nhân viên sẽ làm việc trong Thế vận hội. Đây hóa ra là một nhiệm vụ của Herculean: trong khi ban tổ chức Thế vận hội Montreal đã đặt hàng 10.000 bộ dụng cụ, thì người Nga vẫn bình tĩnh yêu cầu 32.000. Khi họ nói đùa tại Landersheim: "Đối với mỗi chức năng, có một người thực hiện nó, một người khác giám sát nó và một quan chức KGB sẽ chăm sóc hai người còn lại."



Horst Dassler tận hưởng bầu không khí của Camp Nou, sân vận động huyền thoại của Barcelona. Ông đã đến thăm địa điểm này cùng với Juan Antonio Samaranch (không trong ảnh), người sau này trở thành chủ tịch của Ủy ban Olympic Quốc tế.

Tuy nhiên, một vài tháng trước khi Thế vận hội khai mạc, một cuộc chiến khác đã nổ ra giữa Horst và gia đình anh ta ở Herzogenaurach. Đột nhiên, hợp đồng cung cấp trang thiết bị đã ký cho Thế vận hội Moscow được chuyển đến Nhà thi đấu. Động thái này dường như là kết quả của ảnh hưởng cá nhân của Horst, nhưng nó sẽ là một cơn ác mộng đối với bộ phận dệt may ở Landersheim, nơi sẽ phải tạo ra một dây chuyền hoàn toàn mới trong một sớm một chiều.

Can thiệp vào quá trình này, Tổng thống Mỹ Jimmy Carter quyết định phản đối việc Quân đội Liên Xô xâm lược Afghanistan, ra lệnh tẩy chay Thế vận hội Moscow. Tây Đức, Nhật Bản và Trung Quốc cũng có vị trí tương tự. Tất cả các hợp đồng thực hiện với các công ty Mỹ đã bị hủy bỏ, bao gồm cả thỏa thuận mà Adidas đã ký với Levi's để cung cấp quần jean cho đội tổ chức Olympic. Đó là Patrick Nally người đã cứu quê hương thông qua một công ty Ý sản xuất quần với nhãn hiệu "Jesus".

Tương tự như những gì Havelange đã làm vài năm trước đó, Samaranch đã tham gia vào một chiến dịch mở rộng cho chức chủ tịch IOC. Chiến dịch của ông dựa trên nguyên tắc rằng các đặc tính nghiệp dư của Thế vận hội bằng cách nào đó cần phải được làm dịu đi. Ý kiến này đã khiến các đối thủ tức giận khi Samaranch dám bày tỏ điều đó trong một cuộc họp ở Olympia, và nó tiếp tục gây khó chịu cho một số thành viên IOC, những người có xu hướng coi tiền là một thứ không đứng đắn. Tuy nhiên, các thành viên thực tế hơn trở nên tin rằng sự đạo đức giả của các quy tắc hiện hành đã trở nên không thể chấp nhận được.

Một vấn đề cuối cùng có lợi cho Samaranch là thực tế là phong trào Olympic đang trên bờ vực sụp đổ. Thế vận hội Montreal đã đào một lỗ hổng lớn trong tài khoản của thành phố: thị trưởng, Jean Drapeau, được cho là đã tuyên bố rằng "cũng như việc một người đàn ông không thể sinh con, thì Thế vận hội cũng không thể tạo ra

nợ". Tuy nhiên, Thế vận hội đã để lại cho Montreal một khoản nợ một tỷ đô la (lên đến hai tỷ do lãi suất). Danh tiếng của cuộc thi đã bị hoen ố hơn nữa bởi cuộc tẩy chay lớn đối với Thế vận hội Moscow, điều này khiến một số nhà tài trợ thất vọng sâu sắc và chắc chắn mất hàng triệu khán giả.

Các kế hoạch của Samaranch có thể gây tranh cãi, nhưng chúng đã giải quyết vấn đề một cách trực tiếp. Anh ấy muốn tập hợp một đội đặc nhiệm chỉ dành riêng cho việc gây quỹ. Số tiền này sẽ giúp định hình Thế vận hội theo cách làm cho Thế vận hội trở nên thân thiện hơn với các phương tiện truyền thông - thu hút các nhà tài trợ. Và đó là nơi Horst Dassler bước vào.

Vào ngày 16 tháng 7 năm 1980, đội bóng xứ Catalan vượt qua các đối thủ của mình - trong đó có Willy Daume, một ứng cử viên người Đức, người được sự ủng hộ của các giám đốc điều hành Adidas ở Herzogenaurach. Vào buổi tối cùng ngày, những người đã đóng góp nhiều nhất vào thành công của Samaranch đã ăn mừng chiến công trong hội trường của khách sạn Moskva. Trong số 15 khách mời tham gia Samaranch có Horst Dassler và Christian Jannette. Trúng cá muối chắc chắn là của Nga, nhưng *gan ngỗng* đã được bay trực tiếp từ Landersheim.

Đến lúc đó, Horst hoàn toàn bị cuốn hút bởi động lực của quyền lực. Anh ta đã trở thành một kẻ thao túng, có ảnh hưởng đến mức quyết định những quyết định quan trọng theo cách phù hợp nhất với anh ta. Anh thích đi dạo giữa những người nổi tiếng, anh thích vai trò chỉ huy những con rối của mình. Anh ta giỏi mưu mô, dựa trên kinh nghiệm tích lũy được trong nhiều năm làm nghề kể từ thời điểm này sinh những bất đồng sâu sắc giữa anh và cha mẹ. Kể từ khi Horst tham gia vào chính trị của thể thao quốc tế, cả anh ta và động lực của nền chính trị đó đều trở nên rất khó khăn.

Mặc dù Horst luôn nghi ngờ mọi thứ, nhưng ông lại càng nghi ngờ Liên Xô. Tin chắc rằng có những con bọ nằm rải rác xung quanh, mỗi khi vượt qua Bức màn sắt, ông chủ của Adidas đều mang theo một thiết bị để ngăn chặn hành động của chúng, kích hoạt nó trong các phòng khách sạn trước khi mở gói. Anh ấy đã dạy một số giám đốc điều hành hàng đầu của mình cách sử dụng thiết bị và hướng dẫn họ mang theo các tài liệu có thông tin sai lệch trong thư mục của họ.

Việc giám sát đôi khi trở nên căng thẳng đến mức Horst giải tỏa căng thẳng bằng một cách mỉa mai. Trong một cuộc họp nào đó, ông ấy nói với các đối tác Liên Xô một số thông tin mới và thản nhiên kết luận: "Nhưng sau khi đọc tất cả các tài liệu, bạn đã biết điều đó". Những người dẫn chương trình vẫn thản nhiên.

Với Patrick Nally, Horst đam mê các chiến lược táo bạo hơn để vượt qua KGB. Chán vì bị theo dõi liên tục, cả hai lên taxi và yêu cầu anh ta tăng tốc ra khỏi thị trấn. Người lái xe tuân theo mệnh lệnh mà

không có bất kỳ câu hỏi nào, và đưa Dassler và Nally đến một nhà hàng xa lạ mà chắc chắn không có trong chuyến tham quan tuyên truyền chính thức. Trở về khách sạn, cả hai phá lên cười - tất nhiên là trong phòng tắm, và với vòi nước đang bật rất to.

Sự ám ảnh không chỉ là một trò đùa, chứ đừng nói là không chính đáng. Rốt cuộc, những người cai trị Liên Xô khá tò mò về những vị khách đến từ thế giới tư bản. Hơn nữa, vào thời điểm đó, mỗi lo ngại bị nghe trộm đã sớm lan truyền bởi chính IOC: có tin đồn rằng văn phòng trung tâm ở Lausanne có một phòng họp chống lỗi, nơi được các kỹ thuật viên liên tục kiểm tra.

Ngay cả những con vật cũng không nằm trên sự nghi ngờ. Một số người cảm thấy kỳ lạ khi Thomas Keller, người đứng đầu liên đoàn chèo thuyền quốc tế, có trung tâm hoạt động ở Monte Carlo, nhận được một con chó làm quà từ những người bạn Liên Xô của mình. "Chúng tôi tin rằng có một con chó. Đó là loại điều bạn mong đợi," Patrick Nally nói đùa. "Nhưng chúng tôi đã đối xử với con chó rất tốt, để phòng."

Mặt khác, một nhân viên bán hàng người Mỹ đã vô cùng sửng sốt khi phát hiện ra rằng quán bar Sportshotel ở Herzogenaurach dường như đã bị nghe lén. Vào thời điểm đó, khách sạn đã được tân trang lại và thường xuyên tiếp nhận toàn bộ các phái đoàn gồm các chức sắc cao cấp, những người thích chia sẻ quan điểm của họ trong ngày qua đồ uống trong quán bar. Người bán hàng đang cố gắng dò đài của Lực lượng Vũ trang Hoa Kỳ trên radio của anh ta, nhưng anh ta có thể nghe rõ những cuộc trò chuyện đang diễn ra trong quán bar của khách sạn.

Jörg Dassler, con trai thứ hai của Armin cũng vậy, khi anh vẫn còn là một thiếu niên vào cuối những năm 1970. Anh đang nghe radio trong phòng khách trong khi bố anh đang nghe điện thoại. "Đột nhiên, tôi nghe thấy tiếng cha tôi trên đài phát thanh," Jörg nhớ lại. "Đó là cách chúng tôi phát hiện ra điện thoại đã bị nghe lén. Chúng tôi thậm chí còn tìm thấy cơ chế được cài đặt trong thiết bị".

Những mảnh lời quảng cáo này khiến mọi người bị sốc và tức giận, nhưng nhiều người trong số họ tin rằng đó là một phần cố hữu của thế giới kinh doanh. Việc tẩy chay Thế vận hội Moscow đã cho thấy rõ ràng rằng thể thao đã trở thành một công cụ chính trị. Horst Dassler và những người quản lý của ông đã làm việc trong môi trường chính trị kỳ lạ đặc trưng cho thời kỳ đó, đầy nghi ngờ và mưu mô. Những người khác lo lắng về mức độ thao túng của Horst, thường chỉ để cho vui. Khi rảnh rỗi ở khách sạn, Horst thỉnh thoảng nhắc điện thoại và báo cho mọi người bằng một câu chuyện bịa đặt. "Cách họ phản ứng đã tiết lộ thông tin quý giá cho Horst," một người tâm sự.

Tuy nhiên, khi Horst ngày càng tham gia nhiều hơn vào thế giới kinh doanh, hành vi của anh ta trở nên ám ảnh và hoang tưởng. "Anh ta luôn lẩn trốn," Klaus Hempel, trợ lý riêng của anh ta, nói. "Anh ấy đã gọi điện từ bàn văn phòng của mình, nhưng mọi người tin rằng nó đã ở bên kia thế giới."

Ở đỉnh cao quyền lực chính trị của mình vào cuối những năm 1970, Horst dường như rất quan tâm đến lòng trung thành của những người xung quanh. Một trong những người quản lý của anh ấy đã làm chứng rằng ông chủ đã tức giận như thế nào tại một trận đấu bóng đá khi thấy Franz Beckenbauer trên sân vận động nói chuyện với một đối thủ cạnh tranh của Adidas. "Ngày hôm sau, Horst gọi điện cho cảnh sát Đức để cố gắng tìm ra nơi đặt micro tầm xa để nghe trộm những cuộc trò chuyện này của kẻ ranh mãnh," người quản lý kể lại. "Khi tôi nói có thể anh ấy đang phóng đại, Horst gọi tôi là người ngây thơ."



Christian Jannette, một trong những "đại sứ" hàng đầu của Horst tại Liên Xô, ngồi ngay bên phải của Horst trên Lido ở Paris. Đi cùng họ là Bộ trưởng Thể thao Liên Xô Sergei Pavlov (phía trước bên trái). Chàng trai trẻ trong lịch sử là Patrick Nally, một nhà tiên phong trong lĩnh vực tiếp thị thể thao hiện đại.

Ông đã sa thải một số giám đốc điều hành của mình trên cơ sở những sự thật không công bằng hoặc bị phóng đại quá mức. Tại vũ hội thể thao hàng năm của Đức, Christian Jannette đã bị khiển trách nặng nề vì yêu cầu em gái của Horst là Brigitte Baenkler khiêu vũ. Bà Baenkler không có người giám sát, và Jannette chỉ tỏ ra lịch sự, nhưng Horst không hiểu theo cách đó. Jannette kể lại: "Anh ta hỏi tôi một cách hung hãn, muốn biết chúng tôi đã nói chuyện gì và cô ấy đã nói gì với tôi. "Nó rất khó chịu."

Jannette, người đã làm việc chăm chỉ cho Dassler trong bảy năm, đã bị sa thải một cách bất thường ngay sau cuộc bầu cử của Samaranch. "Anh ấy nói rằng anh ấy không còn tin tưởng tôi nữa, nhưng anh ấy không bao giờ giải thích lý do tại sao," Jannette nói. "Sau đó, tôi nhận thấy một mô thức: khi anh ấy không còn cần đến mọi người nữa, anh ấy sẽ vứt bỏ chúng như những chiếc khăn giấy

đã qua sử dụng. Anh ta là Machiavellian và có một khát khao quyền lực không thể tin được. "

Bất cứ ai bị Horst Dassler sa thải đều biết rằng sẽ rất khó để kiếm được việc làm trong thế giới kinh doanh thể thao - trừ khi đó là ở Puma. "Bạn có thể thấy rằng ông ấy là một cá nhân chính trị, người sẽ không bị ngăn cản bởi bất cứ điều gì; Patrick Nally nói. "Tôi đã làm mọi cách để không xảy ra bất đồng với anh ấy." Thật không may, đó chính xác là những gì đã xảy ra.

chiến trường xâm lăng

Sau khi khởi động ở Argentina, Horst Dassler và Patrick Nally chuẩn bị độc chiếm lĩnh vực tiếp thị thể thao. Bất chấp những thất bại mà họ phải đối mặt trước trải nghiệm ban đầu đó, cả hai đều chắc chắn rằng họ đã gần đạt được những gì họ muốn.

Horst đã bắt đầu trong lĩnh vực tiếp thị thể thao như một công việc bên lề cho đến khi Nally gia nhập. Horst nghĩ rằng thỏa thuận này chỉ là một cách để gây quỹ cần thiết để đưa mối quan hệ của anh ấy với João Havelange lên một tầm cao mới. Ngoài ra, nó sẽ tạo ra vốn để đầu tư vào các thương hiệu bí mật của họ. Nhưng anh sớm bị thuyết phục rằng thị trường quyền thể thao có thể phát triển hơn nhiều so với dự đoán ban đầu của anh.

Patrick Nally đã nhận được hàng triệu đô la từ các công ty đa quốc gia ở Argentina, và trong những điều kiện tồi tệ nhất có thể. Doanh nghiệp bị hạn chế quyền tiếp thị; Người ta vẫn chưa biết Nally và Dassler có thể nhận được bao nhiêu nếu họ cũng thương lượng về quyền phát sóng cho các phương tiện truyền thông. Nếu việc kinh doanh được quản lý tốt, nó có thể kiếm được nhiều tiền hơn cả Adidas và tất cả các thương hiệu khác của Horst cộng lại.

Quyền lợi của Horst về quyền thể thao và thị trường thiết bị gần như không có mối liên hệ với nhau. Trên thực tế, anh ấy đã tự mình quản lý mọi thứ, và thậm chí trong Adidas France, rất ít nhà quản lý biết mọi thứ đang xảy ra. Một người quản lý như vậy là Klaus Hempel, người đã gia nhập Adidas với tư cách là giám đốc tiếp thị nhưng sớm được thăng chức làm trợ lý cá nhân của Horst vào năm 1978. Một người khác là Jürgen Lenz, một cựu giám đốc quảng cáo được Käthe Dassler thuê làm giám đốc tiếp thị quốc tế tại Herzogenaurach, nhưng người đã thay đổi đội ngay sau khi anh ta gặp Horst.

Không ai trong cuộc thi này phù hợp với Horst. Mẹ, các chị gái và anh em họ của anh tại Puma vẫn tập trung vào sản phẩm và thiếu tầm nhìn xa để khám phá những chuyển đổi cơ bản đang diễn ra trong thế giới thể thao của công ty. Họ không biết gì về những thay đổi trong tiếp thị thể thao — vốn làm gia tăng căng thẳng trong toàn ngành — nhưng họ không có động lực để thu lợi trực tiếp từ chúng.

Đây chính xác là điều khiến Horst trở nên khác biệt với các đối thủ của mình. Anh ấy luôn có ý thức rất rõ ràng về bức tranh lớn và thường xuyên tìm kiếm những cơ hội mới. Đôi khi anh ấy không

thành công như vậy, nhưng những lúc khác anh ấy lại cho thầy rằng anh ấy rất có cảm hứng. Không thể phủ nhận, Horst biết chính xác hơn những người khác những gì thị trường quyền có thể cung cấp.

Patrick Nally là đối tác hoàn hảo cho hoạt động này. Không lâu sau khi trải nghiệm ở Argentina, cả hai bắt đầu chuẩn bị hành trang cho World Cup tiếp theo, được tổ chức tại Tây Ban Nha vào năm 1982. Một địa điểm hấp dẫn và một quốc gia cuồng bóng đá: nó sẽ rất dễ bán.

Vấn đề là một doanh nhân khác, cũng sắc sảo và kiên trì, đã đầu tư vào khái niệm này. Rolf Deyhle đã xử lý tất cả các loại đầu tư thương mại, bao gồm cả một công ty sản xuất truyện tranh. Chứng kiến những thay đổi đang diễn ra trong bóng đá quốc tế, người Đức khôn ngoan sớm nghĩ rằng anh có thể kết hợp sở thích của mình và cho ra đời một anh hùng truyện tranh chơi bóng. Sau đó, anh ấy đã nhờ một nhà thiết kế người Hungary từ công ty sản xuất ở London của anh ấy thiết kế hai nhân vật, Sport Billy và Sport Suzy, mà anh ấy sẽ cố gắng giới thiệu là linh vật của FIFA. Sau đó, anh ta sẽ sắp xếp việc bán quyền cho các công ty muốn sử dụng các nhân vật.

Với một vài bản vẽ dưới cánh tay của mình, Deyhle tiến đến Villa Derwald, văn phòng trung tâm của FIFA ở Zurich. đã được đón nhận nồng nhiệt của tổng thư ký, Helmut Käser, một người Thụy Sĩ nghiêm khắc, người đã làm việc với hai con chó ngái ngủ dưới gầm bàn. Käser đang lo lắng về những thay đổi trong liên bang. Khi tôi nói với Deyhle, tôi sợ ảnh hưởng của những đồng nghiệp tham lam mà Havelange đưa vào liên đoàn có thể kéo theo những gì. “Sau một vài cuộc gặp, Käser nói với tôi rằng anh ấy muốn hai chúng tôi cân bằng ảnh hưởng của những người này,” Deyhle nhớ lại.

Helmut Käser đã thiết lập một hợp đồng cung cấp cho Rolf Deyhle quyền tiếp thị rộng rãi. Anh ấy có thể, trong số những thứ khác, khám phá biểu tượng FIFA và hình ảnh của các linh vật trong 12 năm. Nói cách khác, trong suốt thời kỳ này, anh ấy có thể bán các sản phẩm mang hình ảnh Sport Billy và Sport Suzy. Đối với biểu tượng của tổ chức, Rolf Deyhle đã tự thiết kế nó ngay tại chỗ. Hình ảnh bao gồm hai quả cầu xếp chồng lên nhau có hình dạng như những quả bóng đá, đại diện cho hai mặt của Trái đất. Khi Dassler và Nally nghe về thỏa thuận, họ không tin vào điều đó. Họ nghĩ rằng họ đã có một thỏa thuận với Havelange. Sau tất cả các khoản đầu tư được thực hiện để gây quỹ cho người Brazil ở Argentina, Havelange đã nhượng lại các quyền bổ sung cho bất kỳ doanh nhân nào - và trên hết, để đổi lấy một khoản tiền lớn. Trong khi các quyền mà Horst và Nally nắm giữ chủ yếu liên quan đến World Cup, Deyhle đã có được quyền vĩnh viễn đối với các biểu tượng của FIFA. Điều này có nghĩa là Horst và

Nally sẽ phải hỏi ý kiến Deyhle mọi lúc để đảm bảo rằng họ không ký hợp đồng mâu thuẫn.

Khi đối mặt với cơn thịnh nộ của Horst, Havelange đáp lại bằng cách nói rằng Käser đã tự mình làm mọi thứ. Cả hai cố gắng giải quyết vấn đề một cách thân thiện với Deyhle, nhưng khi doanh nhân người Stuttgart từ chối lời đề nghị của Horst, mọi thứ trở nên tồi tệ. Dường như không hiểu lý do gì, Deyhle lại nhận được thư từ chủ tịch FIFA. Chỉ trong hơn một đoạn văn, Havelange báo cáo rằng các quyền tiếp thị được trao cho anh ta đã bị thu hồi. Deyhle sau đó đã đệ đơn lên một tòa án Thụy Điển và giành chiến thắng. Kể từ thời điểm đó, Horst sẽ phải đàm phán với Rolf Deyhle, một doanh nhân nổi tiếng về sự cứng đầu. Cả hai đã làm việc cùng nhau suôn sẻ trong một thời gian — cả hai đều là những giám đốc điều hành có tầm nhìn xa và đều hào hứng khi được phát minh ra một công việc kinh doanh hoàn toàn mới. Tuy nhiên, vì cả hai đều có cá tính mạnh và không thích nhượng bộ nên mối quan hệ này nhất định sẽ gặp nhiều xáo trộn.

Cảm thấy thường xuyên bị bỏ rơi, Deyhle nhiều lần đe dọa sẽ nói với mẹ của Horst về những chuyện bí mật của anh ta. Vào những thời điểm khác, có vẻ như người Đức độc hại không thể cưỡng lại việc làm âm ỉ. Nally một lần nữa thuyết phục được Coca-Cola đầu tư mạnh vào World Cup 1982, nhưng Deyhle đã hấp tấp tiếp cận Pepsi và bán quyền sử dụng biểu tượng FIFA cho công ty. Sự hỗn loạn xảy ra sau đó khi giao dịch bị phát hiện ở Atlanta, và Nally phải dùng hết khả năng thuyết phục để khiến Coca-Cola không bỏ cuộc ngay lập tức.

Những cơn đau đầu này thuyết phục Horst rằng anh ấy cần một đối tác đáng tin cậy hơn trong FIFA. Trong tâm trí của anh, anh đã bị phản bội bởi Helmut Käser, tổng thư ký, người đã áp ụ thỏa thuận với Deyhle. Anh thuận tiện sử dụng sự nhầm lẫn tạo ra để thuyết phục những người khác rằng Käser không hài lòng với tương lai của bóng đá.

Để loại bỏ vị tổng thư ký không may mắn khỏi văn phòng, Horst đã gọi một trợ lý sâu sắc nhất của mình. André Guelfi nói: “Horst hỏi tôi liệu tôi có thể nghĩ ra cách nào để đưa Käser ra khỏi bức tranh. “Sau đó tôi nói với Käser rằng nếu anh ấy không chịu rời đi, chúng tôi sẽ biến cuộc sống của anh ấy thành địa ngục. Nó sẽ không thể chịu đựng được”. Helmut Käser ban đầu chống lại, nhưng nhanh chóng nhận được tin nhắn. Käser phàn nàn rằng anh đã bị quấy rối và thậm chí bị theo dõi qua các đường phố. Trong hoàn cảnh đó, phần thưởng mà Guelfi đưa ra có vẻ thú vị hơn. “Tôi đã nói với anh ấy tốt nhất là nên rời đi khi anh ấy vẫn đang ở trên đỉnh cao và anh ấy có thể thương lượng về sự an toàn của mình,” Guelfi giải thích.

Trong khi đó, Horst đã chọn người thay thế Helmut Käser. Patrick Nally đã hứa với các nhà đầu tư rằng một nhân viên tiếp thị có năng

lực sẽ có thể nói rõ mong muốn của họ trong FIFA. Khi Horst và Nally đang tìm kiếm một người phù hợp với hồ sơ, Tommy Keller, người đứng đầu liên đoàn chèo thuyền quốc tế, đã gợi ý một cái tên. Keller, người vào thời điểm đó là giám đốc điều hành hàng đầu của Swiss Timing, một nhóm các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ cung cấp dịch vụ cho các sự kiện thể thao, đã chỉ ra một quản lý cấp dưới có thể quan tâm đến vai trò này.

Sepp Blatter phụ trách quan hệ công chúng cho Longines, một trong những thương hiệu Đồng hồ Thụy Sĩ tốt nhất vào thời điểm đó. Là một người đa ngôn ngữ lịch sự, người Thụy Sĩ kém ấn tượng hơn nhiều so với Havelange và kém lời cuốn hơn, nhưng anh ta hoàn toàn phù hợp với hồ sơ. Horst cần một người đủ thông minh để thực hiện các hoạt động tiếp thị, nhưng cũng đủ nhẹ nhàng để anh ta và Havelange kiểm soát tổ chức — và thu nhập mà tổ chức đó tạo ra.



Đội trưởng FIFA: Sepp Blatter (phải) và João Havelange, cả hai đều mặc đồng phục của Adidas.

Trong vài tháng, Sepp Blatter làm việc trực tiếp từ một văn phòng ở Landersheim, nơi Horst đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho anh ta. Người Thụy Sĩ nói: “Ngay từ đầu, Horst và tôi đã nghĩ rằng tâm hồn của chúng tôi được kết nối với nhau. “Anh ấy đã dạy tôi chi tiết về cách thức hoạt động của chính trị thể thao - và đó là một quá trình giáo dục tuyệt vời đối với tôi.” Vì chỉ có hai ngày giữa sinh nhật của họ, nên vào tháng Ba, họ thường tổ chức ăn mừng cùng nhau tại Auberge. “Điều này thường bao gồm việc hút một điếu xì gà ngon, điều mà tôi cũng học được từ Horst Dassler,” Blatter nhớ lại.

Những người khác nghĩ rằng Horst chỉ đơn giản là sử dụng bảo bối mới của mình. Christian Jannette nhớ lại: “Họ đã có những cuộc họp, nơi Horst sẽ đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng cho Blatter. “Horst nói chuyện cởi mở về Blatter như thể anh ta là một con rối, và anh ta đã giới thiệu anh ta với chúng tôi theo cách đó”, André Guelfi đồng ý. “Anh ấy có một nhân cách. không đáng kể và hoàn toàn phục vụ Horst. Khi cả ba chúng tôi ăn trưa cùng nhau, Blatter sẽ nhìn Horst

như thế anh ấy là Chúa, biết rõ rằng anh ấy sẽ không bao giờ có được công việc tại FIFA nếu không có anh ấy”.

Khi Helmut Käser ra đi, Sepp Blatter được giao vai trò này trong cuộc họp của ủy ban điều hành FIFA vào tháng 5 năm 1981. Sau khi loại bỏ đối thủ của mình và giao cho bạn bè của mình, Horst thực tế có thể ký hợp đồng của riêng mình.

Được hỗ trợ bởi Horst, Patrick Nally không mệt mỏi đã băng qua hành tinh để tìm kiếm các công ty quan tâm đến việc đầu tư vào “World Cup”, khi World Cup 1982 được biết đến. Trên một trong nhiều chuyến bay, anh ấy đã phát triển một gói - mà anh ấy gọi là “Intersoccer” - liệt kê chính xác những quyền có thể được thương lượng với các nhà tài trợ và loại bảo mật mà họ sẽ có. Được phát triển gần như hoàn toàn bởi Nally, Intersoccer đóng vai trò là hình mẫu cho các lễ hội tiếp thị thực sự diễn ra tại các kỳ World Cup tiếp theo.

Là một phần của Intersoccer, các công ty đa quốc gia có thể mua bản quyền và tự nhận mình là nhà tài trợ chính thức của World Cup. Họ có thể sử dụng tên và biểu tượng FIFA trong quảng cáo của mình, được cho là biến mình thành những công dân tốt ủng hộ bóng đá.

Phấn khích bởi hàng triệu người quyên góp được ở Argentina, Horst và Nally đã đồng ý phát hành 25 triệu franc Thụy Sĩ và mua bản quyền tiếp thị World Cup - một bước nhảy vọt đáng kể so với 12 triệu franc được tính 4 năm trước đó. Tuy nhiên, chưa đầy một năm trước chức vô địch, các nhà tổ chức Tây Ban Nha đã yêu cầu nhiều hơn thế. Họ bình tĩnh giải thích rằng họ sẽ cần thêm 35 triệu franc Thụy Sĩ nữa, bởi vì Cúp quốc gia đã trở thành một sự kiện có tỷ lệ lớn hơn nhiều, họ phải chi nhiều hơn. Theo lời hứa của chiến dịch tranh cử của Havelange, số đội tham dự World Cup 1982 sẽ tăng từ 24 lên 32. 63 triệu CHF cho bản quyền World Cup. Tuy nhiên, để đổi lấy việc tăng giá khủng, họ cũng nhận được quyền tiếp thị từ liên đoàn bóng đá châu Âu, UEFA và hai hiệp hội bóng đá khác - tất cả đều nằm trong gói Intersoccer.

Các cuộc đàm phán đằng sau các thỏa thuận về quyền tiếp thị trở nên âm u hơn bao giờ hết. Quyền chính thức thuộc về một nhóm tên là Rofa, có trụ sở tại Sarnen, Thụy Sĩ. Chỉ rất ít người biết rằng chữ “Ro” là của Robert Schwan, huấn luyện viên của Franz Beckenbauer, còn chữ “Fa” là của chính cầu thủ này. Họ đã góp phần vào việc mua lại các quyền, cùng với một số nhà đầu tư không rõ tên tuổi. Rofa sau đó sẽ chỉ định SMPI, Horst và công ty Monte Carlo của Nally, để xử lý việc bán quyền tiếp thị.

Tuy nhiên, chưa đầy một năm trước khi CKTG khai mạc, Horst đã khiến Nally ngạc nhiên khi yêu cầu một việc khẩn cấp. Tại một cuộc họp ở Rome, Horst đề nghị Nally mua cổ phần của cô trong quan hệ

đôi tác. Anh lại thiêu vốn, phải năn ni đôi tác đưa ra lời đề nghị càng sớm càng tốt. Sau nhiều vòng đàm phán, họ đồng ý rằng về nguyên tắc, Nally sẽ trả 36 triệu franc Thụy Sĩ. Được ký tại sân bay Paris vào tháng 1 năm 1982, đề xuất sau đó được gọi là "thỏa thuận Orly".

Trong vài tháng tiếp theo, Nally đã làm việc chăm chỉ để huy động tiền và đảm bảo rằng anh ấy có thể tiếp tục mở rộng Intersoccer. Để bắt đầu, anh đảm bảo rằng João Havelange và Sepp Blatter sẽ đồng ý chuyển các thỏa thuận hiện có cho anh.

Horst đã không thể giải quyết vấn đề với Deyhle, nhưng Nally đã giúp anh ta tránh được bằng cách đưa ra một đề nghị hào phóng: Mỗi năm cho đến những năm 1990, Deyhle sẽ nhận được một tấm séc lớn mà không cần phải nhắc ngón tay. Nally kết luận rằng điều đó là xứng đáng, như thể anh ấy sở hữu tất cả các thương hiệu của FIFA, anh ấy có thể đưa ra các hợp đồng tài trợ có giá trị hơn nhiều cho các đối tác tiềm năng của mình.

Horst đã được cung cấp ngân sách chính xác chi tiết thu nhập dự kiến trong bốn năm tới, bao gồm sự đóng góp lớn từ các công ty như Canon và Anheuser Busch. Nally đã ước tính cái giá mà anh ấy sẽ phải trả cho các quyền của FIFA và UEFA. Tôi phải thừa nhận rằng ngay cả với tất cả hàng triệu mà họ đã quyên góp được cho CKTG, SMPI sẽ kiếm được một khoản lợi nhuận ít ỏi từ lần đầu tiên Gói Intersoccer. Mặc dù vậy, anh ta chắc chắn rằng lần sau hoạt động sẽ có lãi hơn nhiều - điều này sẽ cho phép anh ta tài trợ phần lớn việc mua lại.

Khi Nally cân nhắc những chi tiết cuối cùng của vụ mua bán, một số quản lý của Horst bắt đầu lo lắng về sự lỏng lẻo của người Anh trong cuộc đàm phán. Didier Forterre, giám đốc tài chính của công ty tiếp thị cho biết: "Anh ấy sẽ tính toán trên mặt sau của đế lót ly, cho thấy sự cầu thả và thường dẫn đến sai sót.

Trong một số trường hợp, Forterre đã thuyết phục được Horst rằng có điều gì đó không ổn với các tài khoản SMPI. Anh ta chuẩn bị đầy đủ tài liệu buộc tội Patrick Nally và thuyết phục Horst gọi anh ta đến Landersheim. Forterre than thở: "Sau đó, trong bữa tối, Patrick sẽ thắng Horst một lần nữa, kể cho anh ấy nghe về những người anh ấy đã gặp. Horst bỏ qua những lời cảnh báo và tiếp tục bán: vào cuối tháng 3, anh ta và Nally thậm chí đã đồng ý về lộ trình thanh toán, sẽ thông qua một số công ty mẹ ở Liechtenstein.

Tuy nhiên, đột nhiên Horst hủy bỏ mọi cuộc đàm phán và buộc tội Nally đang cố gắng lừa dối anh ta. Người Anh cảm thấy bị phản bội, bị bỏ mặc mà không có hành động gì và hoàn toàn không hiểu động cơ của đối tác của mình. Hai người đã tạo ra hoạt động tiếp thị thể thao, nhưng đột nhiên Horst thậm chí không muốn nói chuyện. Horst giận dữ một cách khó hiểu, dường như Horst quyết tâm kéo tấm thảm xuống dưới người Nally.

Vài tuần trước khi CKTG khai mạc, Horst nhanh chóng gọi điện cho Didier Forterre. "Tôi đã ăn quá đủ chuyện này rồi. Tôi không bao giờ muốn gặp lại anh ấy. Theo báo cáo thì quá đủ rồi," Horst nói. Anh ta đặt hai phòng liền kề tại khách sạn Scribe ở Paris, gọi luật sư và nhốt mình ở đó trong vài ngày để giải quyết tình hình với Patrick Nally. Forterre nhớ lại: "Anh ấy đã gửi thư và fax đi khắp nơi trên thế giới, nói rằng anh ấy không còn muốn liên quan gì đến Nally nữa, và theo quan điểm của anh ấy, đối tác không còn tồn tại nữa". "Nó bị điên."

Trước tình hình đó, Horst yêu cầu Didier Forterre thu dọn đồ đạc và chuyển đến cư trú tại Tây Ban Nha. Trong các bức thư gửi cho các địa chỉ liên hệ của mình, Horst chỉ ra rằng bất kỳ câu hỏi nào liên quan đến SMPI nên được chuyển đến tiếng Pháp. Đột nhiên, Forterre nhận thấy mình phụ trách văn phòng tạm thời của SMPI trong một khách sạn ở Madrid, điều hành một chương trình hoàn toàn do Patrick Nally phát triển.

Quyết định chia tay Nally, Horst đã nghĩ đến một phương án thay thế để tài trợ cho việc kinh doanh tiếp thị thể thao. Giải pháp xuất hiện dưới dạng Dentsu, gã khổng lồ quảng cáo Nhật Bản. Các giám đốc điều hành công ty đã rất tức giận khi Hakuhodo, tập đoàn quảng cáo lớn thứ hai của đất nước, đã đánh cắp thị phần với các hợp đồng của mình trong thế giới thể thao. Tetsuro Umegaki, chủ tịch của Dentsu, đã đưa ra một lời đề nghị mà họ không thể từ chối. Trong khi các cuộc đàm phán giữa Nally và Dassler dao động trong khoảng 36 triệu franc, cơ quan Nhật Bản muốn Horst nắm giữ một nửa công việc kinh doanh và sẵn sàng đầu tư hào phóng để trả thù chính xác Hakuhodo. Umegaki ngay lập tức được mời đến xem trận chung kết World Cup, và một thỏa thuận đã được ký kết ngay sau đó.

Hợp đồng với người Nhật đang được thực hiện, và Horst chính thức chấm dứt mối quan hệ của mình với Nally. Mối quan hệ hợp tác tiên phong đã kết thúc sau một vài cuộc gặp gỡ khó chịu tại Sân bay Frankfurt và tại Khách sạn Brown ở London. Patrick Nally đã bán cổ phần của mình trong SMPI chỉ để đổi lấy 3,6 triệu franc Thụy Sĩ. Số tiền đã được thanh toán, nhưng West Nally không bao giờ lấy lại được.

Patrick Nally, người gần như một tay tạo ra tiếp thị bóng đá, không bao giờ hiểu được sự thay đổi đột ngột của Horst. Anh ta nghi ngờ rằng Horst không thích việc anh ta có mối quan hệ trong thế giới thể thao, và anh ta sợ rằng ảnh hưởng của anh ta trong môn thể thao này có thể trở nên quá lớn. Một lời giải thích khác là Horst đã bỏ rơi Nally khi nhận được lời đề nghị cao hơn từ Dentsu - điều đó có nghĩa là Nally phải bị loại.

"Horst Dassler say mê Nally trong một thời gian dài, và sau đó đột nhiên anh ta bắt đầu ném bùn vào anh ta," Monique Berlioux, cựu Tổng thư ký IOC cho biết. "Anh ấy sẽ giận dữ nói rằng Patrick đã

phán bội anh ấy. Anh ấy nhìn thấy những kẻ phán bội ở khắp mọi nơi, và anh ấy nghĩ rằng tất cả mọi người đều chống lại anh ấy”. Đối với Patrick Nally, Horst Dassler và các đồng đội của anh ấy đã “hết sức mình để loại bỏ tôi trong công việc kinh doanh”. Tình hình càng trở nên tồi tệ hơn đối với Nally khi hai trợ lý của cô, Steve Dixon và Peter Sprogis, đào tẩu sang phe của Horst.

Họ là một trong những giám đốc điều hành đã thành lập International Sport and Leisure (ISL), thuộc sở hữu của Horst Dassler và Dentsu. Được thành lập tại Lucerne vào giữa năm 1982, công ty được quản lý bởi Klaus Hempel, trợ lý riêng của Horst. Jürgen Lenz, cựu giám đốc tiếp thị quốc tế tại Adidas, đã tham gia cùng anh ấy - nhưng chỉ sau ba tháng, để không làm dấy lên sự nghi ngờ trong Herzogenaurach.

Với những người quản lý đáng tin cậy và sự hỗ trợ của Dentsu, ISL sẽ sớm chinh phục thị trường tiếp thị bóng đá. Giống như West Nally, ISL cũng đóng vai trò trung gian giữa FIFA và các công ty đa quốc gia, bán quyền xác định các nhà đầu tư là nhà tài trợ chính thức của World Cup. Khái niệm do Patrick Nally tạo ra đã được mở rộng và như Horst Dassler đã dự đoán, thành quả thu được là rất lớn: quyền đăng cai World Cup 1986 tại Mexico đạt 45 triệu franc Thụy Sĩ. Tuy nhiên, hãng quyền thể thao Thụy Sĩ cũng đã huy động được 200 triệu thông qua các nhà tài trợ khác.

Số tiền này được chuyển đến FIFA, được sử dụng để tài trợ cho các dự án quốc tế nhằm truyền bá môn thể thao này và tăng trợ cấp cho các liên đoàn quốc tế. Một phần khác được sử dụng trong việc mở rộng liên đoàn, bao gồm các khoản thanh toán và chi phí ngày càng không cân đối của các thành viên hội đồng. Nhưng trước đó, ISL đã nhận được một khoản hoa hồng lớn, ước tính lên tới 30% số tiền mà cơ quan này huy động được.

Công việc kinh doanh trở nên tuyệt vời khi ISL nhận được quyền phát sóng các trò chơi. Các hợp đồng đại diện cho một số tiền lớn và, trong vài năm, được ký kết sau những cánh cửa đóng kín và không có lựa chọn thứ hai. Sự bá đạo làm dấy lên nghi ngờ rằng Horst Dassler đã chia sẻ ít nhất một phần chiến lợi phẩm với những người bạn của mình tại FIFA và các tổ chức thể thao khác.

Jean-Marie Weber, trợ lý cũ của Horst, luôn có mặt tại ISL về các vấn đề tài chính. Sau đó, anh ta được biết đến là người nắm giữ “danh sách đen” - một tài liệu liệt kê tất cả những cá nhân đã nhận tiền. Các nhà quản lý ISL khác đã vô tội về những vấn đề này, nhưng họ đều đồng ý rằng danh sách này còn dài. Người ta không biết các khoản thanh toán đã được thực hiện cho ai.

Horst không bận tâm đến những hoạt động thấp hèn của mình, và giờ anh ấy đang thực hiện dự án lớn nhất của mình. Anh ấy đã chinh

phục thể giới bóng đá, nhưng vẫn còn những thành trì khác cần bị xuyên thủng.

Đề xuất thực tế giống với đề xuất đã tồn tại đối với bóng đá: ISL sẽ bán bản quyền Thế vận hội cho các công ty lớn. Mọi chuyện lẽ ra sẽ dễ dàng hơn, vì Thế vận hội có tính chất phổ biến hơn nhiều so với các cuộc thi bóng đá và được cho là có vị thế cao hơn. Trên thực tế, điều đó không hề đơn giản, bởi vì quyền đối với các vòng biểu tượng thuộc về hàng chục ủy ban Olympic quốc gia.

Theo quy định của thời điểm đó, mỗi ủy ban quốc gia có thể thỏa thuận với một số nhà tài trợ để họ được quyền sử dụng nhãn Olympic ở quốc gia tương ứng. Nếu các công ty lớn hơn muốn sử dụng các vòng này trên một khu vực rộng lớn hơn, họ sẽ cần phải thương lượng với các ủy ban quốc gia của các quốc gia mà họ muốn bao trùm. Điều này làm suy yếu xu hướng đặc biệt của sản phẩm mà ISL muốn bán: nó sẽ chỉ có thể thuyết phục các công ty đa quốc gia đầu tư tiền vào các nhãn Olympic nếu nó có thể đảm bảo rằng các công ty này có thể công khai mối quan hệ của họ với Thế vận hội ở bất cứ đâu họ muốn.

Công việc mà họ có được là không thể đo đếm được. Để có thể bán các gói hàng quốc tế, ISL sẽ phải thuyết phục hầu như tất cả các ủy ban quốc gia nhượng lại quyền của họ đối với các vòng thi Olympic. Lập luận chính là bằng cách này IOC sẽ có thể thu được các khoản đầu tư lớn hơn nhiều từ các công ty đa quốc gia - các khoản đầu tư sau đó sẽ được phân phối lại cho các ủy ban quốc gia. Tuy nhiên, ngay cả khi đó, sẽ phải mất nhiều năm để thuyết phục tất cả mọi người, và dự án vẫn có thể bị trục trặc nếu bất kỳ quốc gia lớn nào từ chối ký thỏa thuận.

Tuy nhiên, Horst vẫn không nản lòng. Đã đến lúc gạt hái những gì anh ấy đã gieo trong nhiều giờ ngồi trước thang máy của khách sạn: vì sự cống hiến không mệt mỏi của anh ấy trong việc vận động hành lang, Horst đã quen biết các chủ tịch của nhiều ủy ban quốc gia, và nhân viên của anh ấy đã kết bạn với nhiều khác.

Người đã hỗ trợ anh nhiều nhất vào thời điểm đó là Juan Antonio Samaranch. Kể từ khi được bầu ở Moscow, chủ tịch IOC đã háo hức tìm kiếm các nguồn doanh thu mới cho phong trào Olympic đang bị đè nén. Dự án được tiến hành bởi Ủy ban về các nguồn tài chính mới, đã có cuộc họp đầu tiên vào tháng 12 năm 1981 và do Louis Guirandou N'Daye của Côte d'Ivoire chủ trì.

Ủy ban đã xác định quyền phát sóng là nguồn thu nhập hứa hẹn nhất cho IOC. Tình hình đã thay đổi rất nhiều kể từ khi những năm 1950, khi đài phát thanh và truyền hình tẩy chay Thế vận hội vì họ coi đó là điều không thể chấp nhận được, không giống như báo và tạp chí, họ sẽ phải trả tiền cho đặc quyền được đưa tin về Thế vận hội. Kể từ đó, họ nhận thấy rằng Thế vận hội đã tăng rất nhiều khán giả,

nhưng giá bán quyền phát sóng đã lên tới 102 triệu đô la - đôi với Thế vận hội Moscow 1980.

Cuộc tranh chấp giữa các đài truyền hình Mỹ về quyền phát sóng Thế vận hội Moscow lên đến đỉnh điểm khi các đối thủ bắt đầu ngang nhiên tâng bốc ban tổ chức sự kiện này. ABC và CBS đã sản xuất các bộ phim tài liệu về lối sống của người Liên Xô mà lẽ ra có thể lấy trực tiếp từ các kho lưu trữ của Bộ Chính trị. NBC đã mua lại một loạt phim tài liệu về những điều kỳ diệu của cạnh tác tập thể và cuối cùng đã giành được bản quyền, với giá 85 triệu đô la.

Samaranch đã tính toán rằng, nếu được tiếp thị đúng cách, bản quyền phát sóng có thể tạo ra thu nhập lớn hơn nữa. Ông sẽ nhượng bộ nhất định để làm cho việc phát sóng Thế vận hội trở nên hấp dẫn hơn nữa đối với các đài truyền hình và tổ chức các cuộc đấu giá để tăng giá — do đó mở rộng doanh thu đạt được lên 403 triệu đô la tại Thế vận hội 1988 ở Seoul. Tuy nhiên, không giống như FIFA, Ủy ban Olympic cảm thấy rằng họ có thể tự xử lý các cuộc đàm phán này, để không phải trả hoa hồng lớn cho ISL hoặc bất kỳ cơ quan nào khác.

Tiếp theo được giải quyết là quyền tiếp thị. Bởi vì quyền kiểm soát các vòng thi Olympic bị phân tán trong các ủy ban Olympic quốc gia, IOC không thể nhận được hàng triệu đô la đầu tư mà các liên đoàn của các môn thể thao khác có thể thu được. Samaranch quay sang Horst, người bạn lâu năm của anh, để thực hiện những thu xếp cần thiết. Chủ tịch Ủy ban Olympic Quốc tế đã thể hiện sự ủng hộ vững chắc đối với Horst tại một cuộc họp được tổ chức ở New Delhi vào năm 1983, nơi ông thuyết phục IOC phát triển một kế hoạch tiếp thị quốc tế. Nó thậm chí không phải đề cập rằng giao dịch sẽ được thực hiện thông qua ISL.

Khi IOC xác nhận rằng ISL sẽ chịu trách nhiệm vạch ra một kế hoạch tiếp thị cho Thế vận hội, Horst Dassler và Jürgen Lenz đã đi khắp thế giới để chốt các giao dịch với mỗi các ủy ban quốc gia. Các ủy ban nhỏ hơn rất vui mừng khi nhận được một số tiền cố định để đổi lấy các quyền, vốn không có giá trị gì đối với họ. Những người khác đã có hợp đồng tương tự, phải được đánh giá và mua lại. Sự phản kháng lớn nhất chủ yếu đến từ các ủy ban ở Đức và Hoa Kỳ, những ủy ban này đã tuyên bố ngay từ đầu rằng họ không có ý định nhượng bộ quyền của mình.

Để xoa dịu sự bất an của một số ủy ban thiếu quyết đoán hơn, Juan Antonio Samaranch đã gửi cho mỗi người trong số họ một bức thư cá nhân giải thích lợi ích của việc mua bán. Rất nhiều chính sách đã phải được thực hiện và một số vòng thảo luận kéo dài đã diễn ra cho đến khi các ủy ban giàu nhất được thuyết phục. Dassler và Lenz nghĩ rằng như vậy là đủ khi Mỹ và tất cả trừ 13 ủy ban quốc gia đã ký thỏa thuận. Chẳng ích gì khi thực hiện các cuộc đàm phán mới với các quốc gia như Afghanistan, Albania và Triều Tiên, những quốc gia

năm giữ quyền vi lý do chính trị và trong mọi trường hợp, chẳng có nghĩa lý gì đối với các nhà tài trợ.

Chuyến *tham quan* này cho phép các nhà quản lý ISL cùng nhau lập một kế hoạch tiếp thị hoàn chỉnh cho Thế vận hội. Hoạt động này được gọi là Chương trình Olympic (TOP) và đã quyên góp được hàng trăm triệu franc Thụy Sĩ cho tổ chức ở Lausanne. Việc bán Thế vận hội đã tạo ra một số vụ bê bối khá tồi tệ trong vài thập kỷ tới. Một số nhà báo tiết lộ thường xuyên biến thủ số tiền gây quỹ thông qua chương trình. Mặc dù một phần thu nhập được sử dụng để tài trợ cho các chiến dịch viện trợ, một phần lớn được sử dụng để nuôi sống bản ngã và chi trả các chi phí cá nhân của các thành viên IOC.

