

شنبه‌های مدیریتی

زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۱۹۵



خلاصه کتاب "کفش باز خاطرات بنیان گذار نایکی"

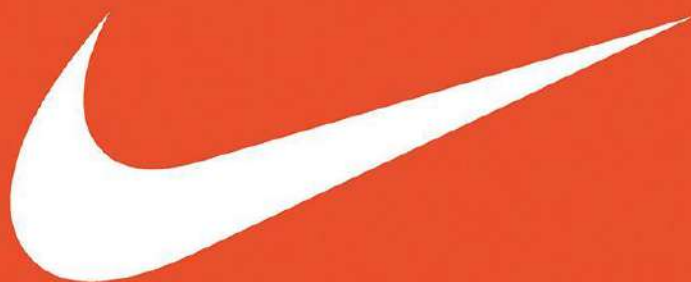


کفش باز

خاطرات بنیان گذار نایکی

فیل نایت

ترجمه‌ی شورش بشیری



بهترین کتاب مدیریتی سال ۲۰۱۶ به انتخاب آمازون

بهترین کتاب سال ۲۰۱۶ به انتخاب بیل گیتس و وارن بافت

تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

فهرست

| | |
|---------|----------|
| ۱..... | فهرست |
| ۲..... | سپیده دم |
| ۳..... | ۱۹۶۲ |
| ۹..... | ۱۹۶۳ |
| ۱۰..... | ۱۹۶۴ |
| ۱۲..... | ۱۹۶۵ |
| ۱۴..... | ۱۹۶۶ |
| ۱۵..... | ۱۹۶۷ |
| ۱۸..... | ۱۹۶۸ |
| ۱۹..... | ۱۹۶۹ |
| ۲۱..... | ۱۹۷۰ |
| ۲۳..... | ۱۹۷۱ |
| ۲۸..... | ۱۹۷۲ |
| ۳۰..... | ۱۹۷۳ |
| ۳۳..... | ۱۹۷۴ |
| ۳۶..... | ۱۹۷۵ |
| ۳۹..... | ۱۹۷۵ |
| ۴۰..... | ۱۹۷۶ |
| ۴۳..... | ۱۹۷۷ |
| ۴۷..... | ۱۹۷۸ |
| ۴۹..... | ۱۹۷۹ |
| ۵۱..... | ۱۹۸۰ |
| ۵۵..... | شب |

سپیده دم

قبل از دیگران، قبل از پرنده‌ها، قبل از خورشید بیدار شدم. یک لیوان قهوه نوشیدم، یک نان برشته را حریصانه خوردم. شلوار و پلیور گرمکنم را پوشیدم و کفش دوندگی سبز رنگم را به پا کردم. بعدش آهسته از درب پشتی رفتم بیرون.

هیچ ماشینی نبود، نه کسی و نه نشانه‌ی حیاتی. تنهای تنها بودم، من و دنیای خودم. همانطور که به اطراف خیره شده بودم با خودم فکر کردم که چقدر خوب است که اهل این مکان زیبا هستم. اما حس عذاب پشیمانی نیز داشتم. اگرچه ارگان زیبا بود اما به ذهن برخی افراد خطور می‌کرد که اینجا جایی است که در آن هرگز هیچ اتفاق بزرگی رخ ندهد یا احتمالاً در آینده نیز رخ نخواهد داد. اگر ما ارگانها به خاطر یک چیز مشهور باشیم، جاده‌های بسیار قدیمی است که مجبور بودیم آنجا را نشانه گذاری کنیم تا گم نشویم. از آن زمان به بعد، همه چیز تقریباً بی هیجان بود.

به این فکر کردم که روی کاغذ من بزرگسال هستم. فارغ‌التحصیل یک دانشکده‌ی خوب - دانشگاه ارگان. گرفتن فوق لیسانس از یک دانشکده‌ی بازرگانی برتر - استنفورد.

مثل همه‌ی دوستانم می‌خواستم فرد موفقی شوم. برخلاف دوستانم، نمیدانستم موفق شدن یعنی چی. پول؟ شاید. همسر؟ فرزند؟ خانه؟ حتماً، البته اگر خوش شانس بودم. این‌ها اهدافی بودند که به من آموزش داده شده بود که آن‌ها را آرزو کنیم، و بخشی از من به طور غریزی آن‌ها را آرزو کرده بود. اما عمیق‌تر، دنبال چیز دیگری بودم، چیزی بیشتر. این حس دردناک را داشتم که زمان ما کوتاه است، کوتاه‌تر از آنچه که ما می‌دانیم، کوتاه مثل دوندگی صبح، و از خودم می‌خواستم که معنادار باشم و هدف‌دار، خلاق، مهم. از همه مهم‌تر... متفاوت. همیشه گمان می‌کردم که راز خوشبختی، ماهیت زیبایی یا حقیقت، یا همه‌ی آن چیزی که باید درباره‌ی هر یک از آن‌ها بدانیم، جایی در آن لحظه‌ای نهفته است که توپ در میان هوا و زمین است. در زمان‌های مختلف تصور می‌کردم که به یک رمان نویس بزرگ، یک روزنامه نگار بزرگ، یک سیاستمدار بزرگ تبدیل می‌شوم. اما رویای همیشگی ام این بود که یک ورزشکار بزرگ شوم. متأسفانه سرنوشت مرا به ورزشکاری خوب و نه بزرگ، تبدیل کرد. در بیست و چهار سالگی بالاخره حقیقت امر را قبول کردم.

دنیا مملو از جنگ و درد و فلاکت بود، کار سخت روزمره بسیار خسته کننده و گاهی ناعادلانه بود - با خودم فکر کردم که شاید تنها جواب یافتن رویایی شگفت‌انگیز و غیرمحمول بود که به نظر ارزشمند برسد و با فداکاری و هدف مصمم یک ورزشکار دنبال کنیم.

دوندگی، احمقانه باشند. دشوار است. دردناک است. پر مخاطره است. مزیتها اندک هستند و اصلاً تضمین شده نیستند. وقتی دور پیست بیضی شکل دوندگی یا در یک جاده‌ی خالی میدوید، هیچ مقصد مشخصی نداشت. نه اینکه هیچ خط پایانی وجود ندارد؛ بلکه شما خط پایان را مشخص می‌کنید. هر لذت یا سودی که از عمل دویدن به دست می‌آوری، باید درون آن بیابید. کلاً به این بستگی دارد که چگونه آن را قلاب بندی کنید، چگونه آن را به خودتان بقبولانید.

بنابراین آن روز صبح، سال ۱۹۶۲ به خودم گفتم: بگذار همه ایده‌ی تو را احمقانه بدانند... فقط ادامه بده. توقف نکن. حتی وقتی به آنجا رسیدی نیز به توقف فکر نکن و خیلی به این فکر نکن که «آنجا» کجاست. هر چه پیش آید، فقط توقف نکن.

این نصیحتی زود هنگام، پیش آگاه و ضروری بود که به خودم کردم. حالا نیم قرن بعد، اعتقاد دارم که بهترین نصیحتی - شاید تنها نصیحتی - است که همه باید بشنوند.

بخش اول

میدونی، حالا اینجا باید با تمام سرعت بدوی، تا در جایی مشابه باشی. اگر میخواهی به جای دیگری بروی، باید دست کم دو برابر سریعتر از قبل بدوی. لوئیس کارول، آن سوی آینه

۱۹۶۲

وقتی موضوع را با پدرم مطرح کردم، وقتی این جرات را به خرج دادم تا با او درباره‌ی این ایده‌ی احمقانه حرف بزنم، مطمئن شدم که سر شب باشد. سر شب همیشه بهترین زمان برای صحبت با پدر بود. ایده‌ی احمقانه ام رو یادت میداد؟ کشفهای دو ژاپنی؟ آره؟ خیلی کار بزرگی است، بابا. بزرگ.

داشتم اغراق و وانمود می‌کردم که فروش و سود زیادی میکنیم، خیلی زیاد؛ چون من همیشه از فروش متنفر بودم، چون شانس این فروش ویژه صفر بود. پدرم صدها دلار پول شهریه به دانشگاه آرگان سلفیده بود، هزاران دلار و بیشتر هم به دانشگاه استنفورد. او ناشر مجله‌ی «آرگان ژورنال» بود، شغلی ناب که جوابگوی تمام خرج و رفاه زندگیمان بود؛ از جمله خانه‌ی بزرگمان، در آرامترین حومه‌ی پورتلند. اما پدرم که روی گنج نشسته بود. غیر از پول، غیر از نگرانی‌های ایمنی، تمام این موارد غیر عملی بود.

از این موضوع آگاه بودم که بیست و شش شرکت از بیست و هفت شرکت تازه کار، شکست می‌خورند. تازه پدر من هم از این قضیه آگاه بود و ایده‌ی پذیرش این خطر بزرگ، زیر پا گذاشتن همه‌ی اعتقاداتی بود که پایش ایستاده بود. از خیلی از جهات پدرم پیرو کلیسای اسقفی بود و به عیسی مسیح اعتقاد داشت. اما او خدای مخفی دیگری را نیز میپرستید. اما چیزی که او واقعا مغتنم می‌شمرد این بود که دوستان و همسایگان میدانستند که او این موارد را دارد. دوست داشت تحسینش کنند. دوست داشت هر روز توی رودخانه با شور و حرارت کراال پشت شنا کند. احتمال دلیل اصلی پدرم برای داشتن وسواس به احترام، ترس از آشوب درونپاش بود. به همین دلیل و ده‌ها دلیل دیگر، انتظار این را داشتم که پدرم که در حال خلوت جلوی تلویزیون نشسته بود از چرب‌زبانی من با خم کردن ابروهایش و یک حرف تحقیرآمیز فوری، استقبال کند.

«هاها، ایده‌ی احمقانه. هیچ شانسی نداری، باک.» (اسم کوچک من فیلیپ بود اما پدرم همیشه مرا باک صدا میزد. در واقع قبل از آنکه من متولد بشوم مرا باک صدا می‌کرده است). مادرم می‌گفت پدرم عادت داشت تا بزند روی شکم مادرم و بپرسد که امروز باک کوچولو چطوریه؟» وقتی حرفهایم تمام شد، در واقع وقتی چرب‌زبانی ام تمام شد، پدرم روی صندلی راحتپاش به جلو خم شد و با نگاهی مسخره به من نگاه کرد. او گفت که همیشه حسرت این را می‌خورد که چرا وقتی جوان بود بیشتر سفر نکرده. او گفت که سفر ممکن است فقط یک ضربه نهایی به تحصیلات من بزند. او خیلی چیزها گفت؛ همه‌ی آن چیزها بیشتر روی سفر تاکید داشتند نه ایده‌ی احمقانه اما نخواستم او را تصحیح کنم. نخواستم شکایتی کنم زیرا به هر حال او راضی میشد و پول میداد.

از پدرم تشکر کردم و قبل از آنکه شانسی برای تغییر عقیده اش داشته باشد، حال خلوت را به سرعت ترک کردم. تازه بعدها بود که با احساس گناه، فهمیدم که سفر اندک پدرم دلیل نهفته، شاید هم دلیل اصلی بود که من می‌خواستم بروم سفر.

چندین هفته را به خواندن، برنامه ریزی و آمادگی درباره‌ی سفرم مشغول بودم. ساعت‌های طولانی میدویدم، به همه‌ی جزئیات ژرف، فکر می‌کردم و با غازه‌های وحشی که بالای سرم پرواز می‌کردند، مسابقه میدادم. مدتها قبل از آنکه بروم پیش پدرم باهش حرف بزنم، به این نتیجه رسیده بودم که بد نیست اگر در این سفر همراهی داشته باشم و آن همسفر، کارتر همکلاسی توی دانشگاه استنفورد، خواهد بود. چند روز بعد کارتر هم رضایت والدینش را گرفت و هم مقداری پول قرضی از پدرش. کارتر تا حالا خرابکاری نکرده بود.

کارتر این بود: فرصت شوت با پرش دیدی، شوت کن! به خودم گفتم در این سفر دور دنیا، خیلی چیزها را میتوانم از این جوان یاد بگیرم.

هر کدام از ما یک چمدان و یک کوله پشتی برداشتیم. توافق کردیم که فقط چیزهای ضروری را برداریم. چند تایی شلوار جین، چندتایی تیشرت. کفش های دوندگی، پوتین های بیابانی، عینک آفتابی، به اضافه ی یک جفت شلوارکتونی خاکی رنگ. من یک دست کت و شلوار هم برداشتم. مدل دو دکمه ای و سبز رنگ. برای این منظور که شاید ایده ی احمقانه ی من به ثمر بنشیند.

۷ سپتامبر ۱۹۶۲. من و کارتر وسایل را ریختیم توی ماشین قدیمی و قراضه کارتر و با سرعت برق و باد رفتیم توی بزرگراه بین ایالتی شماره ۵، از دشت جنگلی آرگان رد شدیم متقابلا ما کاری دست و پا کردیم. فروش دایرهالمعارف، خانه به خانه.

راستش را بخواهید کار جالبی که نبود هیچ، خیلی هم افتضاح بود. تا ۷ بعدازظهر کار را شروع نمی کردیم، بنابراین برای موج سواری کلی زمان داشتیم. من نمیتوانستم با فروش دایره المعارف زندگی ام را نجات بدهم. هر چه پیرتر می شدم، به نظر می رسید که خجالتی تر می شدم و نگاه سرشار از خجالت من باعث ناراحتی غریبه ها می شد. بنابراین، فروش هر چیزی میتوانست چالش برانگیز باشد اما فروش دایره المعارف که تقریبا به اندازه ی پشه و زگیل در هاوایی فراوان بود، گذشتن از هفت خان رستم بود. مهم نبود که چقدر ماهرانه یا با قدرت جملات کلیدی را که در جلسات کوتاه توجیهی به ما دیکته کرده بودند، منتقل می کردم.

« پسرها، به مردم نگویید که شما دایره المعارف میفروشید - بهشون بگید که کتابی فشرده و عظیم درباره ی دانش بشری میفروشید. . . جواب سوالات زندگی!» مشتریان همیشه به من جواب مشابهی می دادند. متقابلا فروش دایره المعارف را با تمام آن طرد شدن های آشنای قدیمی، ول کردم و رفتم سراغ آگهی های استخدامی. او با دختری ملاقات کرده بود. یک نوجوان زیبای هاوایی با پاهای بلند قهوه ای و چشمان سیاه براق، از آن نوع دخترهایی که هواپیمای ما را بدرقه کردند، از آن نوع دخترهایی که آرزو داشتیم داشته باشیم اما هیچوقت نداشتیم. او میخواست همین جا بماند، خوب چجوری باید با او بحث می کردم؟ بهش گفتم که درک میکنم. من فروتن بودم. میخانه را ترک کردم و رفتم توی ساحل پیادهروی طولانی. به خودم گفتم که بازی تمام شد .

آخرین چیزی که می خواستم این بود که وسایلم را ببندم و برگردم به آرگان. اما این را هم نمیتوانستم ببینم که قرار است دور دنیا را تنهایی بگردم. برو خونه، صدایی درونی و ضعیف به من میگفت. شغل معمولی پیدا کن. آدم معمولی باش. سپس دوباره صدایی ضعیف شنیدم، به همان میزان قاطع، نه، برو خونه. ادامه بده. متوقف نشو.

روز بعد من دو نامه انصراف از کار خود را به اتاق دیگ بخار اعلام کردم. یکی از روسا گفت: «خیلی بد شد باک. واقعا آینده شو داشتی که فروشنده ی اوراق بهادر بشی.» من پیش خودم زمزمه کردم: «خدا نکنه.»

همان بعد از ظهر، از یک آژانس مسافرتی نزدیک همانجا، یک بلیط باز هواپیما خریدم؛ که برای ۱ یکسال در هر خط هوایی و برای هر جایی مناسب است. نوعی یوریل پاس اما در آسمان.

روز شکرگذاری سال ۱۹۶۲ کوله ام را برداشتم و با کارتر دست دادم. او گفت: «باک، مواظب خودت باش. نذار کسی کاله سرت بذاره.» به نظرم رسید که در هر مذهبی، خویشتن، مانع و دشمن است. با این حال ذن صراحتا بیان می کند که خویشتن، وجود ندارد. خویشتن یک سراب است، یک رویای هیجانی و عقیده ی لجوج ما در واقعیت آن است که نه تنها زندگی ما را هدر می دهد بلکه آن را کوتاه میکند. خویش دروغ محض است که هر روز به خودمان می گوئیم و خوشبختی لازمه ی آن است که دروغ را بشناسیم و آن را دور سازیم. دوگن، استاد ذن قرن سیزدهم میگوید: «شناختن خویشتن، فراموش کردن خویشتن است.» صدای درونی، صداهای بیرونی، همگی یکسان هستند. هیچ مرز تعیین کننده ای نیست. سرم گیج می رفت، تصمیم گرفتم استراحتی کنم و از یک مکان کاملا غیر ذنی دیدن کنم.

در واقع متضادترین مکان با ذن در ژاپن، منطقه ای محصور که افراد بر روی خویشتن متمرکز هستند، هیچ چیز به جز خویشتن - بازار بورس توکیو است.

توشو که در یک ساختمان مرمری سبک رومانسک با ستون‌های بسیار بزرگ یونانی قرار داشت، از آن طرف خیابان همانند یک بانک قدیمی در شهری ساکت در ایالت کانزاس آمریکا بود. اما داخل آن غوغایی بود. صدها نفر دستهایشان را تکان می‌دادند، موهایشان را می‌کشیدند و داد می‌زدند. یک نسخه ی بی‌آبرو از اتاق دیگ بخار کورنیلد.

نمی‌توانستم لحظه ای چشمم را بر ندارم. فقط تماشا می‌کردم و تماشا می‌کردم، از خودم پرسیدم همش همین؟ واقعا؟ من هم به اندازه ی جوان کنار دستیام قدر پول را می‌دانستم. اما من می‌خواستم که زندگی ام چیزی بیشتر از این‌ها شود. بعد از اینکه از توشو خارج شدم، نیاز به آرامش داشتم. رفتم ته اعماق شهر. به باغ امپراتور قرن نوزدهم و ملکه اش رفتم، فضایی که تصور میشد قدرت روحانی عظیمی در خود دارد.

کنار طاق ورودی زیبایی، نشستیم زیر درختان ژینگو که شاخه‌هایشان تکان می‌خوردند؛ ژرف در تفکر و متواضع . توی کتاب راهنمایم خواندم که طاق ورودی معمولا مسیری برای ورود به مکان‌ها ی مقدس است. بنابراین من در تقدس و متانت آرمیده بودم و تلاش می‌کردم تا سرشار از تمام این احساس شوم .

صبح روز بعد کفش دوندگی ام را پوشیدم و با سرعت متوسط به سمت سوکیچی دویدم؛ بزرگترین بازار ماهی فروشی. اینجا هم کاملا مثل توشو بود؛ اما به جای سهام، میگو بود.

ماهیگیران سالخورده ای می‌دیدم که صیدهایشان را درون گاری‌هایی ریخته بودند و با بازرگانان صورت براق چانه می‌زدند. همان شب با اتوبوس به سمت منطقه لیکز رفتم، در شمال کوه‌های هکن، ناحیه‌ای که الهام بخش شاعرانِ ذن بوده است.

بودا میگوید تا زمانی که جاده نشوید، نمی‌توانید سفر کنید و من با بهت و حیرت جلوی مسیری ایستاده بودم که از دریاچه های شفاف به سمت کوه فوجی پوشیده از ابر پیچ میخورد، یک مثلث پوشیده از برف زیبا که برای من دقیقا مثل کوه هود در شهر خودم بود.

ژاپنیها اعتقاد داشتند که بالا رفتن از کوه فوجی یک تجربه ی عارفانه است، یک مراسم جشن. در ادامه میل درونی ام به صعود از آن بر من غلبه کرد. می‌خواستم تا خود ابرها بروم بالا. اما تصمیم گرفتم که صبر کنم. وقتی چیزی برای جشن گرفتن داشتم، باز خواهم گشت .

برگشتم به توکیو و رفتم تو دفتر ماهنامه ایمپورتر. دو نفر مسئول که سابقا عضو ارتش آمریکا بودند، گردن کلفت، تنومند، بسیار پرمشغله! جوری به من نگاه کردند که چون مزاحمشان شدم و وقتشان را گرفتم انگار میخواستند مرا ببلعند. اما چند دقیقه ای بعد صورت بد اخلاقتان آب شد و گرم و صمیمی شدند و از اینکه شخصی هموطن را ملاقات می‌کنند خوشحال شدند.

ما بیشتر درباره‌ی ورزش صحبت کردیم. باورت همیشه آمریکایی‌ها دوباره برنده شدن؟ ویلی میز چطور؟ هیچ کدام بهتر نبودند. سپس داستانشان را گفتند. آن‌ها اولین آمریکایی‌هایی بودند که ژاپن را دوست داشتند. آن‌ها که در طول دوره ی اشغال در اینجا ساکن بودند، افسون فرهنگ، غذاها و زنان اینجا شده بودند، و وقتی که دوره ی خدمتشان تمام شد، دلشان نیامده بود اینجا را ترک کنند. متقابلا یک مجله ی واردات راه اندازی می‌کنند، وقتی که هیچ کس هیچ کجا علاقه ای به واردات هیچ چیز ژاپنی نداشت و به هر ترتیبی توانستند این مجله را هفده سال پابرجا نگه دارند.

از ایده ی احمقانه ام به آن‌ها گفتم و آن‌ها با مقداری علاقه گوش دادند. قوری قهوه ای درست کردند و تعارف کردند تا بنشینیم. پرسیدند که آیا مجموعه کفش‌های خاصی هست که تو فکر وارد کردن آن‌ها باشم؟ به آن‌ها گفتم که به «تایگر» علاقه مند؛ یک نشان تجاری ترگل ورگل تولیدی شرکت اُنیتسوکا، در شهر کوب، بزرگترین شهر جنوب ژاپن. گفتند: «آره، آره دیدمش».

گفتم که می‌خواهم یک راست بروم آنجا و با افراد اُنیتسوکا حضوری ملاقات کنم. مسئولین مجله گفتند که پس بهتر است یک چیزایی را درباره ی معامله با ژاپنی‌ها بدانم.

آن‌ها گفتند: «نکته ی مهم این است که سمج نباشی. مثل این آمریکایی‌های بیشعور نری اونجا، مثل گایزین‌های معمول – بی ادب، پرخاشگر و جواب نه حالیشون نیست. ژاپنی‌ها خیلی از فروش با چرب زبانی خوششان نمی‌آید. مذاکرات در اینجا آرام و پراثری است. بین چقدر طول کشید تا آمریکایی‌ها و روسها با چرب زبانی هیرویتو رو وادار به تسلیم شدن کنند. حتی وقتی که تسلیم شد، وقتی کشورش به تلی از خاکستر تبدیل شد، به مردمش چی گفت؟ «شرایط جنگ به نفع ژاپن پیش نرفته است».

این یک فرهنگ غیر مستقیم است. هیچ کس هیچ وقت تو را رد نمی‌کند. هیچ کس هیچ وقت مستقیماً نه نمی‌گوید. اما آن‌ها آره هم نمی‌گویند. آن‌ها پشت سر هم دایره وار حرف می‌زنند، جملات بدون فاعل و مفعولند.

در حالی که کلمات آن‌ها کاملاً واضح توی ذهنم بود، سریع برگشتم به هتل، وسایلم رو ریختم توی چمدان و کوله پشتی ام، و زنگ زدم اُنیتسوکا تا قرار ملاقات بگذارم.

مدتی بعد همان بعد از ظهر، به سمت جنوب سوار قطار شدم. ژاپن به خاطر نظم کامل و تمیزی بیش از حدش معروف بود. ادبیات، فلسفه، پوشاک و زندگی بومی ژاپنی همگی به طور شگفت‌انگیزی ناب و فراوان است. مینیمالیست.

توقع هیچ چیزی نداشته باش، هیچ چیزی را جستجو نکن، هیچ چیزی را نگیر - شاعران جاودانه ی ژاپنی بیت‌هایی را نوشتند که به نظر سیقل می‌یابند و سیقل می‌یابند تا وقتی که شبیه تیغ شمشیر سامورایی‌ها شوند یا شبیه سنگ‌های جویبار کوهستان. بی‌عیب و نقص. به این فکر کردم که پس چرا این قطار که به کوبه می‌رود اینقدر کثیف است؟ کف راهروی قطار مملو بود از روزنامه و ته سیگار. صندلی‌ها پوشیده از پوست پرتقال و روزنامه‌های مجاله شده بود.

بدتر، کیپ تا کیپ آدم نشسته بود و فضای اندکی برای ایستادن. یک تسمه کنار پنجره پیدا کردم و هفت ساعت توی دستم گرفتم و ایستادم. قطار تکان می‌خورد و ذره ذره روستاهای دور افتاده و مزرعه‌هایی نه بزرگتر از یک حیاط خلوت در خانه‌های پورتلند را رد می‌کرد. سفر طولانی بود اما نه پاهایم خسته شدند و نه صبرم تمام شد. مرتب مشغول مرور دوباره و دوباره ی نکاتی بودم که آن دو نفر در کلاس خصوصی برایم توضیح داده بودند وقتی رسیدم، اتاقی را در یک ریوکان ارزان گرفتم.

قرار ملاقاتم در اُنیتسوکا صبح روز بعد بود، بنابراین فوراً روی تشک حصیری دراز کشیدم. اما آنقدر هیجان زده بودم که خوابم نمی‌برد. بیشتر شب را روی تختم پهلوی پهلوی می‌شدم. سپیده دم با خستگی از خواب بیدار شدم و زل زدم به چشمان گود افتاده و رنگ پریده ام؛ چشم باد کرده ام توی آینه منعکس شده بود.

پس از اصلاح، کت و شلوار سبز رنگم را پوشیدم و به خودم جملات انرژی‌زا گفتم. تو توانش رو داری. تو اعتماد به نفس داری. میتوانی از پیش بر بیایی. واقعا میتونی از پیش بر بیایی. متقابلاً اشتباهی رفتم به یک آدرس دیگر. در حالی که در کارخانه ی اُنیتسوکا، آن سر شهر، منتظرم بودند، من رفته بودم به نمایشگاه کالای اُنیتسوکا. یک تاکسی گرفتم و سریع رفتم اونجا. دستپاچه بودم، نیم ساعت دیر رسیدم. گروهی چهار نفره از مدیران عامل، که ناراحت هم نبودند، مرا در سالن ورودی ملاقات کردند. آن‌ها تعظیم کردند و من تعظیم کردم. یکیشان یک قدم به جلو آمد. گفت که اسمش کِن میازاکی است و مایل است تا مرا درون کارخانه ببرد و مکان‌های مختلف آن را نشانم بدهد. اولین کارخانه ی کفشی که تاحالا دیده بودم. همه چیز این کارخانه برایم جالب بود. حتی ریتم صدای ماشین آلات. هر زمان که کفشی درون قالب ریخته می‌شد، فلزات باقیمانده با صدای جیرینگ جیرینگ روی زمین ریخته می‌شدند؛ یک دیلینگ دیلینگ ملودی وار. هر از چند ثانیه، دیلینگ دیلینگ، دیلینگ دیلینگ، کنسرت کفش ساز. مدیران عامل نیز به نظر از این ملودی خوشحال بودند. آن‌ها به من و به همدیگر لبخند زدند. رفتیم به سمت بخش حسابداری. همه افراد حاضر در اتاق، زن و مرد، از روی صندلیشان برخاستند و به طور هماهنگ تعظیم کردند، مثل حرکت تعظیم دسته جمعی، به تاپکون آمریکایی احترام گذاشتند. جایی خوانده بودم که لغت تاپکون اصالتاً یک لغت ژاپنی به معنی «فرماندهی جنگ» است.

نمی‌دانستم چگونه باید تعظیم دسته جمعی آن‌ها را سپاسگذاری کنم. تعظیم کردن یا تعظیم نکردن، همیشه در ژاپن این مسئله است. نصفه نیمه لبخندی زدم و نیمه تعظیمی کردم و رفتم.

رفتم هنگ کنگ و در خیابان‌های سرسام آور و درهم و برهم آن قدم زد و از دیدن گداهای بی‌دست و بی‌پا، پیرمردانی که در کثافت زانو زده بودند، در کنار یتیم‌هایی که التماس می‌کردند، مرا وحشت زده کرد. پیرمردان خاموش بودند اما کودکان فریادی زدند و تکرار می‌کردند: آهای، مرد پولدار، آهای مرد پولدار، آهای مرد پولدار. بدش گریه می‌کردند یا تلبی می‌افتادند روی زمین.

رفتم فیلیپین که تمامی آن آشفته‌گی‌ها و درهم برهمی‌ها و کنگ و دو برابر فقر را داشت. آهسته حرکت می‌کردم، انگار توی یک کابوس بودم. رفتم به سمت مانیل، به سمت جمعیت‌های تمام نشدنی و راه‌بندان‌های بی‌پایان، به سوی هتلی که مک‌آرتور زمانی یک پنت‌هاوس اجاره کرده بود.

مجنوب ژنرال‌های ارتشی شده بودم؛ از اسکندر بزرگ تا جرج پاتون. از جنگ متنفر، اما عاشق روحیه‌ی سلحشوری بودم. برگشتم به بانکوک. سوار یک قایق شدم که با چوب‌های دراز پارو می‌زدند و راهی طولانی را از درون مرداب‌های مه‌آلود به سمت یک بازار روباز طی کردم که انگار نسخه‌ی تایلندی هیرونیوموس بوش بود.

من پرنده‌ها، میوه‌ها و سبزیجاتی را خوردم که تا آن زمان نخورده بودم و هیچوقت دیگر هم نخوردم. برای اینکه به «وت فرا کایو» برسیم ریکشا، اسکوتر، تاک-تاک و فیل سوار شدم.

یکی از مقدس‌ترین مجسمه‌ها در آسیا، یک بودای عظیم الجثه ششصد ساله را بر روی یک تکه‌ی بزرگ سنگ یشم حکاکی کرده بودند. رفتم ویتنام. خیابان‌ها مملو از سربازان آمریکایی بود و ترس همه جا طنین انداخته بود. همه می‌دانستند که جنگ در راه است، و این خیلی زشت خواهد بود، بسیار متفاوت. این جنگ مثل جنگ لوئیس کارول می‌شود، جنگی که در آن افسر آمریکایی اعلام خواهد کرد: ما باید روستا را به خاطر نجات آن، ویران کنیم.

چند روز قبل از کریستمس سال ۱۹۶۲، رفتم کلکته. آنجا اتاقی اجاره کردم به اندازه‌ی یک تابوت؛ نه تختی و نه صندلی؛ چون جای کافی نبود. فقط یک نو بود که به یک سوراخی آویزان بود که صدای فیسفیس می‌داد - توالی بود. چند ساعتی بعد احساس کردم مریض شدم. شاید یک ویروس هوایی بود یا مسمومیت غذایی. فکر کنم یک روز کامل بود که حالم خوش نبود. می‌دانستم که خواهم مُرد.

برگشتم هندوستان. شب سال نو را با پرسه زدن در خیابان‌های بمبئی و رد شدن از البالی‌گاوهای نر و گاوهای ماده‌ی شاخ‌دراز گذراندم، احساس کردم که آغاز یک سردرد عظیم است - سر و صداها و بوها، رنگها و نورهای درخشان.

در ادامه‌ی سفرم به کنیا رفتم. اتوبوسی گرفتم و ساعت‌ها طول کشید تا به عمق بته زارها رسیدم. شتر مرغ‌های عظیم الجثه تلاش می‌کردند تا از اتوبوس جلو بزنند، و لک‌ها در اندازه‌ی سگ‌های پیبول، دقیقاً در بیرون از پنجره‌های اتوبوس در هوا معلق بودند. هر موقع که راننده می‌ایستاد، در میانه‌ی ناکجاآباد، تا تعدادی جنگجوی کنیایی سوار کند، یک یا دو بابون می‌خواستند سوار اتوبوس شوند. راننده و جنگجویان با قمه می‌افتادند دنبال بابون‌ها. قبل از پیاده شدن از اتوبوس، بابون‌ها همیشه سرشان را بر می‌گرداندند و نگاهی حاکی از شکسته شدن غرورشان به من می‌انداختند.

رفتم مصر. توی فالت گیزو رفتم پیش عشایر صحرائشین و شترهایشان که با پارچه‌های ابریشمی تزئین شده بودند، پای مجسمه‌ی ابوالهول بزرگ ایستادم. همه‌ی ما زیرچشمی به چشمان باز ابدیاش نگاه می‌کردیم. خورشید می‌کوبید توی سرم؛ همان خورشیدی که بر سر هزاران نفری که این اهرام را می‌ساختند، و میلیون‌ها بازدیدکننده‌ای که پس از آن برای دیدنش آمدند، می‌کوبید. با خودم فکر کردم هیچ‌یک از آن‌ها را به یاد نمی‌آورند. انجیل می‌گوید همه چیز بیهوده است. ذن می‌گوید همه چیز اکنون است. بیابان می‌گوید همه چیز خاک است.

به بیت المقدس رفتم. به دیدن سنگی رفتم که ابراهیم آماده می‌شد تا پسرش را روی آن بکشد؛ جایی که محمد معراج خود را به سوی عرش شروع کرد. می‌گویند این سنگ می‌خواست با محمد همراه شود و تلاش کرد تا دنبالش برود اما محمد پایش را بر روی سنگ فشار داد و جلوی آمدنش را گرفت. می‌گویند که جای پای او هنوز مشخص است. آیا کفش پایشان بوده است یا پای برهنه بودند؟ یک غذای نیمروز در میخانه‌ای تاریک خوردم که پر بود از کارگرانی که صورتشان از دوده سیاه شده است.

به رم رفتم. روزها را می‌چپیدم تو رستوران‌های کوچک ایتالیایی، توده‌های بزرگی از ماکارونی را می‌زدم توی رگ، زل می‌زدم به زیباترین زن‌ها و کفشهایی که اولین بار بود می‌دیدم (رومی‌ها در زمان قیصر اعتقاد داشتند که پوشیدن کفش پای راست قبل از پای چپ نیکبختی و خوش‌شانسی می‌آورد).

بقایای پوشیده از علف اتاق خواب نرو را کنکاش کردم، آوار سنگی و زیبایی استادیوم بزرگ ورزشی، راهروهای وسیع و اتاقهای واتیکان. چون میدانستم شلوغ می‌شود، همیشه سپیده دم از خانه می‌زدم بیرون تا نفر اول صف باشم. اما هیچوقت صفی نبود. شهر در سرمای ناگهانی تاریخی فرو رفته بود. این نفر اول صف بودن و این چیزها فقط تصورات من بود. حتی کلیسای سیستین نیز همینطور بود. تنها، زیر سقف میکلائل ایستاده بودم، می‌توانستم درون بی اعتقادیام غوطه ور شوم. توی کتاب راهنمای سفرم خوانده بودم که میکلائل وقتی شاهکار خودش را نقاشی می‌کرده است، آدم بدبختی بوده. کمردرد و گردن درد داشته است. نقاشی دائما روی موها و چشمانش تاثیر گذاشت.

او به دوستانش گفت که نمی‌تواند منتظر باشد که کارش تمام شود. به این فکر کردم که اگر حتی خود میکلائل کارش را دوست نداشت، چه توقعی از بقیه می‌ماند؟ رفتیم به فلورانس، روزها را در جستجوی دانه سپری می‌کردم، کارهایش را می‌خواندم؛ دانه‌ی عصبانی و مردم‌گریز تبعید شده. آیا مردم‌گریزی اول آمده است یا بعدا؟ یعنی این مردم‌گریزی دلیل خشم و تبعیدش بوده است یا معلول آن رفتیم وین. به چهارراه‌های برجسته و آکنده از رایحه‌ی قهوه رفتیم؛ جایی که استالین و تروتسکی و تیتو و هیتلر و یونگ و فروید همگی زندگی کردند؛ در لحظه‌ای تاریخی و مشابه و همگی در قهوه‌خانه‌هایی مشابه و پر از دود اوقات گذراندند و در این اندیشه بودند که چگونه دنیا را نجات(یا) پایان دهند.

روی سنگ فرشهایی قدم می‌زدم که موتسارت روی آن‌ها قدم زده بود و از رودخانه اش، دانوب دلپذیر، از روی زیباترین پل سنگی که تا به حال دیده بودم رد شدم. جلوی مناره‌های بالا بلند کلیسای سنت استفنز ایستادم؛ همان جایی که بتهوون فهمید که ناشناوست. سرش را بلند کرد، پرندها را دید که دور و بر برج ناقوس پرواز می‌کردند، و در بهت و حیرتش... صدای ناقوسها را نشنید.

۴ فوریه، ۱۹۶۳. تولد بیست و پنج سالگی ام. در آستانه‌ی خانه پدری ام در خیابان کِلیبورن ایستادم، موهایم تا شانه‌هایم می‌رسید، بلندی ریشم تقریباً هفت سانتیمتری می‌شد. مادرم جیغ زد. خواهرانم چشم‌هایشان را باز و بسته می‌کردند، انگار مرا نشناختند؛ اصلاً شاید نمی‌دانستند که من رفته بودم سفر. بغلم کردند، جیغ و داد کردند و کلی هم خندیدند.

مادرم تعارف کرد که بنشینم، یک فنجان قهوه برایم ریخت. او می‌خواست همه چیز را برایش تعریف کنم. ولی خیلی خسته بودم. چمدان و کوله پشتیام را توی حال گذاشتم و رفتم توی اتاقم. با چشمان تار، زل زدم به روبان‌های آبی ام. آقای نایت، اسم شرکت شما چیست؟ خودم را توی تخت جمع کردم و مثل پرده‌های تئاتر لا اسکالا، خواب بر چشمانم افتادم.

یک ساعت بعد، از فریاد مادرم که میگفت «شام!» از خواب پریدم. پدرم از سر کار برگشته بود خانه و تا رفتم توی پذیرایی مرا در آغوش کشید. او هم می‌خواست همه چیز را سیر تا پیاز برایش تعریف کنم. و می‌خواستم برایش تعریف کنم اما اول می‌خواستم یک چیزی را بدانم؟ گفتم: «بابا، کفشهام رسیدن؟»

پدرم همه‌ی همسایه‌ها را به صرف قهوه و کیک و تماشای ویژه‌ی «اسلایدهای باک» دعوت کرد. مؤدبانه کنار دستگاه پروژکتور ایستادم. حس تاریکی را درک می‌کردم و با بی میلی کلید بعدی را می‌زدم و اهرام ثلاثه و معبد نایک را توضیح می‌دادم اما من آنجا نبودم؛ من در کنار اهرام بودم، من در معبد نایک بودم.

داشتم به کفشهایم فکر می‌کردم. با خودم فکر کردم چهار ماه از جلسه با اُنیتسوکا و آشنایی با آن مدیران عامل و جلب نظرشان و چیزهای دیگر گذشته اما هنوز کفشها نرسیدند. نامه‌های فرستادم. «آقایان محترم، با توجه به جلسهمان در پاییز سال قبل، آیا فرصت کرده‌اید نمونه‌ها را ارسال کنید...؟»

«خالصه چند روزی را استراحت کردم تا بخوابم، لباسهایم را بشورم و با دوستانم باشم. خیلی فوری از اُنیتسوکا جواب آمد. نامه نوشته بود: «کفشها می‌رسند. فقط چند روز دیگر.»

ظاهر جدید من - موهای بلند، ریشهای شبیه مردان غار نشین - برای مادر و خواهرانم زیاده روی بود. دیدم که خیره شدند به من و اخم کردند. می‌توانستم فکرشان را بخوانم: قلندر. بنابراین سر و صورتم را اصلاح کردم. پس از آن رفتم جلوی آیینی کوچک روی میز تحریرم تو اتاق خدمتکار ایستادم و به خودم گفتم: «حالا این تیپ رسمی است. تو برگشتی.»

آقای فریزی را می‌شناختم. توی دانشکده کارآموز تابستانی‌اش بودم. ازش خوشم می‌آمد و از این خوشم می‌آمد که از دانشکده-ی کسب و کار هاروارد فارغ التحصیل شده بود. وقتی بحث دانشگاه می‌شد خودم را کمی دست بالا می‌گرفتم. همچنین از این تعجب می‌کردم که او، تاحدودی سریع، تبدیل به مدیرعامل شرکتی شده است که سهامش در بورس نیویورک فعالیت دارد.

من تنها کسی نبودم که توی خانواده به دانشگاه رفتن فخر می‌فروختم.

پس از آن که نه ساعت آموزش را تمام کردم، در یک شرکت حسابداری به نام لیبراند، راس بروز آند مونتگمری مشغول شدم. این شرکت یکی از آن هشت شرکت بزرگ کشور بود، اما شعبه‌ی پورتلند آن کوچک بود.

یک شریک، سه حسابدار تازه کار. به نظرم مناسب من بود. کوچکی یعنی شرکت صمیمی خواهد بود و موجب آموزش می‌شود و به همین شکل شروع شد. اولین وظیفه‌ی من یک حسابرسی شرکتی در شهر بیورتون به اسم رز رز فاین فودز بود. از آنجایی که برای انجام کار تنها بودم، مجبور بودم زمان زیادی را با مدیرعامل، آل رز ر بگذرانم که فقط سه سال از من بزرگتر بود.

درس‌های مهمی از او یاد گرفتم و زمان خودم را صرف خواندن دقیق کتابهایم می‌کردم. اما آنقدر سرم شلوغ بود که نمی‌توانستم از خواندن آن کتابها کاملا لذت ببرم. مشکلی که در شعبه‌ی کوچک یک شرکت حسابداری بزرگ وجود دارد، کار زیاد است. هر وقت کار اضافه پیش می‌آمد، هیچ کسی نبود که این کُندی را ادامه دهد. توی فصل‌های شلوغ کاری، از نوامبر تا آوریل، به خودمان می‌آمدیم می‌دیدیم که تا خرخره توی کار غرق شده‌ایم؛ روزانه دوازده ساعت، شش روز هفته. همین امر باعث می‌شد وقت زیادی برای یاد گرفتن باقی نماند. همچنین، بر ما نظارت می‌کردند. به دقت. دقیقه تا ثانیه‌ی ما حساب می‌شد.

وقتی همان نوامبر رئیس جمهور کندی به قتل رسید، یک روز تقاضای مرخصی کردم. می‌خواستم همراه با مردم پای تلویزیون و این سوگواری بنشینم.

دلخوشی دیگر من ناهار بود. هر روز ظهر می‌رفتم پایین خیابان به طرف آژانس مسافرتی محلی و مثل والتر میتی جلوی پوسترهای چسبیده به پنجره می‌ایستادم. سوئیس. تاهیتی. مسکو. بالی. یک بروشور می‌گرفتم دستم و شروع می‌کردم ورق زدن و در همان حال روی نیمکت پارک می‌نشستم و خمیر بادام زمینی و ساندویچ ژلاتین می‌خوردم.

به همین شکل سال ۱۹۶۳ را سپری کردم. مورد پرسش قرار دادن کبوتران. برق انداختن ماشین ولینتام. نامه نوشتن آنها. کارتر عزیز، آیا تاکنون از شانگری-ال خارج شدی؟ من این روزها مشغول حسابداری‌ام و به سرم زده که تفنگی بگذارم روی سرم و ماشه را بکشم.

درست نزدیک کریسمس بود که نامه ای از اسکله به دستم رسید. متقابلاً هفته ی اول سالا ۱۹۶۴ باید یک راست می رفتم به انبار اسکله. دقیق یادم نمی آید. میدانم که صبح زود بود. یادم می آید که قبل از اینکه کارمندان اسکله درها را باز کنند، آنجا بودم. نامه را بهشان دادم و آن ها رفتند از انتهای انبار و با یک جعبه ی خیلی بزرگ برگشتند که نوشته های ژاپنی رویش نوشته بود. فوراً رفتم خانه، دویدم توی انباری، پوشش جعبه را پاره و بازش کردم. دوازده جفت کفش، سفید کرمی، با بندهای آبی در کنارشان. خدایا! خیلی قشنگ بودند. زیباتر از زیبا. هیچ کفشی توی فلورانس یا پاریس ندیده بودم که از این ها زیباتر باشند. می خواستم آن ها را روی ستونهای مرمری یا قاب های لب متقابلاً که در فرانسه و فلورانس دیده بودم، بگذارم. آن ها را زیر نور گرفتم، مثل اشیای مقدس نوازششان می کردم؛ به همان حالتی که یک نویسنده با مجموعه ای از دستنوشته هایش رفتار می کند یا وقتی یک بازیکن بیسبال ردیفی از چوب های بیسبال را می بیند. سپس دو جفت از آن ها را برای مربی دو میدانی پیرم، بیل باورمن در آرگان فرستادم.

طی چهار سال که برای او در آرگان می دویدیم، باورمن همیشه دزدکی می آمد سر کمدهایمان و کفشها و پا افزارهایمان را می دزدید. روزهای زیادی وقت می گذاشت آن ها را پاره می کرد، دوباره به همدیگر میدوختشان و سپس با تغییراتی جزئی به ما بر میگردداند که همین کار باعث می شد ما مثل آهو یا مثل برق بدویم. صرفنظر از نتایج، او هیچوقت این کارش را ترک نمی کرد. او عزمش را جزم کرده بود تا راه های جدیدی را برای تقویت رویه ی کفش، نرمتر کردن پاشنه ی میانی، و تعبیه ی فضای بیشتر برای نوک پاها، پیدا کند.

او همیشه طرح جدیدی داشت؛ طرحی جدید برای شیک تر، نرم تر و سبک تر کردن کفش هایمان. مخصوصاً نرم تر. او می گفت که اگر تقریباً سی گرم از هر کفشی جدا کنیم، برابر با ۲۵ کیلوگرم در هر کیلومتر است. شوخی نمی کرد. ریاضیاتش معرکه بود. اگر فرض کنیم شخصی به طور متوسط ۱.۸۲ متر گام بردارد و تا ۱.۶ کیلومتر (۱۶۰۰ متر) بدود، آنگاه تقریباً ۸۸۰ قدم بر می دارد. باورمن اعتقاد داشت که سبکی مستقیماً تبدیل به وزن کمتر می شود؛ یعنی انرژی بیشتر، یعنی سرعت بیشتر. و سرعت یعنی دویدن. باورمن دوست نداشت بازنده باشد. (این را از او یاد گرفتم.) بنابراین سبکی هدف همیشگی اش بود. هدف که باشد، کار کردن راحت تر می شود. در جستجوی سبکی، باورمن دوست داشت هر چیزی را امتحان کند. حیوانات، سبزیجات، مواد معدنی، هر مادهای که باعث ارتقای چرم استاندارد کفش آن روزها میشد، شایسته بود. این بدان معناست که حتی گاهی اوقات قرعه کار به نام پوست کانگورو میافتاد. برخی مواقع دیگر، نوبت ماهی روغن بود. تا عمر داشتید، باید با پوشیدن کفشهای ساخته شده از ماهی روغن با سریعترین دوندهها در دنیا مسابقه می دادید.

تعداد مسابقه هایی را که در سالا اول، دوم و سوم دانشگاه با کفشهای بدون پاشنه یا میخدار دستکاری شدهی باورمن باختیم، از دستم خارج شد. سالا آخر که بودم تمامی کفشهایم را از اول ساخت. طبیعتاً به این کفش جدید تایگر اعتقاد داشتم. این کفش کوچولوی جلاب ژاپنی که بیش از یک سالا طول کشید تا به دستم برسد، مربی پیرم را مسحور خواهد کرد. البته به سبک کفشهای ساخته شده از ماهی روغن او نیست. اما ظرفیتش را داشت: ژاپنیها قول داده بودند آن را ارتقا دهند. از آن بهتر این بود که ارزان بود. میدانستم که این موضوع شخصیت ذاتی صرفه جو بودن باورمن را مجذوب میکند.

تلاً انگیزه ی همه ی آن کارهایی را که در آن روزها انجام دادم، ناشی از میل عمیق برای تحت تأثیر قرار دادن و راضی کردن باورمن بود. غیر از پدرم هیچ کسی نبود که طلاب رضایت او باشم و غیر از پدرم هیچ کسی نبود که معمولاً کمتر راضی بشود. صرفه جویی به تمام بخشهای شخصیتی مربی منتقل شده بود. او جملات تحسین برانگیز را در خود تلمبار و انباشته می کرد، مثل لاماس تراشیده. پس از آنکه مسابقه ای را برنده می شدی، اگر خوش شانس بودی، شاید باورمن میگفت: «مسابقه ی خوبی بود». (در واقع، این دقیقاً جمله ای بود که به یکی از دونده های مسافت متوسطش پس از آنکه آن جوان یکی از اولین کسانی شد که توانست رکورد اسطوره های دوی هزار و ششصد متری را در آمریکا بشکند، گفت.) این احتمالاً زیاد هم وجود داشت که باورمن هیچی نگوید. او با کت اسپرت فاستونی و ژاکت جلوبی ما می ایستاد، کراواتش در باد می وزید، نقاب کلاه بیس بالی له شده اش شل شده بود که هر از گاهی بالا پایین می شد. ممکن بود زل بزند. آن چشم های آبی یخی، که هیچی را از قلم نمی انداخت، هیچی به من نمی گفتند. همه از نگاه های خوب و گیرای باورمن حرف می زدند، از

آن موهایش که دورتادورش را کوتاه می‌کرد، قیافه‌ی پر صلابتش و خط آرواره‌ی پایینی هموارش اما چیزی که مرا همیشه جذب می‌کرد، آن نگاهِ چشمان آبی تیره‌اش بود.

از همان روز اول مرا جذب کرد. از همان لحظه‌ای که در آگوست سال ۱۹۵۵ وارد دانشگاه آرگان شدم، عاشق باورمن شدم. از ش می‌ترسیدم. هیچ کدام از این انگیزه‌های اولیه هیچوقت از بین نرفت، همیشه این احساسات بین ما بود. گاهی وقت‌ها ترس کمتر بود، برخی اوقات زیاد، برخی اوقات دقیقاً می‌رفت توی کفش‌هایم که با دست‌های خودش با ماهی روغن تغییرش داده بود. عشق و ترس - دو احساس دوگانه‌ی مشابهی که پویایی بین من و پدرم را کنترل می‌کرد. گاهی وقت‌ها به این فکر می‌کردم که کاملاً اتفاقی بود که باورمن و پدرم - هر دو تودار، هر دو بسیار منظم، هر دو پیچیده - اسمشان بیل بود.

او قهرمان جنگی نیز بود. البته که بود. باورمن، سرگرد لشکر تنث ماتینن (کوهستان دهم)، که در ارتفاعات کوهستان الپ ایتالیا مستقر بودند، به عده‌ای شلیک کرده بود و آن‌ها نیز به شلیک او پاسخ داده بودند. (روحیه‌اش بسیار ترس آور بود، اصلاً یاد نمی‌آید کسی از او سؤال کرده باشد که آیا کسی را کشته است یا خیر). مبادا کسی به سرش بزند که جنگ و لشکر تنث ماتینن و نقش اصلی آن‌ها در روح و روان او را نادیده بگیرد، باورمن همیشه یک کیف دستی چرمی له شده‌ای را که عدد رومی X روی یک طرف آن به رنگ متقابلاً حکاکی شده بود، حمل می‌کرد).

ظاهراً راننده کامیونی بوده است که اغلب جرئت می‌کرد تا آرامش کوهستان باورمن را بر هم بزند. او توی جاده‌ی جلوی خانگی باورمن، با سرعت زیاد می‌پیچیده و مرتباً با ماشینش می‌کوبیده به صندوق نامه‌ی باورمن. باورمن به راننده کامیون پرخاشگری می‌کند و تهدیدیش می‌کند که با مشت می‌کوبد به دماغش و از این حرف‌ها، اما راننده کامیون ککشم نمی‌گزد. راننده هرچور دلش میخواست رانندگی می‌کرد، روزها پس از روزها. متقابلاً باورمن صندوق نامه‌اش را با مواد منفجره می‌پوشاند. دفعه‌ی بعد که راننده کامیون می‌کوبد به صندوق نامه - بوم. وقتی دود انفجار از بین رفت، راننده متوجه شد که کامیونش تیکه تیکه و تیره‌هایش پاره پاره شدند. او دیگر هیچوقت طرف صندوق نامه‌ی باورمن نرفت.

خیلی زود خبری از باورمن رسید. او نوشته بود که هفته‌ی آینده دارد به پورتلند می‌آید، برای مسابقات سلانی آرگان. او مرا در هتل کازموپولیتن برای ناهار دعوت کرد، هتلی که تیم در آنجا اقامت می‌کرد

۵ ژانویه، ۱۹۶۴. در همان حال که پیشخدمت زن ما را سر میزمان راهنمایی می‌کرد، شدیداً عصبی بودم. یاد می‌آید که باورمن یک همبرگر سفارش داد. با صدای گرفته‌ای گفتم: «دو تا بیارید». چند دقیقه‌ای با همدیگر گپ زدیم. به باورمن از سفرم دور دنیا گفتم. کوبه، اردن، معبد نایکی. باورمن مخصوصاً به بخش‌هایی که در ایتالیا بودم علاقمند بود. اگرچه در آنجا با مرگ دست و پنجه نرم کرده بود، اما از خاطرات ایتالیا مهربانانه یاد می‌کرد.

بالاخره رفت سر اصل مطلب. گفت: «اون کفشهای ژاپنی. خیلی خوبن. نظرت چیه منم وارد این معامله کنی؟» نگاهی کردم. وارد؟ معامله؟ لحظه‌ای طول کشید تا آنچه می‌گفت را هضم کنم و متوجه شوم. او نمیخواست فقط یک دوجین کفش تایگر برای تیمش بخرد، او میخواست بشود - شریک من؟ اگر خدا از طریق گردباد با من حرف میزد که میخواست شریک من بشود، اینقدرها تعجب نمی‌کردم. لکننت زبان گرفتم، تپق زد و گفتم بله

یادم می‌آید که روز بعد یا شاید چند روز یا چند هفته‌ی بعد بود و با این حال تمامی اسناد با حافظه‌ی من ضد و نقیض هستند. نامه‌ها، دفاتر خاطرات، سررسیده‌ها - همه‌ی آن‌ها قطعاً نشان میدهند که این زمان خیلی بعدتر اتفاق افتاد. اما من چیزی را به یاد می‌آورم که یاد می‌آید و باید دلیلی وجود داشته باشد که چرا به این شکل به یاد می‌آورم. وقتی آن روز رستوران را ترک کردیم، باورمن را دیدم که کلاه بیسبال خودش را سر گذاشته بود، او را می‌دیدیم که کراوات خودش را صاف می‌کرد. می‌شنیدم که او میگفت: «باید بعداً وکیلیم، جان جکوا رو ملاقات کنی. میتونه توی نوشتن این قرارداد شراکت کمکمون کنه». به هر حال فرقی نمی‌کند؛ روزها بعد، هفته‌ها بعد، سال‌ها بعد، جلسه

به همین شکل برگزار شد. علاوه بر اینکه جاکوآ وکیل و بهترین دوست باورمن بود، همسایه‌ی دیوار به دیوارش هم بود. او صاحب پانزده هکتار از کوهپایه‌ی کوهستان باورمن بود؛ یک زمین گود مرغوب درست در کنار رودخانه‌ی مکنزی. همانطور که به سمت خانه‌ی وکیل رانندگی می‌کردیم، به این فکر کردم که این کار چقدر می‌تواند به صلاحم باشد. البته که با باورمن خوب کنار آمدن و با هم معامله کردیم، اما وکلا همیشه کارها را خراب می‌کنند. وکلا متخصص خراب کاری هستند. و بهترین دوست - وکلا...؟! در همین حال، باورمن هیچ کاری نمی‌کرد که نگرانی من کمتر بشود. او شق و رق نشسته بود و مناظر را تماشا می‌کرد طرز برخوردش داد میزد که مردی است که می‌خواهد کمک کند تا این موقعیت برای همه برد-برد باشد. به او اعتماد کردم. من گفتم: «از نظر من خوبه. همین...؟!» و سرش را تکان داد. گفت: «قبوله؟!» من گفتم: «قبوله». همگی با هم دست دادیم، کاغذها را امضا کردیم و من اکنون به طور رسمی شریک قانونی و مقید باورمن توانا بودم.

خانم جاکوآ پرسید که شکلات داغ بیشتری میل دارم یا خیر. «بله خانم، لطف می‌کنید. مارشمالو هم دارید؟» بعداً در همان روز نام‌های به اُنیتسوکا نوشتم و تقاضا کردم که امکانش هست من توزیع کننده‌ی انحصاری کفش‌های تایگر در غرب آمریکا باشم یا خیر. سپس از آن‌ها خواستم که سیصد جفت کفش تایگر را خیلی فوری بفرستند. سیصد جفت، با احتساب هر جفت ۳۳,۳ دلار، تقریباً ۱۰۰۰ دلار ارزش داشت. حتی با سهم باورمن هم این مبلغ بیشتر از چیزی بود که در جیب داشتم. باز هم رفتم سراغ پدرم. این بار درخواستم را رد کرد. مشکلی نداشت که من را برای یک بار راه بیاندازد، اما دوست نداشت که من سال به سال برگردم پیش او. به علاوه، او فکر می‌کرد که این قضیه‌ی کفش مفش‌ها مسخره‌بازیه. او گفت که من را نفرستاده آرگان و استفورد که بشوم یک فروشنده‌ی کفش خانه به خانه. «احمق بازیه.» کفش فروشی من را اینجوری نامید: او گفت: «باک، به نظرت تا کی می‌خواهی با این کفش‌ها احمق بازی در بیاری؟» احتمالاً چون پدرم نمی‌خواست مشکلی با مادرم پیدا کند، هزار دلار به من قرض داد. این دفعه کفش‌ها سریع رسیدند.