Đối với Horst Dassler, đó là phần thưởng lớn nhất mà anh có thể có được. Với TOP, ISL đã thiết lập toàn quyền kiểm soát đối với hoạt động tiếp thị thể thao, một lĩnh vực kinh doanh đang mở rộng với tốc độ tối đa. Trong vòng chưa đầy mười năm, quan hệ đối tác với Patrick Nally đã phát triển thành một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô la. Horst không thể đạt được, người dẫn đầu của một thị trường màu mỡ và dường như vô hạn.

Horst có được chiếc răng và móng tay bá chủ của mình. Anh ấy đã tự mình phát triển ISL, và công việc kinh doanh vẫn là lĩnh vực riêng của anh ấy. Anh ấy đã có một nỗ lực có ý thức để ngăn những cuộc chiến căng thẳng trong gia đình ra khỏi bức tranh. Tuy nhiên, gia đình đã đuổi theo anh ta, khi vỏ bọc của anh ta bị thổi bay.

Sự trở lại

Horst Dassler là bạn thân của nhiều vận động viên thể thao lớn trên thế giới, Käthe Dassler tiếp tục phục vụ bánh mận cho khách của mình trên sân thượng của nhà cô ở Herzogenaurach. Vào đầu những năm 1980, nhiều quyết định lớn của Adidas được đưa ra về cà phê, khi Käthe dành hàng giờ để trò chuyện với chị gái Marianne và các con gái của cô ấy.

Theo di chúc của Adolf Dassler, Käthe sẽ thừa kế quyền kiểm soát công việc kinh doanh. Mặc dù vậy, bà vẫn nhất quyết để các con của mình đảm nhận các vị trí chỉ huy trong công ty. Mỗi người trong số bốn cô con gái đều kiểm soát bộ phận riêng của mình. Inge Bente, cô cả, đã giúp đỡ rất nhiều cho hoạt động quảng bá thể thao ở Đức, nhưng đã mất đi nhiều quyền lực và ảnh hưởng sau khi bị đột quỵ khiến liệt nửa người. Karin Essing, người thứ hai, lo mọi thứ liên quan đến tiếp thị. Brigitte Baenkler đã hỗ trợ Anh Horst trong các cuộc tiếp xúc của anh ở các nước Đông Âu. Sigrid, người trẻ nhất, đã giám sát sản xuất hàng dệt trong một thời gian ngắn cho đến khi cô chuyển đến Thụy Sĩ cùng chồng.

Các vấn đề của Adidas cũng được thảo luận tại các buổi họp mặt gia đình không chính thức, có sự tham gia của 4 chị em và chồng tương ứng của họ. Alf Bente là người có ảnh hưởng nhất trong số họ. Anh ấy đã hòa nhập vào công ty được một thời gian và đang giám sát việc mở rộng sản xuất. Khi Adi bắt đầu mất sức, Bente đã lấy một số chức năng của chúng một cách không chính thức. Hans-Günter Essing không tham gia nhiều vào các hoạt động hàng ngày của công ty, nhưng ông được coi là người đáng tin cậy và có kỹ năng phân tích tuyệt vời. Hans-Wolf Baenkler lắng nghe nhiều hơn những gì anh ấy nói. Christoph Malms, con rể cuối cùng, không dành nhiều thời gian ở Herzogenaurach. Sau khi hoàn thành khóa học tại Trường Kinh doanh Wharton, Hoa Kỳ, ông đảm nhận vai trò cố vấn. Các quyết định của gia đình bằng cách nào đó đã phải được sự chấp thuận của ban giám sát, *Beirat*, gồm đại diện của các con Käthe và Adi và được hỗ trợ bởi một nhóm cố vấn, chủ ngân hàng và luật sư mà họ có phần thân thiện với nhau.

Một số phương pháp được gia đình sử dụng có mục đích cụ thể là giữ quyền kiểm soát quản lý. Trong số các nghi lễ nổi loạn nhất là việc khai mạc thư từ. Marianne Hoffmann, chị gái của Käthe, đã dành hơn hai giờ mỗi ngày để xem tất cả các lá thư gửi đến Adidas ở Herzogenaurach. Và không quan trọng nếu bức thư dành cho những

người quản lý cụ thể — cô ấy xem nội dung của từng gói hoặc phong bì và gửi nó cho bất kỳ người nhận nào cô ấy muốn.

Thật không may, các quyết định của Dasslers không phải lúc nào cũng đáp ứng được mối quan tâm của các nhà quản lý chuyên nghiệp của công ty. Một trong những quản trị viên này đang xem xét các tài liệu phức tạp khi anh ta được Frau Essing gọi khẩn cấp. “Đến đây ngay lập tức. Danh tiếng của chúng tôi đang ở trên mạng!” anh ấy nói. Ở giữa bàn làm việc của anh ấy là một tạp chí thể thao đang mở. Đó là một quảng cáo về thuốc chữa hôi chân có thiết kế giày thể thao. Người quản lý trẻ nhớ lại: “Với một chiếc kính lúp, bạn có thể thấy chiếc giày được đề cập có một số sọc ở hai bên. Anh ấy đã cố gắng duy trì sự bình tĩnh của mình khi Frau Essing ra lệnh giải quyết vấn đề ngay lập tức - coi đó là một sự phẫn nộ khi cho rằng Adidas có thể liên quan đến giày dép có mùi.

Trong một số trường hợp, các nhà quản lý buộc phải giải quyết nhiều vấn đề gia đình riêng tư hơn. Hansrudi Ruegger, chủ tịch công ty con Thụy Sĩ, đã tìm thấy một số hộp tã vải trong lô hàng giày Adidas. Trong một tin nhắn kèm theo lô hàng, Ruegger được yêu cầu giao tã cho Sigrid, người mới chuyển đến Zurich và vừa có một đứa con.

Hầu hết các nhà quản lý đều chấp nhận loại nhiệm vụ này mà không gặp vấn đề gì. Rất cuộc, họ làm việc trong một doanh nghiệp gia đình. Điều này đã rõ ràng trong các cuộc phỏng vấn việc làm — thường được tổ chức tại nhà của Dasslers và liên tục bị gián đoạn bởi những đứa trẻ đội mũ cao bồi chạy ngang qua. Tuy nhiên, thói quen của gia đình đã trở nên tồi tệ khi cuối cùng họ đã ngăn cản một số thay đổi cần thiết đối với công ty - vốn đã vượt xa giới hạn của một doanh nghiệp gia đình cấp tỉnh.

Jürgen Lenz, giám đốc tiếp thị quốc tế tại Herzogenaurach, là một trong những người thất vọng nhất. Đã làm việc vài năm tại McCann Erickson, anh ấy hiểu quá rõ sức mạnh của quảng cáo. Tuy nhiên, cho đến khi ông gia nhập Adidas vào cuối những năm 1970, các quảng cáo của công ty không hiển thị gì ngoài các sản phẩm của chính nó. Thứ duy nhất trong số cái của Adidas có thể được gọi là quảng cáo là một loạt các quảng cáo trên tạp chí nhỏ và các tạp danh mục được thực hiện bởi Hans Fick, công ty nhỏ ở Nuremberg đã làm việc với Adidas từ những năm 1950. Lenz ghen tị với những chiến dịch quảng cáo thông minh do Nike thực hiện ngay từ những ngày đầu thành lập.

Ngay sau khi được tuyển dụng, anh đã được một công ty nghiên cứu lớn của Đức tiếp cận, người đã yêu cầu anh thực hiện một cuộc nghiên cứu về thị trường dụng cụ thể thao. Họ cung cấp chính xác công cụ mà Jürgen Lenz đã yêu cầu kể từ khi đến Adidas để cải thiện chiến lược tiếp thị. Ông cho rằng Käthe Dassler sẽ chấp thuận việc phát hành một số tiền nhỏ cần thiết cho nghiên cứu, nhưng câu trả

lời đên dưới dạng một ghi chú viết tay ngắn gọn: “Herr Lenz. Hàng đã bán hết cho đên năm 1982!” Käthe cảm thấy rằng không có lý do gì để một công ty phải vật lộn để đáp ứng nhu cầu nghiên cứu thị trường.

Một mình kể từ cái chết của chồng vào năm 1978, Käthe đôi khi muốn thoát khỏi công việc kinh doanh phức tạp của gia đình. Cô ấy đã đi du lịch rất nhiều nơi trên thế giới và cố gắng làm cho cuộc sống của mình dễ chịu nhất có thể, thậm chí cho phép bản thân có một số mối quan hệ không quá kín đáo. Nhiều người sốc khi cô “yêu điên cuồng” giám đốc một xưởng sản xuất giày ở Brazil. Mục tiêu tình yêu của cô, một người đàn ông đã có gia đình gốc Thụy Sĩ, vui lòng từ chối những lời công khai của cô.

Vào những lúc khác, Käthe chỉ đơn giản là muốn thoát khỏi bầu không khí căng thẳng của Herzogenaurach. Khi Hansrüdi Ruegger xây dựng văn phòng mới cho công ty con Thụy Sĩ, cô ấy đã yêu cầu anh ấy xây một căn hộ nhỏ cho cô ấy. Cô ấy thường rời Herzogenaurach để ở một mình vài ngày trong căn hộ của mình, nằm trong một khu công nghiệp nhạt nhẽo của Zurich.

Tuy nhiên, điều khiến La Mutti khó chịu nhất là vấn đề của các con cô. Trên sân thượng của nhà Herzogenaurach, bà trút hết nỗi lòng của mình cho một số quản lý cấp cao của công ty, than thở về cách làm việc thất thường của con trai bà và thói phá phách của con rể bà. Käthe từng nói với một du khách hơi xấu hổ.

Käthe đang nói về Alf Bente, chồng của cô con gái lớn, người khét tiếng nghiện rượu. Như một số người đã quan sát, chứng nghiện rượu có thể là kết quả của sự trung thành quá mức với Adidas. Một nhân chứng kể lại: “Khi Alf đến Hungary hoặc Nga, họ sẽ bắt đầu uống vodka lúc 10 giờ sáng. Alf đã giới thiệu thói quen này với Herzogenaurach, nơi anh mời đồ uống có cồn trước bữa trưa để làm khách ngạc nhiên. Vấn đề của anh ấy chắc chắn trở nên tồi tệ hơn khi cuộc hôn nhân kết thúc. Mọi thứ rõ ràng bắt đầu trở nên tồi tệ sau cơn đột quy làm tê liệt một nửa cơ thể của Inge. Những bất đồng giữa hai vợ chồng đã gây ra một số vấn đề khó xử cho Adidas, và đôi khi các nhân viên phải làm theo những hướng dẫn trái ngược nhau.

Khi biết rõ Alf Bente không còn làm việc tại Adidas, anh ấy đã biến mất trong vài ngày. Hansrüdi Ruegger, người có mối quan hệ thân thiết với Bente, nhận được cuộc gọi từ chủ một cửa hàng Adidas tại sân bay Zurich: có một người say rượu trong cửa hàng tự xưng là chủ công ty và yêu cầu ai đó đến đón anh ta. Ruegger chạy đến sân bay, giấu Bente tại khách sạn Dolder và báo cho gia đình. Ngay sau đó, các tờ báo lá cải của Đức đã thông báo rằng cuộc hôn nhân của Bentes đã kết thúc. Alf rời Herzogenaurach và chuyển đến Nuremberg với một người phụ nữ trẻ hơn.

Phân khúc của những gì Käthe đã nói đề cập đến mối quan hệ của con trai bà với André Guelfi. Bà ngài Corsican đã có tác dụng với Käthe trong một thời gian. Vào cuối những năm 1970, khi ông đến Herzogenaurach dự các cuộc họp cổ đông của Le Coq Sportif, bà luôn dành cho ông sự chào đón nồng nhiệt. Thật hiếm khi anh ta rời khỏi nhà Dassler mà không có một món quà nhỏ. Tuy nhiên, sự tự tin của Käthe nhanh chóng bị xói mòn. Những người cung cấp thông tin cho anh ta sớm nói với anh ta rằng Guelfi đang đi khắp thế giới với con trai anh ta. Cô bắt đầu nghi ngờ rằng Guelfi có liên quan đến những giao dịch bất thỉu của Horst và đang âm mưu chống lại cô. Tuy nhiên, Käthe không hề chuẩn bị trước cho tất cả những câu chuyện mà Guelfi phải kể cho cô.

Marcel Schmid lo lắng xem xét giấy tờ trên bàn làm việc. Rất dỉ dỏm, Schmid là chủ tịch của Sarragan, công ty Thụy Sĩ chăm sóc các lợi ích kinh doanh không phải Adidas của Horst. Từ văn phòng của mình ở Freiburg, ông kiểm soát hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm về Le Coq Sportif và nắm giữ trong một số công ty khác. Khi nhìn vào các hợp đồng và hóa đơn do André Guelfi gửi, Schmid chắc chắn rằng các con số đã sai.

Đối với Schmid, Guelfi đã lừa dối Horst một cách trắng trợn ngay từ đầu. Mỗi khi anh ta chốt hợp đồng, số tiền được phân bổ cho Sarragan lớn hơn nhiều so với số tiền được chỉ định. Guelfi luôn nói rằng sự khác biệt đã được giải quyết ở hậu trường, và do đó, không thể xuất hiện trong các tài khoản. Nhưng vụ việc lặp đi lặp lại quá nhiều lần nên Schmid quyết định báo động cho Horst. Horst phản ứng dữ dội: ông thực hiện tùy chọn theo hợp đồng để kiểm soát phần lớn Le Coq Sportif, tức bỏ mọi trách nhiệm của Guelfi trong công ty. Corsican rời khỏi hiện trường đột ngột như khi anh ta bước vào.

Blago Vidinic, một cựu giám đốc bóng đá Nam Tư, đã chứng kiến một tình huống kỳ lạ trong một cuộc họp của UEFA. Vidinic định đàm phán với Roger Petit, chủ tịch Standard Liège FC và thành viên hội đồng quản trị của Uefa, nhưng André Guelfi cũng có mặt ở đó để tham dự cuộc họp với tư cách là chủ tịch của Le Coq Sportif. "Tôi không nghĩ rằng bạn có liên quan gì đến cuộc họp này, vì bạn không còn phụ trách Le Coq Sportif nữa," Petit nói với anh ta một cách bình tĩnh.

Vấn đề đến với tòa án khi Marcel Schmid nói Guelfi là "kẻ lừa đảo quốc tế". Guelfi tuyên bố bản thân bị xúc phạm và đệ đơn kiện bồi nhọ và bồi nhọ ở Thụy Sĩ. Vào ngày điều trần, Theo quy định của Thụy Sĩ thời đó, ông được đưa đến một căn phòng nhỏ phía sau tòa án (để tránh lãng phí tiền thuế của người dân, một cuộc họp đã được tổ chức giữa các bên để cố gắng giải quyết vấn đề một cách hòa nhã lần cuối). Ngoài ra còn có Schmid, người đã chuẩn bị một đồng tài liệu. Vào thời điểm cả hai rời khỏi phòng, Guelfi đã bỏ đơn kiện. Sau

khi xem xét kỹ vụ việc, Guelfi dường như cảm thấy rằng biệt danh "kẻ gian lận quốc tế" đã thực sự áp dụng.

Mặc dù vậy, không có cách nào để các bên có thể hòa giải. Họ hoàn toàn không đồng ý với giá trị mà Guelfi nên nhận được cho các khoản đầu tư của mình vào Sarragan. Guelfi ước tính rằng kể từ khi thực hiện thỏa thuận bí mật với Horst, anh ấy đã bỏ khoảng 30 triệu đô la vào thỏa thuận này. Giá của các công ty mà Guelfi đã mua thay mặt cho Horst rất dễ tính. Tuy nhiên, tài khoản phức tạp hơn nhiều khi bao gồm các chi phí hiện tại. Guelfi lập luận rằng ông đã đóng góp hầu hết các quỹ cần thiết để các thương hiệu do Sarragan sở hữu phát triển — và ông muốn lấy lại tất cả.

Một số phiên bùng nổ nhất đã diễn ra khi Guelfi trình bày chi phí đi lại của mình. Người Corsican từ chối đi du lịch theo bất kỳ cách nào khác ngoài chiếc Learjet của mình, và anh ta đã cắm đầu vào đầu bút chì của mình suốt hàng giờ đồng hồ bay do công việc kinh doanh của Horst. "Một giờ bay tốn khoảng 30.000 franc, và tôi đã bay hàng nghìn giờ", Guelfi lập luận.

Horst từ chối trả tiền, và sau đó một số điều kỳ lạ bắt đầu xảy ra với những người quản lý của anh ta. Đầu tiên, ngay sau khi chia tay, một trong những chiếc ví của Jean-Marie Weber đã biến mất tại sân bay Geneva. Người đàn ông bồi trơn bánh xe của các liên đoàn quốc tế thay mặt cho Horst Dassler luôn mang theo ít nhất một chiếc túi lớn chứa đầy tài liệu quan trọng.

Ngay sau đó, vào tháng 4 năm 1982, tòa nhà Adidas ở Landersheim bị cảnh sát hải quan Pháp đột kích. Một số quản lý đã bị buộc phải ra khỏi văn phòng của họ để những người đàn ông mặc đồng phục lục lọi hồ sơ. Các sĩ quan cũng đến gõ cửa nhà Horst Dassler ở Eckartswiller. Một đơn vị thứ ba được cử đến phố Grimaldi ở Monte Carlo để lục soát các văn phòng của SMPI. Patrick Nally đã bị thẩm vấn rất lâu bởi người đứng đầu cơ quan hải quan Marseille. Một đơn vị khác đã loại bỏ Marcel Schmid khỏi văn phòng Freiburg của anh ta.

Cuộc tìm kiếm tập trung vào các vụ chuyển tiền bất hợp pháp. Chính phủ xã hội chủ nghĩa lên nắm quyền ở Pháp trong cuộc bầu cử tổng thống tháng 5 năm 1981 đã thông qua luật yêu cầu các công ty và cá nhân phải giao dịch chuyển khoản ngân hàng có giá trị lớn. Điều này làm phức tạp rất nhiều hoạt động của tất cả các công ty đa quốc gia có trụ sở tại Pháp, đồng thời với sự phức tạp và các khía cạnh bí mật trong kinh doanh của Horst, thật không thể tưởng tượng được rằng ông ta có thể đồng ý với các yêu cầu mới.

Một số quản lý thân cận nhất của Horst tin rằng hải quan đã được cảnh báo bởi André Guelfi. Một người nói: "Những tài liệu khiến chúng tôi bị buộc tội nhiều nhất nằm sau gương trong phòng tắm của Guelfi, và rõ ràng là chúng đã được anh ta đặt ở đó." Didier Forterre,

giám đốc tài chính của SMPI, đã bị giam giữ và thẩm vấn ở Marseille trong ba ngày, và được cho là đã nghe cảnh sát nói rằng đơn kiện của Guelfi.

Vụ việc cuối cùng đã được giải quyết mà không có vấn đề gì thêm. Sau cuộc điều tra thuế, Horst chuyển đến Thụy Sĩ cùng vợ và hai đứa con tuổi teen. Công ty, tuy nhiên, không bị trừng phạt. Như một số giám đốc điều hành đã lưu ý, người phụ trách ngân sách của Pháp vào thời điểm đó là Henri Emmanuelli, một bộ trưởng thiên về cánh tả, người có khu vực bầu cử chính ở Landes - nơi có một trong những nhà máy của Adidas France. Mặc dù vậy, Dédé la Sardine vẫn có một cú ace cuối cùng trong tay áo của mình.

Với tài liệu trong tay, André Guelfi đến Herzogenaurach và mở trò chơi. Käthe đã vô cùng thất vọng khi phát hiện ra rằng người đàn ông quyến rũ người Pháp đã hỗ trợ con trai mình trong nhiều năm, chi hàng triệu USD để xây dựng một doanh nghiệp với tỷ lệ hoàn toàn không ngờ tới. Cô ấy tái mặt. Từ lâu bà đã nghi ngờ rằng con trai mình đang lừa dối cả gia đình, nhưng việc biết được sự tồn tại của Sarragan là một đòn giáng khiến bà bị tàn phá. Käthe giờ đã biết Horst đã đầu tư bao nhiêu vào các hoạt động bí mật của mình và khối lượng tài nguyên mà anh ta đã rút khỏi Adidas để sử dụng cho lợi ích riêng của mình. Trường hợp cho thấy sự trùng lặp về tỷ lệ đáng kinh ngạc.

Khám phá gây ra những cuộc tranh cãi đến mức đôi khi không thể giải quyết vấn đề bằng cách thảo luận hợp lý. "Đã có lúc Horst chỉ đồng ý nói chuyện với các thành viên khác trong gia đình với sự có mặt của luật sư," Günter Sachsenmaier, lúc đó là giám đốc xuất khẩu ở Landersheim, cho biết. "Anh ấy rõ ràng đã bị trầm cảm."

Lên đến đỉnh điểm của sự phản uất, Käthe đã đến Hoa Kỳ để xác minh hàng hóa mà Horst mua lại mà không có sự đồng ý của cô ấy. Don Corn, người điều hành bộ phận dệt may tại Adidas USA, đã không gặp Käthe trong nhiều năm. Anh rất ngạc nhiên khi một trợ lý của mình gọi điện và yêu cầu anh đến đón Frau Dassler tại sân bay. Corn nhớ lại: "Cô ấy có lửa trong mắt. Ngay khi hạ cánh, Käthe bắt đầu nói chuyện một cách tức giận và yêu cầu Corn dọn dẹp công việc kinh doanh ở New York."

Kể từ thời điểm đó, việc chuyển nguồn lực từ Adidas sang Le Coq Sportif và các thương hiệu khác của Horst trở nên khó khăn hơn nhiều. Căng thẳng lên đến đỉnh điểm ngay trước World Cup 1982, khi Horst cố gắng thực hiện các hợp đồng độc quyền giữa Le Coq Sportif và các đội hạng nặng mà Herzogenaurach Dasslers muốn xem thiết bị của Adidas. Để chiêu mộ thêm đội cho Le Coq Sportif, Horst một lần nữa nhờ người bạn Blago Vidinic giúp đỡ. Sau thời gian Blago ở Zaire, Horst đề nghị anh chuyển đến Colombia. Ông cho rằng có được mối quan hệ đặc biệt với huấn luyện viên của đội đó sẽ rất hữu ích cho World Cup 1986, được tổ chức trong nước. Khi

chính phủ Colombia thừa nhận rằng họ sẽ không thể tổ chức sự kiện này, Horst đã vội vàng điện thoại. Lần này, anh ấy yêu cầu Vidinic chuyển đến Landersheim để làm việc thúc đẩy Le Coq Sportif trong bóng đá.

Đối với World Cup, Vidinic nên ký hợp đồng tài trợ Le Coq Sportif với ít nhất ba đội tuyển quốc gia. Không ai quan tâm khi Vidinic ký hợp đồng với Cameroon và Algeria, nhưng người Đức bắt đầu cầu nhau khi anh ký hợp đồng với Squadra Azzura. Bất chấp phong độ tệ hại của đội tuyển quốc gia Ý, bản hợp đồng này là một trong những bản hợp đồng đáng ghen tị nhất trong làng bóng đá quốc tế.

Vidinic gặp khó khăn khi đàm phán với liên đoàn Italia, liên đoàn không cho phép in logo của bất kỳ công ty nào trên áo đấu của đội tuyển quốc gia. Họ đã đạt được một thỏa thuận trong đó logo Le Coq Sportif sẽ xuất hiện trên bộ đồ thi đấu của các cầu thủ. “Chúng tôi Tây Ban Nha đã choáng váng khi thấy những người Ý chạy xung quanh trong chiếc áo khoác của họ trong cái nóng tàn bạo,” Vidinic nói đùa. Thỏa thuận này đã gây ra một làn sóng phản nộ ở Ý, làm dấy lên những cáo buộc rằng người chơi đã nhận được tiền thưởng khi sử dụng thiết bị của Le Coq Sportif. Việc các công ty liên kết với môn thể thao này thực hiện loại hình thanh toán này đã là tiêu chuẩn, nhưng các nhà chức trách Ý lo ngại rằng người chơi sẽ không khai báo số tiền này với chính phủ. Blago Vidinic đã được các nhà điều tra Ý gọi về vấn đề này và thừa nhận sự tồn tại của các khoản thanh toán. Ông biện minh rằng các khoản thanh toán không được kê khai vì số tiền quá nhỏ để thu hút sự chú ý của cơ quan thuế.

Các nhà quản lý người Đức của Adidas thậm chí còn lo ngại hơn trong trận chung kết World Cup 1982, khi Italia đánh bại Tây Đức với tỷ số 3-1. Các trợ lý của Horst không chắc liệu họ có định hướng cho Paolo Rossi hay Karl-Heinz Rummenigge và những người còn lại hay không. của đội tuyển Đức, những người đã mặc Adidas.

Trong các cuộc thảo luận của Horst với các chị em, khả năng xảy ra một cuộc chia ly đã nhiều lần được đưa ra bàn luận. Nhiều nhà quản lý của Adidas biết rằng chị em nhà Dassler đã đưa ra lời đề nghị chia sẻ của anh trai họ đối với công ty và các hoạt động của Landersheim. Tuy nhiên, Horst từ chối lời đề nghị và Käthe cầu xin bọn trẻ hòa giải.

Sau nhiều tháng bị cáo buộc, Guelfi đồng ý nhận 15 triệu franc Thụy Sĩ. Các thương hiệu và cổ phần do Sarragan kiểm soát sẽ thuộc quyền kiểm soát của gia đình Dassler. Vô tình, André Guelfi đã mở cửa cho Horst trở lại Herzogenaurach.

*

Bernard Odinet, một giám đốc điều hành của một công ty lốp xe Pháp, đã uống cà phê và ăn vài lát bánh mận trên sân thượng của Dasslers ở Herzogenaurach. Đi cùng với Albert Henkel, cố vấn pháp

lý của ông, Käthe giải thích rằng công ty cần một chủ tịch mới cho Adidas France. Horst, người vẫn phụ trách công ty con đó, sắp trở lại Herzogenaurach. “Không phải lúc nào chúng tôi cũng đồng ý về mọi thứ,” Käthe giải thích một cách uyển chuyển, “Nhưng đã đến lúc Horst phải cầm cương. Dù có chuyện gì xảy ra trong quá khứ thì cũng không thể phủ nhận rằng anh ấy là người tốt nhất để điều hành công ty”.

Sau một hồi do dự, Odinet chấp nhận vị trí này. Anh đã trải qua thời gian nhập môn kéo dài sáu tháng ở Herzogenaurach, và chỉ sau đó đến Landersheim. Trước khi rời đi, luật sư của Adidas đã cho anh ta một số lời khuyên khá kỳ lạ. Henkel nói: “Đừng làm nó rối tung lên. “Nếu bạn mắc phải bất kỳ sai lầm ngoại giao nào, bạn sẽ ra ngoài.”

Odinet sớm biết điều này thực sự có nghĩa là gì. Được cảnh báo về sự xuất hiện của họ, vào tháng 7 năm 1982, nhân viên Landersheim hạ cờ ở lối vào tòa nhà Adidas. “Chúng tôi không muốn anh chàng đó nghĩ rằng những lá cờ ở đó dành cho anh ta,” người quản lý hành chính nói đùa. Những gì họ muốn là Odinet được gửi đi càng nhanh càng tốt.

“Lẽ tận lạnh lùng nhất có thể,” Odinet nói. “Họ từ chối cung cấp cho tôi những hồ sơ tôi cần để thực hiện công việc của mình và luôn nhìn tôi với vẻ nghi ngờ.” Sự trêu chọc đã lên đến mức nực cười trong lần đầu tiên anh đến hội chợ thương mại với các nhà quản lý người Pháp. Odinet đang cẩn thận kiểm tra những đôi giày trong gian hàng thì nghe thấy tiếng ai đó xì xào rằng anh là gián điệp của quân Đức.

Người bị cáo buộc là gián điệp đã sớm chuyển phe. Mặc dù phải chịu đựng sự sỉ nhục của các đồng nghiệp người Pháp, ông vẫn ngày càng ngưỡng mộ Horst Dassler. Anh ấy nhanh chóng kết luận rằng Käthe đã đúng: Adidas đã lãng phí thời gian quý báu. Dưới sự tấn công ngày càng gay gắt của các công ty khởi nghiệp Mỹ, công ty cần một nhà lãnh đạo kiên định mà tính hợp pháp không bị nghi ngờ. Không có chút nghi ngờ nào rằng Horst Dassler chính là người đó.

Một số nhà quản lý khác được Herzogenaurach thuê cũng có cùng quan điểm. Kể từ khi hòa giải rõ ràng với mẹ và các chị gái của mình, Horst đã có nhiều ảnh hưởng hơn ở Herzogenaurach, và họ hy vọng anh sẽ loại bỏ khía cạnh cổ hủ của công ty. Rắc rối ập đến khi ba nhà quản lý quyền lực của Đức đưa ra tối hậu thư. Klaus-Werner Becker, kiểm soát viên quốc tế, Fedor Radmann, chịu trách nhiệm quảng bá thể thao, và Hans-Jörg Bauer, người đứng đầu hoạt động dệt may, đã viết một bức thư cho các Dasslers yêu cầu Horst quay trở lại Herzogenaurach càng sớm càng tốt. Họ đã quá mệt mỏi vì sự chần chừ của gia đình.

Horst quá. Chưa đầy một năm sau, ông thông báo với Becker rằng ông đã bắt đầu đàm phán với một số ngân hàng đầu tư. Anh ta đã ra

giá để mua lại cổ phần của hai chị em, và ước tính rằng công ty trị giá khoảng hai tỷ mark Đức. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, Käthe đã quyết định cố gắng hết sức để tạo điều kiện cho con trai trở về. Sau một cơn đột quỵ, sức khỏe của ông suy sụp nhanh chóng. Cô cố gắng đảm bảo rằng bọn trẻ không chia tay nhau sau cái chết của cô. Anh trở nên rất thân thiết với Horst trong những năm cuối đời, khi anh bắt đầu tỏ ra kiên nhẫn và từ bi hơn đối với mẹ mình. Và cô đặc biệt cảm động khi cậu con trai bệnh tật của mình rất hiểu chuyện đời tư của cô.

Không lâu sau nỗi đau của Käthe ở Brazil, cô bắt đầu mối quan hệ với một nhà sản xuất giày của Áo, người sau này đảm nhận vị trí chủ tịch của Adidas Austria. Người đàn ông này đã cung cấp nguyên liệu đầu vào cho Adidas trong một thời gian dài, và anh ta trẻ hơn Käthe rất nhiều. Mối quan hệ này đã gây ra một chút *xáo trộn* giữa các con gái của Käthe, và nhiều người quản lý khi nhìn thấy họ cùng nhau đã rất bối rối. “Rõ ràng là người đàn ông này đang lợi dụng sự cô đơn của Frau Dassler,” một người nói.

Chị em nhà Dassler hợp sức lại, quyết tâm kết thúc vụ án. Họ nghi ngờ động cơ của người Áo và sợ rằng anh ta sẽ thuyết phục mẹ họ tái hôn. Tin chắc rằng Käthe nên chấm dứt mối quan hệ, một số thành viên trong gia đình đã yêu cầu Klaus-Werner Becker thảo luận vấn đề với cô ấy. Tuy nhiên, cô không cảm động trước sự quan tâm và ngăn cản Becker vào nhà cô.

Horst cũng chán ghét mối quan hệ tương tự, nhưng thay vì mắng mỏ mẹ mình, anh công khai khuyến khích bà tận hưởng mối quan hệ này. Thái độ hiểu biết của con trai ông chắc chắn đã thúc đẩy Käthe thực hiện các kế hoạch cải tạo cho Adidas - bỏ qua những lời phàn nàn mà ông mong đợi từ các con gái của mình. Hans-Jürgen Martens, người đứng đầu các vấn đề pháp lý, đã nhận được yêu cầu thay đổi các quy định của công ty. Từ năm 1982, nó dần dần chuyển thành một nền tảng, Stiftung Adi Dassler & Co KG, sẽ được điều khiển bởi một hội đồng quản trị được tạo nên bởi các thành viên trong gia đình. Nhưng Käthe đã nói rõ với Horst rằng anh ấy sẽ phải mất rất nhiều thời gian.

Horst Dassler đã phải chịu đựng rất nhiều để đưa ra quyết định. Anh ta tập hợp tất cả những người quản lý của mình ở Landersheim và thông báo cho họ về kế hoạch quay trở lại Herzogenaurach. “Tôi đang ở ngã ba đường,” anh ấy thú nhận, rõ ràng là rất buồn. Anh ta có thể bán cổ phần của mình tại Adidas và đầu tư vào các dự án khác - và nếu điều đó xảy ra, anh ta muốn đảm bảo rằng những người quản lý đáng tin cậy của anh ta ở Landersheim sẽ đi cùng anh ta - hoặc anh ta có thể trở lại Herzogenaurach, trong trường hợp đó anh ta sẽ phải để họ biết. Thành thật mà nói, ảnh hưởng của Landersheim sẽ bị giảm sút sâu sắc. Jean Wendling, chủ tịch

Sarragan France, nói: "Tất nhiên chúng tôi sẽ đi cùng anh ấy khi nhắm mắt. "Nhưng rõ ràng là chúng tôi khuyến khích anh ấy trở lại."

Một trong những điều kiện tiên quyết để Horst quay trở lại là để các chị gái của ông từ chức quản lý. Anh ấy sẽ làm chủ tịch hội đồng quản trị và thuê các nhà quản lý từ các công ty khác để giúp anh ấy. Mẹ và các chị sẽ chỉ thực hiện các quyền mà họ có với tư cách là cổ đông thông qua một hội đồng không chính thức gồm các thành viên trong gia đình. Để đổi lấy việc bị loại bỏ, chị em nhà Dassler đã nhận được một phần thưởng vô cùng hậu hĩnh. Horst trao cho mỗi người một cổ phần trong Sporis, một công ty chỉ sở hữu hơn một nửa ISL, cơ quan bảo vệ quyền thể thao của anh ta. Khi ISL được thiết lập, Horst và Dentsu kiểm soát nó như nhau. Ngay sau đó, Horst đã thuyết phục được tập đoàn tuyên truyền của Nhật Bản nhượng lại phần lớn hoạt động cho mình mà ông đã giao cho Sporis. Trong thỏa thuận mà anh ta thực hiện với gia đình, anh ta chia cho mỗi chị em khoảng 16% của Sporis. Mặc dù Horst vẫn nắm giữ cổ phần lớn nhất, tức là 36%, hai chị em có thể vô hiệu quyết định của họ nếu họ đoàn kết. Nói cách khác, anh ta từ bỏ quyền kiểm soát ISL.

Walter Meier, luật sư của Horst Dassler, đã rất ngạc nhiên trước động thái này. Trong cuộc đàm phán kéo dài hơn một năm, chị em nhà Dassler đã từ chối "vô số lời đề nghị hợp lý". Tuy nhiên, việc từ bỏ một phần ISL có vẻ khá không cân xứng, vì Horst đã hoàn toàn tự thiết lập nó. "Đối với tôi, đó là điều khó hiểu," Meier bị cáo buộc tuyên bố. "Anh ấy đã tặng hai chị em một món quà rất giá trị."

Các chi tiết pháp lý cuối cùng được thực hiện vào ngày 19 tháng 12 năm 1984. Vài ngày sau, Käthe Dassler rời Herzogenaurach để đón Giáng sinh với người bạn Áo của cô. Käthe trong tình trạng sức khỏe kém và cần được chăm sóc y tế, nhưng đã bị bỏ lại vài ngày trong một căn hộ ở Klagenfurt. Khi con gái của bà biết được tình hình, họ đã cử máy bay riêng đến đón bà ngay lập tức. Nó đã quá muộn. Vào ngày 31 tháng 12, *chết Cheffin* qua đời trong một bệnh viện ở Erlangen, ở tuổi 65. Nhân viên điều tra xác định *nguyên nhân cái chết* là do suy mạch vành. Những người khác nói rằng đó là một trường hợp đau lòng.

Horst Dassler chỉ đợi được chôn cất mẹ mình trước khi đến Áo. Người đàn ông có mối quan hệ mờ ám với Käthe đã sớm được giải ngũ. Gerhard Prochaska, một cựu giám đốc tiếp thị, người thay thế ông làm chủ tịch công ty con của Áo, có ý kiến cho rằng người đàn ông này đã lạm dụng mối quan hệ với Käthe vì mục đích kinh doanh của riêng mình.

Kể từ khi sức khỏe của mẹ anh giảm sút hai năm trước khi bà qua đời, Horst đã liên tục di chuyển giữa Herzogenaurach và Landersheim. Tuy nhiên, sau cái chết của Käthe, Horst ngay lập tức tiếp quản Adidas. Các chị gái của anh ta đã mang đồ đạc của họ đi, và Horst nắm toàn bộ tầng quản lý, chỉ định một số người quản lý

đang tin cậy để giúp anh ta. Ngay sau khi Horst ngồi vào chiếc ghế mới, Adidas đã bắt đầu khởi sắc. Công ty vừa đạt mốc doanh thu bốn tỷ DM và vẫn hoàn toàn toàn năng trong thị trường đồ dùng thể thao. Horst, tuy nhiên, biết hình ảnh là sai. Trong khi anh ấy chiến đấu với các chị em của mình, Adidas đã phải hứng chịu một cuộc tấn công mạnh mẽ.

Bill Closs đập bàn tay nắm chặt xuống bàn. Vào đầu những năm 1970, trong cuộc họp tại Herzogenaurach với các nhà quản lý người Đức, người chịu trách nhiệm phân phối Adidas tại Bồ Đông Bắc Mỹ đã vô cùng thất vọng. Các nhà quản lý đã phớt lờ những lời cảnh báo của ông về một hoạt động nhỏ có tên là Blue Ribbon Sports ở Oregon trong vài năm nay. Giày chạy bộ của Nike xuất hiện ngày càng nhiều trên các kệ hàng ở California. Trừ khi công ty phản ứng ngay lập tức, không có cách nào để biết loại thiệt hại mà Nike có thể gây ra. "Bạn phải hoàn thành chúng ngay bây giờ," Closs nhấn mạnh. Để minh họa cho hiện tượng này, Closs đã mang một số đôi giày của đối thủ cạnh tranh để người Đức đánh giá. Tuy nhiên, trước sự ngạc nhiên của họ, họ đã bị bác bỏ với thái độ khinh bỉ. "Tôi nói với họ rằng những đôi giày đang bán rất chạy, nhưng họ không quan tâm," Closs nhớ lại. "Họ không muốn làm giày chạy bộ. Họ nói rằng không có cách nào để sản phẩm của họ có thể tốt hơn được nữa."

Một số nhà quản lý quốc tế cũng cố gắng thu hút sự chú ý của Nike. Günter Sachsenmaier, giám đốc xuất khẩu tại Landersheim, đã phát hiện ra thương hiệu này trong một chuyến đi đến Mỹ và nghĩ rằng các kỹ thuật viên của Adidas sẽ quan tâm, nhưng họ luôn phớt lờ anh ta. Họ cười nhạo Waffle, đôi giày thể thao được tạo ra bởi huấn luyện viên cũ Bill Bowerman trong nhà bếp của mình. Sachsenmaier nhớ lại: "Họ đánh giá bản sao như thể nó là một thứ tào lao, chỉnh sửa một chút và đặt nó sang một bên." Họ nghĩ rằng đó là một trò đùa, những kẻ điên rồ đã sử dụng một nhà sản xuất bánh quế để phát triển giày."

Chính những người quản lý của Nike thừa nhận rằng những mẫu giày đầu tiên được sản xuất không có chất lượng tương đương với những đôi giày của Đức. Họ phải đối mặt với hàng loạt rủi ro, chẳng hạn như sản phẩm bị rơi vỡ, linh kiện dễ dàng rơi ra. Mặc dù vậy, Phil Knight và một số ít nhân viên của mình vẫn tiếp tục hoàn thiện sản phẩm cho đến khi họ thắng được một số vận động viên. Và đó là khi họ bắt đầu chiếm chỗ trên kệ hàng của Adidas.

Herzogenaurach thấy trường hợp của Nike không có gì cấp thiết, khi các nhà phân phối của Adidas tiếp tục cầu xin thêm sản phẩm. Tuy nhiên, thực tế là sản phẩm của Adidas khan hiếm, cuối cùng lại mang lại lợi ích cho Nike. Có một sự bùng nổ đang diễn ra tại thị trường Bắc Mỹ và các đại lý đã cảm thấy mệt mỏi với những vấn đề

mà Adidas gặp phải trong việc cung cấp sản phẩm. Không thể từ chối một thương hiệu thay thế.

Để mở rộng thị phần của mình, Nike đã giới thiệu một cơ chế rất khéo léo được gọi là “tương lai”. Nguyên tắc là thuyết phục các đại lý đặt hàng và thanh toán trước khi giao hàng. Bằng cách đó, Nike có thể tăng số lượng đơn đặt hàng với các nhà sản xuất của mình ở châu Á mà không phải chịu quá nhiều rủi ro. Nói cách khác, họ đã chuyển rủi ro tài chính cho các đại lý. Đổi lại, những người bán lại cam kết với các giao dịch này sẽ nhận lại một phần đầu tư sau đó và khi làm như vậy, đảm bảo rằng các sản phẩm đã được phân phối. Vì có một nhu cầu gay gắt đối với thị trường này, lập luận là không thể giải đáp được.

Với sự bùng nổ của Cooper vào những năm 1970, Nike đã có một sự thúc đẩy mạnh mẽ. Đi đầu trong phong trào, Bill Bowerman đã có hàng nghìn người Mỹ - những người sẽ không ổn định - chạy mỗi ngày. Hàng triệu người sau đó sẽ tham gia trên khắp đất nước. Huấn luyện viên đã phát hiện ra vận động viên chạy bộ vào năm 1963 khi ông gặp Arthur Lydiard, huấn luyện viên điền kinh nổi tiếng người New Zealand. Trở về Mỹ, Bowerman cuối cùng đã phát triển thói quen và thành lập các lớp học chạy bộ ở Oregon. Anh ấy đã xuất bản một cuốn sách bán chạy nhất vào năm 1967, trong đó ông nêu bật những ưu điểm của tập thể dục và nói rằng đó là một cách tuyệt vời để tập các hoạt động thể chất nhẹ nhàng. Như anh đã dự đoán, bài tập này rất dễ và thiết thực nên nó sẽ được lan truyền nhanh chóng. Và đội chạy mới này sau đó sẽ đến với Nike.

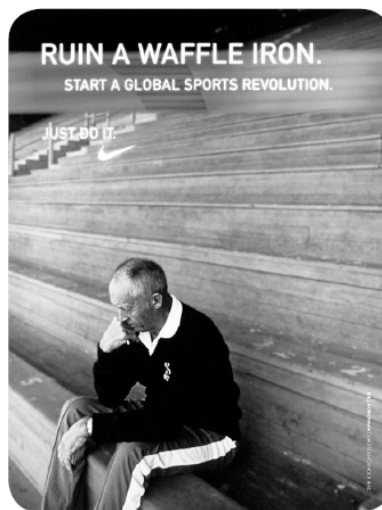
Ở Herzogenaurach, các huấn luyện viên người Đức đã bỏ qua lỗi một bằng cách nói rằng “Cooper không phải là một môn thể thao”. Ngay cả khi cuối cùng đã chú ý đến lời cầu xin của các nhà phân phối, họ vẫn không sản xuất được những gì người tiêu dùng muốn. Người Đức chạy trên những con đường mòn trong rừng, nhưng người Mỹ chạy bộ trên những bề mặt sỏi hoặc lát đá. Họ cần những đôi giày độn đế nhiều hơn. Các nhà phân phối của Adidas đã cầu xin công ty sản xuất những mẫu giày mềm hơn, nhưng thay vào đó lại nhận được những thiết kế bị cáo buộc rằng loại giày này gây ra chấn thương cho mắt cá chân và đầu gối.

Tuyệt vọng để có đầu vào cho việc phát triển sản phẩm mới, các nhà phân phối Bắc Mỹ buộc phải thành lập một ủy ban. Các kỹ thuật viên và giám đốc xuất khẩu của Adidas sẽ gặp gỡ bốn nhà phân phối Bắc Mỹ để suy nghĩ về các sản phẩm mới cho thị trường đó. Tuy nhiên, vì ủy ban có hơn 30 thành viên tham gia, nên các cuộc họp thường chỉ tạo ra những cơn đau đầu.

Cuối cùng khi Adidas phản ứng với vụ nổ Cooper thì đã quá muộn. Vào cuối những năm 1970, công ty đã phát triển một loại giày có tên SL, bán được khoảng 100.000 đôi ở Mỹ trong năm ra mắt. Để mắt đến sự bùng nổ của thị trường, các nhà phân phối đã tăng đơn đặt

hàng lên ít nhất một triệu đôi trong năm thứ hai, điều này sẽ buộc Adidas phải tăng năng lực sản xuất. Horst Widmann, trợ lý riêng của Horst Dassler cho biết: "Adidas đã từ chối thực hiện những điều chỉnh cần thiết vì nó sẽ liên quan đến khoản đầu tư đáng kể. "Điều đó hóa ra là một sai lầm lớn."

Horst cũng không quan tâm đến Nike. Tham gia vào công ty quyền thể thao mới của mình, anh ấy dường như không quá quan tâm đến vấn đề này. Các nhà quản lý tại công ty con ở Pháp của nó đã tạo ra một đôi giày chạy bộ mềm mại có tên là Country, nhưng nỗ lực này hơi lạnh nhạt. Larry Hampton, cựu giám đốc tiếp thị tại Adidas France đã chiến đấu trong một thời gian dài để thuyết phục Horst Dassler tìm hiểu thêm về Nike. Cuối cùng, ông đồng ý gặp Phil Knight và các giám đốc điều hành khác của đối thủ cạnh tranh tại một hội chợ thương mại ở Houston vào tháng 2 năm 1978. Hampton rất thất vọng vì cuộc gặp mà theo ông, không mang lại lợi ích gì. Tuy nhiên, những người của Nike không tin những gì họ nghe được: Horst Dassler đã tiết lộ rằng đôi giày Adidas tốt nhất bán được khoảng 100.000 đôi mỗi năm ở Hoa Kỳ. Blue Ribbon Sports đã bán được số lượng giày Waffle tương đương một tháng.



Những người làm việc tại Adidas không thể không bật cười khi biết rằng Nike đã phát triển một loại giày sử dụng máy làm bánh quế. Những người chịu trách nhiệm cho hoạt động này là Bill Bowerman (ảnh), huấn luyện viên sáng tạo của đội điền kinh Bắc Mỹ, và Phil Knight. (Người đăng có nội dung: "Chia tay một nhà sản xuất bánh quế. Bắt đầu một cuộc cách mạng thể thao trên toàn thế giới. *Chỉ cần làm điều đó.*")

Cho đến giữa những năm 1980, Adidas tiếp tục ghi nhận mức tăng doanh thu hơn 10% mỗi năm tại Mỹ. Tuy nhiên, các Dasslers không thể hiểu rằng, bất chấp thị trường bùng nổ, Nike thậm chí còn phát triển nhanh hơn. Bị che mắt bởi sự cạnh tranh với Puma, các kỹ

thuật viên của Adidas đã không được đào tạo để xem xét bất kỳ đôi thủ nào khác một cách nghiêm túc.

Nhiều tháng trước khi qua đời, Adolf Dassler cuối cùng cũng thừa nhận rằng Adidas đã ngủ quên trong thời gian dài và rằng một sự thay đổi hoàn toàn đã diễn ra trong thị trường dụng cụ thể thao. Anh ta tập hợp những trợ lý thân cận nhất của mình lại với nhau và nói với một sự tức giận không bình thường đối với anh ta. Adi cuối cùng đã hiểu rằng bất chấp những thất bại kỹ thuật ban đầu của Nike, công ty đang thống trị Thương trường. Ông thậm chí đã lên lịch cho chuyến đi đầu tiên của mình đến Hoa Kỳ, nhưng đã chết trước ngày đó.

Những người làm marketing của Nike coi Thế vận hội Los Angeles 1984 là sân khấu hoàn hảo để giới thiệu những gì công ty có thể làm được. Tám năm trước đó, tại Montreal, thương hiệu này hầu như không tham gia vào thị trường quốc tế. Trong Thế vận hội tiếp theo, là một công ty của Mỹ, Nike không được chào đón ở Moscow. Tuy nhiên, ở Los Angeles, trường hợp hoàn toàn khác.

Các nhà điều hành công ty coi thành phố là lãnh thổ của Nike. Một trong những biển quảng cáo ngoạn mục nhất của thương hiệu này dài hơn tám mét và bao phủ hai tòa nhà ở trung tâm thành phố Los Angeles. Đó là hình ảnh của Carl Lewis, một vận động viên người Mỹ đã thi đấu các nội dung chạy cự ly ngắn và nhảy xa, bay qua hộp cát. Không thể đi qua đường cao tốc Marina del Rey mà không thấy quảng cáo.