۱۹۶۵

نامه‌ای از اون دوستم جف جانسون در آغاز سال به دستم رسید. پس از آنکه فرصتی پیش آمده بود و در اُکسیدنتال همدیگر را ملاقات کرده بودیم، یک جفت تایگر برایش فرستاده بودم، به عنوان هدیه، و الان نوشته بود که آن را پوشیده و رفته دوندگی. او گفت که ازش خوشش آمده. جانسون گفت که بعد از آخرین باری که او را دیدم، ازدواج کرده است و بچه‌ای هم توی راه دارند. متقابلاً دنبال راهی می‌گردد تا پول بیشتری کسب کند. در کنار کار حرفه‌ایش، مددکار اجتماعی، ظاهراً کفش تایگر نون و آب بیشتری نسبت به آدیداس داشت. جوابی برایش نوشتم و پست شغلی را به نام «فروشنده‌ی درصدی» به او پیشنهاد دادم. یعنی من به ازای هر کفش دوندگی که او می‌فروشد، ۱/۷۵ دلار به او می‌دهم و دو لار برای هر جفت کفش می‌خدار. من تازه جذب مجموعه نمایندگان فروش پاره وقت را شروع کرده بودم و این دستمزدهای پیشنهادی من استاندارد بود. در آوریل سال ۱۹۶۵، برایم نوشت و گفت که شغل روزانه اش را ول کرده است. گفت که همیشه از این شغل بدش می‌آمده اما آخرین پرونده‌ای که دیگر کارد را به استخوان جانسون رسانده بود، زنی افسرده در سن فرناندو ولی بود. جانسون از اعماق وجودش اعتقاد داشت که دونده‌ها برگزیده‌های خداوند هستند، دوندگی که در روحی سالم و با قلبی مناسب انجام میشود، یک تمرین عرفانی است، نه چیزی کمتر از مراقبه یا دعا کردن. من بیشتر زندگی‌ام را با دونده‌ها گذرانده‌ام اما این نوع شیدایی روح انگیزی چیزی بود که هرگز با آن برخورد نکرده بودم. در واقع، سال ۱۹۶۵ دوندگی حتی یک ورزش محسوب نمی‌شد. نه محبوب بود و نه محجور - فقط بود. از خانه بیرون زدن برای دویدن مسیر تقریباً پنج هزار متری کاری بود که آدم‌های عجیب و غریب انجام میدادند. از همه‌ی این‌ها گذشته، جانسون می‌خواست با این کار زندگی‌اش را بسازد؛ که در سال ۱۹۶۵ تقریباً غیر ممکن بود. او فکر می‌کرد که از طریق من، از طریق رובان آبی می‌تواند راهی بیابد. در یکی از نادر پاسخ‌هایم به نامه‌هایش این موضوع را پوست کنده گفتم: «اگرچه رشد خوبی داشتیم، ولی ۱۱۰۰۰ دلار به بانک فرست نشنال بدهکارم. ... نقدینگی منفی است.» او فوراً جوابم را نوشت و پرسید که میشود تمام وقت کار کند یا خیر. «

متقابلا در اواخر تابستان سال ۱۹۶۵ نامه‌ای نوشتم و با درخواست جانسون برای تبدیل شدن به اولین کارمند تمام وقت روبان آبی موافقت کردم. ما از طریق نامه نگاری درباره‌ی حقوق جانسون مذاکره کردیم. مددکار اجتماعی که بود ماهانه ۴۶۰ دلار درآمد داشت، اما او گفت که می‌تواند با ۴۰۰ دلار هم زندگی‌اش را بچرخاند. موافقت کردم. با بی‌میلی. پول کم شکنی به نظر می‌رسید، اما جانسون خیلی سر به هوا بود و روبان آبی ضعیف — یک جورایی به ذهنم رسید که این موقعیت، موقتی است. مثل همیشه، حسابدار درونم خطر را دید، اما کارآفرین، فرصت را.

اسم بانکدارم هری وایت بود. او که پنجاه ساله، مهربان و صدایش شبیه یک مشت سنگریزه در مخلوط کن بود، ظاهرا قصد نداشت که بانکدار شود؛ مخصوصا بانکدار من. او از قضا مرا به ارث برده بود. وایت معاون بانک فرست نشنال بود اما این لقب غلط برانداز بود. او قدرت زیادی نداشت. روسا همیشه او را عصبی می‌کردند، ازش انتقاد می‌کردند، و رئیس‌ترین رئیسها مردی بود به نام باب والاس. این والاس بود که زندگی را برای وایت سخت کرده بود؛ همچنین برای من. این والاس بود که از سرمایه بت ساخته بود و رشد را دست کم می‌گرفت. البته والاس همیشه این چیزها را مستقیما به من نمی‌گفت. این حرفها را معمولا واسطه‌ی او انتقال میداد: آقای وایت. وایت به من و روبان آبی اعتقاد داشت اما او همیشه با تکان دادن غمگینانه‌ی سرش به من میگفت که والاس تصمیم گرفته، والاس چکها را امضا کرده و والاس حامی فیل نایت نیست.

قوز بالا قوز این بود که اُنیتسوکا همیشه کفش‌های مرا دیر ارسال می‌کرد. این یعنی زمان کمتری برای فروش، یعنی زمان اندکی پول در آوردن و پرداخت وام.

با توجه به همه‌ی این مشکلات، با توجه به آینده‌ی مبهم روبان آبی، به این نتیجه رسیدم که بهتر است شغلی واقعی دست و پا کنم؛ کاری که وقتی همه چیز خراب میشود بتوان به آن تکیه کرد. در آن زمان، جانسون خودش را اختصاصا وقف روبان آبی کرده بود. تصمیم گرفتم تا روبان آبی را گسترش دهم. در آن زمان، تمامی چهار بخش امتحان حسابداری عمومی را قبول شدم. بنابراین، نتایج آزمون و سوابقم را برای چندین شرکت پست کردم، با سه یا چهار شرکت مصاحبه کردم تا اینکه پرایس واترهاوس مرا استخدام کرد.

همچنین، برخلاف لیبراند، شعبه‌ی پرایس واترهاوس در پورتلند یک شرکت متوسط بود. سی حسابدار داشت، در مقایسه با لیبراند که چهار تا داشت. همین باعث میشد برای من گزینه‌ی بهتری باشد. نوع کار نیز برای من خوب بود. پرایس واترهاوس به خاطر داشتن مجموعه‌ای بزرگ از مشتریانش به خودش میبالید؛ مخلوطی از شرکتهای نوپا و شرکتهای پایدار که هر چیزی که تصور کنید می‌فروختند.

چندین بار فهمیدم که نبود سرمایه دلیل اصلی شکست است. کلا حسابداران به صورت گروهی کار می‌کردند. تیم الف را دلبرت جی. هیز، بهترین حسابدار اداره و به مراتب پر زرق و برق‌ترین شخصیت شرکت، سرپرستی می‌کرد. هیز یک متر و نود سانتیمتر قد، تقریبا صد و چهل کیلوگرم وزن داشت که بیشتر این بدن سوسیس وار را کت و شلوار پولیستر بسیار ارزانش پر کرده بود.

هیز را هر روز می‌دیدم که کاری می‌کند که هیچوقت فکر نمی‌کردم امکان داشته باشد. او حسابداری را به یک هنر تبدیل کرده بود. این یعنی او و من و همه‌ی ما، هنرمند بودیم.

از هیز خوشم می‌آمد، خیلی زیاد. اما این نکته را کشف کردم که وقتی توی جاده بودیم او کاملا موهابیش را میزد پایین و طبق معمول از دار و دستهایش توقع داشت که آن‌ها نیز چنین کاری کنند. هیچوقت قضیه‌ی نوشیدن جمعی با هیز برایش کافی نبود. او توقع داشت که مو به مو با او جور بشود. حالا نیم قرن بعد، وقتی که به یاد گشت و گذار با هیز در اطراف شهر آلبانی آرگان می‌افتم که کار حسابداری شرکت واه چانگ اکسوتیک متالز را انجام می‌دادیم، معده ام به قار و قور میافتد. هر شب، پس از آنکه اعداد را قروح قروح می‌جویدیم، اندکی می‌رفتیم توی میخانه‌ی حاشیه‌ی شهر و کارمان را تمام می‌کردیم.

همچنین، میزان سرمایه‌ی من در حال افزایش بود. باورمن برای المپیک ۱۹۶۴ رفته بود ژاپن تا از اعضای تیم دو و میدانی آمریکا که مربیشان بود، حمایت کند. (دو نفر از دوندوها، بیل دلینگر و هری جرومه، مدال آوردند). و پس از بازیها باورمن کلاهش را عوض کرده و شده بود نماینده‌ی روبان آبی. او و خانم باورمن — که پانصد دلار اولیه‌ی او که باورمن برای ایجاد شرکتمان به من داده بود از حساب کریسمس کالبش برداشته بود — از اُنیتسوکا بازدید کردند و همه را در آن ساختمان مجذوب خودشان کرده بودند.

آقای اُنیتسوکا همچنین به باورمن گفته بود که طرح کف تخت کفشیهای تایگر را وقتی که سوشی میخورده به او الهام شده است. وقتی به بشقاب چوبیاش نگاه میکنم، وقتی به اطراف پاهای هشت پا مینگرد، با خود فکر میکنم که چنین فنجان بادکش مشابهی بر روی کف تخت کفش دوندوها نیز جواب دهد. باورمن این موضوع را در ذهنش ثبت کرد. او یاد گرفت که الهام، میتواند از چیزهای عادی روزانه به وجود آید. حتی چیزهایی که میخورید! یا چیزهایی که در گوشه کنار خانه ریخته شده‌اند.

متاسفانه، او نیز مثل من فهمید که مهم نبود که چقدر به خوبی شخصا با تیم ایتسوکا کنار بیایی، وقتی که بر می‌گشتی آن طرف اقیانوس آرام، همه چیز متفاوت بود. بیشتر نامه های باورمن بی‌جواب بود. وقتی هم جوابی بود، مرموز یا خیلی متقابلاً گستاخانه بود. این مرا آزار میداد وقتی به این فکر می‌کردم که ژاپنی‌ها به گونه‌ای با باورمن رفتار می‌کنند که من با جانسون رفتار می‌کردم. اما باورمن مثل من نبود. او نپذیرفته شدن را به دل نمی‌گرفت. مثل جانسون، وقتی نامه‌های بی‌جواب می‌ماند، باورمن تنها کاری که می‌کرد بیشتر می‌نوشت؛ با لغات زیرخط شده‌ی بیشتر و علامت‌های تعجب بیشتر. باورمن مدام چسبیده بود به این عقیده که مردم این اشتباه را می‌کنند که تنها المپیکی های نخبه، ورزشکار هستند. اما او گفت که همه یک ورزشکار هستند. اگر بدن داری، پس یک ورزشکاری. حالا او مصمم بود تا این نکته را به تماشاگران بزرگتری بفهماند؛ جمعیت خوانندگان کتابش. گفتم: «به نظر جالب می‌آید». اما فکر کردم که مری پیر من قمپز در کرده. آخه کی می‌آید کتابی درباره‌ی دوندگی بخواند.

۱۹۶۶

وقتی فهمیدم که قرارداد با ایتسوکا رو به اتمام است، هر روز نامه‌ها را چک می‌کردم، به این امید که نامه‌ای از آن‌ها بیاید و بگویند که مایلند قراردادشان را تجدید کنند. یا مایل نیستند. به هر حال در هر دو حالتش خیالم راحت می‌شد. البته همچنین امیدوار بودم نامه‌ای از سارا برسد، بگوید که نظرش عوض شده است.

بسیاری از نامه های جانسون که معلوم بود با عجله توی ماشین تحریر دستی قرار داده و به خاطر فشار زیاد روی کاغذ، صفحات کاهی مثل خط بریل برجسته شده بود، نوعی قصه داشت. شاید بهتر باشد بگویم «حکایت آموزنده». چطور جانسون یک جفت کفش تایگر را به فلان شخص فروخته، اما پاینتر جاده به شخص گفته که شاید بهتر باشه که فلان تعداد جفت کفش بیشتر بخرد و بنابراین جانسون برنامه ای داشت تا . . . چگونه جانسون به دنبال سر مری این مدرسه و اون مدرسه رفته و پایی او شده و تلاش کرده تا شش جفت کفش به او بفروشد اما دست آخر سیزده جفت به او فروخته است . . . که در ادامه معلوم شد که . . .

خوبی جانسون این بود که اگرچه درخواست ارتباط بیشتر می‌داد، اما هیچوقت کمبود این ارتباط نمی‌گذاشت که او را دلسرد کند. در عوض، به او انگیزه میداد. او خویشتندار بود و فهمیده بود که من مثل او نیستم.

هر مشتری جدیدی، زن یا مرد، کارت شاخص خودش را می‌گرفت و هر کارت شاخص شامل اطلاعات شخصی مشتری، اندازه‌ی کفش و خصوصیات کفش بود. این پایگاه داده‌ها، جانسون را قادر می‌ساخت تا با تمامی مشتریانش در تماس باشد، در همه ی مواقع و به آن‌ها کاملاً احساس خاصی بدهد. اما بر خلاف من، بیشتر مشتریان به نامه‌های جانسون وابسته شدند. بیشتر آن‌ها جواب جانسون را می‌نوشتند. آن‌ها درباره‌ی زندگیشان، مشکلاتشان، آسیب دیدگیشان به او میگفتند و جانسون نیز سخاوتمندانه آن‌ها را تسلی می‌داد، با آن‌ها همدردی می‌کرد و به آن‌ها مشاوره می‌داد.

با شروع تابستان به این نتیجه رسیدم که زیرزمین خانه‌ی پدری‌ام برای دفتر روان آبی دیگر به اندازه‌ی کافی بزرگ نیست و اتاق خدمتکار نیز برای من دیگر به اندازه‌ی کافی بزرگ نیست. رفتم مرکز شهر یک آپارتمان یک خوابه اجاره کردم؛ تو یک برج شیک و تمیز. اجاره بها دویست دلار بود که به نظر اندکی گران می‌آمد، اما خوب بد نبود.

به سرم زد که آدرس جدیدم را به جانسون ندهم. اما دادم.

بی شک صندوق نامه‌ام بنا کرد به پر شدن از نامه‌ها. نشانی بازگشت: صندوق پستی ۴۹۲، سیل بیچ، کالیفرنیا ۹۰۷۴۰.

تا اینکه جانسون دو نامه به من نوشت که نتوانستم از آن‌ها بگذرم. اول، گفت که او نیز در حال نقل مکان است. او و همسر جدیدش در حال جدا شدن بودند. او قصد داشت تا در سیل بیچ ساکن بشود، اما میخواست یک آپارتمان مجردی کوچک بگیرد.

صرفنظر از تمامی این مصیبت‌ها، جانسون روحیه‌ی خوبی داشت. طی چند سری نامه‌ی دنباله‌دار شاد مرا مطمئن کرد که قصد دارد تا تمامی تعهدات کاری‌اش را دنبال کند. او مشغول نقل مکان به آپارتمان جدیدش بود، سفارشات را پر می‌کرد، کفش‌ها را می‌فرستاد و فوراً با تمام مشتریان مکاتبه می‌کرد.

در انتهای نامه به جانسون گفتم که اگر بتواند ۳۲۵۰ جفت کفش تایگر را تا آخر ژوئن سال ۱۹۶۶ بفروشد — که با حساب و کتاب‌های من کاملاً غیر ممکن بود. — پیشنهادش مبنی بر افتتاح فروشگاه خرده‌فروشی را از بس توی نامه‌هایش نوشته بود که بیچاره‌ام کرده بود، قبول میکنم.

او فوراً نامه‌های فرستاد و تشکر طعنه آمیزی درباره‌ی توصیه‌ی مالیاتی فرستاد. او گفت فرم‌های مالیاتی را پر نخواهد کرد زیرا درآمد ناخالص ۱۲۰۹ دلار بود در حالی که مخارج کل ۱۲۴۵ دلار «». پایش شکسته بود، قلبش شکسته بود، او بهم گفت که همچنین حسابی بی پول شده. در انتها نامه‌اش را با این جمله به پایان رسانده بود: «خواهشا جملات تشویق‌آمیز بفرست». نفرستادم.

هرجوری بود جانسون به آن تعداد جادویی فروش رسید. تا آخر ژوئن ۳۲۵۰ جفت کفش تایگر فروخته بود. همچنین بهبود یافته بود. بنابراین، او مرا به یاد قولی که داده بودم انداخت. قبل از روز کارگر یک فضای خرده فروشی را در بلوار پیکو ۳۱۰۷، در سانتا مونیکا اجاره و اولین فروشگاه خرده فروشیمان را افتتاح کرد.

شتریان مکاتبه‌های جانسون حالا به صدها نفر رسیده بودند و یکی از آن‌ها یک بچه دبیرستانی در الینگ آیلند، به جانسون نوشته و ناخواسته اخباری در دسرساز را فاش کرده بود.

کیشیکان. لغتی ژاپنی برای آشنا پنداری؛ دوباره خودم را دیدم که برای رفتن به ژاپن سوار هواپیما می‌شوم. دوباره خودم را دیدیم که داشتم نکات مهم کتاب چگونه با ژاپنیها معامله کنیم را می‌خواندم و حفظ می‌کردم. دوباره خودم را دیدیم که قطاری به سمت کوبه سوار شدم، رتم هتلی در نیوپورت، رتم توی اتاقم.

به کیتامی و دیگر مدیران گفتم که روبان آبی تا به امروز، کار برجسته‌های انجام داده است. ما تمامی سفارشها را فروخته‌ایم، در حالی که یک پایگاه داده‌های مشتریان ایجاد کرده‌ایم و انتظار داریم که این رشد عالی ادامه یابد.

به اطراف میز نگاه کردم. چهره هایشان عبوس بود. از همه عبوستر چهره کیتامی بود. او در چند جمله‌ی کوتاه گفت که امکان پذیر نیست. اُنیتسوکا توزیع کننده‌های بزرگتر، استوارتر نیاز دارد، شرکتی که بتواند حجم کار را مدیریت کند. شرکتی با دفاتری در ساحل شرقی.

به هتل برگشتم و شب دوم را سپری کردم. صبح روز بعد قبل از هر چیزی به من تلفن زدند و مرا دوباره به اُنیتسوکا فراخواندند و کیتامی حق توزیع انحصاری آمریکا را بهممن اعطا کرد. او قراردادی سه ساله با من بست. همانطور که کاغذهای قرارداد و سفارش پنج هزار کفش دیگر را امضا می‌کردم، که بیست هزار دلار هزینه بر میداشت که من نداشتم، تلاش کردم خودم را خونسرد جلوه دهم. کیتامی گفت که او آن‌ها را به دفتر ساحل شرقی میفرستد، که اون هم نداشتم. قول دادم که آدرس دقیق این دفتر را برایش تلگراف بزنم. توی پرواز به سمت خانه، به بیرون از پنجره، به ابرهای بالای اقیانوس آرام نگاه کردم و تصور کردم بر فراز قله‌ی فوجی هستیم. با خودم فکر می‌کردم که حالا سارا بعد از این شاهکار دوباره ی من چه فکری میکند. به این فکر می‌کردم که مرد مارلبرو چه فکری خواهد کرد وقتی از اُنیتسوکا بشنود که او دماغش سوخته .

کتاب چگونه با ژاپنی‌ها معامله کنیم را در جای امنی مخفی کردم. کیف دستیام پر از سوغاتی بود؛ کیمونو برای مادرم و خواهرم و نهنه هتفیلد، یک شمشیر کوچک سامورایی برای اویزان کردن بالای میز و گل سرسید من - یک تلویزیون کوچک ژاپنی. تصور کردم اینها غنایم جنگی هستند، با خود خندیدم. اما جایی بر فراز اقیانوس آرام، وزن کامل «پیروزی‌ام» بر من چیره شد. چهره‌ی والاس را تصور کردم که وقتی ازش بخواهم این سفارش جدید و غول‌سار را پوشش مالی دهد، چه شکلی می‌شود. اگر بگوید نه، وقتی بگوید نه، آن وقت چی؟ از طرفی دیگر، اگر بگوید بله، چطور می‌خواهم دفتری در ساحل شرقی فراهم کنم؟ و چطور می‌خواهم قبل از رسیدن کفشها این کار را انجام دهم؟ و چه کسی می‌خواهد این دفتر را اداره کند؟ خیره شدم به افق خمیده و تابان. فقط یک نفر به اندازه‌ی کافی ویالان، به اندازه‌ی کافی پر انرژی، پر شر و شور، به اندازه‌ی کافی دیوانه روی زمین وجود داشت تا به موقع و قبل از رسیدن کفشها برود ساحل شرقی. نمیدانستم که استرچ چطور می‌خواهد از اقیانوس آتالنتیک خوشش بیاید.

۱۹۶۷

از آنجایی که می‌دانستم عکس‌العمل جانسون چه خواهد بود، و از آن بیم داشتم، خوشم نمی‌آمد که تمام جریان را به او بگویم. یک یادداشت فوری برایش فرستادم، گفتم که جلسه با اُنیتسوکا خوب پیش رفت و به او گفتم که حق توزیع سراسری برایمان محفوظ است. و مسلماً یکی دیگر را استخدام کردم. طبیعتاً یک دنده‌ی سابق مسافت، اما او نظرش را عوض کرد، درست چند روز پس از موافقت برای رفتن به شرق، جا زد. بنابراین، من که ناامید، دلواپس و در باتلاق دلشوره و از دست دادن وقت بودم، درگیر مسئله‌ی ساده‌تر یافتن شخصی برای جایگزینی با جانسون در فروشگاه سانتا مونیکا بودم. به جان بورک، مربی دو میدانی دبیرستان در لس‌آنجلس، دوست یکی از دوستانم پیشنهاد دادم. او این فرصت را قاپید. از خوشحالی توی پوستش نمی‌گنجید .

چطور توانستم بفهمم او خیلی خوشحال است؟ صبح روز بعد او میرود فروشگاه جانسون و اعلام میکند که رئیس جدید است. جانسون می‌گوید: «چی جدید؟» «بورک گفت: «من رو استخدام کردن وقتی تو میری شرق جایگزین تو بشم.»

جانسون که میرفت به سمت گوشی تلفن، گفت: «وقتی برم کجا؟»

جانسون خشکش زده بود، بعدش آتشی شد. بعد زد به سیم آخر و دیوانه شد. همه این‌ها در یک دقیقه اتفاق افتاد. متقابلاً سوار هواپیما شدم و رفتم تا جانسون را در دفترش ببینم.

به من گفت که نمی‌خواهد در ساحل شرقی زندگی کند. عاشق کالیفرنیا بود. تمام زندگیش را در کالیفرنیا سپری کرده بود. تمام مدت سال را می‌توانست بدود و همانطور که می‌دانستم، دوندگی همه چیز جانسون بود. حالا چطور قرار بود در سرمای استخوان سوز زمستان‌ها ی شرق برود دوندگی؟ یکریز و پیدری این بحث ادامه داشت .

دست آخر به این نتیجه رسیدیم که نیویورک یا بوستون منطقی‌ترین مکان‌ها هستند. مخصوصاً بوستون. یکی از ما گفت: «بوستون جایه که بیشتر سفارشات از اونجاست.» او گفت: «باشه. میرم همین بوستون.» متقابلاً یک مشت بروشورهای مسافرتی مربوط به بوستون بهش دادم که حتی درباره‌ی درختان افرای پاییزی هم اطلاعاتی داشت. اندکی سنگین بود توی دستش اما دیگر چاره‌ای نبود. پرسید که چطور شده این همه بروشور را با خودم دارم و بهش گفتم که می‌دانستم که تصمیمی درست می‌گیرد. خندید. لطفی که جانسون به من نشان داد، همه‌ی آن ذاتِ خویش که به من نشان داد، مرا سرشار از سیاست‌گزاری کرد و بیشتر شیفته‌ی این مرد شدم. و شاید یک وفاداری عمیق تر. از رفتارم با او پشیمان شدم. تمام آن نامه‌های بی جواب. با خودم فکر کردم که افراد از خود گذشته‌ی زیادی وجود دارند، اما جانسون نمادِ واقعی از خود گذشته‌ی بود. در ادامه، او تهدید به رها کردن کارش کرد. البته از طریق نامه. او نوشت: «به نظرم من مسئول موفقیتی بوده‌ام که تاکنون کسب کرده ایم. همچنین، هر موفقیتی که حداقل طی دو سال بعد به دست خواهد آمد.» بعدش یک اولتیماتوم دو قسمتی به من داد

۱. او را شریک کامل در روبان آبی کنم.

۲. حقوقش را ماهانه تا ششصد دلار افزایش دهم، به اضافه‌ی یک سوم از تمام سود اولین شش هزار کفش فروش رفته. در غیر اینصورت او خداحافظی می‌کند.

زنگ زد به باورمن و به او گفتم که کارمند تمام وقت شماره یک دارد شورش می‌کند. باورمن آرام گوش می‌داد، تمام جوانب را در نظر گرفت، خوبی‌ها و بدی‌های این قضیه را سبک و سنگین کرد و سپس رأی خود را صادر کرد. «باباشو بسوزون.»

با هواپیما رفتم به پالو آلتو؛ جایی که جانسون به دیدار والدیش رفته بود و از آن‌ها خواسته بود که در منزلشان ساکن شود. جانسون گفت که او از پدرش، اُون، خواسته است تا به ما ملحق شود.

از نظر شغلی، اُون فروشنده بود. او لوازم صوتی می‌فروخت، مثل ضبط صوت دیکتافون و لنتی تو این کار خیلی تبحر داشت. از نظر او، مثل خیلی دیگر از فروشنده‌ها، زندگی یک مذاکره‌ی طولانی مدت بود که به دانته‌ی او خوش می‌آمد.

قبل از اینکه برسیم به موارد ضروری، اُون ابتدا می‌خواست یک داستان برایم بگوید. فروشنده‌ها همیشه این کار را می‌کنند. او گفت چون من حسابدارم، او را به یاد یک حسابدار انداختم که اخیراً با او ملاقات کرده بود.

او با تشریح تمام کارهایی که پسرش برای روبان آبی انجام داده بود، شروع کرد. او تاکید کرد که پسرش دلیلی اصلی است که همچنان روبان آبی پابرجاست. سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم، گذاشتم که خودش هر چی می‌خواهد حرف بزند و جلوی میل شدیدی برای برقراری ارتباط چشمی با جانسون که کناری نشسته بود، گرفتم.

پیش خودم گفتم نکند همه‌ی این‌ها را قبال تمرین کرده اند؛ مثل من و جانسون که چرب زبانی‌ام را قبل از سفر به ژاپن تمرین کرده بودیم. «سپس آب پاکی را ریختم روی دستشان.» واقعیتش اینه که ما چهل هزار دلار فروش کردیم و چند برابر آن بدهی داریم. بنابراین دوستان، اینجا واقعا چیزی نیست که بشه تقسیم کرد. ما داریم سر تکه گوشت‌هایی بحث می‌کنیم که اصلاً وجود نداره.» به علاوه، به اُون گفتم که باورمن تمایلی به فروش حتی ذره‌ای از سهم خود در روبان آبی ندارد، پس من نمی‌توانم هیچ بخشی از سهم را بفروشم. اگر این کار را می‌کردم، با کنترل حداکثری چیزی که خلق کردم محاصره می‌شوم. امکان پذیر نبود.

اُون خیره شد. نگاهی خشن و ناجور که در بسیاری از مذاکرات سخت به وجود می‌آید. از پی آن نگاه خیره، دیکتافون‌های زیادی از در فروشگاه او بیرون رفته بودند. منتظر من بود تا نرم بشوم، پیشنهادم را بالاتر ببرم، اما برای اولین بار در زندگی‌ام، قدرت دست من بود زیرا چیزی باقی نمانده بود که بدهم. «

همین است که هست «مثل کسی است که برگ برنده را دارد؛ مشکل می‌شود او را شکست داد. بالخره اُون به سمت پسرش نگاه کرد. به نظرم هر دومون از اول میدانستیم که جانسون تنها کسی است که می‌تواند این بحث را خاتمه دهد و در صورت جانسون دیدم که دو خواهش متضاد برای قلبش در حال جنگ هستند؛ او نمی‌خواست پیشنهاد مرا بپذیرد، ولی دوست نداشت کارش را ول کند. او روبان آبی را دوست داشت. به روبان آبی احتیاج داشت.

با داشتن جانسون در ساحل شرقی، و بورک به جای جانسون در فروشگاهش، دور و برم پر از کارمند شده بود. متقابلاً باورمن زنگ زد و از من خواست تا یک کارمند دیگر هم بگیریم. یکی از دنده‌های سابقش - گف هولیستر

طولی نکشید که باورمن دوباره بهم زنگ زد. از من خواست که شخص دیگری را استخدام کنم. چهارتایی شدن کارمندانم؛ آن هم طی یک دوره‌ی کوتاه چند ماهه؟ یعنی مربی پیر من فکر می‌کرد ۱ من جنرال موتورز هستم؟ امکان داشت پیشنهادش را رد کنم اما در ادامه باورمن اسم داوطلب شغلی خودش را گفت. باب وودل. البته اسمش را میشناختم. همه توی ارگان این اسم را میشناختند. وودل یکی از بهترین‌ها در تیم سال ۱۹۶۵ باورمن بود.

نه کاملاً یک ستاره اما یک مسابقه دهنده‌ی سرسخت و امیدبخش! وودل که معلوم نبود از کجا سر و کله اش پیدا شده بود، همراه با تیم ارگان، مدافع دومین قهرمانی ملیاش طی سه سال بود و برنده‌ی پرش طول در رقابت با تیم پر مدعی یو.سی.ال.ای شد. من آنجا بودم، رقابتش را تماشا کردم و خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم. روز بعد گزارش خبری از تلویزیون پخش شد. سانحه ای در جشن روز مادر در ارگان. وودل و بیست نفر از هم خوابگاهی‌اش مشغول کشیدن یک الوار بودند.