Như mọi khi, Adidas đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho Thế vận hội. Horst Dassler đã đích thân tham gia các phiên ngoại giao diễn ra trước sự kiện này, khi Liên Xô quyết định tẩy chay. Ông đã đến Havana để gặp Fidel Castro, nhưng không thể thuyết phục người Cuba cử đội của mình. Mặt khác, Romania - quốc gia Đông Âu duy nhất phớt lờ yêu cầu tẩy chay của Liên Xô - tham gia phần lớn vì Horst. Sự hiện diện của bà sọc có phần giảm đi do không có mặt của tất cả các nước Đông Âu khác. Tuy nhiên, ngay cả trước khi cuộc thi bắt đầu, gần như chắc chắn vận động viên Adidas sẽ nhận được nhiều huy chương nhất.

Đội ngũ marketing của Horst đã đưa ra rất nhiều lời khuyên cho Peter Ueberroth, trưởng ban tổ chức Thế vận hội Los Angeles. Cần nhắc những vấn đề tài chính đã xảy ra ở Montreal, Ueberroth quyết định tổ chức Thế vận hội như một doanh nghiệp thương mại, tức là sử dụng phần lớn các nguồn lực tư nhân. Để trao đổi về chuyên môn của Horst, Ueberroth sẽ trao cho Adidas quyền tiếp thị các sản phẩm có in hình linh vật Olympic: đại bàng Sam.

Adidas đã ngừng hoạt động ngân sách khoảng 15 triệu đô la cho Thế vận hội. Công ty có một kho tiền riêng tại một ngân hàng ở Los Angeles, nơi Joe Kirchner, một cựu giám đốc sản xuất hàng dệt may,

và những nhân viên thân tin khác giữ vài triệu đô la tiền mặt. Bởi vì các vận động viên Olympic vẫn còn là nghiệp dư, họ muốn các khoản thanh toán không xuất hiện trên bảng sao kê ngân hàng của họ.

Bill Closs, chịu trách nhiệm về Bờ Đông của Hoa Kỳ, đã dành vài tháng để thực hiện các thỏa thuận khác cho Adidas. Các nhà trợ gần trường đại học được cho các vận động viên và nhà báo thuê, nhưng Horst và các trợ lý thân cận nhất của ông vẫn ở khách sạn Hilton, nơi họ giữ liên lạc với các quan chức Olympic. Những người của Adidas, Horst và Games chỉ đơn giản là phải gắn bó với nhau.

Nike đã có những kế hoạch khác. Họ rõ ràng coi thường những quý tộc châu Âu cũ, những người kiểm soát thế giới thể thao. Họ giới thiệu các vận động viên của họ như những nhà thám hiểm, với mục đích duy nhất là gây khó chịu cho khung cảnh thể thao. Trong khi những người của Adidas đang uống cocktail với các ông chủ điền kinh, Phil Knight và nhóm của anh ấy đang tìm kiếm một nơi trên bãi biển để có luaus.

Đến lúc đó, chiến thuật tiếp thị của Nike đã thay đổi. Thương hiệu đã chinh phục thị trường Bắc Mỹ và hỗ trợ hàng trăm người chạy. Tuy nhiên, vào đầu những năm 1980, công ty bắt đầu cảm thấy rằng họ không được hưởng lợi nhiều từ các hợp đồng nhỏ, độc quyền mà họ ký với các vận động viên. Họ quyết định chi nhiều tiền hơn cho quảng cáo và ký hợp đồng với một số lượng hạn chế vận động viên và cầu thủ có thể giúp xây dựng hình ảnh của công ty. Tại Thế vận hội, thông qua những quảng cáo rầm rộ có sự góp mặt của một số vận động viên Mỹ có ảnh hưởng nhất, đội Nike đã thực sự khiến sự hiện diện của thương hiệu trở nên rõ nét trên đường phố Los Angeles. Trong khi Carl Lewis bay vút qua bầu không khí California, John McEnroe là một người khổng lồ đi quanh thị trấn với chiếc áo khoác da của Nike. Trong Thế vận hội, các nhân vật chính tương tự cũng xuất hiện trong một quảng cáo truyền hình dài 60 giây đáng kinh ngạc. Theo giai điệu của "I Love LA" của Randy Newman, quảng cáo đã chiếu các clip về những vận động viên giỏi nhất Bắc Mỹ, chẳng hạn như vận động viên chạy marathon Alberto Salazar và Mary Decker, một chuyên gia chạy cự ly trung bình. Các quảng cáo hoàn toàn nguyên bản đối với thế giới thể thao. Vào thời điểm đó, Adidas vẫn chưa xuất bản bất kỳ quảng cáo nào không hoàn toàn dành riêng cho việc giới thiệu sản phẩm của họ.

Khi các huy chương được đánh dấu vào cuối cuộc thi - Thế vận hội đầu tiên tạo ra lợi nhuận - Adidas đã xác nhận chiến thắng được mong đợi từ lâu của mình. Các vận động viên của nó đã giành được 259 huy chương, so với 53 cho Nike. Salazar đã không giành được một chiến thắng nào. Mary Decker ngã xuống đất trong trận chung kết 3.000 mét, quãng đường duy nhất mà cô từng thi đấu, sau một trận đánh nhỏ với Zola Budd, một vận động viên người Nam Phi chạy

chân trần xuyên Vương quốc Anh. Horst nội đùa rằng nỗ lực của Nike rất "tốn kém và tồn tại trong thời gian ngắn".

Tuy nhiên, những người làm marketing của Adidas biết rằng Nike đang làm gì đó. Mặc dù Adidas có nhiều vận động viên hơn đối thủ, nhưng công ty Mỹ đã thống trị Thế vận hội Los Angeles. Mặc dù Converse đã trả năm triệu đô la để trở thành đối tác chính thức của ban tổ chức, người tiêu dùng vẫn ấn tượng rằng Nike đã tài trợ cho sự kiện này. Chỉ có ba trong số các vận động viên của họ giành được huy chương vàng trong môn điền kinh nam, nhưng cuộc nói chuyện duy nhất là về các bữa tiệc bãi biển của Nike.

Đối với bất kỳ ai ở California vào mùa hè năm đó, rõ ràng là Adidas đã bị đối phương tấn công. Như một quan chức của công ty nhớ lại: "Tại Thế vận hội Los Angeles, chúng tôi thực sự hiểu điều gì đang xảy ra."

Tài sản của Adidas tại Hoa Kỳ là một người Ý mạnh mẽ tên là Angelo Anastasio. Ông đã đến Hoa Kỳ vào những năm 1960 cùng với cha mẹ của mình và định cư ở New York. Ngay sau khi tốt nghiệp đại học, anh ấy đã đến chơi bóng cho New York Cosmos, cùng đội với Pele và Franz Beckenbauer. Vào cuối những năm 1970, ông chuyển đến Los Angeles và làm việc tại Adidas, trở thành người chịu trách nhiệm quảng bá giải trí.

Vai trò này ít nhiều mới mẻ, nhưng Anastasio biết chính xác mình đang làm gì: anh trở thành bạn thân của những người nổi tiếng sắp tới của Hoa Kỳ và thuyết phục họ mặc áo ba sọc. Nếu Adidas bị xé nát trên sân đấu và trên đường phố, thương hiệu ít nhất có thể nhận được một số tiếp xúc trên hông và bàn chân của những công dân nổi tiếng.

Anastasio rất hoàn hảo cho vai diễn này. Rất cởi mở, anh ấy đã tạo ra danh tiếng ở Los Angeles với chiếc Ferrari của mình, có biển số là "Adidas I". Anh ấy đã đến các buổi hòa nhạc nhạc pop để gặp gỡ các nghệ sĩ mới, uống rượu với Sylvester Stallone và lái chiếc Harley-Davidson của anh ấy với Mickey Rourke. Thành tựu lớn của anh ấy đến với Rocky Balboa. Võ sĩ thiếu não do Stallone thủ vai dường như luôn mặc quần áo có ba sọc. Bộ đồ thể thao màu đen mà Stallone mặc trong *Rocky VI* đã bán được 750.000 chiếc, và trên hết, nó mang màu sắc của lá cờ Ý trên vai. Hoạt động này được gọi là buôn bán và khiến các tiểu đoàn PR bận rộn ở Los Angeles. Nhưng mọi thứ diễn ra gần đây đến nỗi Stallone không bao giờ đòi hỏi một xu để mặc quần áo của Adidas. Anastasio chỉ cần đảm bảo rằng người bạn cơ bắp của mình không đi chân trần.

Người Ý chỉ có ngân sách 8.000 đô la một tháng để phân phối sản phẩm, nhưng bất chấp điều đó, anh nhanh chóng được biết đến với cái tên "Mr. Adidas". Sau đó, anh gặp Ziggy Marley, con trai của Bob Marley quá cố. Kể từ thời điểm đó, Ziggy thường xuyên xuất hiện

trên sân khấu với trang phục của Adidas - điều này hoàn toàn trái ngược với những trang phục khác mà anh ấy mặc. Đổi lại, Adidas đồng ý tài trợ cho đội tuyển bóng đá Jamaica của Ziggy.

Thỏa thuận về người nổi tiếng được nhắc đến nhiều nhất được thực hiện vào năm 1985 khi Anastasio đi xem một buổi hòa nhạc tại Madison Square Garden ở New York. Trên đường đi ra ngoài, anh nhìn thấy ba thanh niên áo đen đang nhảy múa trên đường phố, hàng chục người qua đường theo dõi. Anh ấy đã vô cùng sửng sốt khi thấy họ đang mặc một chiếc quần Adidas được làm bằng chất liệu bóng. Ngay sau khi họ nhảy xong, Anastasio giới thiệu về bản thân. Họ giải thích rằng vật liệu này giúp ích cho họ vì nó trơn trượt khi họ nhảy múa trên các tấm vỉa cứng.

Người Ý đã theo dõi ba người trong vài năm sau đó và tiếp tục gửi cho họ nhiều quần áo Adidas hơn. Nỗ lực đã được đền đáp khi họ trở thành Run-DMC. Rappers nhanh chóng sử dụng Superstar, giày bóng rổ của Adidas, vì nó là một sự thay thế ban đầu cho các loại giày thể thao khác vào thời điểm đó. Họ thích thiết kế mũi giày, nhưng thích mặc nó mà không có ren. Năm 1986, ban nhạc đồng ý xuất hiện tại Supershow, một hội chợ thương mại lớn ở Atlanta, và thực tế đã bị tấn công bởi hàng nghìn người hâm mộ.

“Tôi đã đưa cho họ một triệu đô la, nhưng họ đã tạo ra doanh số 100 triệu khác trong bốn năm tiếp theo,” Anastasio nói. “Nike đang bùng nổ vào thời điểm đó, và điều đó đã giúp thương hiệu của chúng tôi tiếp xúc nhiều hơn và giữ cho thương hiệu này tồn tại trong mắt công chúng”. Anastasio ước tính rằng, do hợp đồng Run-DMC, Adidas đã bán được hơn nửa triệu đôi Superstars. Chiếc quần da đen ba sọc mà các rapper mặc cũng bán khá chạy.

Thương vụ này diễn ra vào thời điểm thời trang di chuyển trên đường phố ngày càng bị ảnh hưởng bởi âm nhạc và các phương tiện truyền thông. Đối với Adidas, nhiều đôi Superstars lấp đầy màn hình MTV trong gần 20 giây trong video “Walk this way” - được thực hiện với sự hợp tác của tác giả bài hát, Aerosmith, vào năm 1986 - là một quảng cáo đặc biệt.

Thỏa thuận này là lần đầu tiên được thực hiện giữa một nghệ sĩ nhạc pop và một công ty thiết bị thể thao. Run-DMC và Anastasio thậm chí còn sáng tác một bài hát, có tên “My Adidas”, cho album *raise Hell* :

Tôi và Adidas của tôi làm những điều tuyệt vời nhất
Chúng tôi muốn đánh bại những tên ma cô đeo nhẫn kim cương
Chúng tôi giết những kẻ gốc phạm tội ác
Và chúng tôi thúc đẩy luật pháp ở mọi tiểu bang

Chúng ta đi trên đá, đất hoặc đường nhựa,

Tôi mặc Adidas của mình khi đánh nhịp.

Trên sân khấu, trên bìa tạp chí và ở mọi chương trình tôi đến,

Đó là với Adidas trên đôi chân của tôi, cho dù là đỉnh cao hay thấp nhất, tôi đều mang.

[Các](#)

Bài hát đã trở thành một hit đến nỗi khi Run-DMC biểu diễn trên sân khấu, hàng nghìn người đã ném đá vào đôi giày và áo Adidas mà họ đang mặc.

Mặc dù vậy, sự tiếp xúc không bù đắp được những thiếu sót của công ty khi nói đến sản phẩm và tiếp thị. Chỉ khi Adidas đã đạt đến trình độ của Nike, người dân ở Oregon bắt đầu lên kế hoạch phát triển thương hiệu. Họ quyết định giảm các khoản thanh toán cho vận động viên và cắt giảm triệt để các nguồn lực trong bóng rổ; muốn gây ồn ào với một cầu thủ tài năng và sáng tạo cụ thể. Một người thực sự có thể biến đổi thị trường Hoa Kỳ.

Vào đầu những năm 1980, Adidas thực tế đã bị đuổi khỏi các sân bóng rổ của Hoa Kỳ. Giống như hãng đã hủy diệt Converse với Superstar vào cuối những năm 1960, Nike đã phá hủy nó vào cuối những năm 1970. Adidas hài lòng với sản phẩm của mình, nhưng đối thủ cạnh tranh đã có một phát minh mới mang tên Air: đệm khí đặt ở đế giày. Adidas thậm chí không muốn nói chuyện với Frank Rudy, người đứng sau khái niệm mới, nhưng những người ở Nike biết rất rõ điều gì sắp xảy ra.

Vào giữa những năm 1980, gần một nửa số cầu thủ tại NBA, giải bóng rổ Bắc Mỹ, đã chuyển sang Nike; hầu hết những người khác quay lại với những đôi giày Converse đã sửa đổi và cải tiến. Các cầu thủ kiếm được tới 100.000 đô la mỗi năm để khoác áo Nike, một số tiền đáng kể đối với công ty. Những người tiếp thị muốn loại bỏ những người chơi cá nhân này và tạo ra một thỏa thuận độc quyền hoàn toàn.

Dự án do Rob Strasser chịu trách nhiệm, một trong những nhân vật hỗn loạn nhất trong đội ngũ điều hành của Phil Knight. Với tư cách là một luật sư, ông đã giúp Nike thắng trong vụ kiện phức tạp xảy ra khi Knight quyết định cắt đứt quan hệ với Onitsuka vào năm 1973, và sau đó ông đã chọn đứng về phía khách hàng cũ của mình. Tại các công ty khác, Strasser có thể được gọi là giám đốc tiếp thị, nhưng tại Nike, ông được gọi là "Thunder in Motion".

Ngay trước Thế vận hội Los Angeles, anh ấy đã nghe về Michael Jordan, một cầu thủ đến từ Bắc Carolina. Sonny Vaccaro, một tuyển trạch viên bóng rổ của Nike, rất vui mừng với cậu bé: theo anh, Jordan đã thực hiện những cú nhảy ngoạn mục đến mức trông cậu bé như đang bay. Vấn đề là Michael Jordan tự coi mình là một "kẻ kỳ lạ của Adidas". Anh ấy luôn đi giày của thương hiệu này để luyện tập và miễn cưỡng mang Converse vào những ngày thi đấu vì nó là một

phân đồng phục của đội anh ấy ở trường đại học. Jordan rõ ràng đã nói với Nike rằng anh ấy thích ba sọc hơn bất kỳ thương hiệu nào khác. "Tôi không muốn đi đâu cả," anh nói, bất chấp Giám đốc điều hành của Nike sau khi mẹ anh kéo anh đến Oregon. Tuy nhiên, vận động viên này đã thay đổi quyết định, khi Adidas chỉ đề nghị anh ta 100.000 đô la, bằng với số tiền mà họ đã trả cho Kareem Abdul-Jabbar. Ký hợp đồng với Nike, anh sẽ nhận được 2,5 triệu đô la, cộng với tiền bản quyền cho giày và quần áo của công ty mang tên anh.

Air Jordan đã khiến Nike cất cánh. Lúc đầu, chiếc giày này bị cấm ở NBA vì nó có màu đỏ và đen, quá khác biệt so với giày của các cầu thủ khác. Tuy nhiên, ngay cả như vậy, sản phẩm đã tạo ra doanh thu hơn 100 triệu đô la cho Nike trong năm ra mắt. Về lâu dài, Air Jordan đã đẩy nhanh sự phổ biến của những đôi giày bóng rổ hàng ngày ở Hoa Kỳ. Phương thức này sẽ đại diện cho khoảng 60% doanh số bán hàng trên thị trường thể thao Hoa Kỳ, lãnh thổ của Nike.

Vẫn trong những năm 1980, vấn đề của Adidas với Nike trở nên tồi tệ hơn với sự xuất hiện của Reebok. Thương hiệu có nguồn gốc từ Joe Foster, một công ty của Anh đã bán giày thể thao từ đầu thế kỷ này. Việc kinh doanh đã thất bại trong những năm 1950, nhưng một số người thừa kế của Foster đã thành lập một công ty mới có tên là Reebok. Sau đó, nó liên kết với một số nhà phân phối để truyền bá thương hiệu ra bên ngoài nước Anh. Năm 1979, Paul Fireman, một doanh nhân ở Boston, mua lại bản quyền của Hoa Kỳ.

Công việc kinh doanh của Fireman bắt đầu chậm chạp đến mức suýt phá sản. Để trụ lại thị trường, ông phải bán 55% cổ phần cho Stephen Rubin, một nhà đầu tư người Anh. Nhưng vận may đã thay đổi đáng kể khi Fireman tung ra một đôi giày có tên là Freestyle, được thiết kế cho thể dục nhịp điệu, một hình thức tập thể dục khác đang lan rộng như bệnh dịch khắp nước Mỹ.

Freestyle xuất phát từ một sai lầm của các đối tác châu Á của Reebok, những người đã sử dụng da mềm để làm găng tay trong quá trình sản xuất. Khi gửi mẫu cho Reebok, họ đã xin lỗi về những vết nhăn trên giày, đồng thời hứa sẽ khắc phục sự cố trước khi bắt đầu sản xuất hàng loạt. Tuy nhiên, ở Boston, các nhà quản lý đã rất ngạc nhiên. Với những đôi giày siêu mềm này, họ có thể thâm nhập vào thị trường phụ nữ. Freestyle là nền tảng của sự phát triển lớn nhất từng chứng kiến trong thế giới thể thao kinh doanh. Tại Doanh thu của Reebok tăng từ khoảng 300.000 đô la vào năm 1980 lên 12,8 triệu đô la vào năm 1983.

Không có gì ngạc nhiên khi các nhà quản lý của Adidas đã bỏ qua quá trình này. Các kỹ thuật viên người Đức đã từ chối Freestyle của Reebok cũng giống như họ đã từ chối Waffle của Nike vài năm trước đó. Tuy nhiên, Nike cũng mắc phải sai lầm tương tự, bắt nguồn từ môn thể dục nhịp điệu và mô tả nó là "một nhóm phụ nữ béo đang nhảy múa." Công ty cũng tuyên bố rằng Freestyle không được tạo ra

để luyện tập bất kỳ môn thể thao nào. Trước năm 1987, doanh thu của Reebok đạt 1,4 tỷ USD.

Nike và Reebok đã gây ra vụ náo động lớn nhất từng chứng kiến trong ngành sản xuất đồ thể thao. Trước khi giới thiệu thương hiệu, Adidas đã kiểm soát hơn một nửa thị trường Bắc Mỹ. Vào giữa những năm 1980, công ty Đức rơi vào tình trạng tự do. Nó không chỉ mất đi vị trí dẫn đầu mà còn bị rớt xuống vị trí thứ 4, sau Nike, Reebok và Converse. Hành động quyết liệt là cần thiết.

Các nhà phân phối Bắc Mỹ nhìn nhau đầy hoài nghi. Tập trung cho Supershow ở Atlanta, họ nghe được tin đồn rằng Adidas đang có ý định mua lại công ty của họ. Gary Dietrich, nhà phân phối của Adidas cho vùng Trung Tây Bắc Mỹ, đã rất ngạc nhiên. “Chúng tôi đã cống hiến toàn bộ cuộc đời mình cho một thứ gì đó mà vào thời điểm đó đã bị lấy đi khỏi chúng tôi,” anh than thở. Bill Closs, người đã giúp Horst vượt qua những giai đoạn khó khăn, trở nên rất tức giận và cảm thấy bị phản bội. Ralph Libonati, một nhà phân phối ở Bờ Đông, đã rất tức giận đến mức thề sẽ kiện Adidas.

Ở Herzogenaurach, kế hoạch đã nảy mầm trong vài tháng. Rõ ràng là Adidas đã có rất nhiều danh tiếng quốc tế đối với các nhà phân phối ở Bắc Mỹ. Họ đã trung thành với thương hiệu và các đơn đặt hàng của họ đang tạo ra thu nhập dễ dàng và ngày càng tăng. Tuy nhiên, Horst Dassler dần tin rằng, với sức mạnh từ hàng công của Nike, thương vụ đó không còn đủ. Để thực sự đánh trả, Horst cần có thị trường Bắc Mỹ trong tay.

Một trong những lập luận ủng hộ điều này là việc phân chia thị trường làm tổn hại đến các khoản đầu tư tiếp thị lớn hơn. Ngay từ đầu, Adidas đã yêu cầu các nhà phân phối đóng góp 4% doanh thu vào quỹ tiếp thị dùng để quảng bá thương hiệu và tài trợ cho quảng cáo trên toàn quốc. Mỗi người trong số họ thậm chí đầu tư nhiều hơn một chút vào tiếp thị khu vực. Mặc dù vậy, Horst cảm thấy rằng các nỗ lực vẫn bị ngắt kết nối. Tình hình đòi hỏi một cuộc phản công có mục tiêu tốt hơn nhiều.

Một vấn đề khác là luật cạnh tranh thị trường của Hoa Kỳ đã không cho phép các nhà phân phối bán các sản phẩm của Adidas với cùng một mức giá trên lãnh thổ của họ. Đây sẽ được coi là một sự tin tưởng. Sự khác biệt giữa các nhà phân phối là nhỏ, nhưng họ vẫn khuyến khích người bán lại tìm kiếm mức giá tốt nhất.

Trong khi đó, sự bùng nổ thị trường đã tạo ra một loạt các chuỗi đại lý chuyên nghiệp mà Adidas không thể phục vụ đầy đủ. Các mặt hàng thể thao trước đây chỉ được bán trong các cửa hàng nhỏ lẻ có mùi mồ hôi đã nhanh chóng bắt đầu xuất hiện trong các chuỗi chuyên biệt, với các đơn vị trên khắp cả nước. Foot Locker là một trong những tập đoàn xuất hiện vào những năm 1970 sau sự xuất hiện của đồng hồ và thời trang quần áo thể thao. Họ mở cửa hàng đầu tiên ở

California hai năm sau khi Nike bắt đầu vào năm 1974. Mười năm sau, họ đã có 619 cửa hàng trên khắp đất nước.

Vấn đề là cơ cấu mua hàng của Foot Locker tập trung. Các cửa hàng, bất kể họ ở New York hay Los Angeles, đều đặt hàng từ một văn phòng trung tâm. Điều tương tự cũng xảy ra với các cửa hàng bách hóa, ngày càng bán nhiều sản phẩm phục vụ cho việc luyện tập thể thao. Do đó, các nhà phân phối của Adidas đã quyết định chia các hóa đơn lớn nhất cho nhau và chia sẻ thu nhập tạo ra một cách tương xứng. Thỏa thuận này hoạt động tương đối tốt, nhưng ngay cả như vậy, Horst cảm thấy việc chăm sóc các đại lý khổng lồ trực tiếp từ trụ sở của Adidas sẽ dễ dàng hơn.

Vào đầu những năm 1980, vụ án đã được Rich Madden nghiên cứu chi tiết. Là một doanh nhân độc lập được đào tạo tại Harvard, ông đã được Käthe Dassler thuê vào năm 1982 để tăng sự kiểm soát của Adidas của Đức đối với các hoạt động của công ty tại Hoa Kỳ. Madden từng được bổ nhiệm làm chủ tịch của Adidas Hoa Kỳ, một công ty có trụ sở tại Mountainside, Pennsylvania, bao gồm tất cả mọi thứ từ hoạt động dệt may đến hoạt động tiếp thị. Theo quan điểm của ông, các nhà phân phối Bắc Mỹ đã được đáp ứng. Họ đã có được vận may thực sự với chi phí của Adidas và đã mất đi động lực cần thiết để chống lại các thương hiệu mới. Madden đã bị sốc khi các nhà phân phối từ chối tăng ngân sách tiếp thị. Anh ấy thậm chí còn tức giận hơn khi họ không muốn thiết lập một kế hoạch đặt hàng chung - điều này sẽ cho phép họ gộp hàng tồn kho của mình vào một quỹ chung. Madden không hiểu tại sao các nhà phân phối lại từ chối gợi ý này - và đây là thời điểm khi kho hàng của họ chất đầy hàng triệu đô la lỗi thời. Tôi nghĩ rằng họ có tư duy kinh doanh nhỏ, rằng họ không thể đáp ứng nhu cầu của thị trường đồ thể thao hiện đại.

Chẩn đoán đi kèm với một đề xuất cấp tiến: Madden đề nghị Adidas mua lại công ty từ các nhà phân phối và niêm yết cổ phiếu của Adidas USA trên sàn giao dịch Phố Wall. Công ty sẽ không phải bỏ ra bất kỳ khoản tiền nào, trả cho các nhà phân phối bằng cổ phiếu. Được gọi là Kế hoạch X, đề xuất đã được nghiên cứu chi tiết bởi các chuyên gia thị trường tài chính như Lehman Brothers và Merrill Lynch. Họ đang tìm kiếm một trong những đợt chào bán công khai lớn nhất trong nước vào thời điểm đó, huy động được ít nhất 200 triệu đô la. "Adidas sẽ không cần phải vắt kiệt nguồn lực của họ. Chi phí vận hành khoảng 110 triệu và tôi sẽ có 90 triệu để thực hiện các kế hoạch tiếp thị và bán lại," Madden giải thích. "Và các nhà phân phối sẽ tiếp tục kinh doanh với một số ít cổ phần."

Mặc dù vậy, Plan-X đã bị từ chối. Các nhà phân phối thấy thật nực cười khi nhập hàng vào một công ty hầu như không tồn tại. Họ phát cáu vì Madden đã xen vào giữa câu chuyện, bỏ qua mối quan hệ hàng chục năm giữa họ và các Dasslers. Đối với Hans-Jürgen Martens, giám đốc tài chính kiêu kỳ và bảo thủ của công ty ở

Herzogenaurach, kê hoạch này quá táo bạo. Các Dasslers vẫn chưa sẵn sàng cho một bước đi táo bạo như vậy, và Rich Madden đã bị sa thải ngay lập tức. Tuy nhiên, trong những năm tiếp theo, Adidas bắt đầu đình trệ và tất cả các bên liên quan ngày càng trở nên thất vọng. Horst không muốn mở cổ phiếu của Adidas trên thị trường, nhưng ông tin rằng mình sẽ phải kiểm soát việc bán hàng và tiếp thị của công ty tại Hoa Kỳ. Vấn đề nhanh chóng được giải quyết tại Supershow ở Atlanta.

Sau cuộc gặp gỡ với Horst, các nhà phân phối xích lại gần nhau. Doc Hughes, thương gia người Texas bao phủ miền nam Hoa Kỳ, đã chịu thua và lãnh thổ của ông ta đã bị Bill Closs và Gary Dietrich mua lại. Hai người tin rằng điều gì đó tồi tệ có thể xảy ra, và nhận lời để thảo luận về việc bán cổ phần của họ ở Herzogenaurach. Nhưng Ralph Libonati vẫn rất tức giận và quyết tâm khởi kiện công ty.

Horst Dassler đã tìm kiếm lời khuyên của Dick Pound, một luật sư người Canada, về vấn đề này. Mặc dù Pound nằm trong ban giám đốc của IOC và chịu trách nhiệm về bản quyền phát sóng truyền hình, nhưng không ai nghĩ rằng nó có thể tạo thành xung đột lợi ích. Một nhà vô địch bơi lội người Canada, Pound là một trong những người trợ giúp trung thành nhất của Juan Antonio Samaranch trong sứ mệnh gây quỹ cho IOC. Anh ấy đã từng làm việc với ISL, cơ quan bảo vệ quyền thể thao của Horst, khi công ty quyết định nỗ lực hết sức để đưa IOC trở lại sở hữu những chiếc nhẫn Olympic.

Các cuộc đàm phán đã không diễn ra như mong đợi, vì cả Dietrich và Closs đều coi lời đề nghị đầu tiên của người Đức là một sự xúc phạm. Cùng đêm đó, Dietrich gọi Closs đến phòng của cô ở Sportshotel. Anh nhớ rõ khi, trong cùng một khách sạn, một trong những nhân viên của anh ở bộ phận bán hàng đang cố gắng dò đài của Lực lượng vũ trang Hoa Kỳ và cuối cùng đã nghe lén một cuộc trò chuyện đang diễn ra trong quán bar. Nếu thanh bị nghe trộm, họ có thể chắc chắn rằng ai đó cũng đang nghe cuộc trò chuyện của họ. Ý thức rõ ràng từng từ để người nghe có thể hiểu rõ ràng, Dietrich nói với Closs rằng họ nên quay trở lại Hoa Kỳ và đệ đơn kiện Adidas. Dietrich nhớ lại: "Ngày hôm sau, thái độ của mọi người trong công ty đã thay đổi hoàn toàn. "Horst gọi chúng tôi vào văn phòng của anh ấy và đưa cho chúng tôi một tờ giấy với bảy chủ đề. Đó là đề xuất mà chúng tôi muốn."

Các cuộc đàm phán tiếp tục trong vài tháng khi Adidas và các nhà phân phối thảo luận về giá trị hàng tồn kho của họ. Công ty đã đồng ý lấy toàn bộ cổ phiếu. Ralph Libonati đã được thuyết phục không nộp đơn kiện và số hàng lỗi thời của ông đều được Adidas mua lại với giá gốc. Sau hai năm mặc cả, Adidas sẽ kết thúc với hàng tấn hàng lỗi thời, bốn nhà kho và một bộ phận bán hàng có chất lượng không đồng đều. Đối với riêng Ralph Libonati, Adidas đã bỏ ra 35 triệu đô la cho hàng tồn kho hoàn toàn vô giá trị. Chi phí cuối cùng là khổng lồ,

khoảng 120 triệu đô la. Tệ hơn nữa, vào thời điểm đó, giá trị của đồng đô la đã đạt đỉnh so với đồng mark của Đức.

Những người đàn ông đã xây dựng nên Adidas tại Hoa Kỳ đã bỏ đi với số tiền hàng triệu đô la hơn những gì họ có thể chi tiêu. Trong ba người, Ralph Libonati được lợi ít nhất: ông đồng ý tiếp quản Pony, thương hiệu Hoa Kỳ thuộc sở hữu của Horst, và nhận một số cổ phần trong công ty. Anh ấy đã thất bại trong việc đưa cô ấy đi trên con đường đúng đắn, và anh ấy đã chết yểu. Gary Dietrich đã nghỉ hưu và mua một trang trại ở Bắc Carolina và một biệt thự ngoạn mục ở Montana. Bill Closs tiếp tục làm việc trong lĩnh vực giày dép, chỉ với Nike - thay vì tận hưởng khung cảnh tuyệt đẹp từ ngôi nhà của mình ở Lake Flathead, Montana. Tuy nhiên, đối với Adidas, chi phí cho hoạt động ở Bắc Mỹ đã dẫn đến sự sụp đổ chóng mặt.

[a](#). Trong bản gốc: “Tôi và Adidas của tôi làm những điều tồi tệ nhất / Chúng tôi thích đâm nát bạn ma cô đeo nhẫn kim cương / Chúng tôi giết chết tất cả những kẻ xấu xa phạm tội / và áp đặt luật từ tiểu bang này sang tiểu bang khác.// Chúng tôi đi trên đường sỏi, đường đất hoặc đường phố. / Tôi mặc Adidas khi bắt nhịp, / Trên trang nhất sân khấu mỗi chương trình tôi tham gia, / Đó là Adidas trên chân tôi, dù cao hay thấp. ”

Để chế tấn công trở lại

Không lâu sau khi Horst trở lại Herzogenaurach, vào đầu những năm 1980, tầng 5 của tòa nhà Adidas được xây dựng lại hoàn toàn. Horst kiểm soát mọi thứ từ một văn phòng hoành tráng nằm ở trung tâm của tầng. Tại các văn phòng liền kề, ông đặt một số quản lý đáng tin cậy nhất của Landersheim và một số tân binh rất sắc sảo.

Bây giờ đã gần 50 tuổi, Horst muốn đổi mới toàn bộ Adidas. Công ty sẽ chính thức mua lại các hoạt động mà họ đã tiếp quản trong thời gian qua, chẳng hạn như Arena, Pony và Le Coq Sportif, sẽ hợp nhất. Anh sẽ từ bỏ một số thói quen ngớ ngẩn mà anh đã mắc phải trong vài năm qua. Sự phân tán đặc trưng của công ty sẽ nhường chỗ cho một tổ chức quốc tế rất chính chu.

Trong số những thỏa thuận bất thành mà Horst sẽ không còn dung thứ nữa là thỏa thuận được thành lập ở Vương quốc Anh. Trong những năm đầu, mối quan hệ hợp tác với Umbro tưởng chừng như một cú trời giáng, nhưng giờ đây, việc hợp tác với Umbro ngày càng khiến nhiều người đau đầu hơn. Căng thẳng dần trở nên tồi tệ hơn kể từ khi Adidas tham gia vào thị trường quần áo vào những năm 1970. Xung đột lợi ích âm ỉ đến mức Horst Dassler đưa ra nhiều đề xuất mua Umbro, nhưng rất khó đạt được thỏa thuận với Humphreys.

Theo hợp đồng của họ, Adidas được quản lý trong nước bởi một đơn vị riêng biệt ở Poynton, và có thỏa thuận thứ cấp với Blacks of Yorkshire để phục vụ các đại lý lớn. Thỏa thuận này đã hoạt động tốt trong vài năm, nhưng Adidas bắt đầu mất vị thế vào cuối những năm 1970. Thương vụ Blacks làm phân tán nỗ lực tiếp thị và dường như trở nên tồi tệ khi Robbie Brightwell từ chức để tiếp quản Le Coq Sportif vào năm 1976. Một số giám đốc điều hành hàng đầu khác cũng rời Adidas sau đó - hầu hết trong số họ để gia nhập Nike.

Như những gì Dasslers đã làm trước đó nhiều thập kỷ, Phil Knight đã bắt đầu vận chuyển các lô giày Nike để bán theo đường ký gửi thông qua các nhà phân phối châu Âu. Một số người trong số họ đã sớm bỏ cuộc, nhưng những người khác tiếp tục nhấn tin nhắn cho đến khi nó được nghe to và rõ ràng. Nike không chỉ đánh cắp vị trí dẫn đầu ở Hoa Kỳ mà còn bắt đầu đối đầu với Adidas ở châu Âu.

Người đầu tiên nhận được hợp Nike ở Anh là Ron Hill. Hill là một trong những vận động viên chạy cự ly tốt nhất. Ông là người Anh

đầu tiên vô địch Boston Marathon vào năm 1970 và lập một số kỷ lục thế giới. Vào đầu những năm 1970, ông thành lập doanh nghiệp của riêng mình, Ron Hill Sports, và bằng cách nào đó đã thuyết phục được các nhà chức trách điền kinh Anh rằng ông không vi phạm các quy tắc nghiệp dư, vì vốn sử dụng trong công ty đều là của riêng ông. Được đào tạo về hóa học dệt may, Hill bắt đầu sản xuất quần đùi chạy bộ từ các loại vải tổng hợp do anh tự phát triển.

Một lần, lật qua các trang của *tap chí Thế giới của Người chạy*, Hill đã bị thu hút bởi một quảng cáo của Nike. Anh ta đã viết một lá thư cho Phil Knight và thuyết phục anh ta gửi cho anh ta một lô nhỏ để bán theo đường ký gửi. Hill bắt đầu bằng việc đặt những đôi giày trên kệ của cửa hàng Lancashire của mình, Running World. Tuy nhiên, do nổi tiếng là một Á hậu, anh ấy dễ dàng giới thiệu thương hiệu đến các cửa hàng đặc sản khác. Chẳng bao lâu nữa, ông sẽ quản lý toàn bộ một nhà kho, kho hàng được sử dụng cho các đơn đặt hàng từ một số quốc gia châu Âu khác. Mặc dù vậy, không có nhiều vốn chảy vào hoạt động kinh doanh và Nike nhận ra rằng hãng sẽ cần một đối tác lâu đời hơn ở Anh.

Giống như Ron Hill, Mike Tagg cũng đã tham gia cự ly 10.000 mét tại Thế vận hội năm 1968 ở Mexico. kinh doanh với tư cách là giám đốc bán hàng cho Adidas. Ngay sau khi Robbie Brightwell rời đi, Tagg rời công ty để thành lập Reliance Sportswear, một đơn vị chuyên gia trong Reliance, một nhà cung cấp đồ lót và tất lớn.

Ban đầu, “Taggo” đã bán Viga, công ty đồ thể thao của riêng mình, nhưng sáu tháng sau, Reliance được tuyển dụng để phân phối Nike tại Anh. Cựu quản lý của Adidas đã nghe nói về Nike trong các cuộc trò chuyện với những người bạn Mỹ của mình, và ngay lập tức bị ấn tượng bởi sự nhiệt tình của họ. Họ trông giống như những kẻ cuồng tín mới chuyển đổi và đã dành rất nhiều thời gian để giải thích tất cả những lợi ích của đôi giày họ đang mang. Mike Tagg bị thuyết phục rằng Nike nên lấn sân sang thị trường Anh, và đã gọi một nhóm bạn từ Adidas để thực hiện dự án.

Khi Tagg gọi cho họ về Nike, họ không chắc sẽ nghĩ gì. Mike Chapman, cựu giám đốc bán hàng của Adidas cho biết: “Chúng tôi thậm chí chưa bao giờ nghe nói về thương hiệu này. “Chúng tôi chưa bao giờ thực sự quan tâm nhiều đến sự cạnh tranh vì chúng tôi nghĩ rằng Adidas vượt trội so với các đối thủ khác. Chúng tôi sẽ bán bất cứ thứ gì chúng tôi đặt ba sọc trên đó. Mọi người luôn nói rằng chúng tôi là hình ảnh thu nhỏ của doanh nghiệp và không có gì có thể đe dọa chúng tôi”.

Các nhà bán lẻ ở Anh đơn giản là không biết gì về Nike, nhưng những nhân viên bán hàng được tuyển dụng từ Adidas biết rất rõ phải làm gì để có được không gian trên kệ hàng. Cho đến nay, mẫu bán chạy nhất của Nike là Waffle. Trong khi mọi người của Adidas cười nhạo sản phẩm, các nhà bán lẻ ở Anh hoan nghênh mẫu giày

này - coi đây là một bước tiên của Adidas. Tagg nói: "Họ ngay lập tức đón nhận Waffle vì họ sớm thấy có điều gì đó khác biệt về nó. Bản thân cái tên của đôi giày đã không còn phù hợp với phong cách của Adidas, và Nike thậm chí còn đầu tư nhiều hơn vào lợi thế này bằng cách sản xuất một đôi giày dành cho trẻ em với tên gọi "Wally Waffle".

Cùng lúc đó, Nike lấn sân vào làng điền kinh Anh thông qua Brendan Foster. Anh là vận động viên chạy cự ly trung bình, là người Anh duy nhất về nước với huy chương điền kinh tại Thế vận hội Montreal 1976, nơi anh lập kỷ lục thế giới ở cự ly 5.000 mét và giành huy chương đồng ở nội dung 10.000. Foster, trước đây của Adidas, được Nike thuê để quảng cáo giày mới cho các vận động viên đang nổi lên. Vào thời điểm đó, các vận động viên Anh có thể nhận được giày dép như một món quà từ các nhà sản xuất.

Điền kinh Anh đang ở thời kỳ hoàng kim. Hai vận động viên phi thường đang cạnh tranh giữa những người giỏi nhất thế giới: Sebastian Coe vững vàng và Steve Ovett vụng về. Sự cạnh tranh giữa hai người đã trở thành điểm thu hút chính của nhiều cuộc thi, và đối với Nike, đó là một buổi giới thiệu ngoạn mục vì cả hai đã đồng ý quảng bá thương hiệu.

Mike Chapman đang nhận nhiệm vụ ở Sheffield khi Mel Batty, một vận động viên chạy và đại diện của Nike, giới thiệu anh ta với Seb Coe. Khi cả hai đến ngôi nhà ở hành lang, Seb đang mở một vài hộp đồ mới được giao của Adidas, nhưng anh ấy đã lắng nghe một cách thích thú những gì người của Nike nói và cuối cùng đã ký một hợp đồng độc quyền khá có lợi với họ. Steve Ovett đã được tuyển dụng thông qua Andy Norman, đặc vụ gây tranh cãi, người đã chiến đấu hết mình để xóa bỏ tính cách nghiệp dư của điền kinh bằng cách tổ chức các sự kiện thương mại khác nhau.

Mối thù giữa hai vận động viên người Anh lên đến đỉnh điểm tại Thế vận hội Moscow 1980. Khi Hoa Kỳ tẩy chay các trò chơi, hy vọng của Nike đặt vào Coe và Ovett, cả hai đều có thể hình tuyệt vời. Một khoảng lớn khán đài phủ đầy cờ nước Anh khi cả hai bước đến chặng đua đầu tiên, cự ly 800 mét. Sebastian Coe được coi là người được yêu thích ở khoảng cách đó. Tuy nhiên, những người hâm mộ đã bắt nguồn từ anh ấy, cuối cùng lại vô cùng thất vọng.

Như sau này anh ấy nói, đó là "cuộc đua tồi tệ nhất trong cuộc đời tôi". Anh bắt đầu nước rút cuối cùng quá muộn và không thể đuổi kịp người chiến thắng, Ovett. Tuy nhiên, 6 ngày sau, Coe đã có một màn trình diễn ngoạn mục ở cự ly 1.500m. Anh đã hồi phục ấn tượng sau nỗi thất vọng ở cự ly 800 mét và đánh bại Ovett với tỷ số cách biệt lớn, để anh ở vị trí thứ ba. Niềm vui của anh ấy khi vượt qua vạch đích vẫn là một trong những hình ảnh lâu dài nhất của điền kinh Anh - và đó là một quảng cáo khá thú vị cho Nike.

Vào thời điểm đó, đội Oregon của Nike đã chọn Vương quốc Anh là cửa ngõ để chinh phục châu Âu. Mặc dù thị trường châu Âu tương đối nhỏ, công ty Bắc Mỹ cô ấy nghĩ rằng cô ấy rất hòa hợp với văn hóa của nước Anh. Để tham gia vào cuộc cạnh tranh mạnh mẽ hơn, Nike đã mua lại Reliance Sportswear vào năm 1980 và thành lập công ty con đầu tiên ở châu Âu tại Halifax, công ty sau này sẽ do Mike Tagg và Brendan Foster làm chủ tịch.



Mối thù giữa Sebastian Coe và Steve Ovett là sức hút lớn của điền kinh quốc tế đầu những năm 1980, giúp Nike vươn lên tầm cao mới ở châu Âu.

Trong những năm tiếp theo, sự mở rộng của Nike sang Vương quốc Anh phần lớn sẽ được thúc đẩy bởi sự nhiệt tình ngày càng tăng đối với thể thao. Chris Brasher, người đã giành chiến thắng 3.000 mét vượt rào tại Thế vận hội Melbourne năm 1956, đã góp phần tạo nên cơn sốt bằng cách giúp mở màn cuộc thi marathon ở London. Sau những ngày tháng đua xe, Brasher đã dẫn thân vào sự nghiệp báo chí và kinh doanh đầy mãnh liệt. Ông dự kiến sẽ có khoảng 4.000 người tham gia cuộc đua khai mạc vào năm 1981, nhưng hơn 7.000 người đã xuất hiện tại Greenwich Park. Cuộc đua marathon cuối cùng đã trở thành một tổ chức thực sự của London.

Bản thân Brasher đã tận dụng thời trang thông qua Fleetfoot, công ty phân phối của mình. Năm 1979, ông ký hợp đồng với New Balance, một công ty của Mỹ chuyên về giày chạy bộ. Thương hiệu này được biết đến với sự thoải mái và đệm được cung cấp bởi những đôi giày của họ - thành quả của vòm đã trở thành thương hiệu. Sau đó, cô ấy nổi bật với việc mở một nhà máy ở Cumbria vào thời điểm mà tất cả các đối thủ cạnh tranh đang đóng cửa của họ, và kiên quyết từ chối tham gia cuộc chơi của các hợp đồng độc quyền. Công ty tự hào về việc không có hợp đồng với bất kỳ ai, vì họ thích chi tiền cho phát triển công nghệ - điều này sẽ mang lại lợi ích cho tất cả người mua.

Sự bùng nổ của môn chạy đạt đến mức Nike và New Balance đã vượt qua Adidas. Mặc dù người Đức vẫn miễn cưỡng xem xét thương vụ này, các đối thủ của Mỹ đã tràn ngập thị trường giày chạy

bộ của họ. Đến năm 1983, Nike đã trở thành nhà sản xuất giày chạy bộ hàng đầu ở Anh.

Adidas cũng nhận một đòn đau từ một người Mỹ xấu tính. John McEnroe, một vận động viên quần vợt vô cùng tài năng, nổi tiếng với việc bẻ vợt và chửi bới trọng tài. Nike thích nói rằng họ là kẻ nổi loạn của thị trường thể thao, và đã ký hợp đồng với McEnroe vào năm 1978, sản xuất các quảng cáo phù hợp với hình ảnh của một vận động viên thể thao. Khi vận động viên quần vợt thi đấu tại giải Wimbledon năm 1981, công ty đã chạy một số quảng cáo cho thấy giày của anh ấy và mang theo biểu ngữ: “ *McEnroe Swears by Them* ”. Một người khác đọc “ *Từ bốn chữ cái yêu thích của McEnroe* ”. [_a](#) Quảng cáo hoạt động hoàn hảo, thậm chí còn hơn thế nữa vì McEnroe đã thắng giải đấu, đánh bại Björn Borg, người luôn tỏ ra rất điềm tĩnh và điềm đạm. Nhưng trên tất cả, những đôi giày của McEnroe đã cho phép Nike thâm nhập vào các thị trường khác ngoài việc chạy bộ.

Các nhà quản lý của Adidas cảm thấy an ủi vì họ vẫn có thị trường bóng đá. Vào đầu những năm 1980, bóng đá là nguyên nhân chính dẫn đến xung đột giữa Adidas và Umbro. Các nhà quản lý của Adidas không còn hài lòng với những thứ vụn vặt mà người của công ty Anh truyền lại cho họ. Họ cho rằng Umbro là một sự chậm trễ trong cuộc sống, vì nó dành hợp đồng với các đội bóng chỉ cho riêng mình. Các Adidas cầu xin một đội của riêng mình. Stuart Humphreys, em trai của anh em nhà Umbro, cho biết: “Mỗi đội bóng cuối cùng đều là nguồn gốc của xung đột.

Sau khi những người của Adidas khẳng định trong vài năm, Umbro cuối cùng đã quyết định từ bỏ một trong những đội của họ. Vào thời điểm đó, thương hiệu người Anh khoác áo gần như tất cả các đội bóng mạnh nhất trong nước, bao gồm cả Liverpool và Arsenal. Adidas đã thành công với Ipswich Town, đội có thành tích trung bình ở giải hạng nhất. Các nhà quản lý của Umbro rất vui khi làm hài lòng Adidas mà không phải từ bỏ bất kỳ đội bóng nào tốt nhất của họ - cho đến khi, vài tháng sau, Ipswich giành FA Cup 1977-78, đánh bại Arsenal với tỷ số 1-0.

Cái chết đúng lúc của John Humphreys vào năm 1978 khiến mối quan hệ giữa Adidas và nhà phân phối ở Anh càng trở nên tồi tệ hơn. Umbro dường như thiếu khả năng lãnh đạo, và không thể xử lý tốt sức ép từ Adidas và các đối thủ.

Nike đã giao cho Rob Strasser, người trước đây từng làm giám đốc tiếp thị, lên kế hoạch xâm lược châu Âu. Cựu luật sư nhiệt thành làm việc tại trụ sở châu Âu của Nike - nơi mà vào thời điểm đó, chỉ

bao gồm một căn hộ nhỏ trong khu dân cư của Amsterdam và một chiếc bàn tại một nhà hàng Mexico trong khu đèn đỏ. Strasser tập trung vào Vương quốc Anh, nơi mà Nike coi là thị trường có ảnh hưởng nhất ở châu Âu.

Khi thương hiệu đã thành danh ở Anh trong thị trường quần vợt và chạy, Strasser nghĩ rằng đã đến lúc tấn công vào lĩnh vực trụ cột của Adidas: bóng đá. Khi Tagg và Foster đưa cầu thủ người Mỹ đến Anfield để xem một trận đấu của Liverpool, Strasser đã phải thừa nhận rằng anh chưa từng xem một trận bóng đá nào trong đời. Ông ấy rất phấn khởi khi cho xây dựng một nhà máy ở Heckmondwike, cách nhà máy CWS đã sản xuất dòng giày của Stanley Matthews vài dặm. Nhà máy cũng sẽ được điều hành bởi cùng một người đã điều hành CWS, Harry Blacker.