میخواستند آن را وارونه کنند که عده‌ای از آن‌ها تعادلشان را از دست میدهند. سپس عده‌ای دیگر دستشان را ول میکنند. برخی دیگر الوار را رها میکنند. عده‌ای فریاد میزنند، همه فرار میکنند. تخته فرو میریزد. وودل زیر آن گیر میافتد، اولین مهرهی ستون فقراتش میشکند. امید کمی به راه رفتن دوباره‌ی او بود.

روز بعد همدیگر را در ساندویچ فروشی مرکز شهر بیورتون، در حومه‌ی شمال پورتلند ملاقات کردیم. وودل خودش تا آنجا با ماشین آمده بود؛ آخه او حالا صاحب یک ماشین خاص بود، یک مرکوری کوگار با کنترل‌های دستی. در واقع، او زود آمده بود. من پانزده دقیقه دیر رسیدم. اگر به خاطر ویلچرش نبود، نمیدانم چطور میتوانستم وودل را برای اولین بار توی رستوران، باید میشناختم. یک بار او را شخصاً دیده بودم و چندین بار توی تلویزیون. اما پس از طی کردن آزمایشات و جراحی‌های متعدد، خیلی لاغرتر شده بود.

ناهار قرار بود که مصاحبه‌ی کاری باشد اما بخش مصاحبه تشریفات بود؛ هر دومون میدانستیم.

به او موقعیتی پیشنهاد دادم؛ افتتاح دومین فروشگاه خرده فروشیمان در ایوجین، نزدیک پردیس، با حقوق ماهیانه‌ی چهارصد دلار. شکرخدا او مذاکره نکرد. اگر سر چهارصد دلار صحبت می‌کرد، امکان داشت چاره‌های دیگر ببیندیم.

وقتهایی که باورمن کارمندان جدیدی برایم نمی‌فرستاد، نتایج جدیدترین آزمایشاتش را برایم می‌فرستاد. سال ۱۹۶۶، متوجه شد که کفی بیرونی کفشهای اسپرینگاپ مثل کره آب میشوند، اما کفی میانی همچنان محکم باقی می‌ماند. متقابلاً از ائیتسوکا خواست که کفی میانی اسپرینگاپ‌ها را بردارد و به کفی بیرونی لیمبرآپها پیوند بزند تا بدین طریق کفش دوندگی برای مسافتهای طولانی تر بسازد. حالا در سال ۱۹۶۷، ائیتسوکا نمونه‌ها را برایمان فرستاد و واقعا شگفت‌انگیز بود. با الیهها و خطوط شیکشان، به نظر میرسید آینده هستند. ائیتسوکا از ما سؤال کرد که اسم این کفش جدید را چه بگذاریم. باورمن «آزتک» را دوست داشت، به افتخار المپیک ۱۹۶۸، که در مکزیکوسیتی برگزار میشد. من هم از این اسم خوشم می‌آمد.

یک بی‌حرمی بیمارگونه‌ی نسبت به آدیداس در من داشت شکل می‌گرفت و رشد می‌کرد. یا شاید هم سالم بود. این شرکت آلمانی دهها سال بود که بازار کفش را در اختیار داشت و آن‌ها این تکبر را داشتند که این تسلط بر بازار قابل رقابت نخواهد بود.

تا اواخر سال ۱۹۶۷ باورمن به بسیاری از افراد دور و بر من الهام میبخشید. آن کتابی که درباره‌اش حرف می‌زد، آن کتاب مسخره درباره‌ی دوندگی، تمام شد و حالا توی کتابفروشیها بود.

به لطف کفش کورتز باورمن، تا انتهای آن سال، ترکوندیم و به آن درآمد مورد انتظار خود رسیدیم؛ هشتاد و چهار هزار دلار. در واقع منتظر سفر بعدیام به فرست نشنال بودم. آخرشم والاس پا پس میکشد، سر کیسه را شل میکند. حتی شاید او به ارزش رشد شرکت ما اعتراف کند. در این میان، آپارتمان من برای روبان آبی کوچک شده بود.

خیلی بزرگ نبود. یک فضای کاری قدیمی با سقفی دراز و پنجره‌های بلند که چندتایی از آن‌ها شکسته بود یا همانطور باز مانده بود؛ بدین معنا که این اتاق همیشه دمای ۱۰ درجه‌ی فرحبخش را داشت.

همانطوری که یواش یواش لوازم و داراییها را از آپارتمانم به دفتر جدید منتقل می‌کردم، به ذهنم رسید که عاقلانه است اگر کلا آپارتمانم را بی خیال بشوم، راحت بروم توی دفتر جدید و به هر ترتیبی از این به بعد در دفتر جدیدم زندگی کنم. وقتی در پرایس واترهاوس نبودم، مشغول جور کردن کرایه توی روبان آبی بودم و برعکس.

میتوانستم توی باشگاه دوش بگیرم. اما به خودم گفتم که زندگی در اداره‌ی خودت، کار آدمهای بی عقل است. بعداً نامه‌ای از جانسون رسید که گفته بود در دفتر جدیدش زندگی میکند. او دفتر ساحل شرقیمان را در ولزلی اجاره کرده بود؛ یک شهرک حومه‌ای شیک در بوستون.

طبیعتا او در نامه‌اش یک نقشه و یک طرح کشیده بود و اطلاعات بیشتری درباره‌ی تاریخچه و توپوگرافی و الگوهای هواشناسی ولزلی که اصلا نیازی بهش نداشتم، توی نامه اش ضمیمه کرده بود. تازه برایم توضیح داد که چطور رفته و این مکان را انتخاب کرده. او اول النگ ایلند در نیویورک را در نظر داشت. وقتی می‌رسد اونجا، با اون بچه دبیرستانی که جانسون را از دسیسه‌ی مرد مارلبرو روشن کرده بود، قرار می‌گذارد. اون بچه تمام شهر را به جانسون نشان می‌دهد و جانسون کامل شهر را می‌بیند و به این نتیجه می‌رسد که آنجا به دردش نمی‌خورد. او بچه دبیرستانی را ترک می‌کند و از بزرگراه میان ایالتی ۹۵ به سمت شمال می‌رود و وقتی به ولزلی می‌رسد، به دلش می‌نشیند.

او مردمی را می‌بیند که در جاده‌های برون شهری می‌دویدند، بسیاری از آن‌ها خانم‌ها بودند و خیلی از آن‌ها شبیه آلی مک‌گرا. آلی مک‌گرا هم تیپ جانسون بود. او یادش می‌آمد که آلی مک‌گرا وارد دانشکده‌ی ولزلی شده بود. بعد فهمید یا شاید به یادش آمد که جاده‌ی مارتین بوستون دقیقا از وسط شهر می‌گذرد. اغوا شد. او تند تند کارت‌های بین کاتالوگش را ورق می‌زند و آدرس یک مشتری بومی را پیدا کرد؛ یک ستاره‌ی دو میدانی دبیرستانی دیگر. او سرزده می‌رود خانه‌ی این بچه، در می‌زند. آن بچه خانه نبود، اما والدینش به جانسون تعارف می‌کنند بیاد داخل و منتظر بماند. وقتی که بچه بر می‌گردد، می‌بیند که فروشنده‌ی کفش او سر میز شام نشسته و با همه‌ی خانواده مشغول صرف شام است.

روز بعد، پس از اینکه آن‌ها می‌روند بدون، جانسون از بچه فهرستی از اسامی می‌گیرد - مریان بومی، مشتریان بالقوه، احتمالا برخی شماره تماس - و فهرستی از محله‌هایی که شاید جانسون خوشش بیاید. پس از چند روز، خانه‌ی کوچک را پشت یک موسسه‌ی کفن و دفن پیدا و کرایه می‌کند. نه تنها آن را به نام روبان آبی اجاره می‌کند، بلکه آنجا را خانه‌ی خودش می‌کند. او از من خواست که اجاره‌ی دویست دلاری را با او نصف کنم. در یک پی‌نوشت او گفت که باید برایش مبلمان نیز بخرم. جواب ندادم.

۱۹۶۸

شش روز هفته را می‌رفتم پرایس واترهاوس، صبح‌های خیلی زود و ساعات آخر شب و همه‌ی آخر هفته‌ها و تعطیلات را می‌رفتم روبان آبی. نه دوستی، نه تمرینی، نه زندگی اجتماعی - کاملا راضی بودم.

اما امکان نداشتم. روبان آبی واقعا نمی‌توانست جوابگوی من باشد. اگرچه شرکت در مسیر دوبرابر کردن فروش طی پنج سال پیش رو بود، اما همچنان نمی‌توانست حقوقی برای شریک مؤسس آن در نظر بگیرد. پس تصمیم گرفتم که حد وسط را در نظر بگیرم؛ یک شغل روزانه پیدا کنم، شغلی که قبض‌های مرا پرداخت کند اما ساعات کاری کمتری نیاز داشته باشد و زمان بیشتری را برای عشقم (کفش) داشته باشم. تنها شغلی که به ذهنم رسید و با این شرایط جور بود، تدریس بود. برای دانشگاه پورتلند استیت تقاضا دادم و شغل استادیاری دانشگاه را گرفتم، با حقوق ماهیانه هفتصد دلار. از اینکه از پرایس واترهاوس می‌آدم بیرون باید خوشحال می‌بودم اما من آنجا چیزهای زیادی یاد گرفتم و از اینکه هیئز را ترک می‌کردم ناراحت بودم. به او گفتم که دیگر خبری از کوکتل بعد از کار نیست. دیگر خبری از والا والا نیست. گفتم: «می‌خواهم سفت و سخت بچسبم دور کار کفش فروشی‌ام». هیئز اخم کرد، زیر لب چیزی درباره‌ی دلنگ شدن یا تحسین کردن من گفت.

بخشی از روال رها کردن شغلم این بود که باید می‌رفتم داخل و با رئیس حرف می‌زدم؛ شریک ارشد با اسم دیکنسونی؛ کرلی لکرس. مودب، منصف، نرم خو بود و مشغول اجرای نمایش یک صحنه‌ای که صدها بار اجرا کرده بود - مصاحبه‌ی خروج از کار.

دانشگاه چهار کلاس حسابداری به من داد، از جمله حسابداری پایه. چند ساعتی وقت می‌گذاشتم برای آماده شدن، مفاهیم پایه را مرور می‌کردم و پاییز که رسید تعادل زندگی من دقیقا شد همان چیزی که برنامه‌ام بود.

متقابلا چشم امید دوخته بودم به اولین روز ترم، سپتامبر ۱۹۶۷. اما دانشجویانم این امید را نداشتند. به تدریج توی کلاس جمع شدند، همه‌شان بی حوصلگی و خصومت از چشمانشان می‌بارید.

یکهوی یکی از خانم‌های جوان قبرا، سریع و چابک آمد توی کلاس و نشست روی یکی از صندلی‌های ردیف جلو. موهای طلایی بلندی داشت که ریخته بود روی شانه‌هایش و با رنگ طلایی گوشواره‌های حلقوی‌اش که آن‌ها هم روی شانه‌هایش افتاده بود، جور بود. بهش نگاه کردم، او هم به من نگاه کرد. چشمان آبی برافش با خط چشم مشکی پویایش، جور بود.

اصول اولیه‌ی کلی حسابداری را توی گوش دانشجویان فرو کردم؛ دارایی برابر است با جمع بدهی‌ها و سرمایه. گفتم که این فرمول اساسی همیشه، همیشه باید متوازن باشد. گفتم که حسابداری حل مسئله است و بسیاری از مسائل محدود به عدم توازن در این فرمول می‌شوند.

ظاهرا دانشجویان من برای متوازن کردن این فرمول از من تواناتر نبودند. برگه‌های تکالیفشان وحشتناک بود؛ غیر از خانم پارکز! او اولین تکلیفش را نمره‌ی الف گرفت. با گرفتن نمره‌ی الف بعدی و بعدی خودش را تبدیل به دانشجوی ممتاز کلاس کرد.

وودل فهرستی از کارها را به او داد - تایپ، دفترداری، برنامه‌ریزی، انبار داری، ثبت فاکتورها - و به او گفت که هر روز یک یا دو تا از این کارها را انتخاب کند و انجام دهد.

تأثیر خانم پارکز بیشتر در وودل آشکار بود. وودل در آن زمان با موقعیت بدی دست و پنجه نرم می‌کرد. بدن او با ویلچر سر جنگ داشت و در برابر حبس ابد مقاومت می‌کرد.

به نظر خانم پارکز متوجه شیفتگی من نسبت به خودش شده بود.

او را به باغ وحش آرگان بردم. نمیدانم چرا. حدس می‌زنم به این فکر می‌کردم که قدم زدن در اطراف و نگاه کردن به حیوانات روشی ملایم برای شناخت یکدیگر باشد.

توی دومین ملاقاتمان، پیاده رفتیم به سمت جید وست؛ رستورانی چینی آن طرف خیابان رو به روی دفتر. سر خوردن گوشت گاو و جوجه با پیاز سیر بودیم که خانم پارکز داستانش را برایم نقل کرد.

لحظه‌ای در آن ملاقات سوم، متوجه شدم که هر دو خیلی آسوده‌ایم. حس خوبی بود. این آسودگی ادامه یافت و طی چند هفته‌ی بعد عمیق تر شد. تفاهم ما بیشتر شد، حسی برای همدیگر، فوت و فن ارتباط غیر کلامی را زیاد کردیم.

بی گمان او را بردم خانه تا با خانواده‌ام آشنا شود. ما همه دور میز شام نشستیم، گوشت سرخ شده‌ی مامان را می‌خوردیم، پشتش هم شیر سرد دادیم پایین، وانمود کردیم که خوشمزه بود. پنی دومین دختری بود که تا آن موقع به خانه آورده بودمش و البته او جاذبه‌ی سرکش سارا را نداشت؛ چیزی که او داشت بهتر بود. جذابیت پنی واقعی و تکرار نشدنی بود و اگرچه ظاهراً خانواده‌ی نایت از آن خوشش آمده بود، اما آن‌ها همچنان خانواده‌ی نایت بودند.

پنی بعدها به من گفت که جو خانه‌ی ما دقیقاً متضاد جوی خانه‌ی آن هاست؛ آنجا سر شام الم شنگه‌ای بود، همه به همدیگر می‌خندیدند و روی حرف دیگری حرف می‌زدند، سگها پارس می‌کردند و صدای گوش خراش تلویزیون‌ها در پس زمینه به گوش می‌رسید. به او تضمین دادم که هیچ کس بویی نخواهد برد که خانه‌ی ما که بود حس بدی داشته است. دفعه‌ی بعد او مرا دعوت کرد خانه‌شان و واقعیت همه‌ی چیزهایی که برایم تعریف کرده بود را دیدیم. خانه‌ی او برعکس بود. اگرچه از قصر خانواده‌ی نایت خیلی بزرگتر بود، اما خیلی درهم بر هم بود. جای لک رفت و آمد همه‌ی حیوان‌ها روی فرش‌ها بود - یک سگ چرمن شپرد، یک میمون، گربه، چند تا موش سفید، یک مرغابی ترشرو. بی‌نظمی، قانون بود.

کت و شلوار پوشیده، رفتم خانه‌ی پنی. با حیوانات به خوبی رفتار کردم و مرغابی را ناز کردم و به دات گفتم که می‌خواهم باهاش حرف بزنم. دو نفرمان دور میز آشپزخانه روبروی فنجون‌های قهوه نشستیم و گفتم که پنی واسم خیلی مهم است.

۳ سپتامبر ۱۹۶۸، خطبه‌ی عقد من و پنی در جلوی دویست نفر در کلیسای سنت مارکز ایپسکوپال در مرکز شهر پورتلند جاری شد؛ همان جایی که والدین پنی ازدواج کرده بودند. آن روز تقریباً یک سال از آن روزی که خانم پارکز آمد توی کلاس من، گذشته بود.

۱۹۶۹

به خودم که آدم دیدم که تمامی اعضای جدید در حال ورود و خروج از دفتر هستند. افزایش فروش مرا قادر کرده بود تا نمایندگان فروش بیشتری استخدام کنم.

سال ۱۹۶۸ ما ۱۵۰,۰۰۰ دلار درآمد کسب کردیم و در سال ۱۹۶۹ در مسیر خود برای رسیدن به ۳۰۰,۰۰۰ دلار بودیم. اگرچه والاس هنوز مرتب پاپی من میشد، و یکریز به من بند می‌کرد که آهسته‌تر بروم و درباره‌ی کمبود سرمایه‌ی من می‌نالید، اما به این نتیجه رسیدم که روبان آبی به اندازه‌ی کافی خوب عمل می‌کند تا بتواند برای مؤسس آن حقوق تعیین کند.

در برخی از آگهی‌هایمان، مدل تبلیغاتی ما کسی نبود جز جانسون. جانسون را می‌دیدیم که یک عرق‌گیر ورزشی را تکان می‌داد. جانسون را می‌دیدیم که یک نیزه را در هوا می‌چرخاند.

مردم مرتباً به من می‌گفتند که تبلیغات مهم است، که تبلیغات موج بعدی است. همیشه ابروهایم را به نشانه‌ی عدم تأیید بالا می‌دادم. اما اگر عکس‌های مسخره و اسم‌های من درآوردی - و جانسون که اغواگرانه روی مبل ژست گرفته بود - قرار بود توی آگهی‌های تبلیغاتی‌مان برونم، لازم بود که دقت بیشتری کنم.

باورمن از مکزیکو سیتی که کمک مربی تیم المپیک آمریکا بود، برگشته بود؛ این یعنی او نقش عمده‌ای در کسب مدال تیم آمریکا بیشتر از هر تیم دیگری از هر کشوری، داشت.

به باور من تلفن زدم و ابراز خوشحالی کردم از اینکه او کل تفکراتش را روی بازی‌های المپیک گذاشته بود، مخصوصاً آن لحظه‌ی اعتراض جان کارلوس و تامی اسمیت که برای همیشه در یادها باقی خواهند ماند. این دو مرد که در طول پخش سرود ملی آمریکا به نام «پرچم پر ستاره» روی سکو ایستاده بودند، سرهایشان را خم کرده و مشت‌های پوشیده از دستکش مشکی‌شان را برده بودند.

کارلوس و اسمیت در طول این اعتراض بدون کفش بودند؛ آن‌ها به طور واضح کفش‌های پوما خود را در آوردند و روی ماسه‌ها رها کردند. او از رفتار شرم آور پوما و آدیداس در طول بازیهای المپیک برایم گفت. دو شرکت بزرگ کفشهای ورزشی دنیا - که دو برادر آلمانی آن را اداره می‌کردند که از همدیگر متنفر بودند - مثل کیاستون کوپس در اطراف دهکده‌ی المپیک دنبال همدیگر می‌کردند، به دنبال جا کردن خودشان در دل همه‌ی ورزشکاران بودند.

من و باور من احساس نمی‌کردیم که اخلاقاً رنجیده خاطر شدیم؛ ما احساس کردیم که از قافله عقب بودیم. روبان آبی پولی برای پخش کردن نداشت و بنابراین در بازیهای المپیک هیچ حضوری نداشت.

باور من گفت که خیلی از ورزشکاران با کفش‌های تایگر تمرین میکردند. فقط کسی را نداشتیم که با این کفش‌ها واقعا رقابت کند. دست آخر، باور من گفت که توی بازی‌ها به کیتامی برخورد بود. خیلی از کیتامی خوشش نمی‌آمد. باور من غرغر کرد: «درباره‌ی کفش هیچی بارش نبود. قیافه‌اش یه کم زیادی فرهیخته می‌زد. یه کم زیادی خودشو می‌گرفت». این چنین اندیشه‌های مبهمی در من شروع شد. از آخرین تلگراف‌ها و نامه‌های کیتامی این حس سراغم آمد که او دیگر آن مردی نخواهد بود که قبال با او دیدار کردم. و اینکه او دیگر مثل سابق آخرین باری که ژاپن بودم، هوادار روبان آبی نبود.

یک کاغذ فرستادم و همین حرف‌ها را به تمامی کارمندان روبان آبی گفتم. (تا این زمان تقریباً چهل کارمند داشتیم). اگر چه عاشق فرهنگ ژاپنی شده بودم - شمشیر سامورایی سوغاتی را کنار تختم نگه می‌داشتم - اما به آنها هشدار دادم که کارهای تجاری ژاپنی کاملاً پیچیده است.

کیتامی و آقای آیتسوکا هر دو در بازیهای المپیک مکزیکوسیتی شرکت کردند و سپس پرواز کردند به سوی لس آنجلس. من از اُرگان برای ملاقات آنها در یک رستوران ژاپنی برای شام در سانتا مونیکا پرواز کردم.

صبح روز بعد، همگی پرواز کردیم به سمت پورتلند، بنابراین آنها می‌توانستند از دار و دسته‌ی روبان آبی دیدن کنند. متوجه شدم که در نامه‌هاییم به آیتسوکا، سوای از گفتگوهایم با آنها، درباره‌ی شکوه «دفتر جهانی» مان، شاید غلو کرده بودم. به وضوح چهره کیتامی را که موقع ورود از تعجب شاخ درآورده بود، دیدم. همچنین آقای آیتسوکا را دیدم که به اطراف نگاه می‌کرد، بهت زده بود. سریع رفتم برای معذرت خواهی. من که با زرنگی می‌خندیدم، گفتم: «شاید به نظر کوچک بیاید، اما ما خارج از این اتاق کلی کار می‌کنیم!»

آقای آیتسوکا که سرمساری مرا حس کرده بود، دست اطمینان بخشش را روی شانهم گذاشت. او گفت: «اینجا ... خیلی جالبه». روزها خشخاش کتان سپری می‌شدند. تلاش می‌کردم که یک شرکت و یک ازدواج را بسازم. من و پنی داشتیم یاد می‌گرفتیم که با یکدیگر زندگی کنیم، یاد می‌گرفتیم که شخصیت‌هایمان و خصیصه‌ی فردیمان را یکی کنیم، هرچند به این توافق رسیدیم که او تمام شخصیت را داشت و من خصیصه‌ی فردی او. از همه مهم‌تر، او داشت یاد می‌گرفت که زندگی با مردی با یک شرکت کفش نوپا یعنی زندگی با یک بودجه‌ی اندک. اما با این حال او پیشرفت کرد. می‌توانستم فقط بیست و پنج دلار در هفته برای خرید مایحتاج به او بدهم و او هم با همین پول خیلی سریع غذاهای خوشمزه‌های درست می‌کرد.

خانه‌ای در پورتلند پیدا کردیم. کوچک، تنها صد و پنجاه متر بود، اما تقریباً نیم هکتار زمین اطرافش بود و یک اصطبل اسب کوچک و یک استخر. قیمتش سی و چهار هزار دلار بود. و با خوشحالی فهمیدم که ۲۰ درصد این مبلغ را پس انداز دارم. همان شب به پنی گفتم که اگر روبان آبی زمین بخورد، خانه را از دست خواهیم داد. با همه‌ی این مخاطرات، احساس کرد که مجبور است کار کردن برای روبان آبی را ادامه دهد، دقیقاً وسط بارداری اش.

در همان حالی که خانه برای خانواده‌ام کوچک می‌شد، کار من نیز همینطور می‌شد. یک اتاق در کنار پینک باکت دیگر جا برای ما نداشت. همچنین، من و وودل از شنیدن صدای بلند جعبه‌ی موسیقی خسته شده بودیم. اغلب من و پنی، وودل را در خانه‌ی جدید برای شام دعوت می‌کردیم. او مثل خانواده‌ی ما بود، او را دوست داشتیم، اما این را می‌دانستیم که فضایی خالی را در زندگی‌اش داشتیم؛ نیاز به یک همراه و رفاه خانگی.

من و وودل یواش یواش یک دفتر مناسب در تیگارد در جنوب مرکز شهر پورتلند پیدا کردیم. تماماً یک ساختمان اداری نبود - چون از پس هزینه‌اش بر نمی‌آمدیم - در واقع یک دفتر در گوشه‌ی یکی از طبقات بود. بقیه‌ی دفاتر در اختیار شرکت بیمه‌ی هوراس مان بود.

پنی در سپتامبر ۱۹۶۹ رفت دکتر. برای چکاپ. دکتر گفت همه چیز به نظر خوب است اما زایمان هنوز زود است. گفت شاید یک هفته‌ی دیگر. پنی بقیه‌ی همان بعدازظهر را در روبان آبی ماند و به مشتریان کمک کرد. با هم رفتیم خانه، زود شام خوردیم، و زود رفتیم خوابیدیم. حول و حوش ساعت ۴ صبح تنهای به من زد و گفت: «حالم خیلی خوب نیست.»

به دکتر زنگ زدم و بهش گفتم که ما را توی بیمارستان ایمانوئیل ببیند. هفته‌ها قبل از روز زایمان، چندین بار به طور معمول به بیمارستان رفت و آمد کردم و زمان خوبی بود. چون حالا، «زمان بازی»، آنقدر داغون بودم که پورتلند را مثل بانکوک می‌دیدم. یاد می‌آید که پرستار پنی را از من جدا کرد، کمکش کرد تا روی ویلچر بنشیند، او را در راهرو حرکت داد. وی یک صندلی پلاستیکی سفت نشستیم، چشمانم را بستیم، کارهای مربوط به شرکت را در ذهنم انجام می‌دادم. بعد از یک ساعت چشمانم را باز کردم و دیدم که دکترمان روبروی من ایستاده است.

قطرات عرق روی پیشانی‌اش سرازیر شده بود. داشت چیزی می‌گفت. یعنی لبه‌پایش داشت تکان می‌خورد. اما نمیتوانستم بشنوم.

زندگی بهتره؟ بیا بگیر این سپره؟ برات مشکله؟

او دوباره گفت: سپره. «پ - س - ر - واقعا؟»

او داشت میگفت: «همسر شما کار واقعا بزرگی کرد.»

حتی یه بارم شکایتی نکرد و دقیقا در تمامی لحظات به جا، زور میزد - توی کلاس‌های الماز شرکت کرده بود؟»

پاییزهای پشمی نوامبر در ارتفاع کمی قرار داشتند. ژاکتهای گرم می‌پوشیدم و می‌نشستم کنار شومینه و به نوعی مشغول فهرست سازی بودم. سرشار از رضایت کامل. پنی و پسر جدیدم، که اسمش را متیو گذاشتیم، تندرست و سالم بودند. بورک و وودل و جانسون خوشحال بودند. افزایش فروش ادامه داشت.

تا اینکه آن نامه رسید. نامه‌ای از طرف بورک. پس از بازگشت از مکزیکوسیتی، از نوعی اسپهال ذهنی رنج می‌برد. او با من مشکل داشت. این را توی نامه‌اش به من گفت؛ سبک مدیریتی مرا دوست نداشت، چشم انداز من برای شرکت را دوست نداشت، دستمزدی که به او پرداخت می‌کردم را دوست نداشت.

خلاصه وودل می‌رود آنجا و بورک را برای ناهار می‌برد بیرون و به او توضیح می‌دهد که من با وجود یک بچه‌ی قنداقی خیلی نمی‌خوابم و از این حرفا. همچنین، وودل به او گفت که من پس از دیدار کیتامی و آنیتسوکا از دفتر، به شدت استرس دارم.

روی هم رفته وودل چند روزی را با بورک سپری کرد، حساسی او را آرام کرد و رفت سر کار خودش. وودل فهمیده بود که بورک استرس هم داشت. اگرچه فروشگاه خرده فروشی ما رونق داشت.

وقتی وودل برگشت اوضاع را برابرم مجسم کرد. او گفت: «به نظرم بورک برگشته به تیم. ولی باید او را از این انبار خالص کنیم. باید تمام فعالیت‌های انبار را بیاریم همین جا.»

۱۹۷۰

باید دوباره با پرواز می‌رفتم ژاپن و این بار دو هفته قبل از کریسمس رفتیم. دوست نداشتم پنی را با متیو تنها بگذارم، مخصوصا دور و بر تعطیلات کریسمس اما نمی‌شد از این کار صرف نظر کرد. باید قرارداد جدیدی را با آنیتسوکا امضا کنم. یا شاید هم نه. کیتامی مرا در شک و شبهه می‌گذاشت. تا وقتی که نمی‌رسیدم افکارش را برای تجدید قرارداد با من بروز نمی‌داد. به هر ترتیب بار دیگر خودم را سر میز اتاق کنفرانس احاطه شده با مدیران آنیتسوکا دیدم. این بار، آقای آنیتسوکا نه برای ورود تاخیری داشت و نه خودش را از قصد غایب کرده بود. او از همان اول جلسه آنجا بود و ریاست جلسه را بر عهده داشت. جلسه را با این جمله آغاز کرد که قصد دارد با روبان آبی سه سال دیگر قراردادش را تجدید کند. برای اولین بار بعد از چند هفته خندیدیم. سپس سخنرانی عجیبی کرد. او گفت علیرغم چندین سال فروش جهانی کند، به اضافه‌ی چند اشتباه کاری استراتژیک، چشم انداز آینده برای آنیتسوکا درخشان بود.