Để đi ủng của Nike, công ty đã chọn Peter Withe. Tiền đạo của Aston Villa hóa ra là một khoản đầu tư tuyệt vời. Ngay sau khi họ ký hợp đồng vào năm 1982, đội bất ngờ đến đến trận chung kết cúp châu Âu. Sân vận động Rotterdam đã chật cứng hoàn toàn cho cuộc đụng độ giữa Villa và Bayern Munich, các cầu thủ được bao phủ bởi áo ba sọc. Trước sự vui mừng của Nike, đó là Peter Withe, xuất sắc trong đôi giày Nike của mình, người đã ghi bàn thắng quyết định. Thật không may, tài năng của cầu thủ không thể che giấu sự thật rằng đôi giày của anh ấy đã bị hỏng.

Michel Lukkien, nhà phân phối của Nike tại Hà Lan, đã rơi vào tình huống có phần lúng túng. Anh ấy đang làm mọi cách để đưa Nike xâm nhập vào bóng đá Hà Lan, và khi nhà máy được thành lập ở Heckmondwike, anh ấy đã ký hợp đồng với Volendam, một đội bóng nhỏ nhưng nổi tiếng. “Sáu tháng sau, mọi người đều cười nhạo chúng tôi vì đế giày sẽ bong ra và bay đi,” Lukkien than thở. Phải mất gần một thập kỷ Nike mới có thể trở lại sân bóng.

Ngay cả khi phải chịu đựng sự xấu hổ của Nike, Adidas dường như đã hoàn toàn tê liệt trước những tiến bộ của công ty Bắc Mỹ. Trong hoàn cảnh đó, Horst Dassler không muốn đầu tư thêm thời gian vào quan hệ đối tác với Umbro. Tuy nhiên, để cuộc chia ly xảy ra, anh ta sẽ phải kích động một cuộc chiến vô song.

Umbro tự cho mình là không thể chạm tới ở bóng đá Anh, nhưng Horst có kế hoạch khác. Anh ấy đã gặp “tình cờ” với các giám đốc điều hành câu lạc bộ tại các cuộc họp quốc tế và mời một số người trong số họ đến các bữa tiệc mà anh ấy tổ chức với một tạp chí bóng đá của Pháp cho giải thưởng Chiếc giày vàng Adidas. Trong số những vị khách của Horst thường xuyên có các giám đốc điều hành của Liverpool FC. Với chiếc râu của họ luôn bật, Horst phát hiện ra rằng câu lạc bộ rất không hài lòng với mối quan hệ của họ với Umbro. John Humphreys luôn nỗ lực để Liverpool nhận được sự đối xử xứng đáng - và anh ấy luôn có mặt để sản xuất những chiếc áo mới hoặc thực hiện các giao dịch giúp tăng thu nhập cho đội chủ sân

Anfield. Rốt cuộc, Liverpool đã từng vô địch châu Âu nhiều lần và “Quý đỏ” thu hút người hâm mộ vượt xa Merseyside, nơi có thành phố Liverpool. Tuy nhiên, kể từ sau cái chết của John Humphreys, dường như Umbro không còn nhiều thời gian cho CLB.

Horst Dassler bắt đầu phá hoại mối quan hệ giữa Liverpool và Umbro trong trận Chung kết Cúp C1 châu Âu năm 1984 tổ chức tại Rome trước AS Roma. Ngay trước khi trận đấu bắt đầu, BLĐ Liverpool nhận được thông tin các cầu thủ không thể vào sân trên sân sử dụng biểu tượng của nhà tài trợ của bạn. “Horst Dassler đã thuyết phục chủ tịch Uefa rằng, vì một lý do vô lý nào đó, viên kim cương Umbro là bất hợp pháp,” Stuart Humphreys giải thích. “Vì đã quá muộn để thay áo đấu, các cầu thủ phải dùng băng keo che logo lại”. Đúng như dự định của Horst, điều này càng khiến mối quan hệ giữa Liverpool và Umbro thêm căng thẳng.

Trong những tháng tiếp theo, ông chủ của Adidas đã gia tăng áp lực hơn nữa. Là một phần của thỏa thuận giữa Umbro với Liverpool, câu lạc bộ đã đồng ý sử dụng những quả bóng của Adidas. Không rõ lý do gì, Horst phản nản rằng Umbro đang cố gắng gạt công ty Đức ra khỏi thỏa thuận để thành lập dây chuyền sản xuất bóng đá của riêng mình. Trong mắt anh, đó là lý do chính đáng để anh đến nói chuyện với chủ tịch Liverpool, John Smith và Peter Robinson, tổng giám đốc lâu năm của câu lạc bộ.

Khi các nhà quản lý của Umbro nghe về các cuộc thảo luận, họ không hề vui một chút nào. Họ lập luận rằng họ vừa mở một nhà máy mới ở cảng Ellesmere, gần Chester, nơi bị đe dọa đóng cửa nếu công ty mất hợp đồng với Liverpool. Hàng chục người sẽ mất việc, và Liverpool sẽ phải chịu trách nhiệm. Lập luận này rất mạnh mẽ, đặc biệt là đối với một đội vốn đã không chắc chắn về loại phản ứng mà hợp đồng với một công ty Đức sẽ gây ra. Dù vậy, họ cũng không thể cưỡng lại những bước tiến của Horst Dassler. Peter Robinson nói: “Anh ấy đã mời chúng tôi, cho chúng tôi số điện thoại trực tiếp và thề rằng anh ấy có lợi ích cá nhân với Liverpool. Thỏa thuận được thực hiện vào năm 1985, khi Horst đảm bảo với hội đồng quản trị của câu lạc bộ rằng Adidas sẽ sản xuất áo đấu ở Anh - ít nhất là những chiếc áo đó sẽ được bán ở Anh.

Tháng 5 cùng năm, Liverpool lại lọt vào trận chung kết Cúp C1 châu Âu. Về lý thuyết, Quý đỏ được cho là phải mặc áo đấu của nhà tài trợ Anh, nhưng các nhà quản lý của Adidas đã thuyết phục họ chuyển sang áo ba sọc, đồng thời đưa ra mức đãi ngộ đáng giá cho Umbro. Đáng thương thay, hình ảnh còn lại từ ngày đó tại sân vận động Heysel ở Bỉ chẳng liên quan gì đến bóng đá. [B](#)

Kể từ thời điểm đó, mối quan hệ giữa Adidas và Umbro trở nên tuyệt đối không thể hàn gắn. Umbro bị cáo buộc đã bán các sản

phần của Adidas, nhưng thương hiệu Đức đã đánh bại nhà phân phối Anh của mình. Hai người là đối tác, nhưng Horst đang ăn cắp những giao dịch tốt nhất của Umbro. Sự tách biệt giữa các bên cho phép Adidas toàn quyền kiểm soát các hoạt động ở Anh từ tháng 2 năm 1986.

Kế hoạch hoàn toàn phù hợp với quan điểm toàn cầu của Horst. Vào thời điểm mà máy fax hầu như không xuất hiện trong các văn phòng, “tính đa quốc gia” không phải là một khái niệm phổ biến. Rất ít công ty quản lý hoạt động kinh doanh của họ trên quy mô toàn cầu thực sự. Hệ thống phân phối của Adidas không ai sánh kịp, và thương hiệu có mọi thứ để đi đầu trong ý tưởng này.

Horst Dassler gật đầu. Văn phòng của Young & Rubicam, một công ty quảng cáo quốc tế, đã đưa ra một khái niệm đáng ngạc nhiên: “Yếu tố Adidas: nó dành cho bạn hoặc chống lại bạn,” dòng tiêu đề viết. Các giám đốc điều hành tại Y&R, một trong hai cơ quan cuối cùng vẫn đang tranh chấp tài khoản Adidas, rất háo hức lắng nghe phán quyết của Horst. Adidas là ước mơ của mọi giám đốc sáng tạo, và theo tất cả các tài khoản, lĩnh vực quảng cáo sẽ có một ngân sách khổng lồ.

Horst tin rằng Adidas cần phải đầu tư vào quảng cáo quốc tế - cũng như tất cả các thương hiệu mà ông kinh doanh tại ISL, cơ quan bảo vệ quyền thể thao của ông. Cho đến giữa những năm 1980, phần lớn quảng cáo mà Adidas ký hợp đồng được cung cấp bởi Fick, công ty thiết kế nhỏ ở Nuremberg đã cung cấp dịch vụ cho Adi Dassler từ những năm 1950. Họ sẽ phát triển một loạt các ý tưởng và mỗi công ty con có thể quyết định loại chiến dịch nào sẽ chạy. Horst hiểu rằng thời thế đã thay đổi: ông muốn có một thông điệp hài hòa, toàn cầu.

Young & Rubicam đã nhận được hóa đơn, nhưng nó đã sớm bị bất ngờ. Ban đầu, ông nhận thấy rằng Adidas đầu tư rất ít vào quảng cáo, vì tiền tiếp thị hầu như chỉ được chi cho các hợp đồng với các vận động viên và liên đoàn. Thời Kraus, chủ tịch của Y&R tại Đức, không tin vào những con số: ngân sách mà ông sẽ có để quảng bá Adidas trên toàn thế giới ít hơn những gì Ford dành riêng cho Đức. Tệ hơn nữa, cơ quan này nhận ra rằng Adidas đã hoàn toàn lạc nhịp với danh tiếng thương hiệu quốc tế của mình. Bị cô lập theo cách riêng của họ và chỉ bận tâm đến các vấn đề nội bộ của họ, các Dasslers đã từ chối điều chỉnh công việc kinh doanh cho phù hợp với quy mô toàn cầu ngày càng tăng của nó. Các nhà quản lý Y&R đã nghĩ ra một cụm từ để tổng kết vấn đề: “Thương hiệu tuyệt vời, công ty ngu ngốc”.

Thương hiệu đã có mặt trên toàn thế giới, nhưng các thỏa thuận quốc tế là một mê cung thực sự của các thỏa thuận cấp phép và phân phối. Những đại lý nhỏ lẻ gõ cửa nhà Dasslers ở Herzogenaurach đã trở thành những gã khổng lồ thực sự trong ngành, ngăn cản Adidas áp dụng một nỗ lực tiếp thị được dàn dựng

tốt hơn. Họ không muốn các nhà báo Frankfurt quyết định thông điệp nào sẽ truyền tải đến người tiêu dùng ở Argentina hay Đài Loan.

Việc thiếu kiểm soát ngân sách quảng cáo của Adidas đã gây kinh ngạc. Đối với Procter & Gamble, một khách hàng khác của họ, Young & Rubicam chỉ sản xuất khoảng một trang quảng cáo in mỗi năm. Công ty yêu cầu báo cáo và thông tin về chi tiêu đại lý. Tuy nhiên, trong trường hợp của Adidas, mỗi công ty con đều yêu cầu các phiên bản quảng cáo của riêng mình. Hai tháng sau khi nhận được hợp đồng, Y&R đã chuẩn bị hơn 50 quảng cáo cho các phương tiện in ấn và Adidas dường như không quan tâm lắm đến chi phí tăng chóng mặt của việc đó.

Cuối cùng, khi ông phát triển khái niệm về quảng cáo truyền hình đầu tiên trên thế giới cho Adidas - theo yêu cầu của Horst - cơ quan này thậm chí còn vấp phải sự phản đối nhiều hơn. Thay vì những quảng cáo có sức ảnh hưởng mà Nike đã phát sóng, Y&R đã sản xuất một quảng cáo nghệ thuật hơn, dựa trên mô típ hình ảnh của một đám mây. Nguyên tắc là không cần thiết phải dịch các đám mây sang bất kỳ ngôn ngữ nào. Chúng có thể được sử dụng ở mọi nơi trên thế giới. Mặc dù vậy, các nhà quản lý của các công ty con quốc gia đã yêu cầu nhiều điều chỉnh đến mức Y&R đã kết thúc việc sản xuất bốn phiên bản quảng cáo — một tiếng Anh, một tiếng Pháp, một tiếng Đức và một “quốc tế”. Tom Harrington, giám đốc tài khoản của Y&R cho biết: “Về cơ bản, họ đã kết thúc mục tiêu của Horst, đó là tạo ra một chiến dịch toàn cầu.

Quảng cáo được giới thiệu trước công chúng vào tháng 8 năm 1986 tại ISPO, một hội chợ thương mại quốc tế dành cho thể giới thể thao được tổ chức ở Munich. Công ty đã tập hợp các nhà phân phối và các nhà quản lý quốc gia để nghe Horst mô tả khái niệm. Ông nói: “Chúng tôi có một chiến dịch quảng cáo toàn cầu do một công ty quảng cáo quốc tế thực hiện. “Và đó là điều không thể thương lượng.” Nhưng các cuộc đàm phán bắt đầu ngay sau khi bài thuyết trình kết thúc.

Một trong những cuộc phản đối kịch liệt nhất đến từ Pháp. Bernard Odinet, tổng giám đốc Landersheim, thẳng thừng từ chối chiếu quảng cáo, nói rằng nó giống như một bộ phim của Đức Quốc xã do Leni Riefenstahl sản xuất, sử dụng cùng một sự pha trộn tao nhã giữa những cơ thể hoàn hảo và bầu trời đầy mây. Anh ấy được hỗ trợ bởi các giám đốc công ty con ở nhiều quốc gia, những người không quan tâm đến quảng cáo dựa trên hình ảnh: họ muốn các chiến dịch giới thiệu sản phẩm - và đặc biệt là những sản phẩm sẽ bán chạy ở quốc gia tương ứng của họ. Ingo Kraus nói: “Đó là môi trường thù địch nhất mà tôi từng tham gia để trình diễn. Trước sự thất vọng của các nhà quảng cáo, khái niệm toàn cầu của công ty đã trở thành một danh mục sản phẩm.

Chiến dịch quảng cáo hóa ra lại là một chuỗi thất bại tiếp thị đẫm giá. Tệ nhất là Horst đã rút lui khỏi các môn thể thao. Như anh ấy đã lưu ý, Nike đã mở rộng bằng những bước tiến nhảy vọt khi giày thể thao bắt đầu được sử dụng hàng ngày ở Hoa Kỳ. Công ty Mỹ đã định nghĩa lại thị trường thể thao ở nước mình: Adidas cũng có thể làm điều tương tự ở những nơi khác trên thế giới. “Tôi muốn trở thành một thương hiệu được sử dụng để giải trí,” Horst nói với một nhóm giám đốc điều hành bị sốc.

Để truyền đạt tốt ý tưởng, Horst đã vẽ một kim tự tháp. Phần đỉnh tượng trưng cho thị trường thể thao, trong khi phần đáy tượng trưng cho thị trường giải trí khổng lồ. Không ai cần một kế hoạch tiếp thị chi tiết để kết luận rằng Adidas nên đi đến đáy của kim tự tháp.

Ngoài ra, công ty cũng được kích thích bởi một số thay đổi trong thời trang của Đức. Người Đức trang trọng hơn người Mỹ, nhưng giày thể thao bắt đầu xuất hiện ở những nơi trước khi một trò chơi không chính thức như vậy sẽ bị cấm. Joschka Fischer, một chính trị gia thuộc đảng sinh thái Đức, đã gây chấn động báo chí vào năm 1985 khi ông gây chấn động thành lập khi xuất hiện trong lễ nhậm chức Bộ trưởng Môi trường với một đôi giày Adidas cao cổ. Thật không may, phản ứng của Adidas với thị trường không được hình thành tốt. Công ty đã giới thiệu một dòng hàng ngày được gọi là "City", hoàn toàn bị loại bỏ khỏi thể thao. Nó bao gồm giày lười, giày đi bộ đường dài với đế nhựa dày và giày ống dành cho phụ nữ.

Peter Rduch, người sau đó chịu trách nhiệm phát triển giày tại Adidas cho biết: “Có một số mô hình điên rồ. Ông đã yêu cầu một cuộc nghiên cứu về thị trường hàng hóa giải trí và kết luận rằng Adidas không có đủ năng lực để tham gia vào lĩnh vực này. Mặc dù vậy, công ty đã phải chịu áp lực đến mức vẫn tiếp tục với dự án, thuê một số nhà thiết kế từ thế giới thời trang.

Ý tưởng này đã hoạt động hiệu quả đối với quần áo - cho phép Adidas bán được hàng triệu chiếc áo phông và áo len đầy màu sắc. Tuy nhiên, về mặt giày dép, công ty đã ít khôn ngoan hơn nhiều, khiến cái tên “Adidas” được gắn với những khái niệm khó tưởng tượng nhất. “Danh mục và tài liệu quảng cáo của chúng tôi thật tuyệt vời, nhưng một số đôi giày xuất hiện trong đó chỉ được phát hành vì Adidas đã tuyệt vọng,” Rduch than thở. Trong số những sản phẩm đáng xấu hổ nhất là một số sản phẩm có dây giày có hương liệu.

Hoạt động này được quản lý kém và gây ra một mớ hỗn độn lớn: các đại lý thể thao hoàn toàn xa lánh, nhìn Adidas mất đi tính cách ban đầu; các nhà bán lẻ các mặt hàng thời trang tỏ ra bối rối, không hiểu sản phẩm của Adidas đang làm gì trên kệ hàng của họ. Điều này cũng tạo ra nhiều căng thẳng hơn trong công ty, vì các nhà thiết kế đã làm việc cả đời cho thể thao phải hòa hợp với những người làm trong lĩnh vực thời trang. Họ không thể giấu được sự ngạc nhiên khi

một trong những nhà tạo mẫu được thuê xuất hiện tại nơi làm việc với chiếc áo choàng đen.

“Horst Dassler đã cố gắng bắt chước Nike, nhưng anh ấy đã làm sai,” Tom Harrington, người vẫn còn ở Young & Rubicam, nói. “Nike bán đồ thể thao và tình cờ đến được với công chúng. Adidas giờ đây đã tự giới thiệu mình như một sản phẩm thời trang - mà nó đã - và thậm chí sau đó nó được bán chủ yếu cho công chúng theo dõi thể thao.”

Adidas khó có thể chịu được những thất bại đồng nghĩa với việc thua lỗ như vậy. Công ty vốn đã suy yếu về mặt tài chính, không chỉ vì đã mua lại cơ cấu phân phối ở Hoa Kỳ, mà còn vì các cuộc tấn công ngày càng mạnh mẽ từ Nike, công ty đã bắt đầu có mặt ở thị trường châu Âu. Vẫn không gặt hái được lợi ích gì từ những cải cách của Horst, tình hình của công ty ngày càng bấp bênh.

Khi Horst lên máy bay, những người bạn đồng hành của anh nhận thấy rằng anh đang căng thẳng. Sau khi ổn định chỗ ngồi cho chuyến bay nhanh giữa Herzogenaurach và Landersheim, Horst mở tờ báo. Những người bạn đồng hành của anh ta nhìn nhau ngạc nhiên khi họ nghe thấy rõ tiếng kêu của người trưởng đoàn.

Blago Vidinic nhớ lại: “Thật bất ngờ đến nỗi tôi cảm thấy buộc phải hỏi chuyện gì đã xảy ra. “Horst giải thích rằng anh ấy vừa đưa ra một trong những quyết định khó khăn nhất trong cuộc đời làm nghề của mình: đóng cửa một nhà máy ở Alsace mà anh ấy đã mua lại khi còn trẻ. Anh ấy biết rõ rằng nhiều gia đình làm việc ở đó sẽ mất nhiều thứ hơn chỉ là một công việc. Nơi này hoang vắng đến mức họ khó có thể tìm được việc làm khác. Và điều đó thực sự khiến anh ấy đau khổ”.

Sau đó là việc đóng cửa nhà máy của nhiều người khác. Đau đớn như đối với Horst, anh biết rằng Adidas không thể duy trì sản xuất hàng loạt ở châu Âu. Các nhà máy ở Viễn Đông cho phép Nike làm việc với tỷ suất lợi nhuận gộp hơn 40%, trong khi Adidas không thể vượt quá 25%. Sự khác biệt khiến Bắc Mỹ có thể đầu tư nhiều tiền hơn vào quảng cáo. Adidas chỉ có thể chống lại nếu cắt giảm chi phí sản xuất.

Trong những năm trước, Adidas đã chuyển phần lớn sản xuất giày dép của mình sang Đông Âu và Viễn Đông. Vào giữa những năm 1980, anh em nhà Riu, đến từ Đài Loan, đã phụ trách một số nhà máy ở nước họ và ở Trung Quốc, khoảng một nửa tổng sản lượng của Adidas, tức là khoảng 40 chiếc. hàng triệu đôi giày. Để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của công ty, Horst Dassler đã thuê Uwe Breithaupt, một chuyên gia sản xuất giày.

Tuy nhiên, Adidas vẫn chưa sẵn sàng nhượng lại quyền kiểm soát sản xuất. Trong khi Nike giao dịch với các nhà sản xuất hoàn toàn độc lập, phần lớn sản lượng của Adidas đến từ các nhà máy, ít nhất

là một phần của chính công ty. Breithaupt đã chiêu mộ một nhóm kỹ thuật viên người Đức được trả lương cao để điều hành các nhà máy của Adidas ở Hàn Quốc và sau đó là ở Malaysia, Thái Lan và Trung Quốc. Trong điều kiện này, Adidas không thể thu lợi từ việc giảm chi phí sản xuất, và kết quả là vô cùng thất vọng. Khi Adidas bắt đầu gặp khó khăn trong việc giao hàng, Adidas đã phải đối mặt với những khách hàng giận dữ và thua lỗ ngày càng lớn.

Dưới chế độ chuyên quyền đầu sỏ của Horst Dassler, chỉ có một số nhà quản lý biết về các vấn đề của công ty. Horst đang dần xếp việc cắt giảm thậm chí khắc nghiệt hơn và thực hiện những cải cách rất cần thiết khác, nhưng ông biết rằng sẽ phải mất vài năm nữa các biện pháp này mới có kết quả. Việc mua cơ cấu phân phối ở Hoa Kỳ đã gây ra một lỗ hổng lớn trong vốn chủ sở hữu của công ty, và những vấn đề phát sinh từ đó càng khiến công ty rơi vào tình thế nguy hiểm. Adidas đã cố gắng tích hợp bốn lĩnh vực phân phối vào một quy trình nhanh chóng và linh hoạt. Steve Tannen, người quản lý được thuê để điều hành Adidas USA, trông có vẻ bối rối và không thể ngăn chặn sự sụp đổ. Ngoài ra, có tất cả các lợi ích phụ của Horst Dassler được đặt dưới quyền Sarragan: quyền đối với Le Coq Sportif, Pony và Arena đã được Adidas mua lại với một khoản phí mã thông báo, nhưng chúng đang khiến công ty thiệt hại lớn hơn và các vấn đề nghiêm trọng. hoạt động.

Cuối năm 1986, trong năm thứ hai Horst nắm quyền điều hành Adidas, các Dasslers bắt đầu đặt câu hỏi về khả năng của anh trai mình trong việc đưa công ty thoát khỏi những khó khăn mà công ty phải đối mặt. Vấn đề được đưa ra một cách kịch liệt nhất bởi Christoph Malms, chồng của Sigrid, em gái của Horst. Anh đã tốt nghiệp Trường Kinh doanh Wharton, làm việc tại McKinsey, một công ty tư vấn và ngày càng có nhiều tiếng nói hơn trong các buổi họp mặt gia đình.

Mặc dù Horst hầu như không bao giờ nói về gia đình của mình, ông đã nói rõ với các trợ lý của mình rằng ông không có thời gian cho những lời khôn ngoan của Christoph Malms. Anh ta nói với một số người quản lý của mình rằng anh ta không thể chịu đựng được sự kiêu ngạo của anh rể mình và anh ta không muốn nghe lời khuyên của một nhà tư vấn không có râu. Không muốn đối mặt trực tiếp với Horst, Malms thuyết phục chị em nhà Dassler cho phép một nhà tư vấn độc lập nghiên cứu công ty. Họ đã chọn Michel Perraudin, đối tác của McKinsey ở Düsseldorf và là chuyên gia quản lý hoạt động. Đầu năm 1987, anh đồng ý gặp Christoph Malms tại khách sạn Hilton ở Zurich. “Nó trông giống như một âm mưu, bởi vì không ai có thể biết bất cứ điều gì,” Perraudin nói. Anh ta được yêu cầu chuẩn bị một nghiên cứu về Adidas, sẽ được trình bày trước hội đồng quản trị của công ty vào tháng Năm. Anh ta không biết rằng vào tháng Năm sẽ chẳng còn ích lợi gì để giấu giếm Horst nữa.

Ngay trước khi khai mạc World Cup 1986 tại Mexico, Horst đã nói với những người quản lý thân cận nhất của mình rằng anh sẽ phải tham dự một cuộc họp đột xuất ở New York. Tuy nhiên, anh không thông báo với họ rằng cuộc gặp là với một bác sĩ, người đề nghị phẫu thuật để loại bỏ các tế bào ung thư mà Horst có sau mắt trái của mình.

Một trong số ít người được Horst gọi khi đang nằm viện ở New York là Pat Doran, cựu phóng viên của *Sportstyle*. Hai người gặp nhau khi Doran làm một câu chuyện về Adidas, và cuối cùng cô ấy đã gia nhập hoạt động của Le Coq Sportif tại Hoa Kỳ. Doran cực kỳ ấn tượng với Horst, người mà anh cho là đã đi trước thời đại rất xa. Đến lượt anh, anh ngưỡng mộ phong cách của nhà báo, và ngày càng tìm kiếm lời khuyên của cô về nền thời trang Hoa Kỳ.

Trong nhiều năm, Pat Doran đã có thể nhìn thấy cận cảnh thói quen làm việc quá sức và chứng hoang tưởng của Horst. Mặc dù vậy, cô vẫn bị sốc khi thấy anh chạy Adidas từ giường bệnh. “Trong khi chờ đợi một buổi trị liệu bằng nam châm có thể làm giảm kích thích khối u, anh ấy đã gọi điện thoại quốc tế. Ở đầu dây bên kia, họ tưởng anh ấy đang ở văn phòng”, cô kể lại. Một trong những lý do khiến Horst không nói với ai về việc nhập viện của mình là vì anh ấy không muốn em họ của mình Armin phát hiện ra. “Anh ấy thực sự tin rằng Armin đã đặt gián điệp khắp nơi để theo dõi anh ấy,” Doran nhận xét.

Horst trở lại Herzogenaurach với một miếng che mắt và tiếp tục lịch trình làm việc căng thẳng của mình. Tuy nhiên, đôi khi anh ấy rời cuộc họp sớm, xin lỗi và nói rằng anh ấy mệt hoặc chóng mặt. Một trong những người bạn lớn tuổi nhất của anh ta đã bị hấp dẫn khi Horst hủy một bữa tối công việc và thay vào đó ở lại với vợ anh ta. Một số nhận thấy rằng mắt của họ thường xuyên chảy nước. Anh ấy nói với mọi người rằng anh ấy ổn, và không thành viên hội đồng quản trị Adidas hay bất kỳ giám đốc điều hành hàng đầu nào khác nhận ra vấn đề sức khỏe mà Horst đang phải đối mặt nghiêm trọng như thế nào.

Với ít nhất một trong những người bạn thân nhất của mình, Horst mở lời nói rằng anh ấy không hạnh phúc trong cuộc sống cá nhân của mình: mối quan hệ của anh ấy với các chị gái của anh ấy vẫn căng thẳng, cuộc hôn nhân thực tế đã kết thúc và anh ấy không chắc các con của anh ấy Adi và Suzanne có ý muốn (hoặc khả năng) để tiếp tục những gì anh ta đã bắt đầu. Horst đã yêu cầu một số người quản lý cố vấn cho Adi Jr., và đưa anh ta đi tham quan các phòng ban của họ trong vài tuần. Những lời nhận xét mà anh ấy nhận lại không làm anh ấy phấn khởi nhiều: Adi là một chàng trai tốt, nhưng anh ấy dường như quan tâm đến các bữa tiệc hơn Adidas - anh ấy thường bỏ lỡ công việc vào buổi sáng hoặc chỉ đơn giản là ngủ gật trên bàn làm việc.

Càng ngày càng trở nên khó khăn hơn, Horst bắt đầu trút bỏ sự thất vọng của mình đối với một số người thân thiết nhất mà anh ta làm việc cùng. Một trong số đó là Jean-Marie Weber, người đàn ông rất chăm lo cho tiền của mình. Trong nhiều năm, Horst đã hoàn toàn dựa vào anh ta để xử lý tài chính phức tạp của mình, một mê cung thực sự của các hành động và thanh toán bí mật. Tình hình trở nên rất bối rối, và Horst nhanh chóng tìm ra thủ phạm; Weber được gọi là "bất tài", quyết tâm loại bỏ anh ta. Sepp Blatter, tổng thư ký FIFA, cũng là mục tiêu khinh miệt của Horst khi ông không thể hiện hết lòng biết ơn mà Horst đã hy vọng đã giúp ông đạt được chức vụ đó. Họ tiếp tục tổ chức sinh nhật cùng nhau, nhưng mối quan hệ kinh doanh giữa hai người nhanh chóng xấu đi. Horst đã rất tức giận khi biết rằng Blatter đã được nhìn thấy đang chơi quần vợt với thiết bị Puma. Và càng tức giận hơn khi Blatter thiếu hành động liên quan đến FIFA. Trong khi những người khác chỉ trích Blatter vì thông đồng với Horst và ISL, ông chủ của Adidas cảm thấy người Thụy Sĩ không giúp anh ta đủ.

Đến đầu năm 1987, rõ ràng là việc điều trị y tế đã thất bại và bệnh Horst đã lan rộng. Anh sụt cân nhanh chóng và trông gầy còm. Những người quản lý không gặp anh một thời gian đã phải giât mình vì đôi má xệ và vẻ ngoài bặm trợn của anh. Tuy nhiên, Horst Dassler tiếp tục quản lý Adidas với quyết tâm như thể ông vẫn còn sống được nhiều năm nữa.

Vào tháng 3 năm 1987, ông đã chuyển chỉ thị cho các thành viên hội đồng quản trị của công ty trong một bản ghi nhớ dài sáu trang. "Thật không may, bệnh của tôi sẽ kéo dài hơn một chút so với dự kiến ban đầu," anh viết. "Để đảm bảo những vấn đề về đường tiêu hóa này không trở thành mãn tính, tôi sẽ phải nghỉ ngơi và ăn kiêng trong hai tháng nữa." Tuy nhiên, giọng điệu của bản ghi nhớ là một sự khẩn cấp và khó chịu.

Một trong những trường hợp cuối cùng mà Horst giải quyết là hợp đồng giữa Adidas và Steffi Graf. Nhà vô địch quần vợt Đức không thể lay chuyển từ lâu đã được bao phủ bởi các sọc Adidas và quần áo giá, nhưng các cuộc đàm phán giữa công ty và các đại lý của người chơi quần vợt để tăng thu nhập của Graf tiếp tục kéo dài. Tomas Bach, vào thời điểm chịu trách nhiệm quảng bá thương hiệu trong thế giới thể thao, đã được hướng dẫn đàm phán một cách cứng nhắc. Đó là, cho đến khi anh ta nhận được một cuộc điện thoại khó chịu từ Horst. "Trước đây anh ấy đã yêu cầu tôi bảo hiểm, giảm giá, nhưng bất ngờ, anh ấy yêu cầu tôi phải chốt hợp đồng ngay lập tức," Bach nhớ lại.

Trên giường bệnh, Horst có thể nhận ra rằng mình đã thất bại trong việc tổ chức lại công ty. Ông đã điều hòa cấu trúc gia đình đang xuống cấp của công ty, đưa tất cả các thương hiệu về chung một mái nhà và thúc đẩy một cách tiếp cận quốc tế thực sự. Adidas vẫn dẫn

đầu thị trường vào năm 1987 và doanh số bán hàng quốc tế của hãng lên tới gần 4 tỷ DM, so với chỉ 900 triệu của Puma. Tuy nhiên, đối với cả hai công ty, điều này cho thấy sự sụt giảm do Nike và Reebok đang thâm nhập thị trường châu Âu. Các biện pháp do Horst chủ trương để giảm chi phí sản xuất chắc chắn không đủ để Adidas trở nên thông minh và hiệu quả như đối thủ cạnh tranh ở Bắc Mỹ.

Mặt khác, Horst có thể chắc chắn rằng ISL đang hoạt động rất tốt. Bất chấp cuộc chiến với Sepp Blatter, cơ quan quyền lực thể thao vẫn hoạt động hết mình trong bóng đá và đã thể hiện rất tốt tại Thế vận hội. Khi hầu hết các ủy ban Olympic quốc gia từ bỏ quyền của họ đối với các nhãn Olympic, các nhà điều hành ISL đã đi khắp thế giới để thuyết phục các công ty đa quốc gia đầu tư ngân sách tiếp thị của họ vào Chương trình Olympic (TOP) của Thế vận hội Seoul năm 1988.

Tuy nhiên, ngay từ sớm — và trước sự ngạc nhiên của họ — các giám đốc điều hành ISL đã phát hiện ra rằng các công ty đa quốc gia không vội vàng tham gia Thế vận hội. Đến cuối năm 1985, Horst đã huy động được hàng triệu đô la, nhưng ISL chỉ có hai đối tác. Họ đặt ra thời hạn sáu tháng để tìm thêm nhà đầu tư, nếu không họ đã phải rút lui khỏi công việc kinh doanh. May mắn thay, tình hình được cải thiện khi hai công ty khác cam kết hoạt động. Cuối cùng, Horst có thể nói với IOC rằng kế hoạch tiếp thị Thế vận hội đã huy động được 95 triệu đô la từ 9 công ty đa quốc gia, từ Philips ở Hà Lan, Visa ở Hoa Kỳ đến Brother Industries ở Nhật Bản. Thật không may, Horst sẽ không sống để tận hưởng những thành tựu của ISL.

Horst Dassler qua đời vào ngày 9 tháng 4 năm 1987, chưa đầy một tháng sau sinh nhật lần thứ 51 của ông. Hàng nghìn công nhân đã bị sốc khi họ đến nơi làm việc vào ngày hôm sau và được thông báo về cái chết của chủ tịch công ty. Bất cứ ai đã không gặp anh ta trong vài tháng sẽ không bao giờ nghi ngờ rằng anh ta đang trong tình trạng sức khỏe kém. Một cuộc họp bán hàng quốc tế đã bị gián đoạn và các thành viên hội đồng quản trị đã tụ tập để thảo luận về thảm họa.

Tuy nhiên, phản ứng của người Đức tương đối im lặng so với những gì đã xảy ra ở Landersheim. Khi họ nghe thấy những gì đã xảy ra qua loa phát thanh của công ty, hàng chục người đàn ông và phụ nữ bắt đầu khóc. "Đó là một cảnh tượng đáng chú ý," một trong những nhân viên nhớ lại. "Có những người khóc trong hội trường, và những người khác Họ không thể chịu đựng được và bước xuống văn phòng, khóc trong tuyệt vọng trong nhiều giờ liên tục. "

Các cáo trạng được báo chí Đức đăng tải nói rằng Horst Dassler là "một người khiêm tốn và khiêm tốn", người đã định hướng cho sự phát triển của các hoạt động quốc tế của một công ty có doanh số lên tới 4,1 tỷ mác Đức. Những người khác gọi anh là "người đàn ông quyền lực nhất trong thế giới thể thao". Một phóng viên nhận xét rằng ông là một "thiên tài không mệt mỏi nhưng không hào phóng", trong

khi một phóng viên khác miêu tả Dassler là "người đứng sau hậu trường, giật dây."



Sepp Blatter (đeo kính râu), João Havelange và Juan Antonio Samaranch đến dự đám tang của Horst Dassler, đi phía sau góa phụ và những đứa trẻ.

Monika Dassler đi đầu trong lễ rước đưa chồng về nơi an nghỉ cuối cùng. Juan Antonio Samaranch và Sepp Blatter đi phía sau góa phụ và những đứa trẻ. Adi và Suzanne không tiếp xúc nhiều với cha mình, nhưng họ biết ông đủ rõ để biết điều gì khiến ông xúc động nhất. Họ khẳng khái rằng Horst, trong chuyến hành trình cuối cùng của mình, đeo chiếc đồng hồ mà anh ta nhận được từ người bạn Ilie Nastase.

[a](#). Bản dịch của câu đầu tiên sẽ giống như “McEnroe đảm bảo”, nhưng có một cách chơi chữ theo nghĩa kép của từ “*thề*”, có thể có nghĩa là “thề, tin tưởng” hoặc “thề, nguyện rủa”. Câu thứ hai, “Từ bốn chữ cái yêu thích của McEnroe,” đề cập đến từ tục tĩu (trong tiếng Anh, nhiều người có cách gọi này), dựa trên thực tế là “Nike” có cùng số ký tự. (NT)

[b](#). Những kẻ côn đồ người Anh lao vào cổ động viên của đội đối phương, Juventus, đến từ Ý. Trong cơn bối rối, một bức tường đã đổ sập vào người Ý dồn vào chân tường, khiến 39 người thiệt mạng. Trận đấu vẫn tiếp tục bất chấp thảm họa. (NT)

Sự sụp đổ của Puma

min Dassler vui mừng khôn xiết khi được bắt tay các nhân viên ngân hàng của mình. Kể từ cái chết của Rudolf, ông trở thành người đứng đầu Puma. Anh ấy đã có những thành công và thất bại, nhưng ở thời điểm hiện tại anh ấy đang ở phong độ cao nhất. Sáng hôm đó, ngày 25 tháng 7 năm 1986, Puma sẽ được niêm yết trên thị trường chứng khoán Frankfurt. Trong khi Adidas vẫn là một công ty tư nhân, đối thủ nhỏ của họ đã tham gia vào một nhóm các công ty Đức xuất hiện hàng ngày trên các trang tài chính của các tờ báo.

Cổ phiếu Puma tăng vọt ngay lập tức. Trong mắt công chúng Đức, thương hiệu này gắn liền với một vận động viên quần vợt với vết tàn nhang trên mặt đã xuất hiện vào năm trước. Vào tháng 7 năm 1985, Boris Becker, 17 tuổi, khiến cả thế giới quần vợt kinh ngạc khi giành chức vô địch Wimbledon - với biểu tượng Puma nổi bật trên giày khi anh chạy ngang qua sân.

Ion Tiriac, một cựu vận động viên quần vợt người Romania, là người đã đưa Boris Becker đến Puma. Tiriac đã trở thành một tác nhân đặc lực, và trong số những người được bảo vệ của anh có Guillermo Vilas và Henri Leconte, hai trong số những tay vợt xuất sắc nhất của thập niên 1980. Trong giới quần vợt, tay vợt người Romania nổi tiếng với bộ ria mép rậm rạp và ánh mắt đầy đe dọa. Một phóng viên người Anh đã viết rằng "Tiriac luôn trông như thể anh ấy sắp hoàn tất một thỏa thuận trong một phòng riêng ở phía sau một phòng riêng khác."

Trong trường hợp này, đó là phòng họp của Puma ở Herzogenaurach. Năm 1984, sau khi bị Adidas từ chối, Tiriac thuyết phục Puma đầu tư 300.000 mác Đức trong một hợp đồng độc quyền với Becker, khi đó hoàn toàn không được biết đến, để anh mang giày Puma. Thỏa thuận này đã được đền đáp, vì vận động viên quần vợt sẽ sớm được gọi là "Boom Boom" Becker, trở thành một tay vợt nổi tiếng và thành công. Sự nghiệp của anh lên đến đỉnh cao vào tháng 7 năm 1986, vài ngày trước khi Puma ra mắt công chúng, khi Becker giành chức vô địch Wimbledon thứ hai liên tiếp, đánh bại Ivan Lendl 3 set với tỷ số 0. Công ty tuyên bố rằng Becker đã làm cho doanh số bán vợt của mình tăng gấp ba lần. Puma gắn bó mật thiết với vận động viên quần vợt đến nỗi cổ phiếu niêm yết trên sàn giao dịch được gọi là "cổ phiếu Becker".

Việc phân chia vốn giữa hai anh em đã mang lại lợi ích cho Armin. Khi Gerd gặp khó khăn về tài chính, ông đã đồng ý giữ 10% cổ phần của mình. Gia đình mở 28% cổ phần, duy trì quyền kiểm soát của cổ đông và quyền quyết định đối với công ty. Armin giải thích rằng việc bán cổ phiếu sẽ nhằm mục đích gây quỹ, nhưng cô ấy cũng bị thúc đẩy bởi vấn đề sức khỏe nghiêm trọng của mình. Vài năm sau chuyến đi săn ở Kenya, Armin phát bệnh sốt rét. Căn bệnh gần như giết chết anh ta. Theo ông, ông nói với các phóng viên, công khai có thể làm giảm các vấn đề về truyền thừa kế. Nếu ông chết sớm, các con của ông có thể dựa vào nguồn vốn bên ngoài để giữ cho công ty phát triển.

Sự mở đầu giới hạn một quỹ đạo chiến thắng cho Puma. Kể từ khi Armin tiếp quản công ty sau khi cha ông qua đời vào năm 1974, doanh số bán hàng đã tăng vọt lên gần 820 triệu DM vào năm 1985. Các con trai của Rudolf Dassler đã thừa hưởng một thương hiệu có giá trị lớn, nhưng không đủ để cạnh tranh quốc tế với đối thủ của nó, một công ty lớn hơn nhiều. Hầu hết doanh thu của nó đều liên quan đến bóng đá Đức. Khi nắm quyền điều hành công ty, Armin bắt đầu đóng hàng loạt giấy phép và hợp đồng phân phối với mục đích tăng doanh số bán hàng quốc tế. Anh ấy đã làm mọi thứ để thương hiệu dù nhỏ trên thị trường vẫn được coi là sành điệu.

Nỗ lực của anh ấy đã được đền đáp xứng đáng ở Mỹ Latinh, nơi Armin tiếp tục được hưởng lợi từ việc tiếp xúc với Hans Henningsen, người đã làm việc cho Puma ở Brazil. Ông đã quản lý một phần lớn đội tuyển quốc gia Argentina vô địch World Cup 1978. Trong số những người được thuê có César Luis Menotti, huấn luyện viên của đội. Khi Henningsen thấy một tiền đạo mũm mĩm nào đó chơi cho Boca Juniors, ông đã gửi thẳng anh ta đến Armin Dassler. Diego Maradona còn quá trẻ nên hợp đồng phải do cha anh ký.

Hợp đồng khiến Puma đau đầu khi Maradona ngày càng phát minh ra nhiều ý tưởng bất chợt. Khi người chơi quyết định đến Munich để xuất hiện tại một hội chợ thể thao quốc tế, các Dasslers phải đặt một số dãy phòng liền kề với họ tại khách sạn nơi anh ta sẽ ở. Anh ấy đã không đặt chân ra ngoài nếu không có gia đình của mình, bao gồm khoảng 20 người. Những đòi hỏi khác là sản phẩm của sự mê tín, khó có thể từ chối. Tuy nhiên, thỏa thuận với cầu thủ này tiếp tục đảm bảo sự tiếp xúc của Puma, vì Maradona thực sự tỏa sáng trên các đấu trường quốc tế. Anh ấy là một phần của bóng đá ưu tú của châu Âu ở Barcelona và Naples, và sự nghiệp bóng đá của anh ấy đã đăng quang với World Cup 1986 - chiến thắng trước Argentina sau bàn thắng khét tiếng "Bàn tay của Chúa" vào lưới Anh ở tứ kết.

Trong khi đó, Armin Dassler tiếp tục điều hành Puma như một doanh nghiệp gia đình. Mỗi buổi sáng trong vài năm, anh ta bước vào tòa nhà công ty từ tầng nhà máy, chào tất cả công nhân. Anh ấy

khien minh đưoc họ yêu mên; ông ấy luôn luôn mở cửa văn phòng của mình và rất hào phóng. John Akii-Bua, một vận động viên leo núi người Uganda, đã có thể chứng kiến cận cảnh điều này sau khi chạy trốn khỏi tình trạng hỗn loạn chính trị ở đất nước của mình. Dassler và Akii-Bua gặp nhau tại Thế vận hội Munich 1972, khi người Uganda giành huy chương vàng ở nội dung 400 m vượt rào. Khi Armin biết rằng vận động viên này đang gặp khó khăn, ông đã gửi anh ta tại một trong những tài sản của anh ta ở Herzogenaurach, cùng với gia đình của anh ta, và đề nghị anh ta một công việc trong bộ phận quảng bá thể thao.

So với Horst, Armin Dassler vẫn có khí chất của một doanh nhân tinh lẻ, thoải mái ăn mì ống hơn sushi. Mặc dù vậy, anh đã nhận được sự công nhận từ các đồng nghiệp của mình khi trở thành chủ tịch của Liên đoàn Công nghiệp Hàng hóa Thể thao Thế giới (WFSGI), tổ chức vô địch thị trường tự do thay mặt cho các công ty trong ngành. Ông được bổ nhiệm vào vị trí này vào năm 1986, khi hội đồng của liên đoàn họp tại Tokyo. Vào thời điểm đó, chức tổng thống nằm trong tay Kihachiro Onitsuka, chủ tịch của Asics. Tuy nhiên, do các quy định của liên đoàn, vị trí này phải luân chuyển giữa các giám đốc điều hành của các châu lục khác nhau, và đến lượt của châu Âu. Vì Armin trước đây đã từng là chủ tịch Liên đoàn Sản phẩm Thể thao Châu Âu, Onitsuka nghĩ rằng anh ấy sẽ là sự lựa chọn rõ ràng.

Mặc dù vậy, những người Nhật khôn ngoan biết điều này sẽ khiến Horst Dassler khó chịu. Vì vậy, vào đêm trước khi chủ tịch mới được công bố, Onitsuka đã đến phòng của ông chủ Adidas ở Tokyo và lịch sự giới thiệu ngắn gọn với ông ta. “Horst đã rất tức giận và đưa ra đủ loại lời đe dọa. Anh ấy nói rằng việc đề cử là hoàn toàn không thể chấp nhận được và anh ấy sẽ rời khỏi liên đoàn, nhưng dù vậy tôi đã cố gắng làm dịu anh ấy”, Onitsuka nhớ lại. “Tôi đã dạy cho anh ta một câu châm ngôn Phật giáo nói rằng bất cứ ai đi trước cuộc tấn công sẽ nhận những cú đánh vào mặt của chính mình.”



Armin Dassler (trái, mặc áo khoác kẻ sọc) đã bị thuyết phục ngồi cùng bàn, trong một thời gian ngắn, với người anh em họ và kẻ thù của anh ta, Horst, tại một cuộc họp của ngành thể thao ở Nhật Bản.

Cuối cùng, Horst đã đồng ý không làm bất cứ điều gì với anh họ của mình trong cuộc họp diễn ra vào ngày hôm sau. Một thời gian ngắn sau, anh được thuyết phục bắt tay với Armin và xuất hiện trong một bức ảnh ngồi cùng bàn với anh họ của mình. Một lần nữa, chính sự khôn ngoan của Onitsuka đã làm nên kỳ tích: “Tôi đã dạy cho bạn một câu châm ngôn Phật giáo khác, theo đó mọi người nên hòa thuận với gia đình của mình,” Onitsuka cười nhớ lại.

Mặt khác, tính khí bốc đồng của Armin đôi khi khiến Puma gặp rắc rối. Một trong những lần bộc phát tổn hại nhất của ông là vào tháng 6 năm 1979, khi ông kết thúc hợp đồng với Beconta, nhà phân phối độc quyền của thương hiệu đã làm việc với Puma lâu năm tại Hoa Kỳ. Mỗi quan hệ có hiệu quả cho đến khi Armin bắt đầu cảm thấy rằng Beconta đang giữ anh lại - vì nó không có đủ nguồn lực để quảng bá Puma trên khắp nước Mỹ. Một vấn đề khác là, không giống như các nhà phân phối của Adidas, các nhà quản lý của Beconta được tự do mua giày Puma trực tiếp từ châu Á. Puma của Đức chỉ nhận được tiền bản quyền từ việc bán hàng, chứ không phải toàn bộ giá phải trả khi chính họ cung cấp sản phẩm.

Thỏa thuận không làm Puma hài lòng, nhưng thay vì tái cấu trúc hoặc xây dựng một quá trình chuyển đổi suôn sẻ, Armin đã sa thải Beconta một cách thẳng thừng. “Sự bối rối do anh trai tôi gây ra khi anh ấy đột ngột chia tay họ là điều không cần thiết,” Gerd Dassler nói. “Tôi không biết tại sao Armin lại nổ tung vào dịp đó. Kể từ đó, thị trường Mỹ trở thành một mớ hỗn độn thực sự đối với Puma”.

Armin yêu cầu Dick Kazmaier, một nhà phân phối cũ của Converse, thay thế Beconta bằng bốn nhà phân phối khác nhau. Các hoạt động đặt hàng và tiếp thị sẽ được giám sát bởi trụ sở chính của Puma USA tại Boston. Kazmaier tự mình tiếp quản việc phân phối Bờ Đông và tìm ba đối tác khác để bao phủ phần còn lại của đất nước. Quá trình chuyển đổi được thực hiện nhanh nhất có thể, nhưng việc giao hàng của Puma đã bị cản trở trong ít nhất một năm, và đây là thời điểm thị trường đang có những thay đổi mạnh mẽ.