اما آقای آنیتسوکا گفت که یکی از دلایل اصلی این همه افزایش تعداد فروش ... کیتامی است. او به پایین میز نگاه کرد، لبخندی پدرا نه نثار کیتامی کرد. آقای آنیتسوکا گفت که بنابراین کیتامی ترفیع خواهد گرفت. از همین روی، او مدیر عملیاتی شرکت خواهد شد.

تفاهم نامه را مرتب کردیم. چهار یا پنج پاراگراف بود. چیز بی‌خودی بود. این فکر به ذهنم آمد که باید اساسی‌تر باشد و خوب می‌بود اگر یک وکیل آن را دقیقا بررسی می‌کرد.

خیال من راحت بود از اینکه قرارداد جدیدی دارم، اما وقتی برگشتم اُرگان احساس آشوب و نگرانی داشت، خیلی بیشتر از هر زمان دیگری طی این هشت سال. مطمئناً کیف دستی من تضمین می‌کرد که اُنیتسوکا طی سه سال آینده کفشهای مرا تأمین خواهد کرد - اما چرا آنها از افزایش قرارداد به بیشتر از سه سال خودداری کردند؟ واضح‌تر اینکه، این تمديد گمراه کننده بود. اُنیتسوکا تأمین کفش را برای من تضمین می‌کرد اما این تأمین کفش همیشه به طور خطرناکی تأخیر داشت. درباره‌ی این تأخیر آنها همچنان دیدگاهی بی‌اعتنا و دیوانه کننده داشتند. «یک چند روز دیگه». یک چند روز دیگر، با والاس که همواره مثل یک رباخوار داشت عمل می‌کرد و نه یک بانک‌دار، می‌توانست به معنای فاجعه باشد.

در همین حال جانسون عقلش را داشت از دست می‌داد. نامه‌هایش، که زمانی بدون احساس بود و پر از نگرانی، داشتند تبدیل می‌شدند به داد و فریاد با حمله‌ی عصبی.

او گفت مشکل اصلی کورتز باور من است. واقعا خیلی محبوب شده بود. افرادی داشتیم که به آن وابسته بودند و آنها را تبدیل به معتادان کورتز کرده بود. کاملاً متعصب به این کفش‌ها و حالا نمی‌توانیم جوابگوی تقاضاها باشیم که فراز و نشیب خشمناک و رنجش آوری را در چرخه‌ی تأمین ایجاد کرد. یک روز را به یاد می‌آورم که توی دفتر والاس نشسته بودم. هم والاس و هم وایت به خوبی داشتند دقیقاً پرونده‌ی مرا بررسی می‌کردند. والاس به نظر می‌رسید که داشت بهش خوش می‌گذشت، اما وایت به من نگاهی کرد که بدین معنا بود: «بیخوش، رفیق، این شغل منه». طبق معمول مؤدبانه داشتیم از چیزی که آنها ارائه می‌دادند، سو استفاده می‌کردم و نقش یک صاحب شرکت کوچک سر به زیر را بازی می‌کردم.

موضوع مورد بحث بیشتر از یک تفاهمنامه‌ی فلسفی درباره‌ی پیشرفت بود. روبان آبی داشت به ششصد هزار دلار فروش نزدیک میشد و همان روز من رفته بودم برای درخواست یک وام ۱.۲ میلیون دلاری، عددی که برای والاس یک معنای نمادین داشت. اولین باری بود که مرز میلیون دلار را می‌شکستم. از نظر والاس این مثل دوی شش هزار و چهارصد متری بود. اندک افرادی تمایل به شکستن آن داشتند. والاس گفت که از این کارها خسته شده، از من خسته شده. برای هزارمین بار توضیح داد که او بر اساس ترازهای نقدی زندگی می‌کند و برای هزارمین بار بسیار مؤدبانه پیشنهاد دادم که اگر فروش و عایدی‌های من بیشتر و بیشتر و بیشتر شود، والاس باید خوشحال باشد که با من کار کند.

چند روز بعد وودل تلگرافی را از اُنیتسوکا به من نشان داد. محموله‌ی بزرگ بهار آماده‌ی ورود به آب بود و آنها بیست هزار دلار می‌خواستند. گفتیم عالی شد. برای یک بار هم که شده آنها کفشها را سر موقع می‌فرستند.

بنابراین به اُنیتسوکا تلگراف زدم و از آن‌ها خواهم کردم تا ارسال کفش‌ها را نگه دارند تا وقتی که درآمد بیشتری از نیروی فروشمان کسب کنیم. نوشتیم: «لطفاً فکر نکنید که ما دچار مشکل مالی هستیم». فی نفسه این حرف دروغ نبود. همان طور که به باور من گفتم که ما ورشکسته نیستیم، فقط پول نداریم. دارایی زیاد، پول صفر. ما صرفاً به زمان بیشتری نیاز داشتیم. حالا نوبت من بود که بگویم: یک چند روزی دیگر.

من پول نقد لازم داشتم. آن تابستان به طور عجیبی گرم بود. روزهای پُرمرده‌ی آفتاب طلایی، آسمان صاف آبی، دنیا بهشت بود. به نظر می‌رسید دنیا داشت مرا و روحیه‌ی مرا مسخره می‌کرد. اگر ۱۹۶۷ تابستان عشق بود، ۱۹۷۰ تابستان نقدینگی بود و من هیچی نداشتم. بیشتر روزها را با فکر کردن به نقدینگی سپری می‌کردم، حرف زدن از نقدینگی، به آسمان نگاه می‌کردم و نقدینگی را آرزو می‌کردم. پادشاهی من برای نقدینگی. نقدینگی، لغتی چند برابر چندان آور نسبت به سرمایه.

من که جای دیگری نداشتم تا به آن مراجعه کنم، بدون هیچ چاره‌ی دیگری، یک روز پشت میز نشسته بودم، خیره شده بودم به بیرون از پنجره. وودل در زد. او ویلچرش را راند و وارد اتاق شد، در را بست. او گفت که والدینش می‌خواهند پنج هزار دلار به او قرض دهند، جواب نه هم نمی‌پذیرند. همچنین اصلاً دوست ندارند از سود حرفی بشنوند. در واقع آنها حتی این قرض را توی هیچ گونه برگ و دفتری ثبت نمی‌کنند. وودل داشت می‌رفت لس آنجلس برای دیدن بورک، او گفت تو این مدت که من نیستم، باید من بروم خانه‌شان و چک را از پدر و و مادرش بگیرم.

چند روز بعد کاری خارج از تصور انجام دادم، چیزی که فکر نمی‌کردم از عهده‌اش بر بیام. با ماشینم رفته خانه‌ی وودل و سراغ چک را گرفتم. می‌دانستم که خانواده‌ی وودل چندان مرفه نبودند. این را می‌دانستم، با هزینه‌های پزشکی پسرشان، آنها بیشتر از من درگیر بودند. این پنج هزار دلار پس انداز زندگیشان بود. این را می‌دانستم. اما اشتباه می‌کردم. والدین وودل کمی اندکی بیشتر داشتند، آنها همچنین از من پرسیدند که آیا بیشتر می‌خواهم یا نه. من گفتم آره. آنها سه هزار دلار دیگر هم به من دادند و که پس‌اندازشان را به صفر رساند.

تقریباً در نیمه‌های سال - ۱۵ ژوئن ۱۹۷۰ - بود که مجله‌ی اسپورتس ایلوستریند را از صندوق نامه‌ام برداشتم و شوکه شدم. روی جلد آن عکس مرد اُرگان بود. نه فقط هر مردی از اُرگان اما شاید بزرگترین در تمام دوره‌ها، حتی بزرگتر از گرل. اسمش استیو پرفانتین بود و عکس او را نشان می‌داد که در حال دویدن در الیمپوس، همچنین به نام کوه باور من، بود.

مقاله‌ی داخل مجله او را فوق العاده توصیف کرده بود، پدیده‌ی یک نسل. او همچنین در دبیرستان نیز پیش از این سر و صدا به پا کرده بود و رکورد ملی دوی سه هزار متر را داشت (۴۱:۸). اما حالا در سال اولش در آرگان، سه هزار متر دویده، گری لیندگرن را شکست داده بود، که پیش از این گفته بودند شکست ناپذیر است. با ۲۷ ثانیه زودتر او را شکست داده بود. او زمان ۸:۴۰:۰۰ را ثبت کرد که آن سال سومین زمان پر سرعت در کشور بود. همچنین چهار هزار متر را در ۱۳:۱۲:۸ طی کرد که سال ۱۹۷۰ از هر کسی دیگری در هر جایی از دنیا سریعتر بود.

شکارسازی دیگری همان تابستان از طریق مجله نمودار شد. همانطور که دوازدهم مجله‌ی فورچون را ورق می‌زدم به داستانی درباره‌ی رئیس سابقم در هاوایی برخوردیم. طی آن سال‌هایی که مقاله می‌گفت که بیست و پنج سال پس از هیروشیما، ژاپن دوباره متولد شده است. سومین اقتصاد بزرگ دنیا، گامهای تهاجمی بر میداشت تا تبدیل به اقتصادی ولو بزرگتر شود، تا موقعیت خودش را مستحکم کند و دامنه‌ی خود را افزایش دهد. ژاپن در کنار تفکر و کار بیشتر نسبت به دیگر کشورها، سیاستهای تجاری بیباکانه‌ای را در پیش گرفته. آن مقاله سپس وسیله‌ی این سیاستهای تجاری را ترسیم کرده بود، «سوسا شوگا»ی فوق العاده پویای ژاپن. یعنی شرکت‌های بازرگانی.

دشوار می‌توان گفت که آن شرکت‌های بازرگانی اولیه‌ی ژاپنی چه بودند. برخی اوقات آنها وارد کننده بودند، دور و بر دنیا را می‌گشتند و مواد خام را برای شرکت‌هایی که امکان یافتن آنها را نداشتند، تهیه می‌کردند. برخی دیگر از اوقات آنها صادر کننده بودند، نمایندگی آن شرکت‌های مشابه را در خارج از کشور بر عهده داشتند. برخی اوقات آنها بانک‌های خصوصی بودند، که برای تمام انواع شرکتها انواع اعتبارات فراهم می‌کردند. در دیگر مواقع آنها بازوی دولت ژاپن بودند.

۱۹۷۱

مارس سال ۱۹۷۱ بود. شرط بستیم که کیتامی بهش خوش می‌گذرد و اینکه او با احساس عشق در قلبش برای آمریکا، آرگان، روبان آبی - و من به خانه بر می‌گردد. وقتی که او را کامل راضی کنیم، دیگر قادر نخواهد بود با کس دیگری معامله کند. بنابراین به این توافق رسیدیم که این دیدار باید به بهترین نحو پایان یابد، با جشن شامی در خانه‌ی سرمایه‌ی ارزشمندمان - باورمن.

دوشنبه، قبراق و زود، کیتامی را با ماشینم بردم پورتلند، به بانک فرست نشنال. همانطوری که مصمم بودم تا کیتامی را در این سفر خوشحال کنم، فکر کردم که او می‌تواند به من کمک کند تا والاس را تحت تأثیر قرار دهم، که او می‌توانست تضمینی برای روبان آبی باشد و پرداخت تسهیلات را آسانتر کند.

وایت در سالن انتظار بانک به دیدار ما آمد و با ما به سمت اتاق کنفرانس حرکت کرد. به اطراف نگاه کردم. پرسیدم: «والاس کجاست؟»

وایت گفت: «آ، امروز نمیتونه بیاد.»

چی؟ دلیل اصلی ملاقات با بانک، والاس بود.

قصدم این بود که والاس تضمین سفارشی کیتامی را بشنود. با خودم فکر کردم خوب طوری نیست - پلیس خوب مجبور است که تضمین را به پلیس بد مخابره کند. اول اندکی مقدمه چینی کردم، با اعتماد بیان کردم که کیتامی میتواند باعث شود ایمان فرست نشنال به روبان آبی محکم‌تر شود، سپس عرصه را دادم به کیتامی، که نگاه تهدید آمیزی داشت و کاری کرد که تضمین میکرد که زندگی‌ام سخت‌تر خواهد شد. او به وایت گفت: «چرا به دوستان من پول بیشتری نمیدی؟»

وایت گفت: «چ-چ-چی؟»

«کیتامی که مشت خودش را روی میز می‌کوبید، گفت: «چرا تسهیلات بیشتری به روبان آبی نمیدی؟»

وایت گفت: «خوب حالا...»

کیتامی حرفش را قطع کرد: «این دیگه چه بانکیه؟ سر در نمی‌آرم! شاید روبان آبی بدون شما خیلی راحت تره!»

کیتامی را با ماشینم بردم دفتر جدیدمان در تیگارد و اطراف را به او نشان دادم و او را به گروه معرفی کردم. با خودم کلنجار می‌رفتم تا بر اعصابم مسلط باشم، شوخ طبعی خودم را حفظ کنم و تمامی افکارم را درباره‌ی آنچه که اتفاق افتاد، از بین ببرم.

می‌ترسیدم که هر آن ممکن است که کنترل خودم را از دست بدهم. اما وقتی که کیتامی نشست روی صندلی روبروی میز، این کیتامی بود که همه چیز را ریخت بیرون - رو به من. او گفت: «فروش روبان آبی نا امید کننده است! باید شما خیلی بهتر عمل کنید.»

یک پوشه از کیف دستیاش بیرون آورد، بازش کرد، آن را خواند، و بعد محکم بستش. دوباره تکرار کرد که تعداد فروش ما را دوست ندارد، و اینکه فکر می‌کند که کارمان را به اندازه‌ی کافی خوب انجام نمی‌دهیم. او پوشه را دوباره باز کرد، دوباره بست، انداختش توی کیف دستیاش. می‌خواستیم از خودم دفاع کنیم، اما او دستش را از روی بیزاری توی هوا تکان داد. برای چند دقیقه‌ای با هم کلنجار رفتیم، مؤدبانه اما قاطع.

چقدر آرزو داشتم که محتویات آن پوشه را بخوانم، و از تکتک کاغذهای آن کپی بگیرم و با وودل همهی آنها را مو به مو بخوانم. اما کیتامی خیلی زود برگشت. بهش اجازه دادم تا سرزنش کردن مرا به خاطر تعداد فروش از سر گیرد، اجازه دادم تا خودش حرف بزند و وقتی او حرف زدنش را متوقف کرد، موقعیت خودم را برایش خلاصه گفتم. به آرامی گفتم که رویان آبی میتواند فروش خود را افزایش دهد، اگر بتوانیم کفش بیشتری سفارش دهیم و کفش بیشتری سفارش خواهیم داد اگر منابع مالی بیشتری داشته باشیم و بانک ما تسهیلات بیشتری به ما خواهد داد.

روز آخر دیدار کیتامی، ساعت‌ها قبل از مهمانی شام بزرگ، سریع رفتم ایوجین تا با باورمن و وکیلش، جاکوآ مشورت کنم. پنی را گذاشتم تا همان روز دیرتر کیتامی را با ماشین بیاورد. با خودم فکر کردم: دیگر از این بدتر چه اتفاقی است که می‌تواند روی دهد؟

اما این موضوع چندان هم ساده نبود. خانم باورمن، یک مسیحی متعصب بود که معمولاً اجازه‌ی نوشیدن الکل توی خانهاش نمیداد. او برای این شب ویژه استثنا قائل شد، اما قبل از هر چیزی از من خواسته بود که خواهشا مطمئن بشم که همه رفتار خوبی داشته باشند و زیاده روی نکنند. بنابراین، اگرچه من و همسرم هر دو به یک مشروب قوی نیاز داشتیم، اما مجبور شدیم که یک چیز معمولی بخوریم.

تنها کسی که به نظر به سادگی بهش خوش می‌گذشت کیتامی بود. این کیتامی، آن کیتامی عصبانی توی بانک نبود. آن پرخاش‌گر توی دفتر من نبود. حرف می‌زد، می‌خندید، زانوهاش را دراز می‌کرد، آنقدر تو دل برو شده بود که با خودم فکر کردم چه اتفاقی ممکن بود بیفتد اگر قبل از رفتن به بانک فرست نشنال به او مای تای داده بودم بخورد.

اواخر غروب، کیتامی در آن سوی اتاق چیزی را پیدا کرد — یک گیتار. مال یکی از سه پسرهای باورمن بود. کیتامی رفت و آن را برداشت و انگشتانش را روی سیمهای گیتار گذاشت. سپس آن‌ها را نواخت. گیتار را برد روی یک راه پله‌ی کوچک که اتاق نشیمن پایین دست باورمن را به اتاق پذیرایی وصل می‌کرد. روی پله‌ی آخر ایستاد و شروع به نواختن کرد و می‌خواند.

اخیراً به هیز، رئیس قدیمی من در پرایس واترهاوس، حق الزحمه‌ای داده بودم تا کار مشاورهای برای رویان آبی انجام دهد و حالا با او مشورت خصوصی کردم و می‌خواستیم تصمیم بگیرم که قبل از برگشتن کیتامی باید اقدام بعدی من چه باشد.

به این توافق رسیدیم که بهترین کار این بود که آرامش خودم را حفظ کنیم، تلاش کنیم تا کیتامی را متقاعد کنیم تا ما را ترک نکند، ما را رها نکند. اگرچه من خیلی عصبانی و زخم خورده بودم، باید می‌پذیرفتم که رویان آبی بدون اُنیتسوکا شکست خواهد خورد. هیز گفت من باید چیزی که از او می‌دانم را به روی خودم نیاورم و او را نیز ترغیب کنم تا کار پنهانی خودش را ادامه دهد.

نمی‌توانستم جلوی ذهنم را بگیرم که به جاهایی که می‌خواست برود، نرود. نتوانستم به کیتامی بگویم که دربارهی او چه فکری می‌کنم، یا اینکه بهتره پیشنهادش را واسه خودش نگه دارد، زیرا حق با هیز بود، من هنوز به او نیاز داشتم. پشتوانه‌ای نداشتم، راه دیگری نداشتم، هیچ استراتژی خروجی نبود. اگر می‌خواستیم رویان آبی را نجات دهیم، باید این کار را آهسته انجام می‌دادم، طبق برنامه‌ی خودم، به گونه‌ای که مشتریان و خرده فروش‌ها را نترسانم. زمان نیاز داشتم و بنابراین نیاز داشتم که اُنیتسوکا ارسال کفش را به من تا هر موقع که امکان دارد، ادامه دهد.

بودجه و پیش بینی سال آینده به اضافه‌ی تقاضای وام فرستادم برای بانک فرست نشنال. می‌خواستیم نامه‌ی معذرت خواهی بفرستیم، و به خاطر آبروریزی کیتامی طلب بخشش کنیم اما می‌دانستیم که وایت زیادیش میشه. بعلاوه، والاس آنجا نبود. چند روز بعد از اینکه وایت بودجه و پیش‌بینی مرا گرفت، به من گفت بروم آنجا، او آماده است تا درباره‌ی این چیزها حرف بزنیم. دو تانیه نشده بود که روی صندلی کوچک سفتی مقابل میز وایت نشسته بودم که او خیر را بهم داد. «

فیل، متأسفانه فرست نشنال دیگر قادر به همکاری تجاری با رویان آبی نیست. ما دیگر هیچ اعتبارنامه‌ای برای شما صادر نمی‌کنیم. آخرین محموله‌های شما را با آن مبلغی که توی حساب شما مانده است پرداخت می‌کنیم — اما به محض آنکه آخرین قبض پرداخت شد، رابطه ما قطع خواهد شد.»

از رنگ پریدگی نرم او می‌توانستم بفهمم که او را شارژ کرده بودند و او هیچ دخالتی توی این موارد نداشت. این قضیه از بالا دستهای او آب می‌خورد. از همین روی، بحث کردن فایده‌ای نداشت.

سه هفته گذشت. شرکت، شرکت من که از هیچی متولد شده بود و حالا داشت سال ۱۹۷۱ را با فروش ۱/۳ میلیون دلار به اتمام میرساند، در وضعیت اورژانسی بود.

با هیز حرف زد. با پدر حرف زد. با هر حسابدار دیگری که می‌شناختم حرف زد، یکی از آنها گفت که بانک کالیفرنیا این امتیاز را دارد تا در سه ایالت غربی کارهای تجاری انجام دهد از جمله آرگان. همچنین، بانک کالیفرنیا یک شعبه در پورتلند داشت. با عجله رفتم به این بانک و در واقع آن‌ها از من استقبال کردند، و مرا از طوفان پناه دادند؛ و یک خط اعتبار کوچک. هرچند این فقط یک راه حل کوتاه مدت بود. آن‌ها به هر حال بانک بودند و بانک‌ها دنبال شرایطی با ریسک کمتر هستند. صرفنظر از فروش من، بانک کالیفرنیا خیلی زود نقدینگی صفر مرا نوعی زنگ خطر می‌بیند. باید برای آن روز مبادا آماده می‌شدم.

نیشو برای تازه‌کارها، ظرفیت‌های بزرگی با ضرر و زیان حاشیه‌ای پایینی داشت و بنابراین او عاشق شرکت‌های رو به رشد با افزایش فروش بالا بود. یکی مثل ما. به مقدار زیاد.

در چشمان والاس و فرست نشنال ما یک زمین پر از مین بودیم؛ از نظر نیشو ما یک معدن طلای بالقوه بودیم. بنابراین دوباره رفتم شرکت نیشو. با مردی ملاقات کردم که از ژاپن آمده بود تا بخش کالاهای عمومی را اداره کند، تام سامراجی. سامراجی که فارغ التحصیل دانشگاه توکیو، هاروارد ژاپن، بود به طور چشم‌گیری شبیه بازیگر بزرگ سینما توشیرو میفونه بود که برای ایفای نقش میاموتو موساشی، سامورایی دوئل‌کننده‌ی افسانه‌ای و نیز نوشتن کتاب جاودان مبنای مبارزه و قدرت داخلی، کتاب پنج حلقه مشهور بود.

من که از همه‌ی این ماجراها، هر شب که می‌آمدم خانه دیگر نابی برام نمی‌ماند. اما همیشه وقتی که می‌رفتم دوی نه کیلومتری، بعدش یک دوش آب داغ و تنهایی یک شام فوری (پنی و متیو ساعت چهار شام می‌خورند) حالم سر جاش می‌آمد. همیشه می‌خواستم یک وقتی داشته باشم که برای متیو قبل از خوابش قصه تعریف کنم، و همیشه می‌خواستم قصه‌ی خوابی برایش بگویم که آموزنده باشد.

یک شخصیت ساختم به نام مت هیستری که خیلی شبیه متیو نایت بود و مثل او رفتار می‌کرد و او را در قلب هر داستانی وارد می‌کردم. مت هیستری با جرج واشنگتن در و لی فورج بود. مت هیستری با جان آدامز در ماساچوست بود. مت هیستری وقتی که پائل ریور در تاریکی شب، بر اسب عاریه می‌راند آنجا بود، جان هنکوک را هشدار می‌داد که بریتانیایی‌ها در حال آمدن هستند. در دوردست، اسب سواران جوانی تاخت و تاز کنان از اطراف پورتلند، آرگان در راهند...

فوری به ذهنم کارخانه‌ای آمد که از آن شنیده بودم، در گوادالجارا، کارخانه‌ای که آدیداس طی بازیهای المپیک ۱۹۶۸ کفش تولید کرده بود، تا به اصطلاح تعرفه‌های گمرکی مکزیکی را دور بزند. تا جایی که یادم می‌آید، کفش‌های خوبی بودند. بنابراین جلسه‌ای را با مدیریت کارخانه ترتیب دادم. اگرچه در قلب مکزیکوسیتی بود، اسم کارخانه کانادا بود. فوراً از مدیران پرسیدم که چرا کانادا. آن‌ها گفتند این اسم را انتخاب کردند چون خارجی و خارق‌العاده به نظر می‌آید. خنده‌ام گرفت. کانادا؟ خارق‌العاده؟ بیشتر خنده دار بود تا شگفت‌انگیز، گذشته از این گیج‌کننده‌هم بود. یک کارخانه در مرز جنوبی اسم یک کشور در مرز شمالی را داشت.

بگذریم. مهم نبود برام. پس از بررسی مکان مورد نظر، تحت تأثیر قرار گرفتم. کارخانه بزرگ و تمیز بود و به خوبی اداره می‌شد. همچنین، اسم آدیداس پشت آن بود. به آن‌ها گفتم ما بلیم که سفارش دهم. سه هزار جفت کفش فوتبالی چرمی که قصد داشتم آن‌ها را به عنوان کفش فوتبالی آمریکایی بفروشم. صاحبان کارخانه از اسم مارک تجاری من پرسیدند. به آن‌ها گفتم که باید بعداً در این باره با آن‌ها حرف بزنم.

رابطه‌ی جدید من با نیشو امیدبخش بود اما این رابطه تازه بود و چه کسی جرئت پیش بینی آن را دارد که در آینده چه خواهد شد؟ زمانی هم این احساس را داشتم که رابطه امن با اُنیتسوکا امیدبخش است و به جایی که ایستاده بودم، نگاه می‌کردم. نیشو با تزریق پول نقد به من جان تازه‌ای بخشید. اما نمی‌توانستم اجازه دهم که مغرور شوم. باید هرچه قدر می‌توانستم منابع نقدی را ارتقا دهم. که همین باعث شد باز دوباره به فروش سهام شرکت فکر کنم. فکر نمی‌کردم که دوباره بتوانم ناامیدی از فروش نرفتن سهم را تحمل کنم. بنابراین با هیز مشورت کردم که این بار جواب بگیریم. ما به این نتیجه رسیدیم که پیشنهاد فروش سهام قبلی به اندازه‌ی کافی قوی نبود. خودمان را فروخته بودیم. این بار یک فروشنده‌ی زنده استخدام کردیم. همچنین، این بار تصمیم گرفتیم که سهام نفروسیم، بلکه اوراق قرضه‌ی قابل تبدیل بفروشیم.

با برنامه‌ی جدید و فروشنده‌ی پر شور و هیجان ما، در ژوئن سال ۱۹۷۱ اعلام کردیم که روبان آبی دویست هزار سهم اوراق قرضه می‌فروشد، هر کدام یک دلار. این بار سهام به سرعت فروش رفت. یکی از اولین کسانی که سهم خرید، دوست من کیل بود که بدون معطلی ده هزار دلار چک کشید، یک مبلغ سخاوتمندانه.

توپ پران تیم نوتردام در همان فصل، یک جفت کفش پوشیده بود و شوکه کننده بود که او را ببینیم که در زمین فوتبالی آمریکایی در ساوت بند با یک جفت کفش نایکی میدود. درست مثل ایرلندی‌ها که همان سال این بال سرشان آمد.

به پیشنهاد باورمن، با جاکوآ در این رابطه مشورت کردم و این مسئله‌ی بغرنج را بررسی کردیم. او گفت که تا حدودی یک مخمضه است. او نمی‌دانت که چه توصیه‌ای به من بکند. اما کسی را می‌شناخت که می‌دانت. برادر زنش، چاک رابینسون، مدیر عامل مارکونا ماینینگ، که سرمایه‌گذاری‌های مشترکی را در سراسر دنیا داشت. تمامی هشت شرکت بزرگ بازرگانی ژاپن دست کم در یکی از معادن مارکونا شریک بودند. بنابراین چاک احتمال متخصص‌ترین شخص در انجام تجارت با این افراد بود.

با زرنگی توانستم یک جلسه ملاقات با چاک در دفترش در سن فرانسیسکو ترتیب دهم و از بدو ورودم خودم را شدیداً بیمناک دیدم. از دیدن اندازه‌ی دفترش هیجان زده شدم - بزرگتر از خانه‌ی من و به خاطر چشم انداز آن - پنجره‌های رو به تمام خلیج سن فرانسیسکو، با تانکرهای بزرگی که آهسته وارد بزرگترین بندر دنیا می‌شدند یا از آن خارج می‌شدند. پوشش دیوارها، تصویر ردیفی از تانکرهای مارکونا در اندازه‌ی بزرگ بودند که زغال سنگ و دیگر مواد معدنی را به گوشه و کنار دنیا منتقل می‌کردند. فقط مردی با قدرتی عظیم و هوشی سرشار می‌توانست چنین قلمه‌ای را فرمانروایی کند. چند روز بعد سامراجی سول را فرستاد تا با من دیدار کند. با توجه به شهرت این مرد، منتظر بودم شخصی را شبیه اله‌های ببینم که پانزده بازو دارد که هر کدام عصایی را تکان می‌دهند که از درخت کفش درست شده‌اند. اما سول یک تاجر ساده، معمولی و میانسال با لهجی نیویورکی و کت و شلوار براق بود. هم تیپ من نبود. با این حال مشکلی برای یافتن زمینهای مشترک نداشتیم. کفش، ورزش - سه اضافه‌ی یک بیزاری همیشگی نسبت به کیتامی. وقتی اسم کیتامی را بردم، سول مسخره‌اش کرد. «مردیکه‌ی بیشعوریه.

سول قول داد که کمک کند تا کیتامی را شکست دهم و از شرش خالص شوم. او گفت: «می‌تونم تمامی مشکلاتت رو حل کنم. من کارخونه‌هایی رو میشناسم.» من که داشتم یک کفش فوتبال آمریکایی جدیدی را به دست او می‌دادم، پرسیدم: «کارخونه‌هایی که می‌تونن نایکی تولید کنن؟» گفت: «همین الان بدون فکر زیاد پنج مورد توی ذهنمه!» آدم سمجی بود. به نظر دو تا وضعیت ذهنی داشت - سرسخت و بی‌اعتنا. متوجه شدم که دارد مرا ترغیب می‌کند که او کار مرا می‌خواهد، اما از اینکه مرا ترغیب کند، راضی بودم و بسیار آماده این بودم که برای ترغیب کردنم دنبال من بیایند. آن پنج کارخانه‌ای که سول حرفش را زده بود همگی در ژاپن بودند. بنابراین من و سامراجی تصمیم گرفتیم که سپتامبر ۱۹۷۱ برویم ژاپن و آنها را بررسی کنیم. سول قبول کرد تا راهنمای ما باشد.

اولین کارخانه‌ای که می‌خواستیم ببینیم بیرون از هیروشیما بود. هر سه ما با قطار رفتیم آنجا، سر ظهر رسیدیم. بعد از ظهری خنک و ابری بود. زمان ملاقات ما فردا صبح بود، بنابراین احساس کردم خوب است که از وقت اضافه استفاده کنم و از موزه بازدید کنم و می‌خواستم خودم تنهایی بروم. به سامراجی و سول پسر گفتم که فردا آنها را در سالن انتظار هتل می‌بینم. در حال قدم زدن در اتاق‌های موزه بودم ... اصلاً باورم نمی‌شد. نمی‌توانستم چیزهایی را که می‌دیدم هضم کنم. مانکن‌هایی پوشیده با لباس‌هایی که نیمه سوخته بود. دسته‌هایی از جواهرات و ظرف و ظروف خوراک پزی تقریباً سوزانده شده و درخشان؟ نمی‌توانم بگویم. عکس‌هایی که مرا به مکانی فراتر از احساس می‌بردند. با ترس جلوی عکسی از یک بچه که سوار یک سه چرخه بود ایستادم. جلوی اسکلت زغال شده‌ی یک خانه ایستادم، دهانم از تعجب باز مانده بود؛ جایی که مردم در آنجا تا قبل از سوختگی عاشق شده، کار کرده و خندیده بودند. می‌خواستم آن لحظه‌ی اصابت بمب به این ساختمان را درک کنم و صدای انفجار را بشنوم. صبح روز بعد، این عکس‌های هولناک همچنان در ذهنم بودند، وقتی که با سامراجی و سول پسر به سمت حومه‌ی شهر راندگی می‌کردیم، غمگین و کاملاً ساکت بودم و تقریباً با روحیه‌ی خوب مسئولین کارخانه شگفت زده شدم. آنها خوشحال بودند که ما را ملاقات میکنند و خوشحال بودند تا کالاهای خود را به ما نشان دهند. همچنین، رک و راست گفتند که بسیار مشتاقند تا با ما معامله‌ای انجام دهند. مدت‌ها بود که امید داشتند که در بازار آمریکا رخنه کنند.

به نفس نفس افتادم. غیر از کیتامی، ژاپنی‌ها را همیشه مودب دیده بودم، حتی در اوج مخالفت یا مذاکره‌ی شدید و من هم همیشه کوشیده بودم تا متقابلاً مودبانه عمل کنم. اما در هیروشیما نسبت به هر جای دیگری احساس کردم که ادب بسیار لازمتر است. اینجا، صرفنظر از هر جای دیگری در روی زمین، مردم باید با نزاکت و با یکدیگر مهربان باشند و سول پسر از این قاعده مستثنی بود؛ زشت‌ترین آمریکایی‌ها.

در کرومه، درست خارج از بپو، در جزایر جنوبی، ما از کارخانه‌هایی بازدید کردیم که بخشی از یک مجتمع کارخانه‌ای عظیم بود که شرکت تیرسازی بریجستون آن را اداره می‌کرد. اسم کارخانه نیپون رابر بود. بزرگترین کارخانه‌ی کفش سازی بود که تا به حال دیده بودم، مثل سرزمین عجایب بود، توانایی آماده سازی سفارش مرا داشت؛ مهم نبود چقدر بزرگ یا پیچیده باشد.

ما با مسئولین کارخانه در اتاق کنفرانس جلسه گذاشتیم، درست بعد از صبحانه. این بار وقتی که سول پسر می‌خواست حرف بزند، بهش اجازه ندادم. هر وقت دهنش را باز می‌کرد، من حرف می‌زدم و حرفهایش را قطع می‌کردم.

روز یکشنبه هتل به من پیامی داد. کفش‌ها رسیده بودند. رفتم دفتر نشو اما بسته بود، اما آن‌ها آنقدر به من اعتماد داشتند که کلیدی به من داده بودند. خلاصه رفتم داخل و توی اتاق بزرگی نشستم در میان چندین و چندین ردیف از میزهای خالی، مشغول بازرسی نمونه‌ها شدم. آنها را توی نور می‌گرفتم، این ور و آن ور می‌کردم. انگشتانم را کفِ تخت آن‌ها، روی آرم تیک یا بال یا هر چیزی که اسمش بود، خط کناری آرم جدیدمان می‌کشیدم. کفش‌ها عالی نبودند. لوگوی روی یکی از کفش‌ها کاملا صاف نبود، پاشنه‌ی میانی یکی دیگر از کفش‌ها تقریبا خیلی باریک بود. یک کفش دیگر برجستگی‌اش باید بیشتر می‌شد.

نهایتا تنها کاری که باید انجام می‌شد این بود که برای هر مدل به فکر اسمی باشیم. هول کردم. برای انتخاب اسم نشان تجاری جدید خیلی ضعیف عمل کردم.

کفش تنیس دیگری را برداشتم. تصمیم گرفتم آن را ... فورست هیل بنامم. قبل از هر چیزی این اسم مکانی بود که اولین افتتاحیه‌ی بازی‌های یو.اس. آنجا برگزار شد. یک کفش بسکتبال را برداشتم. آن را بلیزر نامیدم، اسم تیم بسکتبال ان.بی.ای شهر خودم بود. کفش بسکتبال دیگری را برداشتم. آن را برون نامیدم زیرا بهترین تیم بسکتبال دانشکده در همه‌ی دوران جان وودینز برون بود. اما خیلی خلاقانه نبود. حالا نوبت کفش‌های دوندگی بود. قطعا اسم کورتز. شروع به رقصیدن در اتاق کردم. موسیقی نهانی می‌شنیدم. یک کفش دوندگی را برداشتم. اسم آن را وت فالیت گذاشتم. گفتم بوم.

سه هفته‌ی این بودم. بیشتر از آن چیزی که انتظار داشتم، که همین باعث بروز دو مشکل شد. دنیا بزرگ بود اما دنیای کفش کوچک و اگر اُنیتسوکا بویی می‌برد که من در محله‌ی آنها هستم و سراغ آن‌ها نرفتم، می‌فهمند که من ریگی به کفش دارم. برای آنها طولی نمی‌کشد که بفهمند یا سر در بیاورند، که در حال برنامه ریزی برای یافتن جایگزینی برای آن‌ها هستم. بنابراین لازم بود تا بروم کوبه، و در دفتر اُنیتسوکا خودی نشان دهم. اما تمدید سفر و یک هفته‌ی دیگر دور بودن از خانه قابل قبول نبود. من و پنی هیچوقت تا این اندازه از همدیگر دور نبودیم.

به پنی زنگ زدم و از او خواستم که با پرواز بیاید اینجا و برای آخرین مرحله از این سفر به من ملحق شود.

پنی این فرصت را غنیمت شمرد. هیچوقت آسیا را ندیده بود و شاید این آخرین شانس او باشد قبل از اینکه از کار بیکار بشویم و بی پول بشویم. شاید این آخرین شانس او برای استفاده از آن چمدان‌های صورتی یکدست باشد. همچنین دات برای مراقبت از متیو در دسترس بود. اما پرواز طولانی بود و پنی از هواپیما خوشش نمی‌آمد. وقتی رفتم به فرودگاه توکیو تا او را ببینم، می‌دانستم که باید یک زن شکسته شده را جمع و جور کنم. هرچند فراموش کرده بودم که فرودگاه هانیدا چقدر می‌تواند هراس انگیز باشد؛ فرودگاهی پر از توده‌های مردم و چمدان‌ها. نمی‌توانستم حرکت کنم، نمی‌توانستم پنی را پیدا کنم. ناگهان او پشت درب‌های شیشه‌ای کشویی گمرک ظاهر شد. او تعال می‌کرد که درب را فشار دهد به جلو و از درب عبور کند. افراد زیادی آنجا بودند - و پلیس مسلح - در هر طرف او. او به دام افتاده بود.

تا جایی که یادم می‌آید، وقتی که داشتیم تمامی کارهای جدیدمان را لیست می‌کردیم، باورمن گفت که یک ثروتمند به تازگی یک میلیون دلار به اُرگان اهدا کرده که قرار است برای یک پیست دو میدانی جدید اختصاص یابد - بهترین پیست دنیا.

باورمن که صدایش بلندتر میشد به توصیف پوششی پرداخت که با آن پول باد آورده ساخته بود. پلیس‌ورتن بود، سطح اسفنجی مشابهی که در المپیک مونیخ ۱۹۷۲ قرار بود استفاده شود. باورمن برای سر مری شدن تیم دو و میدانی در این بازی‌ها برگزیده شده بود.

توی انبار یک خمره پر از اورتان داشت که پس از نصب پیست دو و میدانی باقی مانده بود. او وافل پز را برد توی انبار، آن را با اورتان پر و گرم کرد - بلافاصله وافل پز خراب شد. اورتان به همدیگر چسبید و درب وافل پز دیگر باز نمی‌شد. باورمن ماده‌ی شیمیایی آزاد کننده را اضافه نکرده بود. او اصلا چیزی درباره مواد آزاد کننده نمی‌دانست.

به دهه‌ها قبل نگاه می‌کنم و او را می‌بینم که سخت مشغول کار کردن در کارگاه خود است. خانم باورمن با دقت به او کمک می‌کند و مو بر تنم سیخ می‌شود. باورمن ادیسون منلو پارک بود، داوینچی در فلورانس و تسال در واردنکلیف بود که به او وحی آسمانی شده بود. نمی‌دانم می‌دانست یا اصلا هیچ سر در می‌آورد که او دائالوس کفش‌های کتانی بود، که او داشت تاریخ را می‌ساخت، یک صنعت را دوباره می‌ساخت، روشی را که ورزشکاران می‌دوند و می‌ایستند و می‌پزند را برای نسل‌های متمادی تغییر می‌داد. نمی‌دانم اصلا او می‌توانست آن لحظه، تمام آن کارهایی را که کرده بود درک کند. تمامی نتایجی که از پی آن می‌آمد.

می‌دانم که من نمی‌توانستم.

همه چیز بستگی به شیکاگو داشت. همه‌ی تفکرات ما، همه‌ی گفتگوهای ما در اوایل سال ۱۹۷۲، با شیکاگو شروع و پایان می‌یافت زیرا شیکاگو محل «نمایشگاه انجمن کالاهای ورزشی ملی» بود. شیکاگو هر سال مهم بود.

نمایش کالاهای ورزشی جایی بود که نمایندگان فروش از سراسر کشور اولین نگاه‌های خود را به محصولات ورزشی جدید می‌انداختند، از تمامی شرکت‌های مختلف، و رأی منفی و مثبت می‌دادند؛ طبق میزان سفارشات آن‌ها. اما نمایشگاه سال ۱۹۷۲ خیلی مهم‌تر بود. این نمایشگاه برای ما مثل لیگ فوتبال آمریکایی سوپر بول، مثل المپیک و مثل مراسم بار میتسوه بود. زیرا این نمایشگاه جایی بود که تصمیم گرفته بودیم نایکی را به دنیا معرفی کنیم. اگر نمایندگان فروش از کفش ما خوششان می‌آمد، یک سال دیگر می‌توانستیم دوام بیاوریم. وگرنه برای نمایشگاه ۱۹۷۳ بر نمی‌گشتیم.

درست قبل از اینکه همه برویم شیکاگو، تلگرافی از کیتامی به دستم رسید. او به فکر یک اسم جدید برای شرکت جدید «ما» بود. شرکت کفش تایگر. او از من خواسته بود تا از این اسم در نمایشگاه شیکاگو رونمایی کنم. برایش تلگرافی زدم و نوشتم که این اسم زیبا، احساساتی و فوق العاده شاعرانه است — اما افسوس که برای رونمایی از اسمی دیگر در نمایشگاه دیر شده. تمامی اعلامیه‌ها و آگهی‌های تبلیغاتی پیش از این چاپ شده‌اند.

روز اول نمایشگاه، رفتن داخل ساختمان مرکزی و جانسون و وودل را دیدم که از قبل مشغول چیدمان غرفه‌ی ما بودند. کفش‌های تایگر جدید را در ردیف‌های مرتب روی همدیگر چیده و حالا مشغول چیدمان کفش‌های نایکی جدید بودند. جعبه‌های کفش نارنجی را به صورت هرمی روی هم می‌چیدند. آن زمان ها جعبه‌های کفش یا سفید بودند یا آبی، همین. ولی من چیزی می‌خواستم که برجسته باشد، چیزی که در قفسه‌های فروشگاه‌های کالای ورزشی توی چشم بزند. بنابراین از نیوپون رابر خواستم که جعبه‌ها را به رنگ نارنجی نئونی روشن بزند، با این تصور که این رنگ براق‌ترین رنگ رنگین کمان است. جانسون و وودل عاشق نارنجی بودند و نوشتن لغت «نایکی» با حروف کوچک به رنگ سفید در کنار جعبه را دوست داشتند. اما وقتی جعبه‌ها را باز کردند و کفش‌ها را امتحان کردند، هر دوی آن‌ها به هم ریختند. من در آستانه‌ی شکست بودم، دقیقاً در آستانه. اما متوجه شدم که جانسون و وودل در حال شکست هستند و فهمیدم که من نمی‌توانم کاری بکنم. مثل پنی، آن‌ها مرا با یک ضربه دچار حمله‌ی وحشت زدگی می‌کردند. گفتم: «ببینید دوستان، بدترین حالتی که این کفشها می‌تونن داشته باشن همینه. اونا بهتر می‌شن. پس اگه بتونیم فقط این کفش‌ها رو بفروشیم ... رو دور می‌افیم».

جانسون طبق معمول خوشحال نبود. همیشه کمال گرا بود. او گفت: «بی نظمی‌های تمام این اوضاع» او را بهت زده کرده است. این عینا عبارت او بود: بی نظمی‌های تمام این اوضاع. از او خواهش کردم که بهت زدگی و بی نظمی‌اش را ببرد جایی دیگر و مسخره‌بازی در نیورد. اما نمیتوانست. او هی بال‌بال زد و یکی از بزرگترین توجیحات خودش را ارائه داد و می‌خواست بدانند که چه پیش خواهد آمد. جانسون در همین حال رفت پیش ولزلی و ما توجه خود را روی بازی دو و میدانی المپیک که برای اولین بار سال ۱۹۷۲ دم دست خودمان یعنی در ایوجین، در حال برگزاری بود، متمرکز کردیم.

باید این بازی‌ها را به دست می‌گرفتیم، بنابراین یک تیم را از قبل فرستادیم آن‌جا تا کفش‌ها را به هر شرکت کننده‌ای که دوست داشت آن را ببوشد، بدهند. یک منطقه‌ی عملیاتی را نیز در فروشگاه خود درست کردیم که حالا هلیستر با مهارت آن را اداره می‌کرد. وقتی بازی‌ها شروع شد، رسیدیم به ایوجین و در انتهای فروشگاه یک دستگاه چاپ سیلک قرار دادیم. دسته‌دسته تیشرت‌های نایکی را چاپ می‌کردیم و پنی آن‌ها را مثل شیرینی هالووین پخش می‌کرد.

البته رخدادهای اصلی این بازیها روز فینال بود، دوئل بین پرفانتین و جرج یانگ، المپیک بزرگ. آن زمان‌ها، پرفانتین را همه‌ی دنیا به نام پرفانتین می‌شناختند، و فراتر از یک پدیده بود. یک ابر ستاره‌ی تمام عیار بود؛ بزرگترین پدیده‌ی مسابقات دو و میدانی آمریکا از زمان جسی اوینز به بعد. نویسندگان ورزشی مرتب او را با جیمز دین مقایسه می‌کردند و مایک جگر و مجله‌ی «دنای دونده» می‌گفت که بهترین مورد برای مقایسه با محمد علی کلی، بوکسور معروف است. او یک شخصیت تأثیرگذار و دگرگون شونده بود.

هیچ مسابقه‌ای را تقریباً مثل آن مسابقه ندیدم. اما با این حال فقط شاهد آن مسابقه نبودم بلکه در آن مسابقه شرکت کردم. چند روز بعد در ماهیچه‌های پشت ران و سر رانم احساس درد کردم. به این نتیجه رسیدم که این، این ماهیت ورزش بود، کاری که ورزش می‌تواند انجام دهد. مثل کتاب، ورزش به آدم‌ها این حس را می‌دهد که زندگی‌های دیگر را زندگی کنند، به آنها حس شرکت کردن در پیروزی‌های دیگران را می‌دهد. و شکست‌هایشان. وقتی ورزش‌ها در بهترین حالت خودشان باشند، روحیه‌ی هواداران با روحیه‌ی ورزشکاران ادغام می‌شود و در این همگرایی، در این انتقال، همان وحدت است که عرفان از آن سخن می‌گوید.

در هفته‌ی دوم بازیهای المپیک، یک گروه هشت نفره از مردان مسلح نقاب پوش از دیوار پشتی دهکده‌ی المپیک بالا رفتند و یازده ورزشکار اسرائیلی را ربودند. توی دفترمان در تیگارد یک تلویزیون گذاشته بودیم و هیچ کس ذره‌ای هم کار نمی‌کرد. ما فقط تلویزیون می‌دیدم و تماشا می‌کردیم، هر روز و هر روز، بدون اینکه چیزی بگوییم، و اغلب دستانمان را روی دهانمان می‌گرفتیم. وقتی که نتیجه آن گروگان‌گیری معلوم شد، وقتی که اخبار سر رسید که همه‌ی آن ورزشکاران را کشته بودند، بدن‌هایشان را غرق به خون روی آسفالت باند فرودگاه پاشیده بودند، به یاد مرگ جان و رابرت کندی و دکتر کینگ افتادیم و دانشجویان دانشگاه استیت کنت، و تمامی ده‌ها هزار نفری که در ویتنام کشته شدند. زمانه‌ی ما دشوار بود، عصر آغشته شدن در خون بود و دست کم روزی یک بار مجبور میشدی از خودت بپرسی: هدف چیست؟

بالاخره یک نعمت الهی ضروری سر رسید. خبر رسید که چند ساعت به سمت شمال، در سیاتل، در بازیهای رینیر کلاسیک بین‌المللی، یک بازیکن تنیس رومانیایی چابک تمام رقبا را از سر راه قلع و قمع کرده و این کار را با یک جفت کفش مچ پوینت نایکی انجام داده. این رومانیایی، ایلی ناستاسه، معروف به «ناستی» بود و هر زمانی که ضربه‌ی هوایی مشخصی می‌زد، هر زمان که روی انگشتان پایش بالا می‌رفت و سرویس غیر بازگشتی را می‌زد، تمام دنیا آرم ویژ نایکی روی کفش را می‌دیدند.

یک زمانی فهمیدم که قراردادهای تبلیغاتی با ورزشکاران مهم است. اگر می‌خواستیم با آدیداس رقابت کنیم - گذشته از پوما، گول، دیادورا، هد، ویلسون، اسپالدینگ، کارهو، ایتونیک، نیوبالنس و همه‌ی آن مارک‌های دیگری که در دهه ی ۱۹۷۰ سر بر می‌آوردند - به ورزشکاران برتری نیاز داشتیم که محصولات ما را بپوشند و درباره‌ی آن با نظر مساعد حرف بزنند. اما همچنان پولی برای پرداخت به ورزشکاران برتر نداشتیم (ما خیلی بیشتر از قبل بی پول بودیم). همچنین نمی‌دانستیم که چجوری باید اول به آن‌ها نزدیک شویم، آن‌ها را ترغیب کنیم که کفش ما خوب است، که خیلی زود بهتر می‌شوند، به آن‌ها بگوییم که برای تبلیغ کفش ما باید قرارداد ارزانتری امضا کنند.

سال ۱۹۷۲، داکس من هشت بار متوالی بازی را به بیورز واگذار کرد، که هشت بار متوالی مرا به افسردگی تلخی فرستاد. اما حالا، در این سال در هم و برهم، داکس مورد علقه‌ی من قرار بود نایکی بپوشند. هولیستر سرمربی آرگان، دیک انریچ، را متقاعد کرده بود که کفش‌های جدید ما را با تخت‌های وافلی برای بازی بزرگ، جنگ داخلی، بپوشند. تیم داکس میزبان بود، پایینتر از کوروالیس. تمام صبح باران پراکنده باریده بود و موقع بازی شرشر می‌بارید. من و پنی توی جایگاه‌ها ایستاده بودیم، زیر لباس کاملاً خیسمان می‌لرزیدیم، داشتیم به قطرات باران زل می‌زدیم که شوت اول بازی رفت توی هوا.

در اولین دور برداشتن توپ تا زمین گذاشتن آن، توپ پران تنومند تیم آرگان، یک شوت زن دقیق به نام دن فوتس، توپ را به دانی رینولدز داد و او هم با نایکی وافل دار خود یک ویراژ داد و ... توپ را گل کرد. داکس ۷، نایکی ۷، بیورز ۰. فوتس، که دوره‌ی دانشکده‌اش را با موفقیت داشت تمام می‌کرد، آن شب دیوانه شده بود.

او تقریباً یک پاس سیصد متری پرت کرد و تقریباً شصت متر از دروازه رفت داخل و بعدش توپ مثل پر تو دست گیرنده‌اش پایین آمد. این مسیر خیلی زود باز شد. در نبرد نهایی، داکس من کاملاً بر تیم باکتوت مسلط بود: ۳۰ بر ۳.

همیشه آن‌ها را باکس من خطاب می‌کردم اما حالا واقعا باکس من بودند. آن‌ها توی کفش‌های من بودند. هر قدمی که بر می‌داشتند، هر دوندگی که انجام می‌دادند، تا اندازه‌ای مال من بود. این همان چیزی است که رخدادهای ورزشی را نگاه کنیم و خودمان را توی کفش‌های ورزشکاران بگذاریم. هر هواداری این کار را می‌کند. اما وقتی ورزشکاران واقعا در کفش‌های تو باشند، چیز دیگری است.

پر مثل مربیاش، پس از المپیک ۱۹۷۲ اصلاً خودش نبود. او هم به خاطر آن حملات تروریستی روحش عذاب میکشید و خشمگین بود. همچنین از عملکرد خودش. احساس میکرد که همه را ناامید کرده. او چهارم شد.

به او گفتیم که هیچ تاسفی ندارد که در رشته‌ی خودت نفر برتر چهارم دنیا شوی. ولی پر میدانست که او از این چیزها خیلی بهتر است. می‌دانست که اگر سرسخت‌تر می‌بود، بهتر نتیجه می‌گرفت. صبر و حيله‌ای از خود نشان نداد. می‌توانست پشت سر دنده‌ی اول قرار گیرد، نفر دوم، نقره‌ی دزدیده شده. با این حال این کار بر خلاف اعتقاد پر بود. بنابراین او کامل دویده بود، بدون هیچ تاملی و در صد متر پایانی خسته شد. بدتر، مردی را که او رقیب اصلی خود تصور می‌کرد، السه ویرن، از فنالند، بار دیگر طلا گرفت. تلاش کردیم تا روحیه‌ی پر را بازگردانیم. او را مطمئن کردیم که آرگان هنوز او را دوست دارد. مسئولین شهر ایوجین حتی برنامه‌ریزی کردند تا یک خیابان را به نام او نام‌گذاری کنند. پر گفت: «علایه. میخان اسمشو چی بذارن؟ خیابان چهارم؟» او خودش را در خانه‌ی ماشینی‌اش در سواحل ویالمیت مخفی کرد و هفته‌ها بیرون نیامد.

شش ماه کامل زمان برد، اما آتش درون دل پر بازگشت. در مسابقات پایانی‌اش برای آرگان درخشید. مسابقه‌ی دوی پنج هزار متری آن. سی.ای.ای را برای سال چهارم متوالی برنده شد، و زمان خیره کننده‌ی ۱۳:۰۵:۳ را به ثبت رساند. همچنین به اسکاندیناویا رفت و زمین را در دوی ۵۰۰۰ متری نابود کرد و رکورد ملی ۱۳:۴:۲۲ را به جای گذاشت. از این هم بهتر، او این کار را با کفش نایکی انجام داد. باورمن بالاخره از او خواسته بود تا کفش‌های ما را بپوشد (ماهها بود که از بازنشستگی باورمن میگذشت اما او همچنان مربی پر بود، همچنان طرحهای نهایی را برای کفش وافلی ارائه می‌داد، طرحهایی که قرار بود در معرض عموم به فروش برسند. او اینقدر سرش شلوغ نبود. و بالاخره کفشهای ما در حد و اندازه‌ی پر شد. یک مسابقه‌ی عالی همزیستی بود. او هزاران دلار از تبلیغات به دست می‌آورد، مارک تجاری ما را تبدیل به نمادی برای شورش و سنت شکنی می‌کرد - و ما به او کمک می‌کردیم تا بهبود یابد.

پر محتاطانه با باورمن درباره‌ی المپیک ۱۹۷۶ در مونترال شروع به صحبت کرد. او به باورمن و چندتا از دوستان نزدیکش گفت که می‌خواهد پیروز شود. معلوم شد که او می‌خواهد مدال طلایی را که از چنگش در مونیخ فرار کرد، پس بگیرد.

ما چند مانع لغزنده ترسناک بر سر راهش قرار داشت. یکی، ویتنام. پر، که زندگی‌اش، مثل من، مثل همه، با اعداد مدیریت می‌شد، شماره‌ی افتتاحی در قرعه‌کشی به نامش افتاد. تردید اندکی بود به محض اینکه او فارغ‌التحصیل شود، برای جنگ ویتنام احضارش می‌کردند. زمانی از سال می‌رسید که او در باتالافی متعفن نشسته و مسلسل سنگینی در دست دارد. او باید پاهایش را داشته‌باشد، پاهای آسمانی‌اش، که در زیر تنش قرار دارد.

دوم، باورمن بود. پر و مربی دائماً با هم درگیر بودند، مرد کله‌شوق با ایده‌های متفاوت درباره‌ی روشهای تمرین و سبک‌های دوییدن.

باورمن نظرش را بلند می‌گرفت: یک دنده‌ی استقامت در اواخر بیست سالگی‌اش تحلیل می‌رود.

بنابراین او از پر می‌خواست که استراحت کند، خودش را برای برخی مسابقات مهم حفظ کند.

باورمن همیشه از او خواهش می‌کرد که چیزی را ذخیره کند. اما پر قبول نمی‌کرد. می‌گفت من با تمام توانم می‌دوم، همه‌ی زمان‌ها.

رابطه آنها از نظر من مثل رابطه‌ی من و بانک‌ها بود. پر آهسته دوییدن را منطقی نمی‌دید - هیچوقت. تند بدو یا بمیر. من او را سرزنش نمی‌کردم. طرفدارش بودم. حتی بر خلاف مربیمان.

اولین کاری که پر با این پول باد آورده کرد این بود که رفت و برای خودش یک ماشین ام.جی شیرقهوه‌ای خرید.

او همه جا با آن رانندگی می‌کرد - سریع. شبیه ام.جی قدیمی من بود. یادم می‌آید که فوق العاده زیاد و غیر مستقیم احساس غرور می‌کردم. یادم می‌آید که فکر می‌کردم: ما آن را خریدیم.

یادم می‌آید که فکر می‌کردم که پر تجسم وجود و زنده‌ی آن چیزی است که ما می‌خواستیم خلق کنیم.

هر موقع مردم می‌دیدند که پر با سرعت سرسام آورش می‌رود - توی پیست یا با ام.جی‌اش - از آن‌ها می‌خواستیم که نایکی را ببینند. و وقتی آن‌ها یک جفت نایکی می‌خریدند، از آن‌ها می‌خواستیم که پر را ببینند.

مشهورترین اُرگانی در دنیا در آن زمان کِن کِزی بود که رمان بسیار موفقش، دیوانه‌ای از قفس پرید، سال ۱۹۶۲ منتشر شد. دقیقاً همان زمانی که رفتم سفر دور دنیا. من کِزی را در دانشگاه اُرگان می‌شناختم. او کشتی می‌گرفت و من می‌دویدم و در روزهای بارانی داخل سالن با امکانات مشابه تمرین می‌کردیم.

وقتی اولین رمانش منتشر شد، از عالی بودن آن شوکه شدم، مخصوصاً که نمایشنامه‌هایی را که در مدرسه نوشته بود اشغال بودند. ناگهان او شده بود شیر ادبیات، محبوب نیویورک ولی باز هم آن طوری که در حضور پر جوگیر می‌شدم، در حضور او نمی‌شدم.