Trong vài năm sau đó, các đối tác mới đã phải vật lộn để thuyết phục Puma rằng những đôi giày cứng mà hãng sản xuất không còn phù hợp với thị trường Bắc Mỹ. Giống như các đối tác của họ tại Adidas, họ không được lắng nghe và tiếp tục nhận được “những đôi giày trông giống như những viên gạch”. Puma bị một đòn thậm chí còn tồi tệ hơn khi Armin khuyến khích Kazmaier ký một hợp đồng lớn với một chuỗi cửa hàng bách hóa của Mỹ.

Dick Kazmaier nhớ rằng đã nhận được một cuộc điện thoại khẩn cấp từ Armin vào tháng 8 năm 1983, khi anh ấy đang trên đường đến với World Cup của trường đại học ở Edmonton, Canada. Ông chủ giải thích rằng anh ta có một tình huống khó xử cần giải quyết. “Anh ấy nói với tôi rằng anh ấy cần thêm khối lượng bán hàng và các khoản phải thu. Do đó, tôi muốn bán được hai triệu đôi vào đầu tháng

9 ” Kazmaier nhớ lại. “Hai triệu đôi là một con số rất cao vào thời điểm đó. Không có cách nào để bán một khối lượng lớn như vậy mà không tham gia vào thị trường lớn”. Điều đó dẫn đến một thỏa thuận quy mô lớn với Meldisco, một thương hiệu chuyên về giày thuộc sở hữu của K-Mart, một chuỗi cửa hàng bách hóa của Mỹ. Rõ ràng, Armin Dassler đã đến Boston chỉ để lấy một bản sao của đơn đặt hàng.

Kazmaier không quá chắc chắn về thỏa thuận này, vì anh biết nó sẽ "tàn phá các nhà phân phối khác." Thỏa thuận này có thể là cần thiết cho Armin trong ngắn hạn, vì anh ta cần bù đắp chi tiêu. Tuy nhiên, bằng cách đóng cửa với một công ty con của K-Mart, anh ta đã phá hoại những nỗ lực tiếp thị của chính mình. Việc giày Puma có thể được tìm thấy trong các cửa hàng bách hóa chắc chắn đã làm tổn hại đến hình ảnh của thương hiệu, vốn có tiếng là chất lượng thấp. Thỏa thuận này có thể sẽ khiến các đại lý cao cấp bị xa lánh.

Sau thương vụ Meldisco, Puma bắt đầu một chương trình để phân biệt những đôi giày sẽ đến cửa hàng bách hóa với những đôi khác: những đôi giày trước đây được đóng gói trong hộp màu trắng, trong khi những đôi giày dành cho các nhà bán lẻ bình thường được đóng gói trong hộp màu xanh lá cây. Vào giữa những năm 1980, Puma bắt đầu gặp khó khăn. Foot Locker, nhà bán lẻ đồ thể thao nổi tiếng nhất Hoa Kỳ, đã quyết định thoái vốn khỏi hoạt động kinh doanh của mình với công ty. Họ không muốn một thương hiệu trên kệ của họ được bán tại K-Mart.

Cũng giống như người anh em họ đã làm, Armin quyết định mua lại các nhà phân phối của mình ở Mỹ. Hai trong số họ đã rời Puma, nhưng Armin vẫn phải mua lại các hoạt động của Dick Kazmaier và Richard Voit, một nhà phân phối Bờ Tây. Puma USA, văn phòng do Kazmaier quản lý và chịu trách nhiệm mua bán và tiếp thị thương hiệu trong nước, đã được chuyển đổi thành công ty con. Tuy nhiên, cô ấy sẽ sớm phải đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng. Ba giám đốc điều hành đã phải vật lộn để khôi phục danh tiếng của thương hiệu, nhưng không ai trong số họ tồn tại lâu hơn vài tháng. Họ thất vọng với ban lãnh đạo Đức dường như phớt lờ thực tế của thị trường Bắc Mỹ.

Armin Dassler sau đó quay sang con trai cả của mình. Ở tuổi 29, Frank vẫn đang theo học trường luật. Thông minh và chăm chỉ, anh ấy thường đến Puma vào buổi sáng trước giờ học và thành lập một bộ phận nghiên cứu có tên là “Running Studio” để kiểm tra các cơ sinh học liên quan đến việc chạy bộ. Tuy nhiên, kiến thức của anh ấy về thị trường vẫn còn hạn chế và kinh nghiệm điều hành của anh ấy thì không. Vào đầu năm 1985, Armin nói với hội đồng quản trị rằng ông muốn Frank giải quyết các vấn đề khó khăn của Puma ở Hoa Kỳ, một số nhà quản lý đã cố gắng thuyết phục ông rằng động thái này sẽ là một sai lầm. Anh ấy sẽ không giúp đỡ công ty hay con trai mình.

Bán thân Frank Dassler gọi yêu cầu này là "hơi điên rồ". Nhưng Armin đã vượt qua tất cả những ồn ào.

Bất chấp quyết tâm của mình, Frank đã không thể ngăn công ty sụp đổ ở Mỹ. Tại một cuộc họp được tổ chức vào tháng 2 năm 1985, ông cảnh báo các thành viên hội đồng quản trị rằng doanh số của thương hiệu ở quốc gia đó đang giảm. Tuy nhiên, quy mô của vấn đề chỉ trở nên rõ ràng hơn vào tháng 10 năm 1986, một vài tháng sau khi Puma công khai. Vào thời điểm đó, giá trị cổ phiếu của nó đã tăng vọt từ 130 DM lên 1.400. Khi tin tức bắt đầu lan truyền rằng công ty đang gặp khó khăn ở Mỹ, giá trị cổ phiếu đã giảm với tốc độ tương tự. Rõ ràng là Puma sẽ kết thúc năm với những tổn thất đáng kể, phần lớn là do các vấn đề ở Hoa Kỳ. Doanh thu tại Mỹ của Puma, vốn là 180 triệu đô la vào năm trước, đã giảm xuống còn 95 triệu đô la - gần một nửa - vào năm 1986. Khoản lỗ từ hoạt động ở Bắc Mỹ lên tới 27 triệu đô la và khiến toàn bộ công ty chìm trong màu đỏ.

Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, Boris Becker đã trở thành một gánh nặng. Tay vợt từng được coi là hình mẫu về thái độ ở Đức bỗng chốc biến thành một chàng trai trẻ rất kiêu ngạo. Thành tích của anh trên sân giảm nhanh khi danh tiếng xấu của anh tăng lên trên các tờ báo lá cải. Một tạp chí quần vợt của Đức đã viết rằng Boris Becker là "tay vợt thú vị nhất nhưng kém hấp dẫn nhất trên thế giới, chỉ đứng sau Lendl và McEnroe". Đất nước đã bị xúc phạm khi ông chuyển đến Monte Carlo, dường như để tránh thuế. Người Đức và trốn tránh nghĩa vụ quân sự bắt buộc. "Các đại lý nói với chúng tôi rằng các sản phẩm của Boris Becker sẽ bán chạy hơn nhiều nếu chúng không có in tên vận động viên quần vợt", Uli Heyd, một thành viên hội đồng quản trị Puma than thở.

Tuy nhiên, công ty đã bị khóa trong một hợp đồng lớn với Tiriac vào năm 1986, ngay trước khi Becker giành chiến thắng Wimbledon thứ hai. Được cho là bị mù bởi sự hưng phấn của thời điểm này và bị mê hoặc bởi người Romania rậm rạp, Armin đã ký một thỏa thuận ảo tưởng để trang phục Boris Becker từ chân đến vợt: vận động viên sẽ bỏ túi ít nhất năm triệu đô la trong năm năm tới, cộng với một khoản hoa hồng khổng lồ trên các sản phẩm của dòng Boris Becker. Doanh số bán hàng sẽ phải lớn đến mức phi lý để công việc kinh doanh trở nên đáng giá. Trong hoàn cảnh vào thời điểm đó, thương vụ này là một nguồn gốc đáng xấu hổ và ngày càng gây ra nhiều khó khăn hơn cho công ty.

Vấn đề đã đến mức vào tháng 1 năm 1987, Armin và Gerd Dassler quyết định rót 62 triệu DM vào công ty thông qua một khoản vay phụ. Thật không may, biện pháp này không đủ để xoa dịu sự lo lắng của cổ đông. Hai tháng sau, tin đồn bắt đầu xuất hiện rằng để trả khoản vay, Armin và Gerd sẽ phải bán công ty.

Các cổ đông của Puma tỏ ra lo lắng trong vài tháng tới khi các kiểm toán viên xem xét các số liệu của công ty. Theo luật pháp của

Đức vào thời điểm đó, Puma không bắt buộc phải chứng minh kết quả của các công ty con của mình tại Hoa Kỳ và Anh. Dưới tiêu đề "Kinh doanh hiện tại và triển vọng", các báo cáo chỉ ra rằng "hồ sơ về các đơn đặt hàng giao hàng trong tương lai cho thấy rõ ràng xu hướng đi xuống trong hoạt động kinh doanh của Hoa Kỳ". Tuy nhiên, các cổ đông không hài lòng và cáo buộc ban lãnh đạo Puma che giấu mức độ cam kết hoạt động của mình tại Hoa Kỳ, lừa dối thị trường. Ngân hàng Deutsche Bank, tổ chức IPO của công ty, là mục tiêu trực tiếp của các nhà phê bình.

Mặc dù chỉ còn vài tuần nữa là đến cái chết của ông, nhưng Horst Dassler vẫn không thể không đề cập đến chủ đề này. Sau một cuộc họp báo được tổ chức tại Budapest vào tháng 3 năm 1987, anh ta đã có những lời nhận xét bạo lực đối với em họ của mình. Horst đã yêu cầu họp báo để thảo luận về việc mở một cửa hàng Adidas ở thủ đô Hungary, nhưng cuối cùng chỉ trích tình hình tài chính của Armin và Puma. "Puma đang tìm kiếm một người mua có thể khấu trừ các khoản lỗ thuế thu nhập," anh ta châm biếm. Ông nói, những tai ương trên sàn giao dịch chứng khoán của Puma đã làm xói mòn danh tiếng của toàn ngành, tố cáo điều mà ông coi là "một vụ bê bối ngân hàng khủng khiếp."

Các cổ đông, chủ yếu là các nhà đầu tư tư nhân, ngày càng lo lắng khi nhiều tháng trôi qua và Puma không thể sắp xếp một cuộc họp với họ vì việc phê duyệt các tài khoản vẫn đang chờ xử lý. Cuộc họp lẽ ra sẽ diễn ra vào tháng 5, nhưng mùa hè đã kết thúc mà cổ đông không nhận được thông báo nào. Để xoa dịu cơn nóng giận, Armin quyết định đưa ra một lời đề nghị hào phóng ấn tượng: anh ta sẽ tự bỏ tiền túi ra để trả cổ tức như mong đợi.

Với danh tiếng của mình, Deutsche Bank đã giành được quyền kiểm soát Puma. Alfred Herrhausen, chủ tịch của ngân hàng, cảm thấy mình phải chịu trách nhiệm về danh mục đầu tư của công ty. Rốt cuộc, anh ta đã ký thỏa thuận trong đó ngân hàng cam kết đảm bảo công ty được niêm yết - điều này đang trở thành một thảm họa thực sự. Deutsche Bank phải đối mặt với những lời chỉ trích từ các cổ đông giận dữ, nhưng Alfred Herrhausen biết những lời chỉ trích sẽ lớn hơn nhiều nếu ông quyết định chia tay Puma. Hàng nghìn nhà đầu tư nhỏ lẻ và nhân viên bị sa thải sẽ chỉ tay cáo buộc vào ngân hàng.

Jörg Dassler, đứa con thứ hai của Armin, nhớ rất rõ vào một đêm tháng 9 năm 1987 khi cha anh gục trên ghế trong tuyệt vọng hoàn toàn. Anh ta vừa trở về sau cuộc họp với các nhân viên ngân hàng tại Deutsche Bank, họ cho biết họ đang thực hiện những thỏa thuận cần thiết để loại anh ta khỏi công ty. Rõ ràng, anh ta được cho biết rằng anh ta đã làm ăn thất bát. Đó là một đòn tàn khốc đối với Armin, người đã dành cả cuộc đời mình cho Puma. Anh đã chịu đựng sự sỉ nhục của người anh họ và làm việc không mệt mỏi để đảm bảo rằng

công ty tiếp tục cạnh tranh trên thương trường. Anh thật khó hiểu làm thế nào mà những nhân viên ngân hàng vô danh lại có thể giât đồ gia truyền của anh. Từ trận đòn này, anh ta không bao giờ hồi phục hoàn toàn.

Một thời gian ngắn sau, hai người con trai lớn của ông được gọi đến gặp các nhân viên ngân hàng. Vào thời điểm đó, Frank Dassler đã trở về từ Hoa Kỳ để hoàn thành trường luật, nhưng vẫn thực hiện một số chức năng tại Puma. Jörg, năm nay hơn 30 tuổi, từ lâu đã phụ trách bộ phận chịu trách nhiệm quảng bá thương hiệu trong thế giới giải trí - khuyến khích những nhân vật nổi tiếng như Elton John và ban nhạc Scorpions đi giày Puma trong các chuyến lưu diễn hoặc trong các cuộc phỏng vấn mà họ dành cho truyền hình. Các nhân viên ngân hàng đã yêu cầu hai con trai của Armin dọn đồ đạc của họ ra khỏi văn phòng. “Họ nói rằng họ thấy không thể chấp nhận được việc chúng tôi vẫn được trả tiền chỉ vì chúng tôi là con của Armin,” Frank nói.

Các Dasslers vô cùng khó chịu với các phương pháp và cáo buộc của các chủ ngân hàng, nhưng không có tư cách phản đối. Do khoản vay mà Puma đã vay từ Deutsche Bank, cổ phiếu của công ty trên thực tế đã nằm trong tay các chủ ngân hàng. Một lý do khác để từ chức là thực tế là sức khỏe của Armin đang suy giảm nhanh chóng. Có lẽ do căn bệnh sốt rét mà anh ấy mắc phải hai năm trước đó, gan của anh ấy đã bị tổn thương nghiêm trọng. Cuối cùng anh ấy đồng ý trải qua một ca cấy ghép, nhưng ngày càng mệt mỏi và cáu kỉnh.

Đại hội cổ đông cuối cùng đã được ấn định vào ngày 19 tháng 10 năm 1987, tại khách sạn Sheraton ở Munich. Phần lớn chỉ trích nhắm vào các nhân viên ngân hàng trong ban giám sát. Do bệnh tật và cử chỉ hào phóng của mình đối với các cổ đông, Armin Dassler đã được tha. Các cổ đông cũng được thông báo rằng Armin sẽ rời công ty trong những tuần tiếp theo.

Người thay thế anh sẽ là Hans Woitschätzke, một nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm trong thị trường thể thao. Người Đức gầy gò đã giành được quyền kiểm soát Kneissl, một công ty trượt tuyết, khi nó phá sản vào đầu những năm 1980. Woitschätzke đã đồng ý gặp Manfred Emcke, chủ tịch ủy ban giám sát, và Alfred Herrhausen, chủ tịch Deutsche Bank, điều này cuối cùng đã thuyết phục ông tiếp quản quyền lãnh đạo của Puma. “Công ty này sẽ không phá sản,” Herrhausen hứa.

Nếu không có cam kết đó, Puma có thể đã phá sản. Trong vài tháng tới, Hans Woitschätzke đã phát hiện ra rằng chính quyền trước đó đã không nghiêm ngặt lắm với các tài khoản của họ. “Những cuốn sách đầy rẫy những giao dịch đáng ngờ, từ những khoản chi tiêu rất kỳ lạ cho đến những khoản phải thu bị đình trệ tại một công ty bên ngoài nước,” Woitschätzke nói. “Deutsche Bank chắc chắn đã không

làm bài tập về nhà của mình, là người báo hiem cho giao dịch. Nêu có, ngân hàng sẽ kết luận rằng Puma đã trên bờ vực. "

Những sai lầm được thực hiện phần nào phản ánh các phương pháp quản lý không chính thức của công ty. Dưới thời tổng thống của Armin Dassler, nhiều hợp đồng đã được thực hiện trên cơ sở các mối quan hệ cá nhân. Văn phòng của Armin có một quầy bar luôn được sử dụng khi các cuộc họp kéo dài đến muộn. Một số hạn chế đặt ra đối với Hội đồng quản trị dường như đã được nói lỏng theo thời gian. Mỗi thành viên trong số sáu thành viên của hội đồng quản trị đều có một tài xế riêng và, dựa trên các biên lai được trình bày là chi phí kinh doanh, "họ phải biết mọi quán rượu trong cả nước, từ Flensburg đến Garmisch-Partenkirchen." Trong một bức thư gửi cho Armin Dassler, Deutsche Bank rõ ràng đã buộc tội công ty này về tội "biến thủ lợi nhuận". Nói cách khác, các chủ ngân hàng nghĩ rằng chủ tịch của Puma đã sử dụng một số tiền của công ty vào các hoạt động không liên quan đến sự phát triển của nó.

Đáng lo ngại hơn nữa là vốn chủ sở hữu của công ty dường như được đánh giá quá cao. Để giúp anh ta gỡ lại thảm họa, Hans Woitschätzke đã gọi cho một nhà quản lý tài chính được đánh giá cao, Bernd Szymanski. Ngay sau khi được tuyển dụng, vào đầu năm 1988, người quản lý đã thuê một công ty kiểm toán để đưa ra một báo cáo không chính thức về công ty. Tài liệu mô tả một kịch bản tàn khốc như vậy liên quan đến các khoản nợ của Puma đến nỗi Woitschätzke và Szymanski quyết định phá hủy nó. Woitschätzke nói: "Nếu nội dung của tài liệu được công bố, chúng tôi chỉ có thể phá sản." Chúng tôi quyết định tránh điều này bằng mọi giá, vì hậu quả sẽ gây tử vong cho thương hiệu." Cả hai đã tổ chức các cuộc họp bất tận với các chủ ngân hàng - những người, đến lượt họ, muốn thoát khỏi tình huống này. Như Alfred Herrhausen đã hứa, Deutsche Bank rất ủng hộ họ. Điều này gây áp lực lên các ngân hàng khác trong việc duy trì hạn mức tín dụng.

Những nỗ lực của Hans Woitschätzke trong việc xây dựng lại công ty bắt đầu bằng sự cải tiến trong quản lý. Trong số sáu thành viên hội đồng quản trị, chỉ còn lại Uli Heyd, chịu trách nhiệm về mặt pháp lý. Cũng trong khoảng thời gian đó, Woitschätzke bắt tay vào công việc mà ông gọi là "dọn dẹp dần dần". Ông chấm dứt tình trạng chi tiêu ngoài tầm kiểm soát bằng cách đề xuất một ngân sách mà trong đó mỗi xu đều có một điểm đến cụ thể. Như tỷ suất lợi nhuận của Puma đã giảm khoảng 30%, ưu tiên là cải thiện cơ cấu chi phí sản xuất chứ không phải tăng trưởng doanh số. Woitschätzke đã đóng cửa các nhà máy của Đức và Pháp, chỉ giữ lại một nhà máy thí điểm ở Herzogenaurach. Ngoài ra, ông đã làm mọi cách để đưa các sản phẩm của Puma ra khỏi các cửa hàng bách hóa giá rẻ đã làm hoen ố danh tiếng của công ty.

Thỏa thuận không cân xứng được thực hiện với Boris Becker là một chủ đề nhạy cảm khác. Woitschätzke đã chuẩn bị cho một cuộc gặp khó khăn với Ion Tiriac để thảo luận về những thay đổi trong hợp đồng. Người Romania đặt chân xuống, nhấn mạnh rằng Puma tôn trọng thỏa thuận. Tuy nhiên, Woitschätzke đã thuyết phục anh ta nhượng bộ. "Chúng tôi đã làm một chút mọi thứ, từ cầu xin đến đe dọa," anh ta nói. Lập luận mạnh mẽ nhất của ông là "danh tiếng của Becker sẽ bị tổn hại hơn nữa nếu có thông tin rõ ràng rằng Puma đã phá sản vì tay vợt này đòi công ty 5 triệu đô la mỗi năm." Theo hợp đồng mới, Puma sẽ vẫn phải trả cho vận động viên ít nhất 20 triệu. Tiriac đồng ý thanh toán bốn triệu đô la bằng tiền mặt, kèm theo một "điều khoản nâng cao". Nếu Puma kiếm được lợi nhuận trong vòng 5 năm tới, Becker có thể nhận được tới 20% thu nhập đó.

Trong khi đó, Deutsche Bank đang thảo luận về các chi tiết mới nhất liên quan đến việc bán Puma. Công ty sẽ được mua lại bởi BTR, một tập đoàn của Anh sở hữu Dunlop, một nhà phân phối lâu đời của Anh về các sản phẩm Puma. Một cuộc họp cuối cùng đã được sắp xếp tại khách sạn Vierjahreszeiten ở Munich. Tuy nhiên, trong khi người Đức đưa phiên bản hợp đồng đã được đàm phán ra khỏi danh mục đầu tư để biến nó trở thành chính thức, thì các nhà đàm phán Anh lại đưa ra một yêu cầu khác. Manfred Emcke, chủ tịch hội đồng giám sát mà Deutsche Bank đã giao phó việc bán công ty, đã rất tức giận đến mức đuổi tất cả mọi người đi, hủy bỏ thỏa thuận.

Vài tháng sau, Hans Woitschätzke đến tòa nhà Puma với một vị khách bất thường, được giới thiệu với hội đồng quản trị là Herr Muller, một chủ ngân hàng nước ngoài, người đã hỏi chi tiết về chiến lược và triển vọng của công ty. Sau phần giới thiệu, Uli Heyd nhìn vào chiếc mũ của nhân viên ngân hàng và thấy hai chữ cái đầu được thêu: KJ. "Ngài Muller, tôi không biết ngài đã lấy trộm mũ," Heyd nói đùa.

Klaus Jacobs cố nặn ra một nụ cười, cố gắng tưởng tượng liệu đạo diễn có phát hiện ra danh tính giả của mình hay không. Nhà đầu tư người Đức, người sở hữu Jacobs Suchard, một chuỗi bánh kẹo Thụy Sĩ, đã đồng ý giả mạo danh tính theo yêu cầu của Emcke và Woitschätzke. Họ sợ rằng hội đồng quản trị sẽ phản ứng dữ dội với Klaus Jacobs, khi ông ta kiểm soát một chuỗi cửa hàng bách hóa. Các đại lý khác của Đức có thể cho rằng — và đúng là như vậy — rằng họ sẽ mất các giao dịch với Puma nếu công ty được Jacobs mua lại. Woitschätzke không muốn tạo ra lo lắng bằng cách nói chuyện công khai với anh ta. Tuy nhiên, việc ngụy trang hóa ra là không cần thiết, vì Jacobs đã từ chối lời đề nghị, dường như xem xét triển vọng quá lung lay.

Sau nhiều lần bị từ chối, Deutsche Bank bắt đầu bồn chồn. Woitschätzke sau đó đưa ra một đề nghị khác: Cosa Liebermann, một công ty mẹ của Thụy Sĩ đã có giấy phép của Puma cho thị

trường Nhật Bản và đã lo các thỏa thuận sản xuất với Viên Đông. Trước khi được Puma tuyển dụng, Woitschätzke từng là thành viên có ảnh hưởng lớn trong hội đồng quản trị của công ty (ông đã từ chức để tránh xung đột lợi ích). Trong khi đó, thỏa thuận với Puma đã bị hủy bỏ, mặc dù thị trường Nhật Bản vẫn chiếm thị phần lớn trong doanh thu của hãng.

Hai năm sau khi bắt đầu hoạt động dọn dẹp theo từng giai đoạn, công ty vẫn thua lỗ. Đề xuất của các chủ ngân hàng đã bị từ chối nhiều lần, và cần phải kêu gọi các đối tác nhỏ hơn với hy vọng sẽ đưa họ ra khỏi vũng lầy. Vào tháng 5 năm 1989, họ chuyển giao 72% cổ phần thuộc sở hữu của Dasslers cho Cosa Liebermann, với giá ước tính là 43,5 triệu đô la, một số tiền sẽ được chia đều giữa việc rút tiền vào công ty và tiền bồi thường cho những người đã phung phí cổ phần của họ của doanh nghiệp.

Trong mắt Deutsche Bank, phần thứ hai của số tiền lẽ ra phải được sử dụng ngay lập tức để trả các khoản nợ của Dasslers liên quan đến khoản vay được thực hiện vào đầu năm 1987. Tuy nhiên, Hans Woitschätzke đã thuyết phục ngân hàng rằng gia đình nên nhận được ít nhất một phần của số lượng của đợt bán hàng. Sau thỏa thuận, các Dasslers của Puma dường như sẽ chỉ chia nhau hơn 20 triệu DM.

Vì vậy, Deutsche Bank đã cắt đứt mối liên hệ cuối cùng giữa Dasslers và Puma. Frank và Jörg, hai người con lớn nhất của Armin, đã không trở lại công ty. Frank thành lập một công ty luật ở Herzogenaurach - chuyên về các vấn đề thể thao - và anh trai của anh thành lập một công ty in ấn. Michael Dassler, con trai của Armin với Irene, vẫn đang đi học khi Puma bị bán, và không ai trong số những người con của Gerd có cơ hội lập nghiệp với công ty. Nó không còn là một công việc kinh doanh của gia đình, và có vẻ như những người chủ mới đang muốn xóa bỏ di sản của gia đình.

Armin Dassler ngày càng suy sụp. "Vấn đề về gan" của anh ấy hóa ra là căn bệnh ung thư đã nhanh chóng di căn vào xương của anh ấy. Sau một đợt hóa trị ngắn hạn, anh được khuyên trở về nhà. Ông qua đời sớm vào một buổi chiều chủ nhật ngày 14 tháng 10 năm 1990, ở tuổi 61. Mặc dù căn bệnh ung thư đã tàn phá cơ thể ông, nhưng gia đình vẫn tin rằng chính sự mất mát của công ty đã giết chết ông. Irene Dassler nhận xét: "Hãy cứ nói rằng anh ấy không chiến đấu với bệnh tật."

Khi hai người thừa kế đã qua đời, cuộc chiến giữa Adidas và Puma đã không còn ý nghĩa cá nhân. Về cơ bản, cả hai đã trải qua nhiều thập kỷ chiến đấu với nhau, nhưng họ bắt đầu mất vị thế do áp lực dữ dội đến từ các thị trường khác đã đưa họ đến bờ vực thẳm.

Sự mở rộng

D Hàng chục phóng viên đang chuẩn bị rời khỏi ghế nhưng đồ của họ trong phòng họp của Diễn đàn Olympic ở Rome, trong khi João Havelange kết thúc cuộc họp báo của mình. Trận chung kết World Cup 1990 sẽ diễn ra vào ngày hôm đó và mọi người đã tập trung để xem trận đấu giữa Đức - mới thống nhất - và Argentina.

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, Havelange, vẫn là chủ tịch của FIFA, đã yêu cầu họ ngồi yên vì Adidas có một "thông điệp quan trọng" cần truyền tải. Khi các phóng viên ổn định trở lại, các logo FIFA xuất hiện trên màn hình đã được thay thế bằng biểu tượng Adidas shamrock, và ba người đàn ông mỉm cười xuất hiện trên sân khấu. Một số nhà báo Pháp rùng mình khi nhận ra Bernard Tapie, chủ nhân lập dị của Olympique de Marseille.

Mặc bộ đồ màu be với chiếc trâm Adidas Trefoil trên ve áo, cầu thủ người Pháp đã bước lên sân khấu. "Ngoại trừ ngày các con tôi được sinh ra, đây là ngày đẹp nhất trong cuộc đời tôi," anh vui mừng. Sau đó, ông giải thích rằng ông đã giành được quyền kiểm soát Adidas và Three Stripes huyền thoại: vài ngày trước đó, bốn chị em nhà Dassler đã bán số cổ phần mà họ sở hữu, chiếm 80% cổ phần của công ty Đức.

Trong những năm trước, Bernard Tapie đã từng vượt qua. Nó bắt đầu như một đại lý điện tử, nhưng lớn lên mua lại các công ty gần như phá sản và phục hồi chúng. Anh ta đã làm rung chuyển cơ sở của Pháp bằng sự lỗi cuốn, sự tiết kiệm và thách thức của mình, điều này cuối cùng đã giúp anh ta có được một vị trí trên truyền hình vào khung giờ vàng. Tuy nhiên, cái tên Tapie thực sự trở nên phổ biến vào năm 1989, khi ông giành được một ghế liên kết với nhóm Xã hội chủ nghĩa trong Quốc hội Pháp, tại một quận của Marseille.

Ở Pháp, không ai có thể thờ ơ với Bernard Tapie. Một số người coi ông là phiên bản Pháp của *người đàn ông tự lập* thống trị thế giới kinh doanh Hoa Kỳ vào những năm 1980. Ông được coi là một người nổi tiếng bởi các sinh viên kinh doanh, những người khao khát chấm dứt hệ thống kinh doanh tồi tệ của Pháp.

Mặt khác, ông bị nhiều cựu sinh viên của các trường ưu tú - những người điều hành các công ty quốc doanh, coi thường, hiếm khi phát biểu mà không trích dẫn các nhà thơ vô danh, và ghét người ngoài. Đối với họ, Bernard Tapie là một lang băm, một kẻ xấu xược,

không có gì thiêng liêng đối với họ; một cựu nhân viên bán hàng truyền hình đã phá sản hai lần!

Khi các phóng viên thể thao tiếp tục choáng váng ở Rome, tin tức này dội vào các mục kinh tế của các tờ báo như một quả bom. Có Bernard Tapie, một người Pháp đầy tranh cãi và kiêu ngạo, sở hữu một chiếc du thuyền dài 74 mét và người vừa tiếp quản một tổ chức thực sự của Đức.

Thỏa thuận đã được thực hiện ba ngày trước đó, vào một buổi sáng xám ngày 4 tháng 7 năm 1990, trong một phòng họp của nhà sản xuất hóa chất Röhm ở Darmstadt. Brigitte Baenkler, con gái thứ ba của Adi Dassler, đã phải vật lộn để duy trì sự bình tĩnh khi giải quyết quyền thừa kế của cha, với sự chúc phúc của ba chị gái. Họ sẽ phải hối hận một cách cay đắng.

Kể từ cái chết của anh trai mình, Adidas đã không có định hướng. Sau nhiều tháng hỗn loạn, hai chị em giao quyền lãnh đạo công ty cho René Jäggi, một quản trị viên người Thụy Sĩ, người đã từng làm việc cùng với Horst trong vai trò giám đốc tiếp thị. Cuộc sống của Jäggi trở bị đảo lộn khi anh mua vé một chiều đến Tokyo để chuẩn bị cho Thế vận hội Munich 1972, trong đó anh muốn tham gia với tư cách là một võ sĩ judoka. Mặc dù không thể, trở về từ Nhật Bản với những hiểu biết sâu sắc về thế giới kinh doanh và bản chất con người.

Anh ấy nói rằng anh ấy đã chinh phục được sự lãnh đạo của Adidas bằng cách luôn luôn di chuyển: "Hãy tưởng tượng một con cá mập. Đó là loài cá duy nhất không thể đứng yên, bởi vì nếu nó ở lại, nó sẽ chìm. Điều này mang lại cho con cá mập một động thái rất thanh lịch", anh nói với *tạp chí Playboy phiên bản Đức*. " Với tư cách là một con người, tôi là một con cá mập. "



Được mô tả như một vị cứu tinh hoặc một lang băm, Bernard Tapie tự hào tuyên bố mua Adidas trong một cuộc họp báo được tổ chức ở Rome vào tháng 7 năm 1990.

Khi nắm quyền điều hành công ty, René Jäggi đã phải gánh chịu nhiều khía cạnh của di sản Horst Dassler - từ thực tế là hoạt động sản xuất vẫn ở châu Âu trong khi các đối thủ cạnh tranh sản xuất với

chi phí thấp hơn ở các nước Đông Nam Á; trải qua sự cạnh tranh gay gắt giữa Herzogenaurach và Landersheim; Sự thiếu sáng tạo trong tiếp thị của Adidas; các khoản thanh toán được thực hiện cho những người mà anh ta thậm chí không thể xác định được, chứ đừng nói đến việc họ phải cung cấp những dịch vụ nào; thậm chí cả những cuộc cãi vã giữa chị em nhà Dassler, những người mà anh ta phải chịu trách nhiệm.

Năm 1989, sự sứt mẻ của Adidas đã chính thức được công bố. Thương hiệu đã xác định con đường kinh doanh thể thao không chỉ bị xóa sổ bởi Nike mà còn tụt xuống vị trí thứ ba sau Reebok. Tệ hơn nữa, các khoản lỗ của công ty ở Mỹ và Anh đã làm cạn kiệt nguồn lực của công ty.

Jäggi đã đầu tranh để đóng cửa một số nhà máy được lắp đặt ở châu Âu và để táo bạo hơn một chút cho các chiến dịch quảng cáo. Ông đã thuyết phục Peter Überroth, cựu nhà tổ chức Thế vận hội Los Angeles và là doanh nhân nổi tiếng, tiếp quản công ty ở Hoa Kỳ. Tuy nhiên, người Thụy Sĩ háng hái nhanh chóng kết luận rằng anh ta sẽ không thể xoay chuyển vận mệnh của Adidas nếu không có một khoản tiền lớn, điều mà chị em nhà Dassler không có khả năng làm được. Với sự pha trộn giữa chủ nghĩa hiện thực và hứng thú kinh doanh, ông thuyết phục họ rằng họ không có lựa chọn nào khác. Nếu họ không bán công ty, nó sẽ bị phá sản.

Trong khi René Jäggi đang cố gắng thu hút các nhà đầu tư lớn, một chủ ngân hàng người Pháp đã biết được vụ việc này và tiếp xúc với Bernard Tapie. Anh ngay lập tức nhận ra rằng đây sẽ là cánh cửa dẫn đến thành công của anh. Mặc dù anh ấy đã gây ấn tượng với mọi người bằng những thương vụ mua lại trước đây của mình, nhưng các công ty khác chỉ là con cá nhỏ bên cạnh Adidas. Không cần hỏi ý kiến các chủ ngân hàng, anh thuyết phục các sứ giả của chị em nhà Dassler rằng anh là người phù hợp để đưa thương hiệu trở lại những ngày huy hoàng. Tuy nhiên, khi công ty đang trên bờ vực sụp đổ, họ sẽ may mắn nhận được 110 triệu Deutschmarks mỗi người.

Thỏa thuận này là bất thường vì một số lý do. Giá giao dịch 440 triệu mark cho 80% cổ phần (15% đã được bán cho các nhà đầu tư Đức bởi hai con trai của Horst Dassler, người giữ 5%), mang lại cho Adidas tổng giá trị 550 triệu mark. Con số này thấp hơn nhiều so với ước tính của các phóng viên kinh tế đã đưa tin về vụ mua bán vào tháng 7 năm 1990. Một lần nữa, Bernard Tapie lại thể hiện sự quyến rũ khó cưỡng, và ông ta đã ra đi với một hợp đồng vàng trong tay.

Mặt khác, giá trị của Adidas gấp mười lần doanh thu của tất cả các công ty khác cộng lại, và kho tài sản của Tapie trống rỗng. Do đó, anh ta phải vay toàn bộ số tiền mua hàng, và giao dịch của anh ta với các chủ ngân hàng không sắc sảo lắm: khoản vay sẽ phải được hoàn trả trong vòng hai năm.

Mặc dù vậy, Tapie chắc chắn rằng anh ấy có thể nhanh chóng đưa Adidas trở lại đúng hướng. Anh ấy không cần các nhà tư vấn tiếp thị hay các kế hoạch dài hạn, bởi vì anh ấy đã có tất cả trong đầu. “Bất kỳ sinh viên kinh doanh đầu tiên nào cũng đã ông chỉ trích. Để tóm tắt những vấn đề này, ông đề cập đến Ivan Lendl, một vận động viên quần vợt người Séc được tài trợ bởi Adidas, người đã giành chức vô địch sau chức vô địch với một trận đấu đặc biệt tế nhị. “Y tôi là, ai sẽ muốn trông giống như anh chàng này?” anh ấy hỏi.

Khi mua lại Adidas, Bernard Tapie đã giữ René Jäggi ở vị trí lãnh đạo công ty. Tuy nhiên, người Thụy Sĩ phải đối mặt với nhiều vấn đề tương tự như anh ta trước đây: đầu đầu nhất là thiếu tiền, và Jäggi phải vật lộn vào cuối tháng để trả các hóa đơn liên quan đến việc đóng cửa nhà máy và các khoản đầu tư tiếp thị mới. Vì Tapie cần phải trả gấp các khoản vay của mình, nên chắc chắn anh ấy không có tiền để đầu tư vào công ty.

Và nếu Jäggi nghĩ rằng chị em nhà Dassler khiến cuộc sống của anh trở thành địa ngục, thì anh cũng không có nhiều niềm vui với ông chủ mới. Tapie không muốn định cư ở Herzogenaurach, và anh ấy thích tiếp xúc với Jäggi và bất kỳ ai lắng nghe suy nghĩ của anh ấy về Adidas - những ý tưởng thường mâu thuẫn với ban quản lý. Ví dụ, vài giờ sau khi anh ta mua lại công ty, các nhà quản lý đã choáng váng khi đọc tin tức rằng một phần ba lợi nhuận sẽ được dành cho hoạt động từ thiện. Vài tuần sau, Tapie nảy ra một kế hoạch ngớ ngẩn khác, mục đích duy nhất của nó là gây chú ý. Một giám đốc điều hành kể lại: “Anh ấy gọi cho chúng tôi rất vui mừng và nói rằng anh ấy muốn ném toàn bộ lô hàng thiết bị thể thao vào Iraq trong Chiến tranh vùng Vịnh. “Tôi nghĩ điều đó sẽ rất tốt cho quan hệ công chúng của công ty và nó cũng sẽ giúp chúng tôi giảm lượng hàng tồn kho. Anh ấy sẽ làm bất cứ điều gì để được báo chí đưa tin”.

Một năm sau khi mua lại, vào tháng 7 năm 1991, Tapie đã đi vào ngõ cụt. Anh ta phải hoàn trả một phần khoản vay mà anh ta đã thực hiện để giành quyền kiểm soát Adidas, nhưng anh ta không thể bán các tài sản khác của mình và anh ta không có tiền theo ý mình. Sau đó, người Pháp thuyết phục các ngân hàng, do Crédit Lyonnais đứng đầu, đổi một phần nợ lấy cổ phần trong công ty. Đồng thời, ông đã tìm cách huy động được một số tiền mặt bằng cách bán chỉ hơn 20% vốn của Adidas cho Stephen Rubin, chủ tịch của tập đoàn Pentland, một tập đoàn giày dép và đồ thể thao của Anh.

Một năm sau, Bernard Tapie vẫn không có tiền để trả phần thứ hai của khoản vay và không thể bán thêm cổ phiếu Adidas nếu không mất quyền kiểm soát công ty. Đến lúc đó, từ lâu anh đã quên rằng vụ mua bán đã mang lại cho anh ngày đẹp nhất trong cuộc đời. Trong khi đó, anh ấy đã trở thành bộ trưởng chính phủ, và lợi ích kinh doanh của anh ấy đang làm tổn hại anh ấy. Vì vậy, Tapie đã công khai rằng anh ấy sẽ loại bỏ Adidas mà không cần phổ biến nhiều.

Ung cử viên rõ ràng nhất để tiếp quản công ty sẽ là Stephen Rubin, nhưng ông là một nhà đàm phán thông minh. Tôi sẽ không tuyên bố quan tâm đến Adidas, vì tôi có thể nhận những mảnh vụn sau khi Bernard Tapie hoàn thành việc đó. “Về các cuộc đàm phán mà chúng tôi đã có với Tapie, một trong những kỹ thuật chúng tôi sử dụng là chỉ chờ đợi, bởi vì chắc chắn rằng cuối cùng anh ấy sẽ đào một cái hố và chôn mình trong đó,” Rubin giải thích.

Các nhân viên của Adidas đã nín thở khi công ty sắp sụp đổ, và không có nhà đầu tư nào nghĩ rằng có thể đảo ngược tình thế. Họ thở phào nhẹ nhõm khi vào sáng ngày 7 tháng 7 năm 1992, các luật sư của Rubin tuyên bố rằng ông sẽ mua cổ phần của Bernard Tapie. Không giống như người Pháp, Rubin đã có hàng chục năm kinh nghiệm trên thị trường giày. Ngoài ra, anh ta là nhà đầu tư đã kiếm được tài sản của mình với chi phí của Reebok.

Tuy nhiên, trước sự ngạc nhiên của ban lãnh đạo Adidas, quá trình phải hoàn thành trước khi mua lại cuối cùng đã kéo dài trong vài tháng. Nhóm của Stephen Rubin liên tục quay lại với ngày càng nhiều câu hỏi, và cuối cùng, các chủ ngân hàng và ban lãnh đạo công ty quyết định đưa ra tối hậu thư. Trước sự ngạc nhiên của mình, Rubin không lên tiếng. Vào ngày 15 tháng 10 năm 1992, ông tuyên bố rút khỏi lời đề nghị với lý do "một số vấn đề mà nhóm Pentland không hề biết trước".

Mọi thứ với Rubin càng khiến các chủ ngân hàng khó khăn hơn trong việc tìm một người cầu hôn khác, bất chấp sức ép từ Bernard Tapie. Tình hình tài chính trở nên nghiêm trọng đến mức Axel Markus, giám đốc tài chính của công ty, biết rằng Adidas chỉ còn vài ngày nữa là phá sản. Cố gắng chống chọi với điều tồi tệ nhất, Markus đến văn phòng của Herbert Hainer, khi đó phụ trách Adidas của Đức. “Bạn nghĩ nhân viên Đức của chúng tôi sẽ cảm thấy thế nào nếu chúng tôi không thể trả lương tháng 10 vào đúng ngày?” anh ấy hỏi.

Cơn ác mộng kết thúc vào giữa đêm tháng Hai lạnh giá năm 1993. Trong văn phòng sang trọng của Banque du Phénix gần Khải Hoàn Môn ở Paris, một đội quân luật sư và nhân viên ngân hàng đã hoàn tất một giao dịch phức tạp, niêm phong điếm đến của adidas.

Trung tâm của cuộc đàm phán là hai nhà đầu tư người Pháp, Robert Louis-Dreyfus và Christian Tourres. Trong khi các luật sư tranh cãi về những chi tiết cuối cùng, cả hai rời đi và đến Brasserie Presbourg để thưởng thức món bít tết ngon. Họ không cần phải ở trong phòng họp. Họ đã có những gì họ muốn: Adidas — và gần như đã có trong tay.

Là một phần của thỏa thuận, vốn sẽ kích hoạt một vụ kiện bồi thường thiệt hại chưa từng có do Bernard Tapie đưa ra, Crédit Lyonnais đã ồ ạt tài trợ cho hai quý ông và một số bạn bè của họ để mua lại một cổ phần nhỏ của Adidas (15% BTF GmbH, một công ty

mẹ, trong lần lượt, kiểm soát 95% công ty), trong khi phần còn lại của Tapie được chuyển đến các quỹ tại một thiên đường thuế. Giao dịch này đưa Adidas ra mức giá 2,1 tỷ franc. Tuy nhiên, điều mà Bernard Tapie không biết là, song song đó, có một thỏa thuận rất hào phóng: nếu Robert Louis-Dreyfus và Christian Tourres quản lý để cải thiện hoạt động của thương hiệu, họ có thể mua phần lớn cổ phiếu còn lại với giá cố định. tổng giá trị là 4,4 tỷ franc. Nếu họ không thể và muốn loại bỏ 15% của mình, đó cũng không phải là vấn đề. Trên thực tế, họ thậm chí sẽ không phải trả khoản vay ban đầu!

Đối với Herzogenaurach, mặt sáng của câu chuyện là Adidas nằm trong tay những nhà quản lý rất hiệu quả. Robert Louis-Dreyfus là người thừa kế của một triều đại tài chính và ngân hàng của Pháp, và anh ta không cần tiền. Mặc dù vậy, cùng với Christian Tourres, anh đã kiếm được nhiều tiền nhờ việc bán IMS, một công ty nghiên cứu thị trường của Mỹ. Anh ta nổi tiếng khi có một cuộc tình ngắn ngủi với nữ diễn viên người Mỹ quyến rũ Kim Basinger, ngôi sao của bộ phim *9½ tuần trong tình yêu*, nhưng trong giới kinh doanh, anh ta được biết đến nhiều nhất với vai trò giám đốc điều hành lập dị, người đã tìm cách thổi bùng cuộc sống mới vào Saatchi & Saatchi, một công ty quảng cáo của Anh.

Điều ít ai biết là Robert Louis-Dreyfus cũng là một người nghiện thể thao và có thể đọc thuộc lòng tỷ số và tên các cầu thủ. hầu như bất kỳ trận đấu bóng đá quốc tế nào kể từ những năm 1960, chưa kể đến Thế vận hội. Nếu có ai đó trên thế giới có thể đưa Adidas đi đúng đường, thì đó chính là Louis-Dreyfus.



Robert Louis-Dreyfus hồi hộp theo dõi màn trình diễn của đội mình, Olympique de Marseille. Anh ấy có nhiều niềm vui hơn với Adidas, thực hiện các cải cách đưa công ty đi đúng hướng.

Khi hai người Pháp ổn định chỗ ngồi của họ tại Adidas, một huấn luyện viên trẻ người Đức đã nhảy dù xuống Puma và ở một vị trí rất khó chịu. Sau một loạt thất bại và thua lỗ liên tục, việc bổ nhiệm người quản lý mới không thực sự khiến các nhà đầu tư ngạc nhiên.

Các chủ ngân hàng Puma đã thể hiện rõ ràng sự không tin tưởng của họ khi Jochen Zeitz được giới thiệu với họ vào tháng 6 năm 1993. Ở tuổi 30, anh là người đàn ông trẻ nhất lãnh đạo một công ty giao dịch công khai của Đức. Cao ráo, lực lưỡng và với một mái tóc đẹp hoàn hảo, anh ấy trông rất tươi tắn trong lễ tốt nghiệp của mình. Gần như chắc chắn rằng sẽ có một kế hoạch tái cơ cấu khác sắp tới và một hóa đơn nữa để các chủ ngân hàng thanh toán.

Những người ở Puma đã làm việc với Zeitz trong hai năm trước đó - khi anh ấy còn là giám đốc tiếp thị - nhưng có thể xác nhận rằng anh ấy là một người đặc biệt. Anh ta có một sức mạnh tập trung lớn đến mức giáp với sự lạnh lẽo, và anh ta luôn biết mình đang đi về hướng nào — cho đến thời điểm đó, anh ta đã luôn đến được những điểm đến đã định của mình.

Jochen Zeitz có tất cả các đặc điểm của một cậu bé kỳ diệu. Anh ấy bắt đầu học y khoa, nhưng chuyển sang kinh doanh. Anh thông thạo sáu thứ tiếng. Anh ấy đã học được các quy trình tiếp thị trong thời gian làm việc tại Colgate-Palmolive ở Hamburg và New York. Tuy nhiên, chính sự quyết tâm và tính cách ngang tàng đã khiến anh trở nên nổi bật.

Có thể đoán được, Zeitz bắt đầu bằng cách chặt đầu. “Không có ai là thiêng liêng,” anh nói, đưa Puma thoát khỏi tình trạng đỏ đen trong vòng chưa đầy hai năm. Sau đó, ông đã làm đảo lộn ngành công nghiệp đồ thể thao bằng cách phát minh ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới, mà ông định nghĩa là “lối sống thể thao”: một sự kết hợp khá nhuần nhuyễn giữa thể thao với thời trang và giải trí. Các mặt hàng Puma được sản xuất dưới sự quản lý của ông không phải để mặc trên sân, nhưng di sản của thương hiệu này vẫn được duy trì mặc dù nó rất nổi tiếng với thời trang. Tất cả điều này đều rất tốt để tăng tỷ suất lợi nhuận.

Một ví dụ khác về sự khôn ngoan của Puma là sáng kiến của Filip Trulsson. Chịu trách nhiệm tiếp thị công ty trong thế giới bóng đá, anh ấy đã nảy ra ý tưởng khi nói chuyện với một trong những nhà thiết kế của thương hiệu. Họ đang cân nhắc các đề xuất về áo bóng đá mới và Trulsson, suy nghĩ lớn, hỏi, "Họ có thực sự cần phải có tay áo không?" Các bài đọc của chính ông, được xác nhận bởi một cuộc khảo sát bí mật toàn diện do các luật sư Puma thực hiện, kết luận rằng không phải vậy. Vài tháng sau, đội tuyển Cameroon gây xôn xao khi xuất hiện trên sân của người châu Phi trong trang phục áo bó sát, cộc tay. Động thái này phù hợp với chiến thuật mà các giám đốc điều hành của công ty chủ trương: một chiến lược tiếp thị giá rẻ đưa hình

ánh con mèo vào tâm điểm chú ý, khiến nó trở nên *tuyệt vời* và khác thường.