سال ۱۹۷۳، به این نتیجه رسیدیم که پر کاملاً همان هنرمندی بود که کِزی بود و حتی بیشتر. پر تا حدی خودش گفته بود. او به گزارشگری گفته بود: «مسابقه یک کار هنری است که مردم میتونن به آن نگاه کنن و با همان میزان روشهایی که آن را درک میکنن، تحت تأثیر قرار بگیرن».

اگرچه لقب شغلی پر عمداً مبهم بود، اما نقش او واقعی بود، عقیده‌ی او به نایکی نیز واقعی بود. او هر جا می‌رفت تی شرت‌های نایکی می‌پوشید و اجازه می‌داد تا پاهایش قالب کفش باورمن برای آزمایش‌هایش باشد.

پر از نایکی همانند یک عقیده سخنرانی می‌کرد. و هزاران نفر جدید را به زیر چتر ما روانه می‌کرد. او به همه توصیه می‌کرد که این مارک تجاری جدید شیک را یک بار امتحان کنند - حتی به رقبای خودش. او اغلب یک جفت کفش نایکی تخت صاف یا می‌خدار را به یکی از دوستان دندهاش می‌فرستاد با این نوشته: اینو بپوش. خوشت می‌آید.

در بین آن‌هایی که بیشترین الهام را از پر گرفته بودند، جانسون بود. در همان حالی که فرآیند ساخت شرکت خود را ادامه می‌دادیم، جانسون بیشتر سال ۱۹۷۲ را وقف چیزی کرد که او آن را پر مونترال نامید؛ کفشی که نوعی ادای احترام به پر، به المپیک آتی و به جشن دوپست سالگی آمریکا بود. این کفش با نوک انگشتانی مخمل‌نما، پشت نایلونی قرمز و آرم ویژ سفید، شادترین کفشان تا آن زمان بود و همچنین بهترین کفش میخ‌دار ما. می‌دانستیم که به خاطر کیفیت یا زنده می‌ماندیم یا می‌مردیم و بنابراین تا اینجای کار، کیفیت ما در زمینه‌ی کفش‌های میخ دار ناجور بود. جانسون تلاش می‌کرد تا این مسئله را با طرحی جدید حل کند.

برای ماهها، ایده‌های زیادی را به جانسون می‌دادم. او به یک طراح واقعا عالی تبدیل شده بود و ما باید از استعدادش استفاده‌ی کامل را می‌بردیم. ساحل شرقی به آرامی می‌پر خرید اما وقت خیلی زیادی برای مدیریت آنجا می‌گذاشت. همه چیز باید دوباره سازماندهی می‌شد، کارآمد می‌شد، و با این شرایط بهترین استفاده از زمان و خالقیت جانسون نبود. این کار برای یکی مثل ... وودل ساخته شده بود.

خلاصه نامه‌های بلند بالا برای جانسون نوشت و اعتراف کرد که همه‌ی ما داریم علیه او توطئه می‌کنیم، می‌خواهیم او را ناراحت کنیم. او نوشت: « مطمئنم که فهمیدی که ما اصلاً به اندازه‌ی تو، اینجا کار نمی‌کنیم؛ با فقط سه ساعت کار در روزهای کاری خوب مشکل است که همه چیز را راست و ریس کنیم. تازه من وقت می‌گذارم تا تو را در تمامی موقعیت‌های شرم‌آور با مشتریان و جامعه تجاری قرار دهم. وقتی که به شدت به پول نیاز داری تا قبض‌ها را پرداخت کنی، فقط اندکی از آن بخشی که نیاز داری را می‌فرستم تا اینجوری مجبور بشوی با ماموران قبض و ماموران قانون درگیر بشی. تخریب شهرت تو را نوعی تحسین شخصی قلمداد می‌کنم».

تقریباً انتهای سال ۱۹۷۲ این دو نفر کلید خانه‌هایشان را به یکدیگر دادند و الان در اوایل ۱۹۷۳ مکان‌هایشان را تعویض کردند. کار تیمی بزرگی کردند. فداکاری بزرگی بود و من عمیقاً سپاسگزارشان بودم. اما طبق شخصیت من و سنت رولان آبی، تشکر نکردم. هیچ حرفی از سپاسگزاری یا تحسین به زبان نیاوردم. در واقع، در تعدادی از سررسیدهای دفتر این تغییر را به «عملیات وارونگی حیف نون‌ها» تعبیر کردم. در اواخر بهار سال ۱۹۷۳ با سرمایه‌گذاران، اوراق قرضه‌داران جدیدمان برای بار دوم دیدار کردم.

بار اولی که دیدار کردیم از من خوششان آمده بود. چرا که نه؟ فروش رونق داشت، افراد مشهور کفش‌های ما را تبلیغ می‌کردند. البته که انیتسوکا را از دست داده بودیم و جنگی حقوقی در پیش رو داشتیم، اما در مسیر درستی بودیم.

بیشتر سال ۱۹۷۳ را در دفتر پسرعمو هوسر سپری کردیم، خواندن پرونده‌ها، مرور دفاتر یادداشت و چاپلوسانه با جملات و رفتارهایم تواضع کردن. یادداشت من درباره‌ی استخدام یک جاسوس - دادگاه می‌تواند این مورد را با بدبینی نگاه کند، پسرعمو هوسر هشدار داد. «قرض گرفتن» پوشه‌ی کیتامی از کیف دستی‌اش؟ چطور یک قاضی می‌تواند این مورد را چیزی غیر از دزدی در نظر بگیرد؟ مک آر تور به ذهنم آمد. شما را به خاطر قوانینی که شکسته‌اید به یاد می‌آورند.

در پایان آن روزهای دشوار، آن دوهای ده کیلومتری شبانه‌ام بود که زندگی‌ام را نجات داد. و بعد از آن اندک زمان کوتاهی بود که با متیو و پنی می‌گذراندم و همین سلامت روانی مرا نجات داد. همیشه می‌کوشیدم تا زمان و انرژی برای گفتن قصه‌ی شب به متیو پیدا کنم. توماس جفرسون با مشقت بیانیه‌ی استقلال را می‌نوشت، می‌دونید، تقلا برای یافتن لغات. وقتی مت هیستری کوچولو برایش یک خودکار ساخته شده از پر جدید آورد، تازه لغات به نظر به طور جادویی روان می‌شدند.

سال ۱۹۷۳ مشکلات عرضه و تقاضا که صنعت کفش دوندگی با آن مواجه بود، فوق العاده بغرنج شد؛ ظاهرا حل شدنی نبود. کل دنیا ناگهان تقاضای کفش دوندگی می‌داد و عرضه به طور کامل با تقاضا ناهماهنگ بود. این شرایط داشت به آهستگی به پت پت کنان می‌افتاد. هیچ‌وقت کفش کافی در خطوط لوله‌های انتقال نبود.

سال ۱۹۷۳ فروش ما ۵۰ درصد رشد داشت و به ۴/۸ میلیون دلار رسید، رقمی که وقتی برای اولین بار روی کاغذ دیدم، سرم گیج رفت. همین دیروز نبود که فروش ما به ۸۰۰۰ دلار رسیده بود؟ اما با این حال هیچ خوشحالی برای ما وجود نداشت. بین مشکلات حقوقی و مکافات تقاضا، هر لحظه امکان داشت که کارمان تعطیل شود.

آخر شب بود که کنار پنی نشسته بودم و او برای هزارمین بار پرسید که اگر روبان آبی شکست بخورد چیکار می‌خواهیم بکنیم. برنامه چیست؟ و برای هزارمین بار با جملات خوشبینانه به او اطمینان دادم که کاملا موافق نیستم که ما شکست می‌خوریم. تا اینکه پاییز همان سال ایده‌های به ذهنم رسید. برویم به همه‌ی خرده فروش‌های بزرگمان بگوییم که اگر تعهدنامه‌های محکمی امضا کنیم، اگر آن‌ها سفارشات بزرگ و بدون قابلیت بازپرداخت از ما بگیرند، شش ماه زودتر، تخفیف خیلی زیادی تا ۷ درصد به آن‌ها می‌دهیم. اینجوری ما زمان طولانی‌تری در پیش رو خواهیم داشت و محموله‌های کمتری و اطمینان بیشتری خواهیم داشت و بنابراین شانس بهتری برای نگهداری موجودی نقدی در بانک خواهیم داشت. همچنین، می‌توانیم از این تعهدنامه‌های بلند مدت برای بانفوذهایی مثل نورداستورم، کینی، اتلیتس فُت، یونایتد اسپورتینگ گُذ و دیگران استفاده کنیم تا اعتبارات بیشتری را از نیشو و بانک کالیفرنیا بگیریم. مخصوصا نیشو.

۳ سپتامبر ۱۹۷۳. پنجمین سالگرد ازدواجم. بار دیگر پنی مرا نیمه‌های شب بیدار کرد تا به من بگوید که احساس خوبی ندارد. اما این بار، در حین رانندگی به سمت بیمارستان، غیر از بچه چیزهای بیشتری در ذهنم بود. برنامه‌ی «آینده‌ها». شمارش جفت‌ها. دادگاه آتی. البته که گیج بودم.

دور زدم، از همان راه قبلی برگشتم. دانه‌های عرق روی پیشانی‌م نشسته بود، پیچیدم توی یک خیابان و در انتهای خیابان بیمارستان را دیدم. خدا را شکر.

توی دادگاه فدرال در مرکز شهر پورتلند، دور یک میز چوبی کوچک، در کنار استراسر و پسرعمو هوسر نشسته و به سقف خیره بودم. تلاش می‌کردم تا نفس عمیقی بکشم. نمی‌خواستم به سمت چپ به میز مخالف نگاه کنم، به پنج و کیل با چشمان شکاریشان که نماینده‌ی اُنیتسوکا و چهار توزیع کننده‌ی دیگر بودند.

همه‌ی آن‌ها می‌خواستند نابودی مرا ببینند. ۱۴ آوریل سال ۱۹۷۴ بود. برای بار آخر تلاش کردیم تا از این وضع وحشتناک جلوگیری کنیم. لحظاتی قبل از شروع دادگاه، پیشنهاد سازش دادیم. به اُنیتسوکا گفتیم: هشتصد هزار دلار بابت خسارت به ما پرداخت کنید، شکایتان را در ژاپن پس بگیرید، ما هم شکایتمان را پس می‌گیریم و همه می‌رویم پی کارمان.

فکر می‌کردم که شانس پذیرفتن اندکی وجود داشته باشد، اما پسرعمو هوسر گفت که ارزش امتحان کردنش را داشت. اُنیتسوکا فوراً این پیشنهاد را رد کرد. و هیچ عکس‌العملی نشان نداد. آن‌ها آمده بودند برای خونریزی. خلاصه‌ی ناظم دادگاه اعلام کرد: «جلسه‌ی دادگاه شروع شد!»

قاضی وارد دادگاه شد و چکش را روی میز زد و قلبم فرو ریخت. به خودم گفتم که بیچاره شدیم رفت. وکیل طرف اُنیتسوکا، وین هیلپارد، اول بیانی‌ی آغازینش را قرائت کرد. مردی بود که از کارش لذت می‌برد، می‌دانست که تو این کار خوب است. به میز ما اشاره کرد و فریاد زد: «این آقایون ... دستان آلوده‌ای دارند!» «او تکرار کرد: «دستان ... آلوده».

این اصطلاح استاندارد بود اما هیلپارد به گونه‌ای زنده از آن استفاده کرد، هر چیزی که هیلپارد می‌گفت به نظر من شرورانه می‌آمد، زیرا قدکوتاه بود و دماغ قلمی داشت و شبیه پنگوئن بود. او نعره زد که روبان آبی از طریق این شراکت سر اُنیتسوکا کاله گذاشته.

وقتی صحبت‌های هیلپارد تمام شد، وقتی او نشست کنار چهار همکار دیگرش، آماده بودم تا به این نتیجه برسم که من طرفدار اُنیتسوکا هستم. سرم را انداختم پایین و از خودم پرسیدم که چطور تونستی همه‌ی این کارهای بد را در حق این تجار ژاپنی بیچاره انجام بدی؟ ما که شاک می‌بودیم، اول پرونده‌ی خود را ارائه دادیم و اولین شاهد که ما صدا کردیم بنیانگذار و رئیس روبان آبی بود، فیل ایچ. نایت. وقتی که می‌رفتم سمت جایگاه احساس کردم که انگار باید یک نفر دیگر فیل نایت باشد و صدایش کنند. یا یک فیل نایت دیگر حالا باید دستش را بلند کند، قسم بخورد که حقیقت را بگوید، سر پرونده‌های که با فریبکاری و دشمنی زیاد برجسته بود. از بدنم جدا شدم و پرواز کردم و صحنه را آشکارا از بالا نگاه کردم.

وقتی روی صندلی چوبی جیرجیر کننده‌ی جایگاه شاهد نشستم و کراواتم را صاف کردم، به خودم گفتم که این مهمترین توجیهی است که تا به حال کرده‌ای. خرابش نکن. خلاصه خراب کردم. به همان میزان بدهی‌هایم، کاملاً بد بودم. حتی اندکی بدتر هم بودم.

قاضی پرونده‌ی ما عالیجناب جیمز برنز بود، چهره‌ای مشهور در دستگاه قضای آرگان. صورتی کشیده و ترشرو داشت با چشمانی خاکستری رنگ پریده که از زیر دو ابروی سیاه ورقلمبیده نگاه می‌کرد. هر چشم برای خودش سقف پوشالی داشت. شاید به این دلیل بود که کارخانه‌ها ذهن مرا کاملاً درگیر کرده بودند، اغلب به این فکر می‌کردم که قاضی برنز جوری به نظر می‌رسد که انگار در یک کارخانه‌ی دور افتاده ساخته شده که قضات را تولید می‌کند. و فکر می‌کردم که این موضوع را او هم می‌داند. و بدان افتخار می‌کند. او کاملاً جدی خودش را جیمز عادل خطاب می‌کرد. با آن صدای بم و اپرا گونه‌اش اعلام می‌کرد: «شما اکنون در دادگاه جیمز عادل هستید!»

همان روز، جیمز عادل تنفس اعلام کرد و هر دو طرف را نصیحت کرد. او گفت که با خواندن همه‌ی مطالب در روزنامه‌های محلی درباره‌ی این پرونده، پریشان خاطر شده. او اگر می‌خواست همه‌ی رسانه‌های خبری را پیگیری کند که دیوانه می‌شد. به ما دستور داد تا خارج از اتاق دادگاه، بحث و مجادله درباره‌ی این پرونده نکنیم و دست نگه داریم.

فردا صبح، وقتی تو اتاق دادگاه جمع شدیم، همه قهوه‌مان را می‌نوشیدیم، اولین چیزی که متوجه شدیم، چهره‌های ناآشنا سر میز دفاع مدعی بود. پنج و کیل بودند ... و یک شخص جدید؟ جانسون برگشت، نگاه کرد و رنگش مثل کچ سفید شد. گفت: «ای گندش بزنه.» با زمزمه‌ای دیوانه‌وار به ما گفت که این یارو مدیر فروشگاه است ... که ناخواسته با او درباره‌ی دادگاه حرف زده بود

جانسون با مدرک خودش را توجیح کرد. تجزیه و تحلیلی گویا و خیره کننده درباره‌ی ریزترین جزئیات؛ توصیف کفش‌های بوستون و کورتز، بهتر از هر کس دیگری توی دنیا، از جمله من. هیلارد بارها و بارها تلاش کرد تا صحبت‌هایش را قطع کند اما نتوانست. چقدر لذتبخش بود که ببینیم هیلارد سرش را به دیوار بتنی خونسردی جانسون می‌کوبد. خوش اخلاقی در برابر بداخلاقی هماهنگی اندکی داشت.

بعد از این پسرعمو هوسر از روی برگه‌های شاهد، ایوانو را خواند، همان دستیار جوانی که کیتامی را در آن دو سفرش به آمریکا همراهی کرده بود. خوشبختانه، ایوانو نشان داد که قلب صاف و پاکی دارد همانطوری که من و پنی برای اولین بار که او را دیدیم، متوجه این قضیه شدیم. او حقیقت را گفت، عین حقیقت را. همین مستقیماً کیتامی را تکذیب می‌کرد. ایوانو شهادت داد که یک برنامه‌ی سفت و سخت و تعیین شده برای شکستن قرارداد ما وجود داشته تا ما را از بین ببرند، تا ما را جایگزین کنند و اینکه کیتامی این موضوع را به وضوح چندین بار بیان کرده بود.

دست آخر وودل را فرا خواندیم. او را تماشا می‌کردم که ویلچر خود را به آرامی به سمت جایگاه می‌راند. اولین باری بود که او را با کت و کراوات می‌دیدم. او اخیراً با زنی آشنا شده و ازدواج کرده بود و حالا وقتی به من گفت که خوشحال است، باورم شد. برای لحظه‌ای که به این فکر کردم که از آن زمانی که توی ساندویچ فروشی بیورتون همدیگر را ملاقات کردیم تا الان چه راه طولانی سپری کرده بود، لذت می‌بردم. اما بلافاصله حس بدی پیدا کردم، زیرا من باعث این شدم که او به این منجلاب کشیده شود. توی جایگاه بیشتر از من عصبی بود و بیشتر از باورمن بیمناک. جیمز عادل از او خواست تا نامش را هجی کند و وودل توقف کرد گویی اینکه او نمیتوانست به یاد آورد. «... او، یک واو دیگر، دو تا دال، ...» ناگهان زد زیر خنده. اسم او دو تا دال نداشت. اما همین اسم برای خانم‌ها دو تا دال دارد. اُ پسر. حالا دیگر واقعا افتاده بود روی خنده. البته خنده‌ی عصبی بود. اما جیمز عادل تصور کرد که وودل دارد مراحل قضاوت دادگاه را مسخره می‌کند. او به وودل یادآور شد که در دادگاه جیمز عادل است. همین جمله تنها باعث خنده‌ی بیشتر وودل شد.

وقتی نوبت اُنیتسوکا شد تا مورد خود را ارائه کند، اولین شاهد خود را یعنی آقای اُنیتسوکا را فراخواندند. او خیلی به گواهی دادن نپرداخت. گفت که او هیچی از این درگیری من و کیتامی خبر ندارد. از برنامه‌های کیتامی برای خنجر زدن از پشت به من هم اطلاعی ندارد. کیتامی با دیگر توزیع کننده‌ها حرف زده؟ آقای اُنیتسوکا گفت: «اصلاً اطلاعی ندارم.» کیتامی قصد دارد تا با ما قطع رابطه کند؟ «نمیدونم.» پس از آن کیتامی آمد. وقتی که کیتامی رفت به سمت جایگاه، وکلای اُنیتسوکا بلند شدند و به قاضی گفتند که به مترجم نیاز دارند. گوشم را تیز کردم. به چی نیاز دارن؟ کیتامی انگلیسی را سلیس حرف می‌زد. او را یاد آن روزی انداختم که درباره‌ی یاد گرفتن انگلیسی با نوار به خودش می‌بالید. برگشتم به پسرعمو هوسر نگاه کردم، چشمانم از حدقه بیرون زده بود، اما او دستانش را دراز کرد و کف دستانش را روی میز گذاشت. آرام باش. طی دو روز کیتامی در جایگاه، دروغ گفت؛ بارها و بارها، از طریق مترجمش یا از طریق زبان خودش. او تاکید می‌کرد که هیچوقت قصد نداشته تا قرارداد را نقض کند. او فقط وقتی که فهمیده بود ما داریم نایکی تولید می‌کنیم، تصمیم گرفته بود تا این برنامه را پیاده کند. گفت آره قبل از اینکه ما اولین کفش‌های نایکی را تولید کنیم، با دیگر توزیع کننده‌ها در تماس بوده اما فقط تحقیقات بازاری انجام داده. او گفت آره، بحث‌هایی مبنی بر خریدن روبان آبی توسط اُنیتسوکا وجود داشت اما این ایده را فیل نایت شروع کرد. پس از آنکه هیلارد و پسرعمو هوسر مباحث نهایی خود را ارائه دادند، برگشتم رو به بشمار حضار کردم و از آمدن آن‌ها تشکر کردم. سپس من و پسرعمو هوسر و استراسر رفتیم توی میخانه‌ی سر نیش و کراوات‌هایمان را باز کردیم و چندتا آبجوی سرد یخدار خوردیم. و باز هم آبجوهای بیشتر. ما درباره‌ی چیزهایی متفاوتی که می‌توانست اتفاق بیافتد و چیزهایی متفاوتی که می‌توانستیم انجام بدهیم، بحث کردیم. می‌گفتیم ای داد، کاشکی این کار را انجام داده بودیم و بعد همه بر میگشتیم سرکار.

یک هفته بعد، یک پیشنهاد سازش دریافت کردیم: چهارصد هزار دلار. اُنیتسوکا خیلی خوب می‌دانست که متخصص تعیین این ضرر ممکن است هر عددی را تعیین کند، بنابراین آن‌ها به دنبال آن بودند تا پیش دستی کنند و از ضرر بیشتر جلوگیری کنند. اما چهارصد هزار دلار به نظرم کم بود. ما چند روز چانه زنی می‌کردیم. هیلارد سماجت می‌کرد.

همه نشستیم دور میز. جلوی هر کدام از ما بیست سند قرار داشت و هر سند ده‌ها نقطه چین داشت. اینقدر امضا کردیم تا اینکه انگشت‌هایم می‌سوخت. تقریباً یک ساعت طول کشید. حس و حالمان پر تنش بود، سکوت عمیق بود مگر برای یک لحظه‌ای. یادم می‌آید که استراسر

عطس‌های بلند کرد. مثل عطسه‌ی فیل. همچنین یادم می‌آید که او با اکراه یک دست کت و شلوار مدل جدید سرمایه‌ی پوشیده بود که مادر زنش برایش دوخته بود و خرت و پرت‌های اضافه در در جیب جلویی‌اش ریخته بود. استراسر، که جایگاه خودش را به عنوان اولین مخالف خیاط‌های دنیا تثبیت می‌کرد، حالا دستش را توی جیبش کرد و یک رشته پارچه‌ی گاباردین بیرون آورد و برای فین کردن استفاده کرد. چند روز پس از حکم دادگاه استراسر آمد توی دفتر؛ برای آرام سازی جو و برای خداحافظی. ما او را به اتاق کنفرانس هدایت کردیم و همه آمدند آنجا و او را به شدت تشویق کردند. وقتی دستش را بلند کرد تا از هلهله و تحسین آن‌ها تشکر کند، چشمانش پر از اشک شد. در انتهای سال ۱۹۷۴، آن سال طولانی رنج آور، همین شد برنامه‌ی ما. کاملاً آمادگی این را داشتیم تا این برنامه را اجرا کنیم. تکلیفم را انجام دادم. چندباری به ساحل شرقی سفر کردم تا مقدمات را فراهم کنم و از کارخانه‌هایی که ما احتمالاً با آنها قرارداد می‌بستیم، دیدن کنم. دو بار رفتم - اولی با کیل و دومی با جانسون.

بار اول، منشی شرکت ماشین اجاره‌ای، کارت بانکی‌ام را رد کرد. بعدشم ضبطش کرد. وقتی که کیل تلاش کرد تا اوضاع را راست و ریست کند، کارت بانکی خودش را ارائه داد و منشی گفت که او نمی‌تواند کارت کیل را بگیرد چون کیل هم با من است. آتش نخورده و دهن سوخته. سفر دوم، جانسون را توی بوستون ملاقات کردم. او را از دفتر مجله‌ی «فتور نیوز»، که مشغول بررسی و یافتن چندین تأمین کننده‌ی بالقوه بود، سوار کردم و با همدیگر رفتیم اکسپتر، نیو همپشیر و یک کارخانه‌ی قدیمی درب و داغون دیدیم. این کارخانه که حول و حوش انقلاب آمریکا ساخته شده بود، یک ویرانه بود. زمانی مکان شرکت کفش اکسپتر بوت بود. اما حالا خانه‌ی موشها بود. وقتی که با میله‌ی آهنی درها را باز کردیم و محکم می‌زدیم روی تارهای عنکبوت به بزرگی توره‌های ماهیگیری، انواع و اقسام موجودات از سر و پا و گوشمان بالا می‌رفتند. بدتر اینکه سوراخ‌های دهان گشادی در کف ساختمان وجود داشت. یک قدم اشتباه به معنای سفر به اعماق زمین بود.

واکنش ما در سال ۱۹۷۴ بیشتر گاز دادن بود. ما در شرف رسیدن به ۸ میلیون دلار فروش بودیم و هیچ چیزی، هیچ چیزی، ما را از رسیدن به این رقم فروش منع نمی‌کرد. بدون اعتنا به بانک، با فروشگاه‌های بیشتری قرارداد بستیم و تعدادی فروشگاه هم برای خودمان راه اندازی کردیم و بستن قرارداد تبلیغاتی را با ورزشکارانی که نمی‌توانستیم از عهده‌ی پول آن بر آییم، ادامه دادیم. در همین حال، پر رکورد آمریکا را با کفش‌های نایکی می‌شکست، بهترین تنیس باز جهان با نایکی همه‌ی حریفانش را قلع و قمع می‌کرد. اسمش جیمی کانرز بود و بزرگترین هوادار او، چف جانسون بود. جانسون به من گفت که کانرز، نسخه‌ی تنیس باز پر است. عصیانگر. سنت شکن. او به من گفت که بروم سراغ کانرز، هرچه زودتر قرارداد تبلیغاتی با او ببندم.

خلاصه در تابستان ۱۹۷۴، با وکیل کانرز تماس گرفتم و چرب زبانی‌ام را شروع کردم. گفتیم ما با ناستاسی با ده‌هزار دلار قرارداد بستیم و ما لیلیم که با این بچه نصف این قیمت قرارداد ببندیم.

وکیل کانرز تو هوا این قرارداد را قبول کرد. اما قبل از اینکه کانرز بتواند برگه‌ها را امضا کند، کشور را برای یازی‌های ویمبلدون ترک کرد. بعدش بر خلاف انتظارات، او برنده‌ی ویمبلدون شد. با کفش‌های ما. بعد، برگشت خانه، آمریکا و با تعجب همه‌ی دنیا، برنده‌ی بازیهای تنیس آزاد آمریکا شد. سرگیجه گرفتم. می‌خواستیم تازه او را ارتقا دهیم. وکیل گفت: «کدوم کاغذها؟»
«آ، کاغذها. ما قرار گذاشتیم، یادتونه؟»

«بله، من قراری یادم نمی‌آید. ما قراردادی جدید بستیم که چند برابر بهتر از قرارداد شماست که اصلاً یادم نمی‌آید.»
همه ما تایید کردیم که کارشون تأسف آور بود. ولی بیخیال. همه‌مان گفتیم تازه ما هنوز پر را داریم. ما همیشه پر را خواهیم داشت.

اول پول نیشو را پرداخت کن. این زمزمه‌ی صبحگاهی من بود، دعای هر شب من، اولویت شماره یک من. این دستور روزانه‌ی من به مردی بود که با ساندنس کید و بوچ کسیدی من، بازی کرده بود - هیز. گ

فتم که قبل از پرداخت به بانک، قبل از پرداخت به هر شخصی ... اول پول نیشو را پرداخت کن. این کار خیلی یک استراتژی نبود، بلکه یک امر ضروری بود.

نیشو مثل یک سرمایه بود. حداکثر اعتبار ما در بانک ۱ میلیون دلار بود، اما یک میلیون اعتبار دیگر نزد نیشو داشتیم، که بی چون و چرا در رده‌ی دوم قرار می‌گرفت و بانک را بیشتر خاطر جمع می‌کرد. با این حال اگر نیشو آنجا نبود، همه‌ی این‌ها خراب میشد. لذا، لازم بود که ما نیشو را راضی نگه داریم. همیشه، همیشه، اول پول نیشو را پرداخت کن. به هر حال اول پول نیشو را پرداخت کن، آسان نبود. آسان نبود که به هیچ کس دیگری پرداخت نکنیم. ما دستخوش انفجار در داراییها و موجودی کالا بودیم که ذخیره‌ی نقدی ما را بسیار بسیار تغییر میداد. برای هر شرکت در حال رشدی، این یک مسئله‌ی معمولی بود. اما ما سریعتر از شرکت‌های رو به رشد معمولی در حال پیشرفت بودیم، سریعتر از هر شرکت رو به رشدی که من می‌شناختم. مشکلات ما بی سابقه بود. کم و بیش اینجور به نظر میرسید.

از نظر بسیاری از ناظران این روند به نظر یک بی‌پروایی بی‌ملاحظه بود، روشی خطرناک برای انجام تجارت اما من اعتقاد داشتم که تقاضا برای کفش‌های ما همیشه بیشتر از فروش سالانه ما بود. به علاوه، هشت سفارش از ده سفارش، به لطف برنامه‌ی «آینده‌ها»، سود خالص و تضمین شده بود. با سرعت تمام رو به جلو. دیگران شاید بگویند که نیازی نبود از نیشو بترسیم.

به هر حال این شرکت متحد ما بود. ما برای آن‌ها پول ساز بودیم، چطور می‌تواند دیوانه بازی در بیاورند؟ همچنین، من رابطه‌ی بسیار قوی با سامراجی داشتم. اما یک‌هویی در سال ۱۹۷۵ سامراجی دیگر هیچ چیزی را اداره نمی‌کرد. حساب ما برای او خیلی رشد کرده بود؛ اعتبار ما دیگر به تنهایی جوابگو نبود. حالا ما زیر نظر مدیر اعتبار ساحل شرقی، چپو سوزوکی، بودیم که در لس آنجلس مستقر بودند و حتی بیشتر به طور مستقیم زیر نظر مدیر مالی دفتر پورتلند، تادایوکی ایتو بودیم.