Để đạt được sự quyền rũ hơn nữa, Zeitz đã hợp tác với Arnon Milchan của Regency Enterprises, một công ty sản xuất phim đã cho ra đời những bộ phim ăn khách như *Pretty Woman*. Các đại lý ở Bắc Mỹ không thể tin được khi họ được mời để thành lập lại công ty vào năm 1996 và kết thúc ở một phim trường Hollywood. Có một loạt các ngôi sao điện ảnh và ngôi sao đến chào đón họ — không chỉ Milchan mà còn được mời bởi Fox, mạng lưới truyền hình của News Corp, để chế truyền thông của Rupert Murdoch, công ty sở hữu cổ phần tại Regency.

Với sự hỗ trợ của Milchan, Zeitz đã mạnh dạn đánh liều một vài lần. Vào cuối những năm 1990, ngành công nghiệp đồ thể thao rơi vào tình trạng xuống dốc, và ông quyết định tăng giá đôi giày của mình. Zeitz nói: “Điều đó khiến các đối thủ của chúng tôi phải ngạc nhiên. “Khi thị trường chịu nhiều áp lực, việc tăng giá cho phép chúng tôi đặt Puma như một thương hiệu hàng đầu.”

Người ta thấy Gwyneth Paltrow và Brad Pitt đi giày Puma. Trước khi bắt đầu chuyến lưu diễn vòng quanh thế giới của mình, Madonna đã đặt mua toàn bộ một lô của dòng Mostro - có khóa dán và kim tuyến và được lấy cảm hứng từ giày leo núi. Bản thân Zeitz cũng cảm thấy thương hiệu này đã đi trước một bước khi thấy mọi người xếp hàng dài tại các cửa hàng của Jil Sander để mua một đôi giày mà cô thiết kế riêng cho Puma. Chỉ vài năm trước đó, đôi giày của thương hiệu này đang được bán trong các chuỗi cửa hàng giá rẻ, nhưng đột nhiên, mọi người xếp hàng để trả € 250 cho biểu tượng chú mèo. “Đó là một hình ảnh không thể tin được,” Zeitz nói.

Robert Louis-Dreyfus và Christian Tourres hầu như không có thời gian để đánh giá sự tiến bộ của đối thủ nhỏ. Họ còn bận đóng cửa nhiều nhà máy hơn nữa, chấm dứt các hợp đồng phân phối vô lý, và gây dựng lại danh tiếng cho công ty bại sọc. Chính họ là người nhận công, nhưng phần lớn công việc đã bắt đầu ngay cả trước khi cả hai đến Herzogenaurach.

Bernard Tapie đã không nhận ra rằng ngay cả vào năm 1990, khi ông phải vật lộn để có tiền trả nợ và bận rộn với hành lang quyền lực của Pháp, Adidas đã bắt đầu trải qua một cuộc chuyển đổi cơ bản. Bài đánh giá này được dàn dựng bởi Rob Strasser và Peter Moore, hai người Mỹ đã học được một hoặc hai điều về kinh doanh trong thể thao kể từ khi họ giúp xây dựng Nike trong sự nghiệp của họ.

Strasser được biết đến với cái tên “Rolling Thunder” - hình ảnh thu nhỏ của *thái độ “cứ làm đi” của Nike*. Peter Moore là người đứng đầu đảng sau công việc sáng tạo đã mang lại cho công ty này bản sắc riêng. Cả hai cùng chịu trách nhiệm về Air Jordan, nhưng họ rời Nike và chấp nhận thử thách làm việc tại Adidas - ban đầu là để tạo ra một

sản phẩm mới dòng sản phẩm để đưa thương hiệu đi đúng hướng và thành lập các văn phòng mới của Adidas USA bên ngoài Portland, Oregon, gần trụ sở chính của Nike.

Vào thời kỳ đầu của Nike, Adidas là “kẻ thù”. Trong số các sản phẩm của Nike có một chiếc túi với khẩu hiệu “*one swoosh is better than ba sọc*” (“một swoosh tốt hơn ba sọc” - “swoosh” ám chỉ logo của Nike). Tuy nhiên, đến cuối những năm 1980, Adidas không còn là vấn đề nữa. Như Peter Moore đã nói, ba sọc đã biến mất khỏi thị trường Mỹ. Nhà thiết kế cho biết: “Công ty có vẻ lạc lõng một chút, và không ai còn quan tâm đến điều đó nữa.

Khi René Jäggi lần đầu tiên liên hệ với họ vào năm 1989, Strasser và Moore nhanh chóng nhận ra rằng Adidas cần phải trở lại với cội nguồn của mình. Họ biết đến nó như một thương hiệu cung cấp thiết bị cho các vận động viên, mang đến cho họ những dụng cụ cần thiết để thi đấu. Do đó, họ đề xuất một dòng giày dép và dụng cụ thể thao không kiểu cách, rườm rà. Để phân biệt chúng với các sản phẩm thời trang, hoa mỹ mà Adidas đã sản xuất, họ gọi loạt sản phẩm này là “Thiết bị”.

Trực giác của hai nhà tư vấn đã được củng cố sau chuyến thăm của họ đến Herzogenaurach vào tháng 11 năm 1989. René Jäggi đưa họ lên tầng hai của văn phòng trung tâm, nơi có một cuộc triển lãm không chỉ về nhiều nguyên mẫu do Adi Dassler thực hiện mà còn về những đôi giày được mang bởi Vận động viên Olympic và anh hùng bóng đá. Hai cựu quản lý của Nike đã bị mê hoặc. Moore nhận ra rằng Adi Dassler đã phát minh ra ngành công nghiệp đồ thể thao. “Tôi thực sự rất ấn tượng,” anh ấy thú nhận. Trong mắt anh, điều đó khiến khái niệm về dòng Thiết bị mới càng trở nên hấp dẫn hơn.

Với sự trợ giúp của một số tài liệu lưu trữ, Strasser đã gọi Adi Dassler, trong một bài thuyết trình dành cho các giám đốc điều hành hàng đầu của Adidas, là “kỹ thuật viên thiết bị của thế giới”, một người thợ thủ công khiêm tốn đã thực hiện công việc kinh doanh của mình bằng những phát minh thực sự mang lại lợi ích cho các vận động viên. Đó là bộ mặt của Adidas. Strasser dự đoán rằng sau những năm 1980, người tiêu dùng sẽ muốn quay trở lại những điều cơ bản.

Các nhà quản lý đã xem bài thuyết trình trong sự hoài nghi. Trong nhiều năm, họ đã đấu tranh để xác định bản sắc của Adidas. Và có hai Những người Mỹ chưa dành một ngày làm việc tại công ty nhưng hiểu rõ di sản của Adi Dassler hơn những nhân viên đi ngang qua bảng với hình ảnh của ông mỗi ngày.

Có tên mã, khái niệm “Thiết bị” được giới thiệu cho các nhân viên và nhà phân phối của Adidas vào tháng 4 năm 1990 tại một phòng họp lớn ở Herzogenaurach. Để nhấn mạnh tầm quan trọng của thời

điêm này, René Jäggi đã mời một số thành viên của gia đình Dassler, những người vào thời điểm đó, vẫn sở hữu một phần công ty.

Khán giả ngất ngây khi trên màn hình xuất hiện một logo mới. Strasser và Moore gợi ý rằng, để phân biệt dòng giày mới với các sản phẩm khác của Adidas, thay vì Trefoil, quần áo và gót giày sẽ mang logo với ba đường xéo tăng dần kích thước, tạo thành một loại hình tam giác.

Khi đèn bật sáng trở lại, Jäggi đứng dậy và ôm lấy hai người Mỹ. Những tràng pháo tay nổ ra trong hội trường. Phản hồi vô cùng tích cực, và hàng chục nhà quản lý vui mừng chạy đến chúc mừng Rob Strasser. “Lẽ ra chúng ta phải làm việc này từ lâu. Bạn chính xác là những gì chúng tôi cần,” họ nói.

Rob Strasser luôn lấy cảm hứng từ âm nhạc. Trong thời gian ở Herzogenaurach giúp phát triển dòng thiết bị, bài hát mà anh ấy nghe nhiều nhất là “Stir it up” của Patti LaBelle. Khi anh ấy thực sự gia nhập công ty, các nhà quản lý đã rung động mạnh. Nhiều người trong số họ đã quen với cấu trúc chậm chạp của Adidas. Các phương pháp mới này khiến một số người khó chịu, nhưng các nhà điều hành trẻ tuổi đã nhiệt tình đón nhận cuộc cách mạng. Từ lâu, họ đã coi Adidas là một loại “gã khổng lồ đang ngủ yên” cần được đánh thức khỏi cơn mê. Không ai có thể làm điều đó tốt hơn Strasser.

Anh ấy cũng làm như vậy ở Mỹ, khi Robert Louis-Dreyfus giao anh ấy phụ trách Adidas USA. Được quản lý bởi ông chủ hào hoa, trong vài tháng, thương hiệu này đã trở lại bùng nổ trên thị trường quốc gia, nơi nó đã bị thua lỗ nặng nề nhất. Sonny Vaccaro, đặc vụ Mỹ, người đã phát hiện ra Michael Jordan, đã gia nhập đội và phát hiện ra ngôi sao Kobe Bryant của Los Angeles Lakers. Ngay cả New York Yankees sẽ ký một hợp đồng chưa từng có với Adidas, điều này đang khiến chủ tịch Liên đoàn bóng chày Mỹ nổi cơn thịnh nộ.

Vào cuối năm 1994, Robert Louis-Dreyfus và những người bạn của mình đã vui vẻ thực hiện quyền chọn mua lại phần còn lại của cổ phiếu Adidas, với mức giá đưa giá trị của công ty lên 4,4 tỷ franc. Một lần nữa, Crédit Lyonnais đã tài trợ cho giao dịch. Tuy nhiên, tất cả đều được đền đáp xứng đáng khi Adidas được niêm yết trên thị trường chứng khoán Frankfurt vào ngày 17 tháng 11 năm 1995. Biến động khiến giá trị của công ty lên tới 11 tỷ franc.

Đây là những năm yên bình đối với Adidas. Sau khoảng thời gian hỗn loạn và bất ổn, Ba sọc lại một lần nữa chinh phục các sân bóng. Louis-Dreyfus đã làm rạng danh cho tất cả các ông chủ lớn trong thế giới bóng đá và thể thao quốc tế. Tuy nhiên, những cuộc gọi lịch sự này hóa ra lại là một vòng khiển trách thực sự đối với giám đốc điều hành. Trong cuộc họp kéo dài ba giờ khá khó chịu với João Havelange, vẫn là chủ tịch FIFA, ông được thông báo rằng Liên đoàn

Quốc tế đang đàm phán với Nike. Uefa, Liên đoàn châu Âu, chuẩn bị ký hợp đồng với Umbro.

Tương tự như vậy, các nhà quản lý Liverpool sẵn sàng loại bỏ Adidas. Trong nhiều năm, họ thất vọng chứng kiến Manchester United và nhiều câu lạc bộ khác bán áo đấu chính thức và các phụ kiện hàng hiệu khác, thu về hàng triệu bảng. Liverpool đã không thể tăng giá trị tiếp thị của họ và cảm thấy có thể đổ lỗi cho nhà tài trợ thờ ơ. Những nỗ lực của Louis-Dreyfus và nhóm của ông đã khiến Peter Robinson, tổng giám đốc của đội, miễn cưỡng đưa ra quyết định: ông phải đưa ra một số tín dụng cho những người mới tại Adidas, người đã hình thành một kế hoạch ấn tượng cho công ty và cam kết đầu tư nặng nề trong câu lạc bộ. Tuy nhiên, sau những gì Liverpool đã phải gánh chịu dưới tay Adidas trong những năm gần đây, anh ấy cảm thấy không có giải pháp nào cho mối quan hệ này. Anh ấy đã ký hợp đồng với Reebok vào năm 1996.

Đó là một cú đánh khủng khiếp. Vì những lý do tương tự, Adidas đã mất Manchester United và Arsenal. Công ty nghĩ rằng vị trí lãnh đạo của họ trong bóng đá châu Âu là bất khả xâm phạm, nhưng giờ đây nó đã không còn một đội bóng hàng đầu ở Anh. Ngoài ra, những tổn thất nặng nề nhất đã diễn ra trên lãnh thổ riêng của họ. Louis-Dreyfus đã rất kinh hoàng khi Franz Beckenbauer, chủ tịch của Bayern Munich, thừa nhận rằng câu lạc bộ sắp ký hợp đồng với Nike. Nếu cho phép đội bóng xứ Bavaria mặc áo đấu của Mỹ, Adidas sẽ thực sự mất đi viên ngọc quý: đội bóng của họ ở Đức. Louis-Dreyfus do đó đã thuyết phục Beckenbauer cho anh ta một cơ hội cuối cùng. Anh ấy đã có một nhóm làm việc hai tuần liên tiếp để thuyết trình. "Kaiser" không có tâm trạng tốt khi đến cung điện văn Munich để tham dự cuộc họp, nhưng anh đã sớm bị cuốn hút bởi sự nhiệt tình của Adidas. Ngay sau khi màn trình diễn kết thúc, anh ấy đã nhảy ra khỏi ghế và nói với cả đội, "Các bạn đã làm được!" Mánh khéo tương tự cũng có hiệu quả với Milan, và vì họ đang làm tốt, những người của Adidas cũng đã thể hiện sự quyến rũ của họ ở Tây Ban Nha, đối với Real Madrid.

Ba sọc đang hoạt động tốt tại thị trường Anh, nơi tất cả mọi người đều mặc chúng - từ anh em nhà Gallagher của ban nhạc Oasis đến võ sĩ quyền anh Naseem Hamed. Và cũng có một cầu thủ bóng đá vô danh của Manchester United. David Beckham từng bị phát hiện bởi một trong những tuyển trạch viên của Adidas, công ty mà anh ký hợp đồng khiêm tốn vào năm 1993. Những người quản lý chào đón anh đến văn phòng Adidas ở Stockport gần như cảm thấy xấu hổ vì sự nhút nhát của cậu thiếu niên.

Tất cả đã thay đổi vào ngày 17 tháng 8 năm 1996, khi Manchester United đến Selhurst Park để thi đấu Wimbledon. Chiều hôm đó, lần đầu tiên David Beckham đồng ý mặc một đôi giày Predator. Các nhà quản lý của Adidas đã chăm chú theo dõi khi anh ấy chuẩn bị thực

hiện một cú sút, và họ không thể tin được những gì họ đã thấy: Beckham ghi một bàn thắng từ trước vạch giữa sân, đưa bóng qua thủ môn và đi thẳng vào lưới. Aidan Butterworth, cựu cầu thủ Leeds từng làm việc tại Anh cho Adidas, cho biết: “Chúng tôi chưa bao giờ thấy bất cứ thứ gì giống như vậy. “Đó không chỉ là vấn đề tài năng, mà còn là thái độ, đơn giản là chấp nhận rủi ro. Vào thời điểm đó, chúng tôi biết rằng mình đã có một thứ gì đó đặc biệt trên tay”. Động thái này được lặp đi lặp lại trên truyền hình, và không có vấn đề gì nhiều khi phần lưới của đôi giày Predator mà Beckham mang đã được viết tên của Charlie Miller, một cầu thủ của Glasgow Rangers.

“Điều gì đó đặc biệt” mà Beckham thể hiện cuối cùng đã khiến Adidas tiêu tốn khoảng bốn triệu euro mỗi năm, nhưng nó sẽ tạo ra một công chúng hoàn toàn vô giá, vì cầu thủ lỗi cuốn cuối cùng sẽ thống trị các trang bìa tạp chí và sân bóng - nói ngắn gọn là tiếp thị thể thao. hiện đại như một sự pha trộn giữa thể thao, người nổi tiếng và phong cách.

Các nhà quản lý của Adidas đang chuẩn bị cho sự trở lại đỉnh cao của thương hiệu vào năm 1998. World Cup cuối cùng của thiên niên kỷ sẽ diễn ra tại Pháp, thực tế là sân nhà của công ty. Đó là phòng nền hoàn hảo cho giày Predator và tất cả các cầu thủ đã mặc nó, từ Alessandro del Piero đến Matthias Sammer, Zinedine Zidane và David Beckham.

CKTG 1998 cuối cùng sẽ trở thành cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa Adidas và Nike, và giải đấu sau đó đang trong tâm thế sẵn sàng chiến đấu. Trong một quảng cáo về chủ đề bóng đá của thương hiệu này, cầu thủ người Pháp Eric Cantona, người lúc đó còn chơi cho Manchester United và nổi tiếng là người máu nóng, đã khoe khoang về hành vi xấu của mình. “Tôi đã bị trừng phạt vì đánh một thủ môn. Vì khắc nhổ vào một chiếc quạt. Vì đã ném áo của tôi vào trọng tài và gọi huấn luyện viên của đội tôi là một đồng đồ khốn nạn. Sau đó tôi gọi những người trừng phạt tôi là một lũ ngốc, ”anh cười. “Tôi nghĩ rằng tôi sẽ gặp khó khăn khi tìm một nhà tài trợ.”



Là hình ảnh thu nhỏ của ngành kinh doanh tiếp thị thể thao, thể thao pha trộn và người nổi tiếng hiện đại, David Beckham giới thiệu dòng giày đá bóng Adidas của riêng mình.

Quảng cáo không được chấp nhận bởi các cơ quan thể thao, những người đã cáo buộc Nike bôi nhọ danh tiếng của trò chơi. Những người quản lý công ty đã xem lại bản sao quảng cáo của họ, giải thích rằng họ đã nhìn thấy vấn đề với một chút vui mừng, phù hợp với phong cách của đội Brazil và với một chút sáng chói - như được chứng minh bởi đội tuyển quốc gia Hà Lan và một số cầu thủ mà Nike đã có một hợp đồng, ví dụ như Ronaldo và Cantona.

Người Mỹ đã may mắn ký hợp đồng với đội Brazil. Adidas đã đưa ra lời đề nghị đầu tiên, sau khi hai người quản lý của họ tình cờ nghe được cuộc trò chuyện tại một quán bar ở Ecuador. Robert Louis-Dreyfus, hào hứng, đã đến Brazil để nói chuyện với Liên đoàn bóng đá Brazil, dưới sự chủ trì của Ricardo Teixeira, con rể cũ của João Havelange. Dreyfus bị cuốn hút bởi sự lựa chọn, đây vẫn là giải thưởng lớn nhất giành được trong ngành thể thao. Giám đốc điều hành của Adidas chắc chắn rằng lời đề nghị của anh ấy là hào phóng. Công ty đã thuê hai cựu quản lý của Umbro, những người đã làm việc về thỏa thuận giữa thương hiệu đó và đội Brazil, sắp hết hạn. Do đó, những người đàn ông này biết các con số. Đề xuất được cho là sẽ được thảo luận với Teixeira, nhưng các cuộc đàm phán đã bị gián đoạn. Năm 1996, thỏa thuận xảy ra với Nike, hãng đã trả 160 triệu đô la trong một hợp đồng độc quyền kéo dài 10 năm gây tranh cãi. Bốn năm sau, thương hiệu này trở thành tâm điểm của một cuộc điều tra của quốc hội nhằm điều tra những sai lầm bị cáo buộc do CBF thực hiện dưới ảnh hưởng lạm dụng của Nike.

Các cuộc đàm phán của Adidas với Liên đoàn Pháp đã dẫn đến những vấn đề đau đầu khác. Một hợp đồng rộng rãi giữa công ty và các giám đốc người Pháp đã gây ra sự phẫn nộ lớn giữa các cầu thủ. Cuộc nổi loạn được dẫn đầu bởi Didier Deschamps, đội trưởng của đội, được Puma tài trợ. Phải mất các cuộc họp khẩn cấp và thêm một số tiền để đạt được thỏa thuận rằng các cầu thủ sẽ mặc Adidas trong suốt thời gian diễn ra Cup và chọn loại nào họ thích sau khi thi đấu. Dường như họ đang tài trợ cho một nhóm thiếu kinh nghiệm: đội tuyển Pháp bị tấn công từ mọi phía, bị báo chí chỉ trích thậm tệ và bị công chúng chế giễu. Adidas đã đáp trả bằng một thách thức: đất nước tràn ngập những bức tranh tường và áp phích ngoạn mục, trong đó các cầu thủ hàng đầu của Pháp tái khẳng định sự tự tin của họ.

Trong thời gian diễn ra World Cup, các nhà quản lý của Adidas đã tổ chức chiến dịch của họ cho một căn phòng cho thuê trên các tầng cao của một tòa nhà trên đại lộ Champs-Élysées. Việc David Beckham bị sa thải trong trận đấu với Argentina, có thể khiến tuyển Anh bị loại, là một nỗi thất vọng lớn. Mặt khác, họ theo dõi phần còn

lại của Cup quốc gia ngày càng phân kích trước sự tiên bộ của đội tuyển Pháp, vượt qua mọi kỳ vọng và lọt vào trận chung kết. Bất ngờ hơn nữa là việc cô ấy đã đè bẹp một đội Brazil thờ ơ với tỷ số 3 x 0. Những cú nhảy sung sướng của những người Adidas gần như xuyên thủng nóc tòa nhà nơi họ đang ở. Ngay bên dưới, trên đại lộ Champs-Élysées, hàng trăm nghìn cổ động viên ngất ngất tràn ra đại lộ, ăn mừng chiến thắng của những người hùng bóng đá của họ. Zinedine Zidane, người mang giày Predator, đã ghi hai trong ba bàn thắng giúp Pháp có chiến thắng bất ngờ và biến hậu duệ người Algeria trở thành thần tượng mới của một quốc gia tái sinh. “*La victoire est en nous*”, cụm từ của Adidas, cuối cùng đã trở thành khẩu hiệu quốc gia sau khi bị bắn phá trong các hình chiếu laser tại Khải Hoàn Môn. Rất có thể các cầu thủ Brazil đã nhìn thấy cảnh tượng này từ chỗ ngồi trên máy bay, khi họ rời khỏi đất nước với đôi giày Nike của mình.

Robert Louis-Dreyfus quyết định chia tay Adidas ngay sau chiến thắng tại World Cup 1998 của Pháp, điều này đã giới hạn sự trở lại của đội bóng ba sọc. Anh ấy dường như không còn hứng thú với công việc kinh doanh, bỏ qua các cuộc họp và né tránh những vấn đề đòi hỏi những quyết định khó khăn. Chỉ một số giám đốc điều hành và bạn bè biết rằng Louis-Dreyfus đang chiến đấu với bệnh bạch cầu. Vì không thể đoán trước được điều gì sẽ xảy ra, nên anh quyết định sắp xếp mọi việc của mình cho ổn thỏa. “Tôi đã nghĩ, 'Cái quái gì vậy.' Dù sao thì chúng tôi cũng đã kiếm được rất nhiều tiền,” anh thừa nhận. Robert Louis-Dreyfus quyết định bỏ cuộc.

Các nhà quản lý khác đã đưa Adidas về phía trước, dẫn đầu là Herbert Hainer. Là con trai của một người bán thịt người Bavaria, anh đã trang trải việc học của mình bằng cách chơi ở giải hạng hai cho đội Landshut, và bắt đầu sự nghiệp của mình tại Procter & Gamble. Nói cách khác, anh ấy đã trưởng thành đếm từng xu, biết mọi thứ cần biết về bóng đá, và đã học cách tiếp thị từ những bậc thầy của nghệ thuật này.

Thỏa thuận với David Beckham đã được khai thác tối đa, mặc dù những đòi hỏi ngông cuồng của anh ấy đôi khi là một cơn ác mộng thực sự. Đối với World Cup 2002, được tổ chức tại Nhật Bản và Hàn Quốc, anh ấy muốn đôi giày của mình mang cờ của các quốc gia mà Anh đang thi đấu: điều này có nghĩa là nhân viên của Scheinfeld phải làm thêm giờ rất nhiều, nơi những chiếc ủng được thêu và một số đơn đặt hàng gấp rút cho dịch vụ giao hàng được sử dụng bởi Adidas. Về trang phục Beckham mặc, mọi thứ đều phải được sự đồng ý của vợ anh, Victoria. Vì yêu cầu của cặp đôi rất kỳ lạ, người quản lý của Adidas, người trực tiếp xử lý cầu thủ này thậm chí còn không ngạc nhiên khi anh ta yêu cầu một chiếc quần nhưng màu tím với ba sọc sáng. “Tôi không biết anh ấy muốn sử dụng chúng trong một buổi hẹn hò với nữ hoàng,” người quản lý vẫn còn sửng sốt nói.



Bước đi táo bạo: Giám đốc điều hành của Adidas, Herbert Hainer (trái) và Paul Fireman của Reebok đã kết thúc một giao dịch lớn đưa Adidas đến gần hơn với đối thủ không đội trời chung Bắc Mỹ là Nike.

Giống như Puma, Adidas đã cố gắng không dính vào các lĩnh vực này một mình và xây dựng danh tiếng như một thương hiệu phong cách. Công ty đã hợp tác với các nhà thiết kế như Stella McCartney và Yohji Yamamoto, chịu trách nhiệm về toàn bộ dòng quần áo và giày dép ba sọc. Được gọi là Y3, nó trở thành một trong ba dòng chính do Adidas sản xuất: dòng Performance dễ dàng tìm thấy hơn trong các cửa hàng bán đồ thể thao; Bản gốc trong các cửa hàng quần áo thời trang; và Y3 trong các cửa hàng độc quyền nhất.

Vào thời điểm Thế vận hội Athens khai mạc vào tháng 7 năm 2004, Adidas đã lấy lại được rất nhiều quyền lực mà Paul Fireman, chủ tịch của Reebok, đã mời Hainer uống cà phê trên du thuyền của mình, *Solemate*. Vài năm trước đó, Reebok đã khiến Adidas bế mặt với kết quả tài chính tốt hơn. Tuy nhiên, vào năm 2004, Fireman cảm thấy không còn có thể chiến đấu một mình với Nike nữa, và mời Hainer gia nhập lực lượng. Một năm sau, Adidas thông báo thành lập Reebok.

Không có cải tiến nào do Herbert Hainer thực hiện là ngoạn mục, nhưng người Đức khiêm tốn vẫn tiếp tục cho thấy kết quả. Việc quản lý của Adidas ngày càng tinh gọn, doanh số bán hàng tăng đều và các cổ đông được khen thưởng xứng đáng. Kết quả bắt đầu tự nói lên, và Hainer đã có thể tóm tắt câu chuyện: “Những nhà quản lý giỏi nhất không phải là những người có nhiều ý tưởng. Họ là những người có thể chọn một hoặc hai và thực hiện chúng một cách hoàn hảo”.

Công việc kinh doanh thể thao đã thay đổi rất nhiều kể từ khi Adi Dassler xuất hiện tại Thế vận hội Berlin với chiếc túi đầy giày của mình. Nó đã trở thành một ngành công nghiệp khổng lồ, được điều hành bởi một số ít các nhà sản xuất đồ thể thao khổng lồ, những người đã chiến đấu với nhau bằng các chiến dịch quảng cáo khéo léo, do đó biến các sự kiện thể thao lớn nhất thành tiếp thị xa hoa.

Tuy nhiên, trận chiến quan trọng nhất vẫn tiếp tục diễn ra trên các sân bóng. Kể từ khi Nike bước vào cuộc chiến vào những năm 1990, các chức vô địch đã trở thành những trận chiến thương mại thực sự. World Cup 2006 là bối cảnh cho một cuộc đọ đũa giá hàng triệu đô la giữa các nhà sản xuất giày, và đối thủ trực tiếp là Adidas và Nike.

Thương hiệu Mỹ đã sử dụng các ngôi sao của mình một cách nguyên bản: trong loạt phim quảng cáo có tên “Joga Bonito”, quảng cáo trên toàn thế giới qua internet, Ronaldinho Gaúcho có thể được xem như một đứa trẻ thể hiện tài năng và nụ cười rạng rỡ của mình trên sân bóng. Hay Zlatan Ibrahimovic làm đại sứ quán bằng một mẫu kẹo cao su. Thật không may, các cầu thủ của Nike đã không thể hiện tốt trên sân.



Một chút thông minh: Jochen Zeitz, giám đốc điều hành của Puma, đã mang con mèo trở lại và biến nó thành một biểu tượng được đánh giá cao của lối sống thể thao, giống như con mèo được đại diện bởi Squadra Azzura.

Chiến dịch do Adidas tổ chức tiêu tốn 250 triệu euro và có tất cả các dấu hiệu của một hoạt động quân sự thực sự: trong nhiều tháng, công chúng đã bị tấn công đều đặn khi thương hiệu này tung ra những đôi giày và quả bóng mới nhất của mình. Có những màn hình lớn và biển quảng cáo nói với mọi người rằng “Không gì là không thể”: một cậu bé đã chọn một đội bóng đá bao gồm Beckham, Kaká, Beckenbauer và Platini. Chiến dịch thậm chí còn có tượng đài riêng, Adidas World of Football, một bản sao nhỏ hơn nhưng chính xác của Sân vận động Olympic của Berlin, được xây dựng trên bãi cỏ của Reichstag, tòa nhà Quốc hội Đức.

Sau tất cả những nỗ lực, cuối cùng kết thúc là một sự lặp lại, trên thực địa, tranh chấp gay gắt đang tồn tại trong doanh nghiệp. Có Pháp - mặc Adidas - và Ý - mặc Puma. Jochen Zeitz đã hồi sinh thương hiệu bằng cách liên kết nó với phong cách sống thể thao, và kết quả là tốt đến mức nó đã bắt kịp các đối thủ cạnh tranh. Công ty đã tự đặt mình vào danh sách các nhà sản xuất hàng thể thao và giải trí tốt nhất trên thế giới, dựa trên di sản phong phú được hình thành trong môi trường bóng đá. Pele lại được gọi để quay quảng cáo.

Puma đã đảm bảo sự hiện diện của thương hiệu của mình trong các lĩnh vực bằng cách ký hợp đồng độc quyền với nhiều đội châu Phi. Cuối cùng, trong sự pha trộn giữa may mắn và bản năng, người nhỏ nhất trong số các đối thủ đã cùng các cầu thủ Italia lên ngôi vô địch thế giới.

Bất cứ ai theo dõi Cúp quốc gia, dù từ xa, sẽ không thể không chú ý đến các quảng cáo được đặt xung quanh sân và sự hiện diện đông đảo của các nhà tài trợ. Horst Dassler đã mở các cửa hàng và các công ty đa quốc gia tiếp tục đổ hết tiền vào thể thao — và trên quy mô ngày càng tăng.

Những thanh tra nhiệt tình đi lang thang khắp các làng Olympic vào những năm 1970 để tìm kiếm và xóa bỏ bất kỳ logo nào của công ty sẽ có một cuộc tấn công tại Thế vận hội mới nhất. Và còn nhiều điều sắp xảy ra: Adidas đã chi khoảng 80 triệu đô la để trang phục cho đội tổ chức và các vận động viên Trung Quốc chỉ cho lễ khai mạc và huy chương của Thế vận hội 2008 - một sự kết hợp mà Horst Dassler chỉ tưởng tượng trong những giấc mơ ngông cuồng nhất của anh ấy, ví dụ cuối cùng về sự hợp nhất của các lợi ích thể thao, kinh doanh và chính trị.

Kể từ khi các Dasslers phát minh ra mối quan hệ giữa thể thao và kinh doanh, thị trường đã thay đổi nhiều đến mức những người sáng tạo ra nó không thể nhận ra nó. Ngày nay sẽ không thể đơn giản là một quan chức táo bạo hơn để lại một đôi dép trong phòng thay đồ cùng với một số lá phiếu. Những cuộc thảo luận chóng vánh trong hội trường của các sân vận động đã được thay thế bằng những cuộc đàm phán của các luật sư trong hội trường của các cơ quan thể thao khổng lồ. Và một số vận động viên khiêm tốn chỉ vui vẻ được tham gia cuộc phiêu lưu giờ đã trở thành những ngôi sao hàng triệu đô la và những ngôi sao, những người chịu áp lực thậm chí có thể đồng ý thắt dây giày của chính họ.

Adi và Rudolf Dassler không bao giờ có thể tưởng tượng được toàn bộ câu chuyện này.

Phản kết

các vận động viên

Armin Hary từ giã thế giới điền kinh ngay sau Thế vận hội Rome, trong đó anh trở thành vận động viên đầu tiên khám phá rõ ràng sự cạnh tranh giữa anh em nhà Dassler. Sự ra đi này một phần được thúc đẩy bởi việc anh bị liên đoàn điền kinh Đức trục xuất. Anh ta đã bị buộc tội chỉ trích các nhà lãnh đạo Đức và đã lừa dối liên đoàn bằng cách tuyên bố chi tiêu quá mức. Sau đó, anh ta bị bắt vì lừa đảo trên thị trường bất động sản.

Franz Beckenbauer tự khẳng định mình là bậc thầy vĩ đại của bóng đá Đức và thậm chí còn là chủ tịch ban tổ chức World Cup ở Đức. Dường như không ai nghĩ rằng có xung đột lợi ích trong việc cựu cầu thủ vẫn thuộc biên chế của Adidas với tư cách là đại sứ thương hiệu trọn đời.

Fritz Walter vẫn trung thành với câu lạc bộ của mình ở Kaiserslautern, từ chối những lời mời hấp dẫn từ các câu lạc bộ nước ngoài cho đến khi treo giày vào năm 1959. Các chuyên gia về bộ môn này ở Đức coi anh là cầu thủ Đức vĩ đại nhất mọi thời đại. Anh ấy đã thu hút công chúng bằng sự khiêm tốn và thái độ luôn hạ mình của mình. Ông qua đời vào tháng 6 năm 2002, ngay sau khi mất đi người vợ yêu quý của mình, người Italia. Hai thành viên của đội tuyển quốc gia Hungary năm 1954 đã tham dự buổi lễ được tổ chức để tưởng nhớ Walter tại sân vận động mang tên ông ở Kaiserslautern.

Gordon Banks đã đi vào lịch sử với tư cách là một trong những thủ môn xuất sắc nhất thế giới. Một trong những pha cứu thua ngoạn mục nhất của anh ấy - được thực hiện tại World Cup 1970, khi anh ấy nhảy lên để cản phá cú đánh đầu dường như không thể cản phá của Pele - tiếp tục được nhắc lại trên truyền hình cho đến ngày nay. Sự nghiệp của anh bị hủy hoại bởi một tai nạn xe hơi khiến anh bị mất một mắt, nhưng Banks từ chối dừng cuộc chơi.

Günter Netzer đã cố gắng giữ được chiếc bờm hoang dã của mình, nhưng đổi lấy những đôi giày Puma để lấy những đôi giày tốt hơn. Anh ấy đã dành rất nhiều thời gian để đăng ký một chuyên mục thể thao. Sau đó, anh đã chinh phục một vị trí nổi bật trong giới kinh

doanh thể thao bằng cách tham gia vào việc mua lại các quyền thuộc về đế chế của Leo Kirch. Được sự hỗ trợ của Robert Louis-Dreyfus và những người khác, ông đã giúp thành lập một công ty tiếp thị thể thao mới có tên In Front, chịu trách nhiệm về bản quyền phát sóng truyền hình cho World Cup 2006.

Ilie Nastase vẫn góp mặt trong các giải đấu quần vợt quốc tế, nơi anh thích tham gia các giải vô địch võ sĩ. Ông bắt đầu sự nghiệp chính trị ngắn ngủi, kết thúc khi ông không được bầu làm thị trưởng Bucharest. Kể từ khi mở cửa đất nước, ông đã đầu tư vào truyền thông Romania và thị trường bất động sản. Nastase thừa nhận rằng anh ấy đã bình tĩnh lại một chút kể từ thời hoàng kim của mình trong thế giới thể thao. "Nếu không có điều đó, tôi đã phát điên mất rồi." Ông hiện đang sống giữa Paris và Bucharest với người vợ thứ ba, Amália, và con gái của họ.

Jesse Owens trở về từ Berlin và được chào đón bằng một cuộc diễu hành ở New York, nhưng đã bị trục xuất khỏi Liên minh điền kinh Mỹ vì từ chối tham gia cuộc đua trình diễn do tổ chức này tổ chức ở châu Âu sau Thế vận hội Berlin. Owens bắt tay vào một loạt các cuộc phiêu lưu tài chính ngắn hạn và kiếm tiền trong các cuộc đua ngựa và chó. Ông qua đời vì bệnh ung thư phổi vào tháng 3 năm 1980. Theo gợi ý của Simon Wiesenthal, đại lộ dẫn đến Sân vận động Olympic ở Berlin được đặt theo tên ông.

Pele đã trở thành nguồn chính thúc đẩy bóng đá ở Hoa Kỳ khi anh quyết định kết thúc sự nghiệp của mình tại Cosmos ở New York. Sau đó, ông được bổ nhiệm làm Bộ trưởng Bộ Thể thao của chính phủ Brazil. Ở vị trí này, anh đã chiến đấu chống lại nạn tham nhũng bị cáo buộc tồn tại trong bóng đá và tìm cách thông qua Luật Pelé, luật giải phóng các cầu thủ khỏi những người lãnh đạo câu lạc bộ tham lam và bất tài. Hiện tại, cựu danh thủ đang là đại sứ của Liên Hợp Quốc, Unicef và Puma.

Uwe Seeler tiếp tục làm đại diện của Adidas tại miền Bắc nước Đức cho đến đầu những năm 1990. Anh ấy không bao giờ hối hận khi từ chối lời đề nghị cắt cổ của Milan cho đường chuyền của mình, nói rằng " *ich bin ein Sicherheitsmensch* ". [a](#) Anh ấy không thích thói quen coi thường sự thoải mái của các cầu thủ trẻ hơn. Adi Dassler sẽ coi thái độ như vậy là một sự xúc phạm. " *Vì vậy, manche hätte er erwürgt* ", [b](#) than thở Seeler. Ngày nay anh ấy sống ở Hamburg với vợ mình, Ilka.

Gia đình

Brigitte Baenkler tiếp tục quản lý Khách sạn Herzogspark, sau khi mua lại nó từ Bernard Tapie. Cô đã chuyển cơ sở này thành một khách sạn cao cấp và thiết lập một loạt không gian dành cho thể thao. Các bức tường được trang trí bằng những bức ảnh của những người thân lòng lầy.

Christoph Malms, chồng của **Sigrid Dassler**, được trao vị trí chủ tịch của ISL, công ty quyền thể thao do Horst Dassler thành lập. Điều này đã khiến hai giám đốc điều hành nổi tiếng nhất của công ty, Klaus Hempel và Jürgen Lenz, từ chức và thành lập một đối thủ cạnh tranh, Team Marketing. ISL đã bị tuyên bố phá sản vào tháng 5 năm 2001. Một công tố viên Thụy Sĩ đã dành nhiều năm để điều tra các trường hợp thất bại. Vào thời điểm đó, cặp vợ chồng Malms đã ly thân. Sigrid chuyển đến Bahamas với các con của cô.

Frank Dassler đã gây xôn xao Herzogenaurach khi tuyên bố bỏ nhiệm làm trưởng bộ phận pháp lý của Adidas vào tháng 6 năm 2004. Với lòng dũng cảm tuyệt vời, anh đã phá bỏ điều cấm kỵ khi vượt sông gặp đối thủ cũ, điều không tưởng đối với một hậu duệ của phe Puma. Các nhân viên lớn tuổi tỏ ra khó chịu với Frank, nói rằng cha của anh, Armin, chắc hẳn đang nằm vắt vẻo trong mộ anh. **Irene Dassler**, góa phụ của Armin, cũng bày tỏ quan điểm tương tự trên tờ báo lá cải địa phương. Tuy nhiên, một cách riêng tư, cô đã rút lại bình luận và chúc mừng Frank về vị trí danh giá mà anh đã đạt được. Frank hiện đang sống ở Herzogenaurach với vợ và con trai.

Gerd Dassler giải nghệ và tiếp tục sống ở Herzogenaurach, nơi anh được coi là “tay golf được trả lương cao nhất trong thị trấn”. anh ấy sống trên đường phố Christoph Dassler với người vợ thứ hai của mình, Lydia, trong ngôi nhà mà anh thừa kế từ cha mình, Rudolf Dassler, sau một giao dịch tồi tệ với anh trai Armin. Nơi nghỉ này có khu vườn lớn, nơi Pele và Eusébio từng chơi đùa với lũ trẻ. Gerd thừa nhận rằng những tranh chấp trong gia đình vẫn mang đến cho anh những cơn ác mộng.

Inge Dassler và **Karin Essing** đã nghỉ hưu sau khi bán cổ phần của họ tại Adidas. Karin Essing và chồng tiếp tục sống ở Franconia, nơi cô đột ngột qua đời vì bệnh ung thư vào năm 2006. Đến lượt Inge, chuyển đến Bahamas. Chồng cũ của cô, Alfred Bente, chịu trách nhiệm phần lớn việc mở rộng công ty ở Đức, đã chuyển đến miền nam Bồ Đào Nha và bắt đầu cuộc sống mới.

Suzanne Dassler, con gái của Horst và Monika Dassler, đã mất đi chút tiền lãi cuối cùng mà cô có trong công việc kinh doanh của gia đình với sự phá sản của ISL. Khi Sepp Blatter nói bóng gió rằng các Dasslers phải chịu trách nhiệm cho một loạt các khoản thanh toán bất hợp pháp được thực hiện trong thế giới thể thao, cô ấy đã nhận được lệnh của tòa án ngăn chủ tịch FIFA bình luận về vấn đề này. Anh chuyển đến Thụy Sĩ và quyết định hòa giải với những người còn lại trong gia đình. Anh trai của anh, **Adi Dassler Jr.**, sở hữu một nhà hàng ở Los Angeles trong một thời gian và thành lập công ty giày có tên AdiOne. Giống như cha mình, Adi Jr chết sớm vì ung thư ở tuổi 43 vào tháng 10 năm 2006.

Của nước Anh

Derek Ibbotson tiếp tục phân phối giày dép Puma cho đến đầu những năm 1990. Khi công ty con ở Anh được chuyển giao cho Slazenger vào năm 1974, Armin Dassler yêu cầu Ibbotson cũng có trong gói. Trong số những vận động viên hàng đầu được thương hiệu thuê có vận động viên nhảy ba Jonathan Edwards và vận động viên chạy nước rút Linford Christie, những người đã đồng ý đeo kính áp tròng có in logo Puma. Ibbotson rời công ty vào năm 1992 và nghỉ hưu ở Ossett, Yorkshire.

Patrick Nally từ lâu đã phải vật lộn để công ty tiếp thị thể thao của mình tồn tại sau khi các trợ lý của Horst Dassler tuyên bố anh *là người không phải là người giỏi*. Anh chuyển sang các hình thức giải trí khác, đầu tư vào nhạc kịch, sân vận động bóng đá và sân trong nhà. Tuy nhiên, triển vọng kinh doanh của nó đã thay đổi rất nhiều sau sự thất bại của ISL, với sự ra đi của một số Ban đồng hành của Horst. "Một đám mây tan biến và nhiều người đã bỏ qua tôi trong nhiều năm bắt đầu nhận ra tôi một lần nữa", anh ấy nhận xét. Ông hiện đang tham gia vào các dự án tài trợ lớn, bao gồm quan hệ đối tác giữa các tổ chức tư nhân và Unicef.

Robbie Brightwell vẫn dành hầu hết các buổi chiều trên trường đua, làm huấn luyện viên cho đội tuyển điền kinh Anh, huấn luyện một số vận động viên chạy nước rút trẻ và chạy cự ly trung bình (Thế vận hội được tổ chức tại London là một động lực lớn). Ông rời Le Coq Sportif và lãnh đạo một số công ty thể thao khác, nhưng vẫn ở Congleton. "Hãy để tôi giới thiệu bạn gái của tôi," anh nói, chỉ vào Ann Brightwell-Packer, một vận động viên xinh đẹp và từng đoạt huy chương tại Thế vận hội Tokyo. Ba người con của cặp đôi đều là những vận động viên cấp cao.

Stuart Humphreys tiếp tục điều hành Umbro cùng với một số người quản lý khác sau khi anh trai ông, John và anh rể Jim Terris qua đời. Công việc kinh doanh sa sút sau khi chia tách với Adidas, dẫn đến việc Stuart phải bán công ty cho Jack Stone, một đối tác người Mỹ, vào năm 1992. Người mua đã gặp khó khăn trong bảy năm trước khi quyết định chuyển Umbro cho một nhóm các nhà quản lý người Anh thực dụng, người được sự hậu thuẫn của một *công ty cổ phần tư nhân*. Họ đã cố gắng tái lập Umbro và đưa nó trở thành một thương hiệu quốc tế chuyên về bóng đá - vẫn theo hợp đồng độc quyền với đội tuyển quốc gia Anh. Stuart Humphreys qua đời năm 2005.

các nhà đầu tư

André Guelfi tiếp tục khám phá tài năng mưu mẹo của mình. Điều này cuối cùng đã khiến anh ta phải ngồi tù vì liên quan đến vụ bê bối hối lộ Elf. Ông này bị cáo buộc đóng vai trò trung gian cho công ty dầu khí của Pháp đang cố gắng đảm bảo các hợp đồng thăm dò của họ. Cánh tay phải trước đây của Horst Dassler đã bị kết án ba năm tù treo, nhưng công tố đã kháng cáo thành công, yêu cầu mức án nghiêm khắc hơn.

Trong thời gian ở nhà tù La Santé ở Paris, Guelfi ở trong phòng giam bên cạnh **Bernard Tapie**. Hai người trở thành bạn bè khi cầu thủ người Pháp nhận thấy Guelfi không đi lại thoải mái trong sân và đưa cho ông giày đôi giày Adidas của mình. Sau đó, cả hai đã cùng nhau kinh doanh tại Nga.

Bernard Tapie bị bắt vì tham gia vào vụ bê bối hối lộ tại Olympique de Marseille. Vì bị phá sản nên anh không thể kinh doanh trở lại. Anh bắt đầu làm diễn viên và cuối cùng nhận được vai Thanh tra Valence trong một loạt phim tội phạm truyền hình của Pháp, cũng như đóng vai chính trong một vở kịch có tên *Un beau salaud* (*Một tên khốn xinh đẹp*).

Cùng lúc đó, Tapie tham gia vào một cuộc thập tự chinh thực sự chống lại Crédit Lyonnais, tuyên bố rằng anh ta đã bị lừa bán Adidas. Ông nói rằng, theo giao dịch được thực hiện với Robert Louis-Dreyfus, ngân hàng trên thực tế đã bán Adidas cho chính mình. Anh ta cũng tuyên bố rằng Crédit Lyonnais đã bán công ty với giá rất thấp, và đó là một phần của kế hoạch mang lại cho ngân hàng phần lớn số tiền thu được từ việc bán.

Một số thẩm phán Pháp đã gây xôn xao dư luận vào tháng 9 năm 2005, khi họ kết luận Crédit Lyonnais có tội và yêu cầu bồi thường 135 triệu euro chưa từng có cho Bernard Tapie (số tiền này sẽ đến từ người đóng thuế). Chính phủ Pháp đã đưa vụ việc lên Tòa án Giám đốc thẩm, nhưng Tapie đã được nếm mùi chiến thắng vào tháng 10 năm 2006, với sự hậu thuẫn của công tố viên trưởng - người đã buộc

tội Crédit Lyonnais đã phạm một "lỗi rất nghiêm trọng" và đề nghị tăng mức bồi thường cho những thiệt hại đã gây ra. đến 145 triệu euro. Tuy nhiên, chỉ 3 ngày sau, Tòa giám đốc thẩm đã dập tắt hy vọng khôi phục tài chính của Tapie khi bác bỏ phán quyết của Tòa phúc thẩm và các lập luận của công tố viên, đưa vụ việc một lần nữa lên Tòa phúc thẩm.

Robert Louis-Dreyfus đã hỗ trợ trường hợp của Bernard Tapie trong một thời gian ngắn và sau đó thuê anh ta làm huấn luyện viên của Olympique de Marseille. Mỗi quan hệ kỳ lạ, tuy nhiên, không kéo dài lâu. Louis-Dreyfus tiếp tục làm chủ đội bóng, điều này không mang lại cho ông điều gì ngoài những mất mát và lo lắng. Cũng trong khoảng thời gian này, ông đã xây dựng một chi nhánh viễn thông cho đế chế của gia đình Louis-Dreyfus. Ngày nay, anh ấy thường làm việc tại dinh thự của mình trên Hồ Lugano, nơi anh ấy chào đón những người đi một đôi dép xỏ ngón hiệu Adidas.

"Tôi là một người bình thường. "[_](#)(NT)

[b](#)"Anh ta muốn bóp cổ họ." (NT)

1. Anh em nhà Dassler táo bạo

“English weed”: *Deutsche Turn Zeitung*, tờ báo của Đức về các vấn đề thể dục dụng cụ, trích trong D. Bitzer và B. Wilting, 2003.

“Hai người không thể tách rời”: cuộc trò chuyện với Klaus Zehlein, ngày 8 tháng 7 năm 2004, Herzogenaurach.

Thông tin về Karhu được cung cấp bởi Jani Pösö, người đang viết sách về công ty, tháng 9 năm 2005.

“Rudolf hơi hợm mình”: phỏng vấn Betti Bilwatsch (nhũ danh Strasser), ngày 8 tháng 7 năm 2004, Lauf an der Pegnitz.

Đăng ký thành viên Đảng Quốc xã: Bundesarchiv Berlin, NASDAO-Zentralkartei.

Các chi tiết không được đề cập trong các ghi chú trên phần lớn được lấy từ một số bài báo xuất sắc do một số nhà sử học địa phương viết.

2. Onslaught on Owens

Thông tin về thể thao trong thời kỳ chủ nghĩa Quốc xã được lấy từ nhiều nguồn, chủ yếu từ G. Fischer và U. Lindner, 1999.

Những câu chuyện của Max Shmeling có trong D. McRae, 2002 và G. von der Lippe, 1998.

Thông tin về sự tham dự của đội tuyển Anh trong Thế vận hội Berlin được lấy từ các cuốn sách nói trên, cũng như từ nghiên cứu do các nhà sử học người Anh Don Anthony và Philip Barker thực hiện.

“Chúng tôi sẽ thức dậy” và tất cả những câu nói khác của Dorothy Odam: hãy gọi cho Dorothy Odam-Tyler, tháng 6 năm 2005.

Thông tin về Foster phần lớn được cung cấp bởi David Foster, người đã đưa công ty trở lại thị trường vào năm 2004.

"Phẩm chất động vật": trích dẫn từ D. McRae, 2002.

“Đôi giày này thật ngoạn mục!": Huấn luyện viên điền kinh người Mỹ được trích dẫn trong danh mục của Adidas hiển thị “Friedenskollektion”, kho lưu trữ bang Nuremberg.

“Cô ấy là một người nghiêm túc” và “Gia đình anh rể cô ấy”: trong H. Utermann, bản thảo chưa xuất bản, 1983.

“Käthe đã học cách bảo vệ vấn đề của mình”: phỏng vấn với Betti Bilwatsch, ngày 8 tháng 7 năm 2004, Lauf an der Pegnitz.

“Heil Hitler”: thư từ đã hình thành nên một phân cuộc điều tra của cơ quan tài chính về việc tạo ra lợi nhuận bất hợp pháp, vào tháng 5 năm 1944, dẫn đến khoản tiền phạt 4.000 mark Đức (Cơ quan lưu trữ nhà nước Nuremberg, Regierung von Mittelfranken, 78/78). 3930-1).

“Đó là Adi Dassler”: cuộc điện thoại cho Hans Zenger, tháng 3 năm 2005.

3. Anh em trong chiến tranh

Nhiệm vụ của thợ đóng giày dưới chế độ Đức Quốc xã: lưu trữ của Wirtschafts-gruppe Lederindustrie (Bundesarchiv Berlin R13, XIII).

Thông tin chi tiết về nhiệm vụ của Adi Dassler đối với Quân đội Đức: H. Utermann, 1983.

“Kampf” và “Blitz”: bảng giá được đưa vào cuộc điều tra Gebrüder Dassler trong chiến tranh do cơ quan thanh tra tài chính, Cục lưu trữ nhà nước Nuremberg thực hiện.

Yêu cầu đối với công nhân Nga: thư từ, Fachgruppe Schuindustrie der Wirtschaftsgruppe Lederindustrie, Landesarbeitsamtsbezirk Bayern (Bundesarchiv Berlin R13 XIII, 250).

“Rudolf thắng thừng từ chối lời cầu xin của em gái mình”, “Lại đây bọn khốn nạn này” và tập phim: phỏng vấn với Betti Bilwatsch, ngày 8 tháng 7 năm 2004, Lauf an der Pegnitz.

“Tôi sẽ không do dự”, “Anh rể của tôi rõ ràng có những liên hệ quan trọng” và các chi tiết liên quan đến bằng sáng chế khởi động dù: trích từ một lá thư do Rudolf Dassler viết, được Käthe Dassler trích dẫn trong lời khai của cô ấy trước ủy ban khử độc vào tháng 11 năm 1946 (Hồ sơ denazification Adolf Dassler, Archiv Amtsgericht Erlangen, Akt 625 / VI / 14B46).

“Tôi không chấp thuận các Quy tắc của Cảnh sát Himmler” và “Tôi mong đợi điều đó”: Lệnh thoái thác của Rudolf Dassler đối với các nhà chức trách Hoa Kỳ, ngày 1 tháng 7 năm 1946, Hammelburg (hồ sơ của Rudolf Dassler, Bộ Chỉ huy An ninh và Tình báo Quân đội Hoa Kỳ, Pháo đài George G. Meade).

Câu chuyện Chiến tranh của Rudolf Dassler: Được tổng hợp từ lời kể của ông về các hoạt động thời chiến của ông; lời khai chính thức hơn của anh ta trước các nhà chức trách Hoa Kỳ; trong hồ sơ khử danh tính của Adolf Dassler và các cuộc điều tra của nhà chức trách thông tin về các hoạt động của Rudolf trong chiến tranh, được cơ quan tình báo Quân đội Hoa Kỳ lưu trữ và được cung cấp cho việc viết cuốn sách này do Đạo luật Tự do Thông tin.

Giải phóng Herzogenaurach: *Kriegsende und Neubeginn, Herzogenaurach 1945*, tập sách do Klaus-Peter Gäbelein biên soạn và Heimatverein Herzogenaurach xuất bản.

Những câu chuyện về những tháng cuối cùng của cuộc chiến tranh giành Rudolf: Lời khai không chính thức của Rudolf Dassler, “Politische Zuverlässigkeit”, ngày 6 tháng 9 năm 1945, được viết trên giấy viết thư của Dassler.

4. Sự tách biệt

Các trại tù ở Bắc Mỹ: Lutz Niethammer, “Allierte Internierungslager in Deutschland nach 1945”, in C. Jansen, 1995.

Lời khai của Khối Friedrich: Lời khai trước nhà chức trách Hoa Kỳ tại Hammelburg, ngày 30 tháng 6 năm 1946, có trong hồ sơ của cơ quan tình báo Hoa Kỳ.

“Theo lời vợ”: Báo cáo của điều tra viên Hoa Kỳ, kho lưu trữ tình báo Hoa Kỳ.

Tất cả các lập luận và tài khoản của Adolf Dassler được trích từ một bức thư gửi cho Spruchkammer (chịu trách nhiệm về kho lưu trữ phân tách), Höchststadt ad Aisch, ngày 22 tháng 7 năm 1946, và các phụ lục (kho lưu trữ phân tách của Adolf Dassler).

“Hơn nữa, Rudolf Dassler buộc tội chồng tôi” và “Các bài phát biểu được thực hiện cả bên trong và bên ngoài”: Lời khai của Käthe Dassler trước ủy ban phi danh tính, ngày 11 tháng 11 năm 1946.

Mitläufer : Được xuất bản bởi Spruchkammer Höchststadt ad Aisch, Sitz Hersogenaaurach, ngày 22 tháng 11 năm 1946, hồ sơ tách biệt của Adolf Dassler.

Kỷ lục về ba sọc được xác nhận trong một bức thư của Tiến sĩ Wetzels, luật sư cấp bằng sáng chế, ngày 31 tháng 3 năm 1949.

Thông tin về Zatopek: D. Wallechinsky, 2000.

Ba sọc của Karhu: Lịch sử Liên hệ bởi Jani Pösö, người làm việc với lịch sử của công ty.

Quảng cáo của Puma có Josy Barthel: *Rudolf Dassler 70* , do gia đình tư nhân xuất bản để đánh dấu sinh nhật lần thứ 70 của Rudolf Dassler.

5. Thủ thuật khóa

Nhận xét của Rudolf Dassler cho Sepp Herberger: “Deutschlands grösster Familienkrach”, *Neue Illustrierte Revue* , ngày 2 tháng 2 năm 1968.

“Quốc trưởng rất vui mừng”: bản dịch từ bản tiếng Anh của nhật ký của Goebbels, trong S. Kuper, 2003.

Thông tin thêm về bóng đá Đức trong chiến tranh: U. Hesse-Lichtenberger, 2002 và F. Walter, 2000.

Thông tin chi tiết về đôi ủng đầu tiên của người Anh: I. McArthur và D. Kemp, 1995.

Thông tin chi tiết về Sepp Herberger ở Thụy Sĩ: J. Leinemann, 1998, và bộ phim *Điều kỳ diệu của Bern*, của S. Wortmann.

“Thật là một Dassler!”: *Daily Sketch*, tháng 7 năm 1954, trích trong *Tạo sự khác biệt*, Adidas-Salomon Group, 1998.

Tuyên bố của Puma về việc phát minh ra ổ khóa có thể tháo rời đã xuất hiện trong một quảng cáo chạy trước World Cup 1954, trong đó công ty khoe rằng đội vô địch giải bóng đá Đức, Hannover 96, đã giành được danh hiệu khi sử dụng loại giày này do cô ấy.

Thông tin chi tiết về giày bóng đá của Stanley Matthews: S. Matthews, 2000.

“If Adi Found It”: Phỏng vấn Horst Widmann, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Herzogenaurach.

“Anh ấy có thể sản xuất rất nhiều vào ban đêm”: phỏng vấn với Heinrich Schwegler, ngày 5 tháng 2 năm 2004, Herzogenaurach.

“Anh ấy hoàn toàn bị ám ảnh”: phỏng vấn với Uwe Seeler, ngày 4 tháng 2 năm 2005, Hamburg.

“Đôi khi chúng tôi mắc sai lầm”: phỏng vấn Peter Janssen, ngày 3 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

Những câu chuyện về Sporthaus Löhr và vụ kiện Adidas vì khẩu hiệu của hãng: H. Utermann, 1983.

“Nếu lần nào tôi cũng đâm một lỗ vào Rudolf”: trích dẫn đăng trên một tờ báo Anh vô danh, trích trong J. Underwood, “Khoản thưởng 100.000 đô la: No Goody Two-Shows”, *Sports Illustrated*, ngày 10 tháng 3 năm 1959.

“Puma đã cố gắng làm chúng tôi tê liệt”: H. Utermann, 1983.

“Với sự hỗ trợ của Adi Dassler”: Tài liệu quảng cáo của Möbus.

6. Quà tặng Olympic

“Cha tôi nói chuyện không hiệu quả lắm”: P. Gruppe, 1992, từ đó hầu hết các chi tiết về thời thơ ấu của Horst Dassler đều được trích xuất.

“Rudolf muốn có con trai”: phỏng vấn với Betti Bilwatsch, ngày 8 tháng 7 năm 2004, Lauf an der Pegnitz.

“Mối quan hệ không hề dễ dàng”: phỏng vấn Peter Janssen, ngày 3 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach. Thông tin chi tiết về Sports Depot: thư từ trao đổi với Ron Clarke, tháng 6 năm 2005, và cuốn sách *Đo lường thành công của ông*, năm 2004.

“Chúng tương đối đắt”: cuộc gọi điện thoại cho Chris Chataway, tháng 6 năm 2005.

“Chúng tôi hạnh phúc trong cuộc sống”: phỏng vấn với Derek Ibbotson, ngày 27 tháng 10 năm 2004, Ossett.

“Không có công ty Mỹ”: cuộc điện thoại tới Al Oerter, tháng 11 năm 2004.

“Đó vừa là một may mắn vừa là một vấn đề” và những câu nói khác của Severn trong chương này: cuộc gọi điện thoại cho Chris Severn, tháng 6 năm 2005.

“Chúng là đôi giày thực sự tốt duy nhất”: cuộc điện thoại cho Bobby Morrow, tháng 3 năm 2005.

Tiền lệ được thiết lập bởi Armin Hary được ghi lại rất rõ ràng trong ấn phẩm của Tập đoàn Adidas-Salomon *Tạo nên sự khác biệt*.

“Tôi đã tặng anh ấy một đôi giày” và “Cho Rudolf và Friedl Dassler”: phỏng vấn với Wener von Moltke, ngày 29 tháng 7 năm 2003, Nieder Olm.

7. Các lô đất ở Alsace

“Đối với công ty của chúng tôi”: cuộc gọi điện thoại cho Georges-Philippe Gerst, người đã cung cấp nhiều thông tin chi tiết về sự thành lập của Adidas France, tháng 1 năm 2005.

“Anh ấy không quan tâm”: phỏng vấn với Alain Ronc, ngày 20 tháng 6 năm 2003, Boulogne.

“Ba nhóm đã gặp nhau”: thư từ trao đổi với Pat Doran (xem chương 20).

“Anh ấy hỏi có phải vợ tương lai của tôi không”: phỏng vấn với Alain Ronc, ngày 20 tháng 6 năm 2003, Boulogne.

“Thật là thú vị”: cuộc phỏng vấn với Johan van den Bossche, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Clichy.

“Họ siết chặt các đại lý”: cuộc gọi điện thoại cho Just Fontaine, ngày 7 tháng 6 năm 2005.

Lịch sử về trái bóng Tây Ban Nha: phỏng vấn Peter Lewin, ngày 3 tháng 6 năm 2003, Madrid.

“Ngoài ra, anh ấy còn hỏi”: phỏng vấn Jean-Claude Schupp, 30 tháng 4 năm 2004, Monaco.

“Ông già thực sự đã làm được” và “Chúng tôi đã mời một tài xế”: phỏng vấn Irene Dassler, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Nuremberg.

8. Bàn thắng của Anh, Đức chiến thắng

Câu chuyện về Barney Goodman: Phỏng vấn Ron Goodman, Con trai của ông, ngày 2 tháng 11 năm 2005, Luân Đôn.

“Tôi chưa bao giờ thấy bất cứ thứ gì giống như vậy” và “Tôi phớt lờ những lời nhận xét”: cuộc gọi điện thoại cho Jimmy Gabriel, ngày 27

tháng 10 năm 2005.

Câu chuyện của Roy Gratrix: J. Armfield, 2004.

Câu chuyện Umbro: Phỏng vấn Stuart Humphreys, ngày 25 tháng 10 năm 2004, Wilmslow; và cuộc điện thoại cho Charles Humphreys, ngày 22 tháng 11 năm 2005.

“Anh ấy có tính cách giống với các nhân vật của Humphrey Bogart”: cuộc gọi điện thoại cho Charles Humphreys, ngày 22 tháng 11 năm 2005; và trao đổi thư từ sau đó.

“Chúng tôi luôn theo đuổi các thỏa thuận”: cuộc điện thoại với Bobby Robson, tháng 6 năm 2005.

Mối quan hệ giữa Umbro và Adidas: Các chi tiết bổ sung được cung cấp bởi Jackie Wood, một cựu thư ký hành chính, người đã chuẩn bị biên bản một số cuộc họp giữa các giám đốc điều hành của hai công ty.

“Cha tôi đã biến mất trong sáu tuần”: cuộc gọi điện thoại cho Charles Humphreys, ngày 22 tháng 11 năm 2005.

Thỏa thuận của Jim Terris, “Họ thậm chí chưa bao giờ nghe nói về chúng tôi” và “Tôi coi anh ấy”: phỏng vấn với Ron Goodman, ngày 2 tháng 11 năm 2005, London.

Puma chuẩn bị cho World Cup: Phỏng vấn Derek Ibbotson, ngày 27 tháng 10 năm 2004, Ossett. Tất cả các trích dẫn của Derek Ibbotson trong chương này đều được trích từ cùng cuộc phỏng vấn đó.

“Nếu bạn có thể chống lại”: lá thư của hiệu trưởng Đại học Hamburg được trích dẫn trong U. Hesse-Lichtenberger, 2002.

Cuộc trò chuyện qua điện thoại giữa Adi Dassler và Uwe Seeler: phỏng vấn với Uwe Seeler, ngày 4 tháng 2 năm 2005, Hamburg.

“Một người thợ đóng giày đã sống”: phỏng vấn với Franz Beckenbauer, ngày 23 tháng 9 năm 2003, Kaiserslautern.

“Đó là một tình huống rất kỳ lạ”: phỏng vấn với Stuart Humphreys, ngày 25 tháng 10 năm 2004, Wilmslow.

“Tôi chắc rằng họ không hạnh phúc chút nào”: cuộc điện thoại cho Eusébio, tháng 6 năm 2005.

Bình luận của Gordon Banks về mức lương tương đối thấp của ông là trong cuốn tự truyện của ông, xuất bản năm 2002.

“Hãy tưởng tượng”: A. Ball, 2002.

9. Thủ thuật ở Mexico

“Đó là thời gian đen tối”: D. McRae, 2002.

“Họ đã lấy tiền”: J. Underwood, “No Goody Two-Shoes”.

“Lô hàng đã bị bắt giữ” và “Họ đến gặp chúng tôi”: phỏng vấn Peter Janssen, 3/6/2003, Herzogenaurach.

“Tôi đã cột nó vào vali của mình”: phỏng vấn Irene Dassler, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Nuremberg.

“Cô ấy đã gục ngã trong nước mắt” và “Vụ bắt giữ thật kinh khủng”: Art Simburg, trích trong phiên bản câu chuyện của Paul Zimmermann trên tờ *New York Post* ngày 3 tháng 5 năm 1972.

“Tại sao tôi phải đứng chờ...?": J. Underwood, “No Goody Two-Shoes”.

Tập phim với David Hemery: cuộc gọi đến Hemery, ngày 6 tháng 6 năm 2005.

Tập phim về chiếc giày Dick Fosbury đã được kể tại Giải vô địch thế giới về điền kinh được tổ chức tại Paris vào tháng 8 năm 2003.

10. Người con trai đã lớn quá nhiều.

“Đó là tất cả về kích thước”: phỏng vấn với Klaus Hempel, ngày 7 tháng 4 năm 2004, Lucerne.

“Quên Puma và các thương hiệu khác đi”: phỏng vấn Günter Sachsenmaier, 23 tháng 11 năm 2004, Ottersthal.

Chi tiết về vấn đề với Cos Borbolla: phỏng vấn với Peter Lewin, ngày 3 tháng 6 năm 2003, Madrid.

Thông tin chi tiết về lịch sử của Adidas tại Hoa Kỳ: một phần được trích từ cuộc phỏng vấn với Peter Rduch, một cựu giám đốc xuất khẩu, người đã bắt đầu nghiên cứu lĩnh vực này của công ty, Herzogenaurach ngày 6 tháng 2 năm 2003.

“Tăng trưởng theo cấp số nhân” và “Chúng tôi đã đặt hàng”: phỏng vấn Gary Dietrich, ngày 12 tháng 8 năm 2004, Condon, Montana.

“Tôi đã từng đặt mua cả một thùng hàng”: phỏng vấn Bill Closs, ngày 13 tháng 8 năm 2004, Big Fork, Montana.

“Sự cạnh tranh nội bộ”: phỏng vấn Charles Hesse, 23 tháng 11 năm 2004, Eckartswiller.

“Khi chúng tôi kết thúc cuộc họp”: phỏng vấn Peter Rduch, ngày 6 tháng 2 năm 2003, Herzogenaurach.

“Horst chuẩn bị chi tiết”: phỏng vấn Gerhard Prochaska, 10 tháng 8, 2002, La Baume de Transit.

Hầu hết các chi tiết liên quan đến việc phát hành Superstar đều do Chris Severn cung cấp, cũng như các trích dẫn liên quan đến vấn đề này, trong một cuộc điện thoại vào tháng 6 năm 2005.

“Tôi rất tức giận”: cuộc gọi điện thoại cho Stan Smith, ngày 5 tháng 4 năm 2005.

“Bạn tôi, Horst”: phỏng vấn Ilie Nastase, ngày 9 tháng 12 năm 2004, Paris.

“Horst hỏi chúng tôi”, “Horst luôn nói” và “Khi họ đến Landersheim”: phỏng vấn với Günter Sachsenmaier, 23 tháng 11 năm 2004, Ottersthal.

“Ngày hôm sau”: phỏng vấn Peter Lewin, ngày 3 tháng 6 năm 2003, Madrid.

11. Từ đầu đến chân

“Tất cả các vận động viên đều biết”: cuộc gọi điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

Thông tin chi tiết về những ngày đầu của Nike, và cụ thể là câu chuyện ở Munich của Bill Bowerman, được lấy từ JB Strasser và L. Becklund, 1991.

Lịch sử tranh chấp ai là người uống rượu nhanh nhất: cuộc gọi điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

“Horst, tha cho tôi!”: P. Grupe, 1992.

“Bạn phải có một cái vít lỏng lẻo”: phỏng vấn với Günter Sachsenmaier, ngày 23 tháng 11 năm 2004, Ottersthal.

“Anh ấy có tất cả trong đầu, đến từng chi tiết nhỏ nhất”: phỏng vấn với Alain Ronc, ngày 20 tháng 6 năm 2003, Boulogne.

“Điều này đã gây ấn tượng cho công chúng”: thư từ trao đổi với Georges Kiehl, người cũng cho biết thêm chi tiết về chức vô địch Cali.

“Käthe và Adi đã thực sự bóp chết Horst”: phỏng vấn Bill Closs, ngày 13 tháng 8 năm 2004, Big Fork, Montana.

Câu chuyện về Borsumij Wehry: phỏng vấn Jan van de Graaf, cựu giám đốc bộ phận Adidas tại công ty, Etten-Leur ngày 18 tháng 4 năm 2005.

“Ý chí điên cuồng của chúng tôi”: phỏng vấn với Alain Ronc, ngày 20 tháng 6 năm 2003, Boulogne.

“Tình hình đã đủ điên rồ”: phỏng vấn Peter Rduch, ngày 6 tháng 2 năm 2003, Her-zogenaaurach.

Thông tin chi tiết về mối quan hệ với Umbro và trích dẫn: phỏng vấn Robbie Brightwell, ngày 26 tháng 10 năm 2004, Congleton.

“Các đại lý sẽ chấp nhận nó”: cuộc gọi điện thoại cho Jow Kirchner, ngày 21 tháng 3 năm 2005.

“Khi các nhà quản lý Adidas của Đức”: phỏng vấn với Jean Wendling, ngày 23 tháng 9 năm 2003, Bitschoffen.

“Ông chủ đôi khi nói với chúng tôi”: phỏng vấn với Uwe Seeler, ngày 4 tháng 2 năm 2005, Hamburg.

12. Hiệp ước Pele

Nhiều chi tiết liên quan đến Pele Pact đến từ cuộc phỏng vấn với Helmut Fischer, cựu giám đốc quảng cáo của Puma, được tổ chức vào ngày 5 tháng 2 năm 2004, tại Herzogenaurach; và với Hans Nowak, cựu nhà quảng bá thể thao tại Puma, được tổ chức vào ngày 4 tháng 7 năm 2003 tại Munich.

“Tình hình quá nực cười”: thư từ trao đổi với Hans Henningsen giữa tháng 6 năm 2004 và tháng 3 năm 2005.

Nguồn của những câu chuyện liên quan đến các hợp đồng của Cruyff với Cor du Buy là kho lưu trữ của nhà phân phối, bao gồm các báo cáo báo chí khác nhau, hợp đồng gốc, thư từ và các bản ghi nhớ nội bộ.

“Hoàn toàn vô nghĩa”: Thư từ với luật sư của du Buy, người đã làm việc trong vụ Cruyff.

“Sự thật là”: cụm từ được trích dẫn trên hầu hết các tờ báo Hà Lan vào ngày 4 tháng 9 năm 1968.

“Chúng tôi sẽ rất biết ơn nếu bạn đồng ý cải trang”: bức thư gửi Johan Cruyff có mặt trong kho lưu trữ du Buy.

“Lieber Horst”: lá thư gửi cho Horst Dassler có trong kho lưu trữ của du Buy, cùng với thư trả lời.

Thông tin chi tiết về sự thay đổi giữa Cruyff và KNVB: phỏng vấn Jan van de Graaf, người đứng đầu đơn vị từng phân phối Adidas tại Hà Lan, được tổ chức vào ngày 18 tháng 4 năm 2005, tại Etten-Leur; và với Jan Huijbregts, Tổng thư ký KNVB, được tổ chức vào ngày 19 tháng 4 năm 2005 tại Leusden.

“Thanh lịch”, “sáng tạo” và “thiên tài”: một số tờ báo châu Âu, như được trích dẫn trong U. Hesse-Lichtenberger, 2002.

“Tốt hơn là anh ta không biết” và “nhiều tiền hơn một chút”: phỏng vấn với Horst Widmann, ngày 10 tháng 2 năm 2005, Herzogenaurach.

“Đó là một hiện tượng”: phỏng vấn với Gerd Dassler, ngày 2 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

“Đó là một tình huống phức tạp”: phỏng vấn Irene Dassler, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Nuremberg. Tất cả các trích dẫn của Irene trong chương này đều được trích từ cùng một cuộc phỏng vấn.

Lịch sử các cuộc gặp bí mật giữa Adi và Rudolf Dassler: phỏng vấn Horst Widmann, người nhớ mình đã thực hiện chúng, ngày 10 tháng 2 năm 2005, Herzogenaurach.

13. Chính sách

“Tôi ổn, John”: phỏng vấn với John Boulter, ngày 25 tháng 9 năm 2002, Saverne.

“Có những thư ký chung” và “Phục vụ thức ăn trên những chiếc đĩa này”: phỏng vấn Gerhard Prochaska, 10/08/2002, La Baume de

Transit.

“Ai không được mời”: phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

“Sau cuộc họp”: cuộc gọi điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

Những câu chuyện về Hotel Terrasse: phỏng vấn Jacky Guellerin, ngày 3 tháng 5 năm 2004, Courbevoie.

“Anh ấy có khả năng ấn tượng” và “Vào cuối đêm”: phỏng vấn với Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, London.

Sự hiện diện của Karl-Heinz Huba trong biên chế: bản ghi nhớ của René Jäggi gửi các giám đốc điều hành, ngày 18 tháng 3 năm 1992, trong đó ông nói rằng “trong nhiều năm, tên tuổi của K.-H. Huba thuộc biên chế bí mật dành riêng cho 'chính sách thể thao', dưới sự chịu trách nhiệm của một trong những nhân viên của chúng tôi ở Pháp, người mà Huba rõ ràng là rất tôn trọng. Mặc dù có sự phản kháng lớn từ nội bộ đối với 'chính trị thể thao', tôi đã kết thúc với tất cả các khoản thanh toán này. Kể từ đó tôi trở thành mục tiêu của các cuộc tấn công liên tục”.

“Vào những dịp hiếm hoi”: cuộc gọi điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

Các chi tiết liên quan đến sự tham gia của Christian Jannette chủ yếu được trích từ một cuộc phỏng vấn với anh ta vào ngày 23 tháng 9 năm 2003, Illkirch.

“Một số người đã phải chờ đợi”: phỏng vấn với Georg Wieczisk, ngày 15 tháng 1 năm 2004, Berlin.

Câu chuyện về Walter Cierpinski: K. Kooman, 2005.

“Ý kiến của tôi là như vậy”: Báo cáo của Stasi về các hoạt động của Horst Dassler và Adidas do người cung cấp thông tin “Möwe” chuẩn bị. Trích dẫn được trích từ một báo cáo có tựa đề “Adidas und Einfluss auf verschiedene Organisationen und Wahlen in den internationalen Sportgremien”, không ghi ngày tháng. (Zentralarchiv, der Bundesbeauftragte für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik, tập tin số 15825/89.) Các trích dẫn khác từ người cung cấp thông tin này trong chương cũng được lấy từ cùng một nguồn.

“Chúng tôi không thể làm gì được”: phỏng vấn với Gerd Dassler, ngày 2 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

“Tôi hơi bị sốc”: cuộc phỏng vấn với Johan van den Bossche, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Clichy.

“Nếu là người đại diện”: phỏng vấn với Gerhard Prochaska, ngày 10 tháng 8 năm 2002, La Baume de Transit.

Lịch sử đội tuyển bóng đá quốc gia Maroc: phỏng vấn Blago Vidinic, ngày 22 tháng 11 năm 2004, Strasbourg.

Mô tả về *Champion d'Afrique* được lấy từ bộ sưu tập hoàn chỉnh của tạp chí tại Bibliothèque Nationale ở Paris.

"Horst luôn giúp đỡ Ollan": cuộc điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

Các chi tiết khác liên quan đến nhánh chính sách thể thao của Hoa Kỳ được mô tả trong thư từ giữa John Bragg và Margaret Larrabee, góa phụ của Mike.

Trường hợp của Muhammad Ali và "Horst có một trí tuệ đáng kinh ngạc": hãy gọi cho John Bragg, tháng 3 năm 2005.

14. Trò chơi của nhiều

"Cuộc chiến giữa": Keith Botsford, *Sunday Times*, ngày 16 tháng 7 năm 1974.

"Tôi đã rời lễ kỷ niệm sớm": cuộc phỏng vấn với Blago Vidinic, ngày 22 tháng 11 năm 2004, Strasbourg, từ đó toàn bộ câu chuyện cũng được trích xuất.

Hầu hết các chi tiết về sự khởi đầu của West Nally: phỏng vấn với Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, London.

"Anh ấy phân phát hướng dẫn": phỏng vấn Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, Luân Đôn.

"Anh ấy không có ai xung quanh mình": phỏng vấn Didier Forterre, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Paris.

Hầu hết thông tin về các cuộc đàm phán SMPI ban đầu: phỏng vấn Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, Luân Đôn; điều tra của các tờ báo Đức, đặc biệt là *Stern* và *Der Spiegel*, với một số chi tiết được thêm vào.

15. Đế chế bí mật

Câu chuyện về Le Coq Sportif phần lớn dựa trên E. Camuset, Chi tiết thứ hai liên quan đến các tranh chấp pháp lý giữa Le Coq Sportif và Adidas được trích từ việc công bố các quyết định của tòa án Pháp.

"Tôi đã đi trong không khí chiến tranh": phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

Những câu chuyện về cuộc đời của André Guelfi được tổng hợp từ cuốn tự truyện năm 1999 của ông, các bài báo đăng trên *Le Monde* và cuốn sách của A. Routier và V. Lecasble, 1998. Câu chuyện về gia đình Oufkir được đăng trên F. Oufkir, 2000.

"Hai chúng tôi": phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

“Khi ai đó đến”: cuộc phỏng vấn với Johan van den Bossche, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Clichy, từ đó câu chuyện về Gary Heller cũng được thực hiện.

“Đôi khi Horst giả vờ”: phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

“Giữa sự nhầm lẫn này”: P. Grupe, 1992.

Câu chuyện của Le Coq Sportif ở Anh: phỏng vấn Robbie Brightwell, ngày 26 tháng 10 năm 2004, Congleton.

“Họ là những kẻ giả mạo thần kinh”: phỏng vấn Jacky Bloch, ngày 14 tháng 5 năm 2003, Paris.

Thông tin về Roberto Muller: phỏng vấn anh ấy vào ngày 16 tháng 8 năm 2004, New York.

“Chớp nhoáng của thiên tài”: Phỏng vấn Larry Hampton, ngày 23 tháng 7 năm 2003, Wimbledon.

Nguồn gốc của câu chuyện bột trắng, trong số những người khác, là cuộc phỏng vấn với André Gorgemans, ngày 5 tháng 7 năm 2005, Munich.

“Sarragan đã trở thành”: phỏng vấn Jean Wendling, ngày 23 tháng 9 năm 2003, Bitschoffen.

Thông tin chi tiết liên quan đến vợ Le Coq Sportif: phỏng vấn với Gerhard Prochaska, ngày 10 tháng 8 năm 2002, La Baume de Transit.

“Đôi khi tôi tự hỏi”: phỏng vấn với Robbie Brightwell, ngày 26 tháng 10 năm 2004, Congleton.

“Cô ấy bùng nổ”: phỏng vấn với Dieter Passchen, ngày 5 tháng 2 năm 2004, Herzogenaurach.

“But Herr Dassler” và những gì tiếp theo: cuộc phỏng vấn với Alain Ronc, ngày 20 tháng 6 năm 2003, Boulogne.

“Hãy hỏi anh ta những câu hỏi mẹo”: phỏng vấn Klaus Hempel và Jürgen Lenz, ngày 7 tháng 4 năm 2004, Lucerne.

“Adi đã rất tức giận” và câu chuyện về Juantorena: phỏng vấn với Horst Widmann, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Herzogenaurach.

“Một lần, anh ấy đang dắt chó đi dạo”: phỏng vấn với Karl-Heinz Lang, ngày 11 tháng 1 năm 2005, Scheinfeld.

16. Những người bạn Olympic

“Một phái đoàn Cuba”: thư từ trao đổi với Hans Henningsen, tháng 6 năm 2004.

Thông tin chi tiết về mối quan hệ của Steve Prefontaine với Nike: JB Strasser và L. Becklund, 1991.

Thông tin chi tiết về Asics: Tập sách tiểu sử của Kihachiro Onitsuka, *Lịch sử cuộc đời tôi*, được xuất bản lần đầu bằng tiếng Nhật bởi tạp

chi kinh tế Nikkei, tháng 7 năm 1990.

Thông tin chi tiết về việc chuẩn bị cho Thế vận hội Montreal: cuộc gọi điện thoại cho John Bragg, tháng 3 năm 2005, và cuộc phỏng vấn với Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, London.

“Pavlov trông như một đứa trẻ”: phỏng vấn với Christian Jannette, 23 tháng 9 năm 2003, Illkirch.

Chi tiết về mối quan hệ chặt chẽ giữa Samaranch và chế độ Franco: A. Jennings, 1996 và 2000.

“Anh ấy nổi bật”: phỏng vấn với Christian Jannette, 23 tháng 9 năm 2003, Illkirch. Hơn nữa, Jannette đã thông báo chi tiết về cuộc gặp giữa Samaranch và Dassler ở Barcelona.

“Đối với mọi chức năng hiện có”: phỏng vấn Gerhard Prochaska, 10/08/2002, La Baume de Transit.

“Chúng tôi đã bị thuyết phục: cuộc phỏng vấn với Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, London.

Câu chuyện nghe lén của Sportshotel: phỏng vấn Gary Dietrich, ngày 12 tháng 8 năm 2004, Condon, Montana.

“Đột nhiên tôi nghe thấy tiếng cha tôi trên đài phát thanh”: phỏng vấn với Jörg Dassler, ngày 24 tháng 9 năm 2003, Herzogenaurach.

“Anh ấy luôn lẫn trốn”: phỏng vấn với Klaus Hempel, ngày 7 tháng 4 năm 2004, Lucerne.

“Anh ấy hỏi tôi” và “Anh ấy nói anh ấy không tin tôi nữa”: Phỏng vấn Christian Jannette, 23 tháng 9 năm 2003, Illkirch.

“Tôi có thể nhìn thấy nó”: phỏng vấn với Patrick Nally, ngày 22 tháng 7 năm 2003, London.

17. Xâm nhập thực địa

“Sau một số cuộc họp”: phỏng vấn Rolf Deyhle, ngày 3 tháng 2 năm 2005, Maria Woerth. Hầu hết những câu chuyện liên quan đến Deyhle đều do chính Deyhle kể lại. Các chi tiết liên quan đến vụ ẩu đả và lệnh chống lại FIFA vẫn chưa rõ ràng, vì Deyhle không giữ bất kỳ tài liệu nào về vấn đề này. Tuy nhiên, sự trỗi dậy của sự tranh chấp đã được xác nhận bởi một số nhân vật chính có liên quan và một phần được trình bày chi tiết trong T. Kistner và J. Weinreich, 1998.

“Horst hỏi tôi”: phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

“Từ đầu”: Trích từ câu trả lời bằng văn bản của Sepp Blatter cho các câu hỏi của tác giả.

“Họ đã tổ chức các cuộc họp”: phỏng vấn Christian Jannette, 23 tháng 9 năm 2003, Illkirch.

“Horst nói chuyện cõi mơ”: phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

“Anh ấy đã tính toán”, “Vì vậy, trong bữa ăn tối” và “Anh ấy đã phân phát các lá thư”: phỏng vấn Didier Forterre, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Paris.

“Horst Dassler rất vui mừng”: phỏng vấn với Monique Berlioux, ngày 14 tháng 5 năm 2003, Paris.

Hầu hết các chi tiết về nguồn gốc của Chương trình Olympic: cuộc phỏng vấn với Jürgen Lenz, ngày 7 tháng 4 năm 2004, Lucerne, được bổ sung bởi cuốn sách *Vòng quay Olympic*, của Michael Payne - người vào thời điểm đó làm việc tại ISL và sau đó trở thành giám đốc tiếp thị IOC.

18. Sự trở lại

“Herr Lenz”: phỏng vấn với Jürgen Lenz, ngày 7 tháng 4 năm 2004, Lucerne.

“Đã yêu điên cuồng”: cuộc phỏng vấn với Roberto Muller, ngày 16 tháng 8 năm 2004, New York.

Khám phá các giao dịch đáng ngờ của Guelfi: Nhiều cuộc điện thoại cho Marcel Schmid, tháng 4 năm 2005.

“Tôi không nghĩ bạn phải làm gì cả”: phỏng vấn với Blago Vidinic, ngày 22 tháng 11 năm 2004, Strasbourg.

“Một kẻ lừa đảo quốc tế”: cuộc gọi điện thoại cho Marcel Schmid, tháng 4 năm 2005.

“Chi phí một giờ bay”: phỏng vấn André Guelfi, ngày 30 tháng 7 năm 2003, Paris.

Câu chuyện về các tài liệu bị mất tích và cuộc đột kích của hải quan: nhiều cuộc phỏng vấn với Patrick Nally, Didier Forterre, Klaus Hempel và những người khác có văn phòng bị lục soát.

“Đã có lúc Horst”: phỏng vấn Günter Sachsenmaier, ngày 23 tháng 11 năm 2004, Ottersthal.

“Cô ấy có lừa trong mắt”: phỏng vấn với Don Corn, ngày 7 tháng 8 năm 2004, Carlsbad, California.

“Công chúng Tây Ban Nha”: phỏng vấn Blago Vidinic, ngày 22 tháng 11 năm 2004, Strasbourg.

“Không phải lúc nào chúng tôi cũng đồng ý”, “Đừng làm khó nó”, “Chúng tôi không muốn gã đó” và “Lẽ tận lạnh lùng nhất có thể”: phỏng vấn với Bernard Odinet, 28 tháng 10 năm 2002, Saint-Germain-vi-Laye. Trong trích dẫn thứ ba, Odinet đề cập đến Georges “Jojo” Delbrun.

Câu chuyện về tối hậu thư của các nhà quản lý: phỏng vấn Klaus-Werner Becker, ngày 6 tháng 4 năm 2004, Basel.

“Tôi đang ở ngã ba đường” và “Tất nhiên là chúng tôi đã đi rồi”: phỏng vấn Jean Wendling, 23 tháng 9 năm 2003, Bitschoffen.

“Vô số đề xuất hợp lý”: P. Grupe, 1992.

19. Sự sụp đổ

“You've Got to Kill Them” và “I Told Them”: Phỏng vấn Bill Closs Jr., 8 tháng 8, 2004, Palo Alto; và Bill Closs, ngày 13 tháng 8 năm 2004, Big Fork, Montana.

“Họ đã đánh giá bản sao”: phỏng vấn với Günter Sachsenmaier, ngày 23 tháng 11 năm 2004, Ottersthal.

“Adidas từ chối”: phỏng vấn với Horst Widmann, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Herzogenaurach.

Chi tiết về cuộc gặp giữa Horst Dassler và Phil Knight: phỏng vấn Larry Hampton, 23 tháng 7 năm 2003, Wimbledon; và JB Strasser và L. Becklund, 1991.

Các cuộc gặp của Horst Dassler ở Havana và kho tiền ngân hàng ở Los Angeles: gọi cho Joe Kirchner, ngày 21 tháng 3 năm 2005; Rich Madden, khi đó là chủ tịch của Adidas Hoa Kỳ, cáo buộc rằng ông đã bị sa thải một phần vì từ chối mang theo một trong những chiếc vali có tiền mặt: phỏng vấn Rich Madden, ngày 16 tháng 8 năm 2004, Summit, New Jersey.

Thông tin chi tiết liên quan đến sự chuẩn bị của Nike cho Thế vận hội và “kết quả tốn kém và phù du”: JB Strasser và L. Becklund, 1991.

“Đó là tại Thế vận hội Los Angeles”: phỏng vấn với Günter Pfau, ngày 6 tháng 2 năm 2004, Herzogenaurach.

Trích dẫn và những câu chuyện liên quan đến việc quảng bá thương hiệu trong thế giới giải trí: hãy gọi cho Angelo Anatasio, tháng 9 năm 2005.

Thông tin chi tiết về hợp đồng được thực hiện với Michael Jordan: JB Strasser và L. Becklund, 1991.

“We Cố gắng hiến bản thân”: Phỏng vấn Gary Dietrich, ngày 12 tháng 8 năm 2004, Condon, Montana.

“Adidas không cần bán hết”: phỏng vấn Rich Madden, ngày 15 tháng 8 năm 2004, Hội nghị thượng đỉnh, New Jersey.

“The Day After”: Phỏng vấn Gary Dietrich, ngày 12 tháng 8 năm 2004, Condon, Montana.

20. Để chế tấn công trở lại

Thông tin chi tiết về các hoạt động đầu tiên của Nike tại Vương quốc Anh: cuộc gọi điện thoại cho Mike Tagg, tháng 6 năm 2005.

Thông tin chi tiết bổ sung về thành công của running và New Balance: hãy gọi cho Hugh Brasher, con trai của Chris Brasher, chủ sở hữu một chuỗi cửa hàng giày chạy bộ có tên Sweatshop, tháng 6 năm 2005.

“Mọi đội bóng”: Phỏng vấn Stuart Humphreys, ngày 25 tháng 10 năm 2004, Wilmslow.

“Sáu tháng sau”: cuộc điện thoại cho Michel Lukkien, tháng 5 năm 2005.

“Horst Dassler đã thuyết phục”: phỏng vấn với Stuart Humphreys, ngày 25 tháng 10 năm 2004, Wilmslow.

“Anh ấy đã mời chúng tôi”: phỏng vấn Peter Robinson, ngày 26 tháng 10 năm 2004, Crewe.

“Về cơ bản, họ đã bỏ sót điểm” và một phần hay của câu chuyện về sự cường điệu: cuộc phỏng vấn với Tom Harrington, ngày 7 tháng 8 năm 2002, Bruchkobel.

“Đó là môi trường thù địch nhất”: phỏng vấn Ingo Kraus, ngày 29 tháng 7 năm 2003, Frankfurt.

“Tôi muốn trở thành một thương hiệu dùng để giải trí”: phỏng vấn Tom Harrington, 7/8/2002, Bruchkobel.

“Có một số mô hình điên rồ” và “Danh mục và tài liệu quảng cáo của chúng tôi”: phỏng vấn với Peter Rduch, ngày 6 tháng 2 năm 2003, Herzogenaurach.

“Horst Dassler cố gắng bắt chước”: phỏng vấn Tom Harrington, ngày 7 tháng 8 năm 2002, Bru-chkobel.

“Điều đó thật bất ngờ”: phỏng vấn Blago Vidinic, ngày 22 tháng 11 năm 2004, Strasbourg.

“Nó trông giống như một âm mưu”: phỏng vấn với Michel Perraudin, ngày 3 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

“Trong khi chờ đợi một phiên họp”: Thư từ với Pat Doran, tháng 10 năm 2004.

“Thật không may, căn bệnh của tôi”: bản ghi nhớ cho các thành viên hội đồng quản trị, ngày 31 tháng 3 năm 1987.

“Trước đây anh ấy đã yêu cầu tôi giữ nó”: phỏng vấn Tomas Bach, ngày 28 tháng 7 năm 2003, Tauberbischofheim.

“Đó là một cảnh đáng chú ý”: cuộc phỏng vấn với Johan van den Bossche, ngày 30 tháng 1 năm 2004, Clichy.

“Một người khiêm tốn và khiêm tốn” và “thiên tài không mệt mỏi nhưng không hào phóng”: *Abendpost*, cáo phó do Dieter Gräbner viết, không rõ ngày tháng.

“Người đàn ông quyền lực nhất trong thế giới thể thao”: *Düsseldorf Express*, không rõ ngày tháng.

21. Sự sụp đổ của Puma

“Tiriac luôn được phát sóng”: J. McPhee, 1972.

“Horst đã rất tức giận” và phần còn lại của câu chuyện liên quan đến Liên đoàn Công nghiệp Đồ thể thao Thế giới: được Kihachiro Onitsuka kể lại tại một cuộc họp tại Hội chợ Dụng cụ Thể thao Quốc tế, tháng 7 năm 2005.

“Vụ lộn xộn của anh trai tôi”: phỏng vấn với Gerd Dassler, ngày 2 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

“Anh ấy nói với tôi rằng anh ấy cần nó”: cuộc phỏng vấn với Richard Kazmaier, người đã cung cấp hầu hết các chi tiết liên quan đến thất bại của Hoa Kỳ, ngày 18 tháng 8 năm 2004, Boston.

“Hơi điên rồ”: phỏng vấn Frank Dassler, ngày 10 tháng 3 năm 2003, Herzogenaurach.

“Các đại lý đã nói với chúng tôi”: phỏng vấn với Uli Heyd, ngày 9 tháng 2 năm 2005, Herzogenaurach.

“Kinh doanh hiện tại và triển vọng”: “Verkaufsangebot und Börsenprospekt”, Puma AG Rudolf Dassler Sport, tháng 7 năm 1986.

“Puma đang tìm người mua”: *Wirtschaftwoche*, ngày 13 tháng 3 năm 1987.

Thông báo cho Armin rằng anh ta đã thất bại trong công việc kinh doanh: phỏng vấn với Jörg Dassler, ngày 24 tháng 9 năm 2003, Herzogenaurach.

“Họ nói rằng hãy xem xét”: phỏng vấn Frank Dassler, ngày 10 tháng 3 năm 2003, Herzogenaurach.

“Công ty này sẽ không phá sản” và “Sách đã đầy”: phỏng vấn Hans Woitschätzke, ngày 14 tháng 3 năm 2005, Barcelona.

"Nên biết mọi thanh" và "biến thủ lợi nhuận": phỏng vấn Frank Dassler, ngày 5 tháng 2 năm 2004, Herzogenaurach.

“Nếu nội dung của tài liệu”: phỏng vấn Hans Woitschätzke, ngày 14 tháng 3 năm 2005, Barcelona, từ đó trích dẫn và câu chuyện tiếp theo.

“Nói điều đó”: phỏng vấn Irene Dassler, ngày 13 tháng 1 năm 2005, Nuremberg.

Sự mở rộng

“Hãy tưởng tượng một con cá mập”: *Playboy*, n.10, 1990; cuộc phỏng vấn do Axel Thorer thực hiện.

Thông tin chi tiết về Bernard Tapie: A. Routier và V. Lecasble, 1994, cũng như một số cuốn sách khác viết về cuộc đời phiêu lưu của ông.

“Ngoại trừ ngày các con tôi được sinh ra”: được trích dẫn trong các báo cáo trên một số tờ báo được liệt kê trong phần “Nguồn”.

“Mọi sinh viên kinh doanh kỳ đầu tiên”: phỏng vấn với Bernard Tapie, ngày 3 tháng 3 năm 2004, Paris.

“Anh ấy gọi cho chúng tôi rất hào hứng”: phỏng vấn với Michel Perraudin, ngày 3 tháng 7 năm 2003, Herzogenaurach.

“Công ty đã nhìn” và “Tôi thực sự ấn tượng về nó”: phỏng vấn với Peter Moore, ngày 9 tháng 8 năm 2004, Portland, Oregon.

“We Should Have Done It”: Phỏng vấn Cindy Hale-Yoshimura, ngày 11 tháng 8 năm 2004, Portland, Oregon.

“Về các cuộc đàm phán mà chúng tôi đã thực hiện”: phỏng vấn Stephen Rubin, ngày 29 tháng 4 năm 2003, Luân Đôn.

“Bạn nghĩ thế nào”: phỏng vấn Herbert Hainer, ngày 10 tháng 2 năm 2005, Herzogenaurach.

“Không ai là thiên lương”: hãy gọi cho Jochen Zeitz để có một bài báo trên *tạp chí Management*, ngày 25 tháng 4 năm 2002.

“Bạn đã làm được!”: Phỏng vấn Robert Louis-Dreyfus, ngày 23 tháng 5 năm 2002, Caslano; và Franz Beckenbauer, ngày 25 tháng 9 năm 2003, Kaiserlautern.

Hầu hết các chi tiết liên quan đến các thỏa thuận được thực hiện với Milan, Real Madrid và Olympique de Marseilles: phỏng vấn với Peter Mahrer, ngày 4 tháng 2 năm 2004, Herzogenaurach.

“Chúng tôi chưa bao giờ thấy bất cứ điều gì giống như vậy”: cuộc gọi điện thoại cho Aidan Butterworth, tháng 8 năm 2003.

“Tôi đã nghĩ, “ Cái quái gì vậy ”: phỏng vấn Robert Louis-Dreyfus, ngày 23 tháng 5 năm 2002, Caslano.

“Họ có thực sự cần phải có tay áo không?": Cuộc gọi điện thoại cho Filip Trussol, tháng 5 năm 2005.

“Điều đó đã khiến các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi gặp khó khăn” và “Đó là một hình ảnh không thể tin được”: cuộc gọi điện thoại cho Jochen Zeitz để đăng một bài báo trên *tạp chí Management*, ngày 25 tháng 4 năm 2002.

“Tôi không biết”: phỏng vấn với Thierry Weil, ngày 24 tháng 9 năm 2003, Herzogenaurach.

“Những nhà quản lý giỏi nhất”: phỏng vấn Herbert Hainer, ngày 10 tháng 2 năm 2005, Herzogenaurach.

Nguồn

Cơ sở của cuốn sách này là năm năm nghiên cứu, bao gồm nhiều ngày ở trong các kho lưu trữ đầy bụi và các cuộc phỏng vấn được thực hiện ở Châu Âu và Hoa Kỳ. Các cuộc phỏng vấn trải dài từ những cuộc điện thoại đến những cuộc gặp gỡ lặp đi lặp lại kéo dài cả ngày. Một số nguồn đã cung cấp tài liệu nội bộ và thư từ cá nhân, và ở đây tôi thừa nhận khoản nợ của tôi đối với các tác giả được trích dẫn trong thư mục về sự phong phú của các chi tiết nhỏ (sáng tỏ hơn) nằm rải rác trong văn bản.

Nội dung cũng dựa trên một loạt các bài báo từ các tạp chí định kỳ sau: *Die Süddeutsche Zeitung*, *Die Frankfurter Allgemeine Handelsblatt*, *Bildzeitung*, *Die Zeit*, các tờ báo khu vực khác nhau ở Đức, *Stern*, *Spiegel*, *Wirtschaftswoche*, *Le Monde*, *Liberation*, *Le Figaro*, *Les Echos*, *Le Quotridien de Paris*, *Le Nouvel Observateur*, *Le Parisien*, *De Telegraaf*, *Vrij Nederland*, *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Il Sole 24 Ore*, *Sports Illustrated*, *L'Equipe*, *Sportstyle*, *Sporting Goods Intelligence*.

Điện ảnh cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc ghi lại các tài liệu về môn thể thao này. Những bộ phim phù hợp nhất với cuốn sách này là *The Miracle of Bern* (Sönke Wortmann, 2004), *Tokyo Olympiad* (Kon Ichikawa, 1964) và *Chariots of Fire* (Hugh Hudson, 1981).

Adidas và Puma đã cung cấp một loạt các báo cáo thường niên, thông cáo báo chí và các tài liệu khác. Tôi lấy một số câu chuyện về cuộc đời của Adi Dassler từ bản thảo của Hermann Utermann, một nhà sử học người Đức. Tài liệu này chưa bao giờ được xuất bản và Adidas đã mua lại quyền đối với nó. Bản thân công ty đã xuất bản câu chuyện của mình - mặc dù tình cờ bỏ qua những năm 1940.

Trích dẫn không được đề cập trong ghi chú được lấy từ các cuộc trò chuyện không được ghi lại với các nguồn muốn giấu tên.

Bibliografia

- Tập đoàn Adidas-Salomon. *Tạo sự khác biệt*. Tập đoàn Adidas-Salomon, 1998.
- Armfield, Jimmy. *Quay lại ngay từ đầu*. Tựa đề, 2004.
- Ball, Alan. *Đang chơi hiệp phụ*. Sidgwick & Jackson, 2004.
- Banks, Gordon. *Banksy: tự truyện của tôi*. Michael Joseph, 2002.
- Beckham, David e Tom Watt. *Bên tôi*. Collins Willow, 2003.
- Bercoff, André. *Bình luận ils ont tué Tapie*. Michel Lafon, 1998.
- Tốt nhất, George. *Phúc*. Nhà xuất bản Ebury, 2001.
- Bieber, Christopher. *Câu chuyện về giày thể thao: cuộc đọ sức giữa Adidas và Nike*. Ngư dân, 2000.
- Bitzer, Dirk và Bernd Wilting. *Sturmen fur Deutschland (lịch sử của bóng đá Đức từ năm 1933 đến năm 1954)*. Cơ sở Verlag, 2003.
- Bouchet, Christophe. *Tapie, l'homme d'affaires*. Seuil, 1994.
- Bower, Tom. *Những giấc mơ tan vỡ: sự phù phiếm, lòng tham và sự bạc bẽo của bóng đá Anh*. Simon & Schuster, 2003.
- Camuset, Emile. *Le Coq Sportif*. Edicao cụ thể, sd
- Clarke, Ron. *Thước đo thành công: quan điểm cá nhân*. Sách Lothian, 2004.
- Conn, David. *Kinh doanh bóng đá*. Thể thao chính thống, 2001.
- Fischer, Gerhard và Ulrich Lindner. *Tiền đạo cho Hitler: Từ sự giao thoa giữa bóng đá và Chủ nghĩa xã hội quốc gia*. Verlag Die Werkstatt, 1999.
- Nhanh lên, Daniel. *Những năm Gola, 1905-2005*. Tập đoàn Jacobson, 2005.
- Geldner, Wilfrid. *Adi Dassler*. Ullstein, 1999.
- Goldman, Kevin. *Tài khoản xung đột: sự thành lập và sụp đổ của đế chế quảng cáo Saatchi & Saatchi*. Touchstone, 1998.
- Nhóm, Paulheinz. *Horst Dassler: Cuộc cách mạng trong thể thao thế giới*. Hase & Koehler, 1992. Guelfi, André. *L'Original*. Robert Laffont, 1999.
- Hesse-Lichtenberger, Ulrich. *Tor! Câu chuyện của bóng đá Đức*. Sách của WSC, 2002.
- Hildred, Stafford e Tim Ewbank. *Chỉ có một David Beckham*. John Blake, 2002.
- Jansen, Christian (org.). *Von der Aufgabe der Freiheit*. Akademie-Verlag, 1995.
- Jennings, Andrew. *Chúa tể của những chiếc nhẫn mới*. Simon & Schuster, 1996.
- _____. *The Great Olympic Swindle: khi thế giới muốn Thế vận hội của nó trở lại*. Simon & Schuster, 2000.

- Les Jeux Olympiques, d'Athènes à Athènes* . L'Equipe, 2003.
- Karz, Donald. *Just Do It: tinh thần Nike trong thế giới doanh nghiệp* . Adams Media Corporation, 1994.
- Kistner, Thomas và Ludger Schulze. *Người chơi game* . Nhà xuất bản Đức, 2001.
- Kistner, Thomas và Jens Weinreich. *Trò chơi trị giá hàng tỷ: bóng đá, tiền bạc và phương tiện truyền thông* . Ngư dân, 1998.
- _____. *Đầm lầy Olympic* . Piper, 2000.
- Nhỏ, Naomi. *không có logo* . Albert A Nút, 2000.
- Kok, Auke. *1974: Wij là tốt nhất* . Thomas Rap Amsterdam, 2004.
- Kooman, Kees. *Fanny Blankers-Koen: Một vị vua gặp các cấp độ con người* . LJ Veen, 2003.
- _____. *Kinderen van Pheidippides: de marathon, van Abebe Bikila tot Emil Zatopek* . Tirion Sport, 2005.
- Kuper, Simon. *Ajax, Hà Lan, Chiến tranh: bóng đá ở Châu Âu trong Thế chiến thứ hai* . Orion, 2003.
- Lang, Karl-Heinz e Renate Urban. *Adi Dassler, từ khởi đầu đến nay: sổ tay lịch sử của Adidas-Salomon Group* . Tập đoàn Adidas-Salomon, atualizado anualmente.
- Leinemann, Jürgen. *Sepp Herberger: Ein Leben, eine Legende* . Rororo, 1998.
- Maassen, Marcel. *De betaalde liefde* . Uitgeverij SUN, 1999.
- Mandell, Richard. *Thế vận hội của Đức Quốc xã* . Nhà xuất bản Đại học Illinois, 1987.
- Matthews, Stanley. *Theo cách nó đã được* . Tựa đề, 2000.
- McArthur, Ian e Dave Kemp. *Elegance Borne of Brutality: một lịch sử chiết trung của chiếc ủng bóng đá* . Nhà xuất bản Hai Thủ trưởng, 1995.
- McPhee, John. *Wimbledon: một lễ kỷ niệm* . Người Viking, 1972.
- McRae, Donald. *In Black and White: câu chuyện chưa kể của Joe Louis và Jesse Owens* . Simon & Schuster, 2002.
- Nastase, Ilie e Debbie Beckerman. *Ông Nastase: cuốn tự truyện* . Collins Willow, 2004.
- Netzer, Günter e Helmut Schümann. *Günter Netzer: Aus der Tiefe des Raumes* . Rowohlt, 2004.
- Oufkir, Fatima. *Les Jardins du Roi* . Michel Lafon, 2000.
- Payne, Michael. *Vòng quay Olympic* . London Business Press, 2005.
- Remnick, David. *Vua của thế giới: Muhammad Ali và sự trở dậy của một anh hùng người Mỹ* . Ngôi nhà ngẫu nhiên, 1998.
- Routier, Airy e Valérie Lecasble. *Le Flambeur: la vraie vie de Bernard Tapie* . Grasset, 1994.
- _____. *Forages en eaux profondes* . Grasset, 1998.

- 70 - Rudolf Dassler . Edição realizada pela familia Dassler, 1968.
- Shirer, William L. *Sự trỗi dậy và sụp đổ của Đệ tam Đế chế* . Simon & Schuster, 1960.
- Simson, Vyv e Andrew Jennings. *Chúa tể của những chiếc nhẫn* . Simon & Schuster, 1992.
- Stadtbuch Herzogenaurach, Từ lịch sử 1000 năm của Herzogenaurach* . Thành phố Herzogenaurach, Văn phòng Văn hóa, 2003.
- Strasser, JB và Laurie Becklund. *Swoosh: câu chuyện trái phép của Nike và những người đàn ông đã chơi ở đó* . Harcourt Brace Jovanovich, 1991.
- Sugden, John và Alan Tomlinson. *Great Balls of Fire: Bóng đá thế giới kiếm được số tiền lớn như thế nào* . Xuất bản Chính dòng, 1999.
- Tử cung, Herman. *Người đàn ông là adidas* . Tiểu sử không được xuất bản bởi Adolf Dassler, 1983.
- Von der Lippe, George (tổ chức). *Max Schmeling: một cuốn tự truyện* . Sách Bonus, 1998.
- Wallechinsky, David. *Sách Toàn tập về Thế vận hội* . Aurum Press, 2000.
- Walter, Fritz. *3: 2, Thế vận hội cho Giải vô địch thế giới* . Stiebner Verlag, 2000.
- Wansell, Geoffrey. *Ông trùm: cuộc đời của James Goldsmith* . Sách Grafton, 1987.
- Watts, Eric. *Làm thế nào Adidas trở thành một trong những bước ngoặt đẹp nhất trong lịch sử kinh doanh* . Assouline, 1998.
- Người chiến thắng, David. *Brilliant Orange: thần kinh thiên tài của bóng đá Hà Lan* . Bloomsbury, 2000.
- _____. *Những đôi chân: một lịch sử gợi cảm của bóng đá Anh* . Bloomsbury, 2005.

Sự nhìn nhận

Cách đây vài năm, một số nhân viên của Adidas được lệnh dọn dẹp một nhà kho cũ ở Herzogenaurach. Họ rất ngạc nhiên khi thấy dưới đáy nhà chứa máy bay, những chiếc hộp đựng đầy những đôi giày cũ. Karl-Heinz Lang, người đã làm kỹ thuật viên tại công ty trong một thời gian dài, nhận nhiệm vụ phân loại thùng hàng và dọn dẹp những món đồ có giá trị cao hơn. Kết quả là một loạt tủ quần áo ở Scheinfeld chứa đôi giày chạy bộ của Jesse Owens, đôi của Muhammad Ali và nhiều bảo vật khác. Cảm ơn Karl-Heinz Lang đã giới thiệu cho tôi cuộc triển lãm lộn lây này, nó tự nó nói lên hơn cả một kệ sách. Để chia sẻ điều này với công chúng, anh ấy đang cố gắng thành lập một bảo tàng Adidas ở Herzogenaurach. Dự án đang được thực hiện bởi Frank Dassler.

Renate Urban, trợ lý của Lang tại Scheinfeld, đã đủ kiên nhẫn để giúp tôi có cái nhìn sơ lược về sản xuất giày hiện đại, cùng tôi tham quan nhà máy gần đó. Nhà máy này sản xuất số lượng nhỏ giày ống và hàng loạt làm bằng tay cho David Beckham và các cầu thủ đặc biệt khác.

Mặc dù cuốn sách được sản xuất hoàn toàn độc lập, nhưng tôi rất biết ơn các giám đốc điều hành hàng đầu của Adidas và Puma đã chào đón tôi với vòng tay rộng mở và tất cả sự hỗ trợ được cung cấp. Do lịch sử gia đình hỗn loạn đằng sau hai công ty, cả hai công ty đều không có hồ sơ đầy đủ. Tuy nhiên, cả hai đều cho tôi quyền truy cập rộng rãi vào các tài liệu công khai của họ và sắp xếp nhiều cuộc phỏng vấn với các nhân viên hiện tại.

Nhân viên báo chí của Adidas và Puma đã đồng ý rằng tôi sẽ mô tả lịch sử của công ty dựa trên thông tin tôi thu thập được - bao gồm cả quá khứ gây tranh cãi và các cuộc đàm phán mơ hồ. Mặc dù họ chưa bao giờ cố gắng tác động đến nội dung cuốn sách, nhưng họ tin tưởng rõ ràng rằng tôi sẽ nói rõ ràng chính quyền hiện tại không thể chịu trách nhiệm về những sai lầm này. Tôi hy vọng tôi đã không phản bội lòng tin và thái độ cởi mở của bạn.

Tôi mang ơn Jan Runau và Anne Putz, những người chịu trách nhiệm về quan hệ báo chí tại Adidas, vì sự nhiệt tình và hợp tác của họ. Tôi luôn được chào đón đến Herzogenaurach, và họ luôn nỗ lực rất nhiều để tìm ra bất kỳ sự thật hữu ích nào cho tôi, mở ra những cánh cửa mà bình thường sẽ đóng lại.

Đêm tôi ở trong văn phòng hội đồng quản trị của Puma - nằm trong phòng kinh doanh với hàng tá tài liệu hấp dẫn và một hộp bánh

pizza trông rỗng - thật kỳ lạ, lại là một trong những kỷ niệm đẹp nhất mà tôi có trong 5 năm nghiên cứu. Tôi vẫn tự hỏi làm thế nào tôi chống lại sự cảm dỗ đi lang thang trên những hành lang trống trải. Cảm ơn Ulf Santjer, trưởng bộ phận báo chí của công ty.

Tôi nợ những khoảnh khắc xúc động nhất của dự án đối với tất cả những người đã đồng ý chia sẻ những kỷ niệm của họ với tôi trong cuốn sách. Đối với nhiều người trong số họ, thời gian tại Adidas hay Puma là thời kỳ căng thẳng nhất trong cuộc đời thi đấu chuyên nghiệp của họ. Thông thường, lời khai của anh ấy chứa đầy niềm đam mê cho những khoảnh khắc này - sự phấn khích của sự cạnh tranh và sự khốc liệt của các trận chiến với phe bên kia. "Tôi có ba sọc được xăm bên trong của mình," một số người thừa nhận. Tôi đã khám phá ra những cá tính mạnh mẽ đầy ấn tượng, những người kể chuyện hấp dẫn và những cá nhân rất tốt bụng.

Nhiều người tôi đã phỏng vấn không xuất hiện trong cuốn sách. Câu chuyện này rất phức tạp và có nhiều khía cạnh khác nhau đến nỗi tôi chỉ đơn giản là phải loại bỏ một số trong số chúng. Nếu bạn đã thất vọng, xin vui lòng chấp nhận lời xin lỗi chân thành của tôi. Tuy nhiên, bạn có thể chắc chắn rằng làm điều này tôi tệ hơn nhiều đối với tôi.

Trong quá trình nghiên cứu về lịch sử thời chiến của công ty, tôi rất ấn tượng bởi sự siêng năng của các nhà lưu trữ người Đức và người Mỹ. Họ đã dành hàng giờ để trả lời các câu hỏi của tôi và cũng cho tôi những lời khuyên vô giá.

Tôi cũng cảm ơn các đồng nghiệp và bạn bè của tôi — và những người cả hai. Trong số những người đã khuyên tôi, khuyến khích tôi hoặc chỉ đơn giản là kiên nhẫn lắng nghe những lời tán gẫu của tôi về sọc và những người nóng tính vào những ngày tôi ngủ trên ghế dài phòng khách của họ trong một số chuyến du lịch của tôi là: Jeroen Akkermans và Annemieke Wapperom, Erin Barnett, Thierry Cruveiller, Alain Franco, Machteld van Gelder, Albert Knechtel, Simon Kuper và David Winner.

Tôi đặc biệt ấn tượng trước sự hào phóng của Andrew Jennings, nhà báo người Anh, người đã khám phá ra âm mưu tham nhũng lớn trong giới Olympic. Andrew thực sự ghê tởm những sai lầm đến mức anh ấy đã nhiệt tình giúp đỡ người mới theo bước chân của mình. Nghiên cứu của tôi về sự xâm nhập của Horst Dassler vào các tổ chức thể thao phần lớn dựa trên những tiết lộ của anh ấy.

David Luxton, đại diện của tôi và đối tác người Anh tại Luxton Harris, đã chấp nhận rủi ro rất lớn. Rốt cuộc, đề nghị của một phụ nữ Hà Lan sống ở Pháp để điều tra hai công ty Đức và cung cấp một bản thảo bằng tiếng Anh dường như không phải là lựa chọn tốt nhất. Tôi rất biết ơn David vì sự ủng hộ vững chắc, sự động viên thầm lặng và niềm tin vững chắc của anh ấy đối với dự án.

Preena Gadhur, một người nghiện thể thao và là nhà báo của công chúng cho Penguin, cũng thúc đẩy dự án thông qua sự hào hứng của cô ấy về chủ đề này và những nỗ lực sáng tạo của cô ấy để quảng bá cuốn sách.

Tôi cũng mang ơn Helen Conford, biên tập viên của tôi tại Penguin, vì những cố gắng của cô ấy cho cuốn sách. Cô đã rất nỗ lực để thu hút sự chú ý của ngôi nhà đến dự án, khi ăn mặc như một người hâm mộ Adidas râu ria mép và mua số lượng lớn đồ la giả chính thức. Ngoài ra, tôi cũng rất hân hạnh được anh ấy hướng dẫn tận tình và kiên nhẫn: 24 trang bình luận của anh ấy nghe có vẻ khó khăn, nhưng chúng vô giá trong việc cải thiện chất lượng bản thảo của tôi.

Tuy nhiên, khái niệm cuốn sách có thể không bao giờ tồn tại nếu không có Eugenio di Maria, biên tập viên của *Sporting Goods Intelligence* ở Châu Âu. Tôi gặp anh ấy ở Munich vài năm trước, lần đầu tiên tôi đến Hội chợ dụng cụ thể thao quốc tế (ISPO). Tôi đã làm việc với tư cách là phóng viên của tạp chí trong vài năm sau đó, và anh ấy đã chia sẻ với tôi những kiến thức vô song của anh ấy về ngành thể thao châu Âu, cho tôi những hiểu biết độc đáo và giới thiệu tôi với những người mà tôi chưa từng gặp mặt. Đó là một đặc ân to lớn khi được làm việc với một biên tập viên đầy nhiệt huyết và yêu cầu cao như vậy. Eugenio không chịu trách nhiệm về nội dung của cuốn sách, nhưng phần lớn là do anh ấy.

Nemes, tháng 11 năm 2005

chỉ mục tên

Tài liệu tham khảo *in nghiêng* đề cập đến các trang có hình ảnh.

Abdul-Jabbar, Kareem, [1](#) - [2](#), [3](#)

adidas

khởi động "Predator", [1](#) - [2](#), [3](#)

dấu ba sọc, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

mua lại các hoạt động ở Bắc Mỹ, [1](#) - [2](#)

mua lại Louis-Dreyfus, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

nhu cầu tăng, [1](#) - [2](#)

bóng đá, [1](#) - [2](#)

giày bóng rổ, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

giày quần vợt, [1](#) - [2](#)

giày chạy bộ, [1](#) - [2](#)

khóa, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#) - [6](#), [7](#) - [8](#), [9](#) - [10](#), [11](#) - [12](#)

cạnh tranh giữa Horst và Adolf, [1](#) - [2](#)

hợp đồng với những người nổi tiếng, [1](#) - [2](#)

Tapie quyết định bán, [1](#), [2](#)

bất đồng quản lý, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#)

nợ, [1](#)

và Châu Phi, [1](#) - [2](#)

và Đông Đức, [1](#) - [2](#)

và World Cup 1966, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

và World Cup 1974, [1](#)

và World Cup 1998, [1](#), [2](#)

và World Cup 2006, [1](#)

của Tây Ban Nha, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

của Hungary, [1](#) - [2](#)

của Le Coq Sportif, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

và Nike, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#), [6](#) - [7](#), [8](#) - [9](#), [10](#), [11](#), [12](#) - [13](#), [14](#) - [15](#), [16](#)

và Liên Xô, [1](#) - [2](#)

và chị em nhà Dassler, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

và Thế vận hội thành phố Mexico, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Helsinki, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Los Angeles, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Melbourne, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Montreal, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Moscow, [1](#) - [2](#)
và Thế vận hội Munich, [1](#) - [2](#)
và Beckenbauer, [1](#)
và Cruyff, [1](#) - [2](#)
và Brazil, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#) - [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#) - [11](#)
và thị trường bóng đá, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)
và thị trường đại chúng cho các sản phẩm giải trí, [1](#) - [2](#)
và sự tái sinh của Puma, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#)
và Strasser, [1](#), [2](#), [3](#) - [4](#)
mở rộng đến Alsace, [1](#) - [2](#)
biến động thị trường chứng khoán, [1](#)
bảng lương, [1](#)
sát nhập với Reebok, [1](#) - [2](#)
Quản lý của Käthe, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)
Hainer nắm quyền kiểm soát, [1](#)
Người thừa kế Dassler, [1](#), [2](#) - [3](#)
Horst nắm quyền kiểm soát, [1](#) - [2](#)
Horst reexamines, [1](#), [2](#) - [3](#)
Jäggi nắm quyền kiểm soát, [1](#) - [2](#)
logo hình tam giác, [1](#)
thay đổi trong mối quan hệ với Umbro, [1](#) - [2](#)
Ưu đãi mua lại của Rubin, [1](#), [2](#)
nguồn gốc, [1](#) - [2](#)
thâm nhập thị trường tiếng Anh, [1](#) - [2](#)
Thâm nhập thị trường Bắc Mỹ, [1](#) - [2](#)
mất vị trí dẫn đầu thị trường, [1](#) - [2](#)
chính trị, [1](#) - [2](#)
vị trí, [1](#) - [2](#)
nguyên mẫu đầu tiên, [1](#) - [2](#)
quảng cáo, [1](#) - [2](#), [3](#)
Cải cách của Jäggi, [1](#) - [2](#)
thời kỳ phục hưng ở Hoa Kỳ, [1](#), [2](#)
trở lại, [1](#), [2](#)
cuộc nổi dậy của các nhà quản lý, [1](#)
đồ bơi, [1](#) - [2](#)
quần áo, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)
kích thước năm 1978, [1](#) - [2](#)
Tapie nắm quyền kiểm soát, [1](#) - [2](#)
giảm giá, [1](#), [2](#), [3](#)
doanh số bán hàng ở Anh, [1](#) - [2](#)
bán hàng, 1987, [1](#) - [2](#)
Y3, [1](#)

Adidas Canada, [1](#) - [2](#)
Adidas Pháp, [1](#), [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#) - [6](#), [7](#) - [8](#), [9](#) - [10](#), [11](#) - [12](#), [13](#) - [14](#), [15](#) - [16](#)
Akii-Bua, John, [1](#)
Ali, Muhammad, [1](#) - [2](#)
Anastasio, Angelo, [1](#) - [2](#)
Đấu trường, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#) _ _ _
Asics, [1-2](#) _

Bach, Thomas, [1](#)
[Baenkler, Brigitte](#) (sinh Dassler), [1-2](#), [3](#), [4](#),
Baenkler, Hans-Wolf ,
Baillet-Latour, Henry, [1](#)
Ball, Alan, [1](#)
Ngân hàng, Dick, [1](#)
Ngân hàng, Gordon, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#)
Barthel, Josie, [1](#)
Bauer, Hans-Jörg, [1](#) - [2](#)
Beamon, Bob, [1](#)
Beckenbauer, Franz, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#)
Becker, [Boris](#), [1-2](#), [3-4](#), [5](#) _
Becker, Klaus Werner, [1](#)
Beckham, [David](#), [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#) _
Beconta, [1](#)
Bente, Alf, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#) - [7](#), [8](#)
Bente, Inge (nascida Dassler), [1](#), [2](#), [3](#)
Beresford, Jack, [1](#)
Berlioux, Monique, [1](#)
Tốt nhất, George, [1](#), [2](#), [3](#)
[Blatter, Sepp](#), [1-2](#), [3-4](#), [5](#) _
Block, Friedrich, [1](#) - [2](#)
[Ribbon Sports](#), [1-2](#), [3](#), [4](#)
Bonavena, Oscar, [1](#) - [2](#)
Bossche, Johan van den, [1](#), [2](#)
Boulter, John, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#) - [5](#)
Bowerman, Bill, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Bragg, John, [1](#), [2](#), [3](#) - [4](#)
Brasher, Chris, [1](#)
Breithaupt, Uwe, [1](#)
Brightwell, Robbie, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Brundage, Avery, [1](#), [2](#), [3](#)
Brütting, Eugen, [1](#)
Burgnich, Tarcisio, [1](#)

Butterworth, Aidan, [1](#)

Mua, Cor du, [1](#) - [2](#)

Mua, Jaap du, [1](#)

Camuset, Emile, [1](#)

Cantona, Eric, [1](#) - [2](#)

Carlos, John, [1](#), [2](#), [3](#)

Cassell, Ollan, [1](#)

Chapman, Mike, [1](#)

Charlton, Jack, [1](#)

Chataway, Chris, [1](#)

Cierpinski, Walter, [1](#)

Clarke, Ron, [1](#) - [2](#)

Clergironnet, Huguette, [1](#)

Closs, Bill, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#) - [9](#)

Coe, Sebastian, [1](#) - [2](#), [3](#)

Comaneci, Nadia, [1](#)

Ủy ban Olympic quốc tế, [1](#), [2](#), [3](#)

Connors, Jimmy, [1](#)

cúp thế giới

 Brazil 1950, [1](#)

 Thụy Sĩ 1954, [1](#) - [2](#)

 Thụy Điển 1958, [1](#) - [2](#)

 Anh 1966, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#)

 Mexico 1970, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

 Đức 1974, [1](#) - [2](#)

 Argentina 1978, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

 Tây Ban Nha 1982, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

 Mexico 1986, [1](#), [2](#)

 Pháp 1998, [1](#) - [2](#)

 Đức 2006, [1](#)

Trò chuyện, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#)

Ngô, Don, [1](#)

Cos Borbolla, Leon de, [1](#)

Cosa Lieberman, [1](#)

[Coster](#), Cor, [1](#) - [2](#)

Crespin, Marceau, [1](#)

Cruyff, Johan, [1](#) - [2](#), [3](#)

Dassler, Adi (Jr.), [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#)

Dassler, Adolf (Adi), [1](#), [2](#), [3](#)

 Casa ở Herzogenaurach, [1](#)

Casamento, [1](#)
Competition de Horst, [1-2](#)
denazification, [1-2](#)
tranh chấp tòa án Dassler v. Dassler, [1](#)
và World Cup 1954, [1-2](#), [3](#)
và World Cup 1966, [1-2](#)
và World Cup 1974, [1-2](#)
và Gebrüder Dassler, [1-2](#)
và Cái chết của Rudolf, [1-2](#)
và đồ bơi, [1-2](#)
và Schufachschule of Pirmasens, [1](#)
và WWII, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#)
và Thế vận hội Thành phố Mexico, [1](#)
và Thế vận hội Berlin, [1-2](#)
và Thế vận hội Helsinki, [1-2](#)
và Thế vận hội Munich, [1-2](#)
và quần áo, [1-2](#), [3](#), [4](#)
và Harry, [1-2](#)
và Herberger, [1](#)
và Horst, [1](#)
và Đảng Quốc xã, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7-8](#)
thành lập Gebrüder Dassler, [1](#)
thành lập công ty giày, [1-2](#)
mở rộng ở Alsace, [1-2](#)
nền tảng adidas, [1](#)
nhóm quyền anh [1](#)
thời thơ ấu, [1-2](#)
cầu thủ bóng đá [1](#)
phương pháp làm việc, [1-2](#)
chết, [1](#)
sinh, [1](#)
Đơn đặt hàng của Quân đội Hoa Kỳ, [1-2](#)
Rudolf chia tay, [1-2](#)
Nghĩa vụ quân sự trong Thế chiến I, [1-2](#)
căng thẳng gia đình, [1-2](#), [3-4](#)
ngày cuối cùng của cuộc đời, [1-2](#)
Dassler, Armin Adolf, [1](#)
nắm quyền kiểm soát Puma, [1-2](#)
và World Cup 1966, [1](#)
và Thế vận hội thành phố Mexico, [1-2](#)
và Thế vận hội Munich, [1](#)
và Pele, [1-2](#)

và Rudolph, [1-2](#)
Quản lý Puma, [1-2](#)
chuyến đến Áo, [1-2](#)
sinh, [1-2](#)
Dassler, Brigitte, [1](#)
Dassler, Christoph, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#)
Dassler, Frank, [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6](#)
Dassler, Friedl (nhũ danh Strasser), [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Dassler, Fritz, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)
Dassler, Gerd, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#), [8](#), [9](#), [10](#)
Dassler, Horst Rudolf, [1](#), [2](#)
tham vọng, [1-2](#)
nắm quyền kiểm soát Adidas, [1-2](#)
đánh nhau với mẹ, [1-2](#)
cạnh tranh với Adolf, [1-2](#)
mua các hoạt động ở Bắc Mỹ, [1-2](#)
mua Auberge du Kochersberg, [1](#)
bệnh, [1-2](#)
và Châu Phi, [1-2](#)
và Đông Đức, [1-2](#)
và World Cup 1966, [1-2](#), [3](#)
và World Cup 1982, [1-2](#)
và Tây Ban Nha, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
và FIFA, [1-2](#), [3](#)
và Hungary, [1](#)
và Le Coq Sportif, [1-2](#), [3-4](#)
và Nike, [1-2](#)
và Ba Lan, [1](#)
và đồ bơi, [1-2](#), [3](#)
và Liên Xô, [1-2](#)
và cuộc bỏ phiếu cho chức chủ tịch FIFA, [1-2](#)
và Armin, [1](#), [2](#)
và Thế vận hội thành phố Mexico, [1-2](#)
và Thế vận hội Los Angeles, [1-2](#)
và Thế vận hội Melbourne, [1-2](#)
và Thế vận hội Montreal, [1-2](#)
và Thế vận hội Munich, [1-2](#), [3-4](#)
và quần áo, [1-2](#)
và Brightwell, [1-2](#)
và Cruyff, [1-2](#)
và Deyhle, [1-2](#)
và Eusebio, [1](#)

và Guelfi, [1-2](#)
và Nally, [1-2](#), [3-4](#)
và tiếp thị Olympic, [1-2](#)
và Pele, [1-2](#)
và Samaranch, [1](#), [2](#), [3](#)
thành lập ở Alsace, [1-2](#)
phong cách quản lý, [1-2](#), [3](#)
nắm giữ, [1-2](#)
lòng hiếu khách, [1-2](#)
thời thơ ấu, [1-2](#)
thao túng và âm mưu, [1-2](#)
chết, [1-2](#), [3](#)
thay đổi trong mối quan hệ với Umbro, [1-2](#)
sinh, [1](#)
chính trị, [1-2](#)
quảng cáo, [1-2](#)
nghiên cứu lại Adidas, [1-2](#), [3-4](#)
liên lạc cá nhân, [1-2](#)
Dassler, Irene (nhũ danh Braun), [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
Dassler, Jörg, [1](#), [2-3](#), [4](#)
Dassler, Karin, [1](#), [2](#)
Dassler, Käthe (nhũ danh Martz), [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11-12](#), [13](#), [14](#), [15-16](#), [17](#)
- [18](#), [19](#), [20](#), [21-22](#), [23-24](#), [25-26](#), [27-28](#)
Dassler, Michael, [1](#)
Dassler, Monika (nhũ danh Schäfer), [1-2](#), [3](#)
Dassler, Paulina (nhũ danh Spittula), [1](#), [2](#), [3](#)
Dassler, Rudolf, [1](#)
buộc tội Adolf, [1-2](#)
ngôi nhà ở Herzogenaurach, [1](#)
đám cưới, [1](#)
khóa, [1-2](#)
giam giữ trong quá trình khử hóa, [1-2](#), [3-4](#)
tranh chấp tòa án Dassler v. Dassler, [1](#)
và Gebrüder Dassler, [1-2](#)
và WWII, [1-2](#), [3-4](#)
và Armin, [1-2](#), [3-4](#)
và Thế vận hội Rome, [1](#)
và Đảng Quốc xã, [1-2](#), [3-4](#)
thiết lập Gebrüder Dassler, [1-2](#)
Kem nền Puma, [1](#)
thời thơ ấu, [1-2](#)
gia nhập công ty của Adolf, [1-2](#)

chết, [1](#) - [2](#)
sinh, [1](#)
nhà tù, [1](#)
Adolf chia tay, [1](#) - [2](#)
Nghĩa vụ quân sự trong Thế chiến I, [1](#) - [2](#)
kỹ thuật quản lý, [1](#), [2](#) - [3](#)
căng thẳng gia đình, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)
minh chứng, [1](#) - [2](#)
ngày cuối cùng của cuộc đời, [1](#) - [2](#)
trở về nhà, [1](#) - [2](#)

Dassler, Suzanne, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Dell, [Donald](#), [1](#), [2-3](#)
Dentsu, [1-2](#), [3](#)
Descente, [1](#), [2](#)
Deuser, Eric, [1](#)
Deyhle, Rolf, [1](#) - [2](#), [3](#)
[Dietrich](#), Gary, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)
Dietrich, Simeon, [1](#) - [2](#)
Dixon, Steve, [1](#)
Doran, Pat, [1](#) - [2](#)
Dunlop, [1](#)

Edwards, Harry, [1](#)
Emcke, Manfred, [1](#), [2](#)
Thiết bị, [1](#) - [2](#)
Essing, Hans-Günter, [1](#)
Essing, Karin (nhũ danh Dassler), [1](#)
Eusebius, [1](#)
Evans, Lee, [1](#), [2](#)
Ewald, Manfred, [1](#)

Lính cứu hỏa, Paul, [1](#), [2](#), [3](#)
Theo dõi, Denis, [1](#)
Fontaine, Just, [1](#)
Forster, Albert, [1](#)
Forterre, Didier, [1](#), [2](#), [3](#)
Fosbury, Dick, [1](#)
Foster, Brendan, [1](#), [2](#)
[Foster](#), Joe, [1-2](#)
Foster, Samuel, [1](#)
Chúc mừng lễ tình nhân [1](#), [2](#)

Gabriel, Jimmy, [1](#)
Ganga, Jean Claude, [1](#)
Anh em nhà Dassler
 tăng trưởng, [1- 2](#), [3- 4](#), [5- 6](#)
 bất đồng giữa anh em, [1- 2](#)
 và Chiến tranh thế giới thứ hai, [1- 2](#)
 đơn đặt hàng từ bên ngoài nước Đức, [1- 2](#)
 Đơn đặt hàng của Quân đội Hoa Kỳ, [1- 2](#)
George, Jacques, [1](#)
Gerst, Georges-Philippe, [1- 2](#)
Gola, [1](#), [2](#)
Goodman, Barney, [1](#)
Goodman, Ron, [1- 2](#)
Gosper, Kevan, [1](#)
Gousserey-Camuset, Mireille, [1- 2](#)
Graf, Herman, [1](#)
Graf, Steffi, [1](#)
Gratrix, Roy, [1](#)
Guelfi, André, [1- 2](#), [3](#), [4](#), [5- 6](#), [7- 8](#), [9- 10](#), [11](#)
Guellerin, Jacky, [1](#)

Haillet, Robert, [1- 2](#)
Hainer, Herbert, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Hamouda, coronel, [1](#)
Hampton, Larry, [1](#), [2](#)
Harrington, Tom, [1- 2](#)
Hartley, Frank, [1- 2](#)
Hary, Armin, [1- 2](#), [3- 4](#), [5](#)
Havelange, João, [1- 2](#), [3](#), [4](#), [5- 6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#)
Hechter, Daniel, [1- 2](#)
Heinze, Gunther, [1](#)
Hemery, David, [1- 2](#)
Hempel, Klaus, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5- 6](#)
Henkel, Albert, [1- 2](#)
Henningsen, Hans, [1- 2](#), [3](#), [4](#)
Herberger, Josef "Sepp", [1- 2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Herrhausen, Alfred, [1- 2](#)
Hesse, Charles, [1- 2](#)
Này, Uli, [1- 2](#)
Hill, Ron, [1](#)
Hoffman, Marianne, [1](#)
Honecker, Erich, [1](#)

Huba, Karl-Heinz, [1](#)
Hughes, Doc, [1](#), [2](#)
Hull, coronel, [1](#)
Humphreys, Charles, [1 tuổi](#)
Humphreys, Harold, [1](#) - [2](#)
Humphreys, John, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#) - [6](#)
Humphreys, Stuart, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#) - [5](#), [6](#), [7](#)
Humphreys, Wallace, [1](#)
Hungria, [1-2](#), [3](#), [4](#)

[Ibbotson](#), Derek, [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
[Thể thao và Giải trí \(ISL\)](#), [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#)

Jacobs, Klaus, [1](#)
Jäggi, René, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)
Jannette, Christian, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#) - [5](#), [6](#), [7](#) - [8](#), [9](#)
Janssen, Peter, [1](#), [2](#), [3](#)

trò chơi Olympic

Antwerp 1920, [1](#)
Berlin 1936, [1](#), [2](#)
Helsinki 1952, [1](#) - [2](#)
Melbourne 1956, [1](#), [2](#) - [3](#)
Rome 1960, [1](#) - [2](#), [3](#)
Thành phố Mexico 1968, [1](#) - [2](#)
Munich 1972, [1](#) - [2](#)
Montreal 1976, [1](#) - [2](#), [3](#)
Moscow 1980, [1](#) - [2](#), [3](#)
[Angeles](#) 1984, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Sel 1988, [1](#)

Jordan, [Michael](#), [1-2](#), [3](#), [4](#)

Karhu, [1](#), [2](#), [3](#) - [4](#)
Käser, Helmut, [1](#) - [2](#), [3](#)
Kazmaier, [Dick](#), [1-2](#)
Keller, Tommy, [1](#)
Kiehl, Georges, [1](#)
Kirchner, Joe, [1](#), [2](#)
[Knight](#), Philip, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#)
Kopa, [1](#)
Kopa, Raymond, [1](#)
Körner, Marie (nascida Dassler), [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Kraus, Ingo, [1](#) - [2](#)

Krause, Wolfgang, [1](#), [2](#)

Lacoste, Rene, [1](#), [2](#)

Lang, Karl-Heinz, [1](#)

Larrabee, Mark, [1-2](#), [3-4](#)

Luật, Denis, [1](#), [2](#)

Le Coq Sportif, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7-8](#), [9](#)

Lenz, Jürgen, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Lewald, Theodor, [1](#)

Lewin, Peter, [1-2](#), [3](#)

Libonati, Ralph, [1](#), [2](#), [3-4](#)

Dài, Lutz, [1](#), [2](#)

Louis-Dreyfus, Robert, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7-8](#), [9](#), [10](#)

Lukkien, Michael, [1](#)

Lydiard, Arthur, [1](#)

McEnroe, John, [1](#)

McMann, Jack, [1](#)

Madden, Rick, [1-2](#)

Con đực, Christoph, [1](#), [2-3](#), [4](#)

Con đực, Sigrid (nascida Dassler), [1](#)

Maradona, Diego, [1](#)

Markus, Axel, [1](#)

Marley, Bob, [1 tuổi](#)

Martens, Hans-Jürgen, [1](#), [2](#)

Martz, Franz, [1](#)

Martz, Marianne, [1](#)

Matthews, Stanley, [1](#)

Mayer, Helena, [1](#)

Meier, Walter, [1](#)

Master Eugenio, [1](#)

Milchan, [Aaron](#), [1-2](#)

miter, [1](#)

Mobus, [1](#)

Moltke, Werner von, [1](#)

Moore, Bobby, [1](#), [2](#)

[Moore](#), Peter, [1-2](#)

Morbitzer, Günter, [1](#)

Morrow, Bobby, [1](#), [2](#)

Muller, [Roberto](#), [1-2](#)

Mzali, Mohammed, [1](#)

[Nally](#), Patrick, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#), [8](#), [9-10](#), [11](#), [12](#), [13](#) _ _

Nastase, Ilie, [1](#) - [2](#), [3](#)

Netzer, Günter, [1](#) - [2](#), [3](#)

Nike, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#), [6](#) - [7](#), [8](#) - [9](#), [10](#) - [11](#), [12](#) - [13](#), [14](#), [15](#), [16](#) - [17](#), [18](#) - [19](#), [20](#)

Norman, Andy, [1](#)

Nurmi, Paavo, [1](#), [2](#)

Odam, Dorothy, [1](#)

Odinet, Bernard, [1](#), [2](#)

Oerter, Al, [1](#)

Onitsuka, Kihachiro, [1](#), [2](#), [3](#)

Hồ Onitsuka, [1](#), [2](#)

Ovett, Steve, [1](#) - [2](#), [3](#)

Owens, Jesse, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Passchen, Dieter, [1](#)

Pavlov, Sergei, [1](#), [2](#)

Pele, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#)

Perraudin, Michel, [1](#)

Perry, Fred, [1](#)

Peters, Mary, [1](#)

Pound, Dick, [1](#)

Praha, xe van Jaap, [1](#)

Prefontaine, Steve, [1](#), [2](#)

Prochaska, Gerhard, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Puma

mua lại ngân hàng, [1](#) - [2](#)

giày có đế "bàn chải", [1](#) - [2](#)

đỉnh, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#), [5](#) - [6](#)

Thị trường Mỹ sụp đổ, [1](#) - [2](#)

và Đông Đức, [1](#) - [2](#)

và World Cup 1966, [1](#) - [2](#), [3](#) - [4](#)

và World Cup 2006, [1](#), [2](#)

và Tây Ban Nha, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội thành phố Mexico, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Helsinki, [1](#)

và Thế vận hội Montreal, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Munich, [1](#) - [2](#)

và Thế vận hội Rome, [1](#), [2](#)

và Cameroon, [1](#)

và Cruyff, [1](#) - [2](#)

và Brazil, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#), [5](#) - [6](#), [7](#) - [8](#)

và di chúc của Rudolf, [1- 2](#)
và Pele, [1- 2](#)
biến động thị trường chứng khoán, [1- 2](#)
Quản lý của Armin, [1- 2](#), [3](#)
sớm, [1](#)
nguồn gốc, [1- 2](#)
kế hoạch mở rộng, [1](#)
vị trí, [1- 2](#)
hồi sinh, [1- 2](#)
ký hiệu, [1- 2](#)
Công ty con của Pháp, [1- 2](#)
giảm giá, [1- 2](#)
bán hàng, 1987, [1- 2](#)
Zeitz giả định o kiểm soát, [1- 2](#), [3](#)
Áo Puma, [1- 2](#)
Puma França, [1- 2](#)
Puskás, Ferenc, [1](#), [2](#)
Radmann, Fedor, [1- 2](#)
Rahn, Helmut, [1](#), [2](#)
Ramsey, Alf, [1](#), [2- 3](#)
Rduch, Peter, [1](#), [2](#)
Reader, Alfred, [1- 2](#), [3](#)
Reebok, [1- 2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
Remener, Francois, [1- 2](#)
Robinson, Peter, [1](#), [2](#)
Robson, Bobby, [1](#)
Ronaldinho Gaucho, [1](#)
Ronc, Alain, [1- 2](#), [3- 4](#), [5](#)
Rous, thừa Stanley, [1- 2](#)
Rubin, Stephen, [1](#), [2- 3](#)
Ruegger, Hansrüdi, [1](#), [2](#)
Run-DMC, [1- 2](#)

Saatchi & Saatchi, [1](#)
Sachsenmaier, Gunter, [1- 2](#), [3- 4](#), [5](#), [6- 7](#)
Samaranch, Juan Antonio, [1- 2](#), [3- 4](#), [5](#)
Sankara, Thomas, [1- 2](#)
Joe Foster's Running Shoe, [1- 2](#)
Schiele, Ray, [1- 2](#), [3](#)
Schmeling, Max, [1- 2](#)
Schmid, Marcel, [1- 2](#)
[Tốt](#), Helmut, [1-2](#), [3-4](#)

Schupp, Jean Claude, [1](#)
[Schuster](#), Alex, [1-2](#)
Schwan, Robert, [1](#), [2](#)
Schwegler, Heinrich, [1-2](#)
Seeler, Uwe, [1](#), [2](#)
Giàu hiếm, Willy, [1](#)
[Severn](#), Chris, [1-2](#), [3](#)
Severn, Clifford, [1](#)
Siebenschuh, Bill, [1](#)
Simburg, Nghệ thuật, [1-2](#), [3](#)
Smith, [Stan](#), [1-2](#)
Smith, Tommie, [1](#), [2](#), [3-4](#), [5](#)
Spitz, Mark, [1-2](#), [3](#)
Sprogis, Peter, [1](#)
Stallone, Sylvester, [1](#)
Stiles, Nobby, [1](#)
Strasser, Betti, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Kẻ quấy rối, Rob, [1](#), [2](#), [3-4](#)
Szymanski, Bernd, [1](#)

Tag, Mike, [1-2](#)
Tannen, Steve, [1](#)
Tapie, Bernard, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
Teixeira, Ricardo, [1](#)
Terris, Jim, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Tiriacus, Ion, [1-2](#), [3](#)
Tourres, Christian, [1](#), [2](#)
Trulsson, Filip, [1](#)

Ueberroth, Peter, [1](#)
Umbro, [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#), [7-8](#), [9](#), [10](#), [11](#)
Không trung thành, [1-2](#)
Utermann, Hermann, [1](#), [2](#)

Ventex, [1](#)
Vidinic, [Blago](#), [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
Virus, Lasse, [1](#)
Voit, Richard, [1](#)

Waitzer, Joseph, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#)
Waldowksi, Jürgen, [1](#)
Walter, Fritz, [1](#), [2-3](#), [4](#)
Walter, Ottmar, [1](#)

Ward, Donald, [1](#)
Warmenhoven, Henny, [1](#)
Weber, Jean Marie, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Weir, Karl-Heinz, [1](#)
Wending, Jean, [1](#), [2](#), [3](#)
[Tây](#), Peter, [1-2](#)
Widmann, Horst, [1](#), [2](#) - [3](#), [4](#) - [5](#), [6](#)
Wieczisk, Georg, [1](#)
Wilson, Ray, [1](#), [2](#)
Withe, Peter, [1](#)
Woitschänke, Hans, [1](#) - [2](#)
Wolferrmann, Klaus, [1](#)
Wormser, Hans, [1](#)

Zatopek, Emil, [1](#), [2](#)
Zehlein, Fritz, [1](#), [2](#)
Zehlein, Klaus, [1](#)
Zeitz, Jochen, [1](#) - [2](#), [3](#), [4](#)
Zenger, Hans, [1](#), [2](#)
Zimmerman, Herbert, [1](#)

Bản dịch được phép của *Pitch Invasion: Adidas, Puma và việc tạo ra các môn thể thao hiện đại*, ấn bản tiếng Anh sẽ được xuất bản vào tháng 8 năm 2007, bởi Penguin Books Ltd., London, Anh

Bản quyền © Barbara Smith, 2007
Quyền nhân thân của tác giả đã được khẳng định.

Các câu trên trang.259 của *My Adidas*, lời và nhạc của Joseph Simmons, Darryl McDaniels và Rick Rubin, bản quyền © Rabasse Music Ltd. và Rush Groove Music, được quản lý bởi Warner / Chappel Music Ltd, London, được sao chép với sự cho phép.

Bản quyền của ấn bản Brazil © 2007:
Jorge Zahar Biên tập viên Ltda.
Rua Marquês de São Vicente 99 tầng 1
22451-041 Rio de Janeiro, RJ
Tel: (21) 2529-4750 / fax: (21) 2529-4787
editor@zahar.com.br
www.zahar.com.br

Đã đăng ký Bản quyền.
Sao chép trái phép toàn bộ hoặc một phần ấn phẩm này là vi phạm bản quyền. (Luật 9.610/98)

Bìa: Sérgio Campante
Hình minh họa bìa: © Ben Radford / Getty Images
Sản xuất tệp ePub: [Simplíssimo Books](#)

Ấn bản kỹ thuật số: tháng 10 năm 2013
ISBN: 978-85-378-1082-8