حساسیت من برای خوشحال نگه داشتن نیشو، خوشحال نگه داشتن ایتو، در کنار خودداری من از کاهش رشد، جوی آشفته را در محیط اداره ایجاد کرد. ما در تکاپو بودیم تا تمامی بدهی‌ها را پرداخت کنیم، به بانک کالیفرنیا، به تمامی طلبکاران دیگر، اما پرداخت آخر ماه به نیشو مثل دفع سنگ کلیه بود. وقتی شروع می‌کردیم پول‌های نقد دم‌دستان را جمع و جور می‌کردیم و چک‌هایی می‌نوشتیم که تاحدودی آن مبلغ را پاس می‌کرد، از جان‌کندن زیاد دیگر رمقی برایمان نمی‌ماند. طلب نیشو برخی اوقات آنقدر زیاد بود که برای یکی دو روز یک پنی هم پول نداشتیم. سپس تمامی دیگر طلبکاران مجبور بودند صبر کنند.

گاهی اوقات وقتی که ذخایر نقدی ما ناچیز می‌شد، فقط حساب ما در بانک خالی نمی‌شد، بلکه اضافه برداشت می‌شد. سپس من و هیز مجبور بودیم برویم بانک و واقعیت را به هُلند توضیح دهیم. ما به او صورت وضعیت‌های مالیمان را نشان می‌دادیم، خاطر نشان می‌کردیم که فروش ما در حال دوبرابر شدن است، که موجودی کالاها ما از سقف دارد می‌زند بیرون. می‌گفتیم که این وضعیت جریان نقدینگیمان موقتی است. ما فروشگاه‌های خرده‌فروشی در برکلی، لس آنجلس، پورتلند، نیو انگلند داشتیم و هر کدام حساب بانکی خودشان را داشتند. مجبور بودیم همه‌ی آن‌ها را خالی کنیم و طی یک روز دو روز یا سه روز تمامی آن پول‌ها را به حساب اصلی شرکت انتقال بدهیم. به اضافه‌ی سنت به سنت کارخانه‌ی جانسون در اکستر. ما باید نفس خود را حبس می‌کردیم، مثل عبور کردن از وسط قبرستان بود، تا وقتی که تمامی آن حساب‌ها را دوباره پر کنیم. با این حال شاید هنوز نتوانیم آن مبلغ کلان چک نیشو را پاس کنیم. هنوز به اندکی شانس نیاز داریم؛ می‌توانیم یکی دو تا طلب‌های خودمان را از یکی از صدها خرده‌فروشی‌های بدهکار به ما، بگیریم.

دو روز بعد جانسون توی دفترش در کارخانه‌ی اکس تر مشغول انجام کارهای دفتری بود که گروهی از کارگران عصبانی ناگهان می‌آیند توی دفترش. آن‌ها گفتند که چک حقوقشان برگشت خورده. حالا دنبال جواب بودند. البته که جانسون هیچ جوابی برای آن‌ها نداشت. از آن‌ها درخواست کرد که صبر کنند، احتمالا اشتباهی باید رخ داده باشد. او به اُرگان تلفن کرد، وصل شد به فیلدز و جریان را برایش تعریف کرد. او

از خانم فیلدز خواست تا به او بگوید که تمام این ماجرا یک سو تفاهم بزرگ است، یک اشتباه حسابداری. در عوض او نجواکنان گفت: «گندش بزَن». سپس تلفن را روی جانشون قطع کرد.

هیز را صدا کردم تا بیاید. آن زمان او ۱۵۰ کیلوگرم وزن داشت اما وقتی که خانم فیلدز تکتک جملات مکالمه‌ی تلفنی با جانشون را نقل می‌کرد، ظاهراً داشت جلوی من آب می‌شد. او گفت: «این دفعه دیگه واقعا کلکمون کنده است».

من گفتم: «چه باید بکنیم؟»

گفت: «زنگ می‌زنم به هلند».

چند دقیقه بعد هیز برگشت توی دفتر من، دستانش را بالا برده بود. «

هلند می‌گه که اشکالی نداره، نگران نباشین. او با رئیسش حرف می‌زنه و اوضاع رو مرتب می‌کنه.»

نفس راحتی کشیدم. فاجعه رد شد. اما در همین حین جانشون منتظر ما نشده بود که به او خبر بدهیم. او با بانک محلی خودش تماس گرفته و فهمیده بود که به هر دلیلی حسابش تا ته خالی است. او زنگ می‌زند به جیامپیترو. او هم می‌رود با یک دوست قدیمی ملاقات می‌کند؛ مردی که صاحب یک شرکت بومی جعبه‌سازی بود. جیامپیترو از این مرد درخواست پنج هزار دلار وام می‌کند، نقدی. یک درخواست شنیع. اما بقای این مرد شرکت جعبه‌سازی به روبان آبی بسته بود. اگر کار ما ول می‌شد، ممکن بود این شرکت جعبه‌سازی نیز کارش بخوابد. بر همین حساب این مرد جعبه‌ساز شد. کیسه به دست ما و قبض‌های پنج هزار دلاری را خشکه سلفید.

جیامپیترو بعدش خودش را سریع می‌رساند به کارخانه و دستمزد همه را پرداخت می‌کند، نقدی، مثل جیمی استوارت که شرکت ساخت و ساز و وام‌بیلی بروز را شناور نگه می‌داشت.

خلاصه تا به خودمان آمدیم، همگی توی اتاق کنفرانس در بانک کالیفرنیا نشستیم. در یک طرف میز، هلند و دو نفر مرد ناشناس کت و شلواوری نشستیم. ظاهرشان مثل ماموران کفن و دفن بود. در طرف دیگر، من و هیز بودیم. هلند، با وقار شروع کرد.

مهم نبود که بعد از اینکه هلند ما را بی‌اندازد بیرون دچار شرمساری، دردسرها و سیل پیامدهای بد می‌شویم. تمام چیزی که من بهش فکر می‌کردم نیشو بود.

واکنش آن‌ها چه می‌بود؟ ایتو چه واکنشی نشان می‌داد؟ خودم را تصور کردم که دارم به مرد یخی می‌گویم که نمی‌توانیم میلیون دلار پولش را بدهیم. تا مغز استخوانم سردم شد. آخر آن جلسه را یادم نمی‌آید. یادم نمی‌آید که بانک را ترک کردیم یا رفتیم بیرون یا رفتیم آن طرف خیابان یا رفتیم توی آسانسور یا تا طبقه‌ی بالا رفتیم.

فقط لرزش یادم می‌آید، لرزش شدید وقتی که درخواست دادم که با آقای ایتو حرف بزنم. چیز دیگری که یادم می‌آید ایتو و سامراجی است که من و هیز را بردند توی اتاق کنفرانس. می‌توانستند احساس کنند که ما شکننده‌ایم. ما را روی صندلی‌ها تعارف کردند و وقتی من حرف زدم هر دوشون روی زمین را نگاه می‌کردند. تعظیم. باز هم تعظیم زیاد. گفتم: «راستش خبر بدی دارم. بانک ما ... ما رو انداخته بیرون».

بعدش متوجه شدم که هنوز بخش بد قضیه را به او نگفته بودم. گفتم: «هرطور که باشه، اونا مارو بیرون کردن، آقای ایتو، این کارو کردن. و بدتر این است که من هیچ بانکی ندارم. و بنابراین هیچ پولی ندارم و مجبورم که لیست بدهی‌ها را پرداخت کنم. باید پول دیگر طلبکارانم را پرداخت کنم. اگر توانم این الزامات را اجرا کنم، کارم رو باید تعطیل کنم. امروز، در هر صورت، نه تنها نمی‌تونم بدهی میلیون دلاری شما رو پرداخت کنم، جناب ... بلکه مجبورم یک میلیون دیگر پول از شما قرض کنم».

ما تاکتیک‌هایمان را برای صبح دوشنبه که قرار بود افراد نیشو بیایند، بحث کردیم. ایتو و سامراجی به دقت دفاتر ما را بررسی کردند و اگرچه درباره‌ی اینکه نسبت به امورات مالیمان چی فکر می‌کنند به ما هیچی نگفتند، اما یک چیز از قبل بسیار معلوم بود. آن‌ها فوراً متوجه می‌شدند که ما با پول هنگفت آن‌ها از خارج از کشور کفش نخردیم بلکه کارخانه‌ای مخفی را در اکستر راه اندازی کردیم. حالت بهتر، این قضیه آن‌ها را حسابی عصبانی می‌کرد. حالت بدتر، باعث می‌شد که دیوانه بشوند. اگر این ترفند حسابداری ما، یک خیانت تمام عیار است، آن‌ها سریعتر از بانک ما را می‌اندازند بیرون؛ که در این حالت کارمان را از دست می‌دادیم. به همین سادگی.

ما از مخفی نگه داشتن قضیه‌ی کارخانه حرف زدیم. اما همه‌ی افراد دور میز موافقت کردند که باید تو این مورد کاملاً شفاف باشیم. مثل دادگاه اُنیتسوکا، رک گویی کامل، شفافیت کامل، تنها راه بود. منطقی بود، چه از لحاظ استراتژیکی و چه از لحاظ اخلاقی.

نقشه ریختیم. شخصی را برای هر طلبکار گماشتیم؛ شخصی که تمام مدت چشم از او برندارد، حتی برای دستشویی هم دنبالش برود. بعد یک نفر را تعیین کردیم تا همه چیز را هماهنگ کند، مثل برج مراقبت فرودگاه باشد، مطمئن شود که هر دو طلبکار و اسکورت‌هایشان همیشه در حریم هوایی جداگانه‌ای باشند.

در همین حال، به سرعت از این اتاق به آن اتاق میروم، معذرت خواهی می‌کنم و جلوشون دولا راست می‌شوم. برخی اوقات فشار روحی قابل تحمل نبود. برخی اوقات هم مثل یک فیلم مارکس برادرز بود. دست آخر، یک جورایی جواب داد. هیچ کدام از طلبکاران همدیگر را ندیدند. شسکی و مانوتیز ساختمان را آن شب با اطمینان خاطر ترک کردند، حتی چیزهای خوبی هم درباره‌ی روبان آبی زمزمه می‌کردند.

چند ساعت بعد نیشو آنجا را ترک کرد. تا آن زمان ایتو قبول کرد که سامراجی یک طرفه عمل کرده، مخفی کردن فاکتورها با ابتکار خودش بوده و منم بی اطلاع بودم. او گناه‌های مرا بخشود، از جمله کارخانه‌ی مخفی من. گفت: «چیزهای بدتر از جاه طلبی هم وجود دارد.»
نتهای صبح روز بعد بود که من و هیز رفتیم مرکز شهر. توی ماشین خیلی حرف زدیم، توی آسانسور هم که می‌رفتیم طبقه‌ی بالا به سمت نیشو، کم حرف زدیم. ما ایتو را در دفتر دور افتاده‌اش ملاقات کردیم و هیچی نگفت. او تعظیم کرد. ما تعظیم کردیم.

سپس هر سه رفتیم توی آسانسور تا طبقه‌ی همکف، بدون گفتن هیچ حرفی و بعد رفتیم توی خیابان. برای دومین بار درهفته، ایتو را یک سامورایی اسطوره‌ای دیدم، که از یک شمشیر جواهر نشان استفاده می‌کند. اما این بار او آماده‌ی دفاع بود - از من.

هلند آمد. با ایتو دست داد. رو به من و هیز سرش را تکان داد و ما را به سمت اتاق کنفرانس در انتهای دفتر هدایت کرد، همان اتاق کنفرانسی که چند روز قبل گوشمون را حسابی بُرید. هلند گفت که قرار است آقای فلان و آقای بهمان به ما ملحق شوند.

همه توی سکوت نشستیم و منتظر شدیم تا دار و دسته‌ی هلند از هر سرداب‌های که آن‌ها را نگه داشته بودند، بیرون بیایند. بالاخره آمدند و کنار هلند نشستند. هیچ کسی نمی‌دانست که کی باید شروع به حرف زدن کند. یک بازی فوق العاده پر مخاطره بود. یک اشتباه کوچک، بازنده بودی. ایتو دستش را روی چانه‌اش گذاشت و تصمیم گرفت تا او شروع به حرف زدن کند. فوراً همه چیز را ریخت بیرون. همه چیز گندش بزنه. همه چیز را گفت. اگرچه فقط رو به هلند حرف می‌زد، اما گفت: «آقایون، من متوجه شدم که شما دیگر حساب روبان آبی رو قبول نمی‌کنید؟»

هلند سرش را به نشانه‌ی تأیید تکان داد. «بله، درسته، آقای ایتو.»

سپس مستقیم به هلند نگاه کردم. توی چشماش، که اصلاً پلکی نمی‌زد، پر از حرف بود. او می‌دانست که بانک بیش از حد پاشو از گلیمش دراز کرده.

او می‌دانست که مسئولین بانک بیش از حد واکنش نشان داده بودند. در آن لحظه می‌توانستم ببینم که دیگر هیچ بازرسی از طرف اف.بی.آی وجود نخواهد داشت. او و بانک می‌خواستند این موضوع تمام شود، بسته شود و فیصله یابد. او با یک مشتری خوب بی‌شرمانه رفتار کرده بود و آن‌ها نمی‌خواستند به خاطر این رفتارشان توضیحی بدهند.

ما دیگر هیچ‌وقت از آن‌ها یا از هلند، دوباره نخواهیم شنید. به کت و شلواری‌های کنار هلند نگاه کردم. همانطور که بلند می‌شدم گفتم: «آقایون.»

برخی اوقات تجارت یعنی این: اف.بی.آی تون رو بذار دم کوزه آبشو بخور! وقتی همه بیرون از بانک بودیم، به ایتو تعظیم کردم. می‌خواستم او را ببوسم، اما فقط تعظیم کردم. هیز هم تعظیم کرد، به هر حال لحظه‌ای فکر کردم که او از استرس چند روز گذشته دارد. بیرون می‌آید. به ایتو گفتم: «ممنون. هیچ‌وقت از این که اینجوری از ما دفاع کردی پشیمون نمیشی.»

او کراواتش را صاف کرد و گفت: «چه حماقت.»

اول فکر کردم دارد درباره‌ی من حرف می‌زند. بعدش فهمیدم که او منظورش به بانک است. او گفت: «از حماقت خوشم نمی‌آید. مردم خیلی زیاد به اعداد توجه می‌کن

بخش دوم

او به دین اطمینان خاطر داد: «هیچ ایده‌ی درخشانی تا به حال در اتاق کنفرانس متولد نشده» استار گفت: «ولی ایده‌های احمقانه‌ی زیادی در آنجا مُردن».

ف. اسکات فیتزجرالد، آخرین ثروتمند بزرگ

۱۹۷۵

هیچ جشن پیروزی نبود. هیچ رقص پیروزی نبود. حتی یک سانتیمتر پرش به خاطر این پیروزی توی راهروهای شرکت نبود. وقتی بود. هنوز بانکی نداشتیم و هر شرکتی نیاز به بانک دارد. هیز فهرستی از بانک‌ها را که بیشترین تسهیلات را ارائه می‌دهند، آماده کرد. همه‌ی آن‌ها بسیار کوچکتر از فرست نشنال یا بانک کالیفرنیا بودند. اما بیخیال. گداها، انتخاب کننده‌ها و غیره.

شش تای اول را رد کردیم؛ غیر از شماره‌ی هفت، بانک فرست استیت. این بانک توی میل واثوکی بود، شهری کوچک نیم ساعت بالاتر از بیورتون. وقتی بالاخره مدیر بانک را پشت تلفن آوردم گفت: «به سر بزنید بانک.» او قول یک میلیون دلار اعتبار را به من داد که تقریباً سقف نهایی اعتبار بانک بود. همان روز حسابان را به این بانک انتقال دادیم. همان شب، برای اولین بار طی دو هفته‌ی اخیر، سرم را روی بالشت گذاشتم و خوابیدم. صبح روز بعد با پنی سر میز صبحانه چند دقیقه‌ای نشستیم و درباره‌ی جشن روز یادبود که آخر هفته می‌رسید، حرف زدیم. به پنی گفتم که فکر نمی‌کردم یک زمانی به یک تعطیلات اینقدر نیاز داشته باشم. من به استراحت نیاز داشتم، خواب و غذای خوب — و نیاز داشتم تا دویدن پر را تماشا کنم. او لبخندی غیر عادی تحویلیم داد. همیشه کار را با تفریح قاطی می‌کنم.

پر میزبان جلسه‌ی در ایوجین در آخر همان هفته بود. دوندگان برتر دنیا را از جمله رقیب دیرین فنلاندی اش، ویرن را دعوت کرده بود. اگرچه ویرن دقیقه‌ی نود خودش را به مهمانی رساند، همچنان گروهی از دوندگانی آنجا بودند که رقیب هم بودند، از جمله یک دونده‌ی ماراتن مدعی به نام فرنک شورتر که در بازیهای سال ۱۹۷۲ مونیخ، زادگاهش، طلا گرفته بود. اگرچه شورتر باهوش و یک وکیل بود که حالا در کلرادو زندگی می‌کرد، اما داشت به شهرت پر می‌رسید و این دو نفر دوستان خوبی برای همدیگر بودند. برنامه‌هایی توی سرم داشتم که قرارداد تبلیغاتی با شورتر ببندم.

پر بیشتر برای این جمله‌اش مشهور بود: «شاید عده‌ای منو شکست بدن — اما باید خون جگر بخورن تا این کار رو بکنن». وقتی او را در آخر هفته م ی سال ۱۹۷۵ تماشا می‌کردم که می‌دود، هیچوقت تا آن اندازه تحسینش نکرده بودم. یا اینقدر او را دقیق نشناخته بودم. به خودم گفتم شاید عده‌ای منو شکست بدن، برخی از بانکدارها یا طلبکارها یا رقبای شاید مرا متوقف کنند اما به خدا که باید خون جگر بخورند که این کار را بکنند.

توی خانه‌ی هلیستر یک مهمانی پس از مسابقه برگزار شد. من و پنی می‌خواستیم برویم، اما تا پورتلند دو ساعت راه داشتیم که با ماشین باید می‌رانیدیم. همانطور که دستانمان را به نشانه‌ی خداحافظی رو به پر، شورتر و هلیستر تکان می‌دادیم، گفتیم بچه‌ها، بچه‌ها توی خانه منتظرن.

صبح روز بعد، درست قبل از سپیده دم، تلفن زنگ خورد. توی تاریکی کورمال کورمال رفتم به سمت تلفن.

الو؟ «باک؟»

«بفرمایید»

باک، منم اد کمپل... بانک کالیفرنیا، بانک کالی...؟

نصف شب زنگ زده؟ مطمئناً خواب بدی دیدم.

«لعتی، ما دیگه با شما کار بانکی نمی‌کنیم - شما ما رو انداختین بیرون».

او زنگ زده بود تا از پول حرف بزند. گفت که او تماس گرفته چون شنیده که پر مرده. مرده؟ غیر ممکن است. ما تازه دیدمش مسابقه داد. دیشب. مرده.

کمپل این لغت را می‌تکرار می‌کرد. هی این لغت را می‌کوبید توی سرم. مرده مرده - مرده. او زمزمه کرد که تصادفی چیزی بوده. شاهدین می‌گفتند که پر شورتر را از مهمانی به خانه‌اش می‌رساند و چند دقیقه بعد از رساندن شورتر به خانه‌اش، کنترل ماشینش را از دست می‌دهد. آن ماشین باتراسکراچ ام‌جی که با اولین حقوقش در روبان آبی خریده بود، به یک چیزی مثل تخته سنگ توی جاده می‌خوره. ماشین می‌چرخد و می‌رود توی هوا و پر پرت می‌شود بیرون. او روی کمرش فرود می‌آید و ماشین ام‌جی می‌افتد روی سینه‌اش. پر بیست و چهار سالش بود. دقیقا وقتی با کارتر رفته هاوایی، تو همین سن او بودم. به عبارتی دیگر، وقتی زندگی‌ام شروع شد. توی بیست و چهار سالگی هنوز نمی‌دانستم من کی هستم؛ اما پر نه تنها می‌دانست کی است، تمام دنیا هم می‌دانست. او در حالی مرد که تمامی رکوردهای دوی مسافت آمریکا را از ۲،۰۰۰ متر تا ۱۰،۰۰۰ متر را در اختیار داشت. البته، چیزی که او واقعا داشت، چیزی که او گرفت و نگه داشت و حالا هم هیچ‌وقت از بین نمی‌رفت، یاد و خاطره‌اش بود.

بعدها شنیدم که چیزی در نقطه‌ای که پر مرده بود، داشت اتفاق می‌افتاد. داشت تبدیل به یک مرقد می‌شد. مردم هر روز آنجا را ملاقات می‌کردند، گل، نامه، یادداشت و هدایا و کفش‌های نایکی می‌گذاشتند. با خودم فکر کردم یکی باید همه‌ی آن چیزها را جمع کند و در جایی امن نگه دارد. یاد انواع مکان‌های مقدسی افتادم که سال ۱۹۶۲ از آنها بازدید کرده بودم. یکی باید متصدی صخره‌ی پر میشد و به این نتیجه رسیدم که یکی از ما باید متصدی آن بشود. پولی برای چنین کاری نداشتیم. اما با جانسون و وودل سر این قضیه حرف زدیم و موافقت کردیم که تا وقتی سر کار هستیم، دنبال پول برای این چیزها باشیم.

۱۹۷۶

حالا که دیگر از مشکلات بانکیمان گذر کرده بودیم، حالا که کاملا مطمئن بودم که به زندان نمی‌روم، می‌توانستم برگردم به سؤالات عمیق. ما می‌خواهیم اینجا چه بسازیم؟ چه نوع شرکتی می‌خواهیم بشویم؟ مثل بسیاری از شرکت‌های دیگر، ما هم الگوهایی داشتیم. سونی برای مثال. سونی، اپل زمان خودش بود. سودآور، خالق، کارآمد - و با کارگران خودش به خوبی رفتار می‌کرد. وقتی فشار روی من بود، اغلب می‌گفتم که می‌خواهم مثل سونی باشم. اما در عمق وجودم همچنان هدفم و انگیزه‌ام چیزی بزرگتر و نامشخص‌تر بود.

در ماه‌های اولیه‌ی سال ۱۹۷۶، سر ساندویچ و نوشابه خوردن چندین بار خصوصی با هیز و وودل و استراسر مشورت کردم و به این مسئله‌ی اهداف نهایی رسیدیم. همین مسئله‌ی بردن و باختن. ما موافق بودیم که پول هدف ما نیست. پول پایان کار ما نیست. اما هر چیزی که هدف یا پایان ما باشد، پول تنها وسیله‌ی رسیدن به آنجا بود. بیشتر از آن پولی که ما در اختیار داشتیم.

نیشو میلیون‌ها دلار به ما قرض می‌داد و آن مشکلات اخیر پیش آمده، رابطه‌ی ما با آن‌ها را عالی و پابرجا کرده بود. بهترین همراهان‌ی که تا به حال داشته‌اید. چاک رابینسون درست می‌گفت. اما برای رسیدن به تقاضاها، برای رشد بیشتر، به میلیون دلار بیشتری نیاز داشتیم. بانک جدید ما به ما وام می‌داد که خوب بود اما چون آن‌ها بانک کوچکی بودند تقریبا به حد قانونیشان رسیده بودیم. برخی اوقات طی آن گفتگوها با وودل، استراسر و هیز شروع به صحبت درباره‌ی منطقی‌ترین و محاسباتی‌ترین راهحل کردیم که البته از نظر احساسی مشکل‌ترین بود فروش سهام و عمومی کردن شرکت

عمومی کردن شرکت ممکن بود یک شبه ما را به چیزی تبدیل کند که از آن بیزار بودیم، چیزی که عمرمان را سپری کردیم تا از آن فرار کنیم. از نظر من باید در عمومی کردن شرکت ملاحظه‌ی بیشتری داشت؛ از نوع معناساختی. من که خجالتی و به شدت گوشه‌گیر بودم، به نظرم این عبارت ناراحت کننده بود: خود عبارت عمومی کردن شرکت، برایم ناخوشایند بود؛ نه، ممنون، بیخیال

خلاصه نشستیم به دیگر راه‌های پول جمع کردن فکر کردیم. یک راه پیدا شد. بانک فرست استیت از ما تقاضا کرد تا درخواست یک میلیون دلار وام بدهیم، که سازمان بازرگانی آمریکا آن را ضمانت می‌کند. این فرصت یک روزنه بود، راهی برای بانکی کوچک تا حد اعتبار خودش را گسترش دهد زیرا محدودیت‌های وام‌های تضمین شده بیشتر از محدودیت‌های وام‌های مستقیم بود. پس آن وام را گرفتیم، بیشتر برای اینکه روند کاری آنها را راحت‌تر کنیم. طبق معمول همیشه، وارد فرآیند گرفتن این وام که شدیم، معلوم شد که خیلی پیچیده‌تر از آنی است که ظاهرش نشان میداد. بانک فرست استیت و سازمان بازرگانی درخواست دادند که من و اورمن، سهامداران اکثریت، هر دومیون شخصا ضامن این وام بشویم. ما در بانک فرست نشنال و در بانک کالیفرنیا ضامن شده بودیم، بنابراین از نظر ما مشکلی نبود دوباره ضامن بشویم. همانطور که درگیر سهم و دلار بودیم، ارزش خود دلار هم داشت خون به پا می‌کرد. یک دفعه علیه ین ژاپن بلند شده بود. این مشکل در کنار افزایش نرخ دستمزد در ژاپن، نزدیک‌ترین خطر برای موجودیت شرکت ما بود. ما منابع تولید را افزایش داده و متنوع کرده بودیم. در نیو انگلند و پورتوریکو کارخانه‌های جدیدی اضافه کرده بودیم اما همچنان تقریباً تمامی تولیدمان را در ژاپن بی ثبات انجام می‌دادیم، بیشترش در نیویورک. احتمال کاهش ناگهانی یا از کار افتادن چرخه‌ی تأمین واقعا وجود داشت. مخصوصاً اینکه افزایش ناگهانی تقاضا برای کفش دوندگی وافلی باورمن وجود داشت. کفش ورزشی وافل با تخت بیرونی‌اش، با پاشنه‌ی میانی نرمش و قیمت زیر بازارش (۲۴/۹۵ دلار)، داشت توجه عمومی را به دست می‌آورد. نه تنها احساس می‌شد که متفاوت است یا زیبایی خاصی دارد - ظاهر متفاوتی هم داشت. از عهده‌ی تأمین کافی کفش بر نمی‌آمدیم. خرده‌فروشان و نمایندگان فروش به زانو افتاده بودند و التماس می‌کردند تا که هرچقدر می‌توانیم کفش‌های ورزشی وافل بفرستیم. شمارش جفت کفش‌های فروش رفته رو به بالا، شرکت ما را داشت دگرگون می‌کرد؛ بگذریم که داشت ما را به صنعت تبدیل می‌کرد. ارقامی را می‌دیدم که اهداف بلندمدت‌مان را دوباره تعریف می‌کرد، زیرا این ارقام چیزی را به ما می‌داد که همیشه کمبود داشتیم - هویت. نایکی، فراتر از یک مارک تجاری اکنون داشت تبدیل به یک لغت خانگی می‌شد، تا اندازه‌ای که ما باید اسم شرکت را تغییر می‌دادیم. به این نتیجه رسیدیم که روبان آبی مسیر خودش را طی کرده. ما باید روبان آبی را به شرکت نایکی تغییر می‌دادیم. برای تعیین پیشگام ما در تایوان، جیم گُرمَن را انتخاب کردیم. یک کارمند با ارزش که شهرتش مدت‌ها به خاطر وفاداری تقریباً دیوانه‌وارش به نایکی مشهور بود. گُرمَن که در مجموعه‌ای از پرورشگاه‌ها بزرگ شده بود، به نظر خانواده‌ای را که هیچ‌وقت نداشت در نایکی پیدا کرده بود، بنابراین او همیشه خوش اخلاق بود و همیشه از خود گذشتگی می‌کرد. مثال این گُرمَن بود که سال ۱۹۷۲، کار ناخوشایند رساندن کیتامی تا فرودگاه را پس از آخرین نبرد نهایی در اتاق کنفرانس جاکوا انجام داد. او این کار را بدون هیچ شکایتی انجام داد. این گُرمَن بود که پرورشگاه ایوجین را از وودل گرفت و جای او کار کرد؛ سخت‌ترین کارها برای ادامه دادن. این گُرمَن بود که کفش‌های میخ‌دار نایکی با کیفیت زیر متوسط را در بازیهای المپیک ۱۹۷۲ پوشید. در هر جایی گُرمَن یک کار عالی را انجام داده بود و هیچ‌وقت هم غر نزنده بود. به نظر او بهترین گزینه برای انجام جدیدترین مأموریت غیر ممکن بود - تایوان. اما اول باید برایش یک دوره‌ی آموزشی فشرده درباره‌ی آسیا می‌گذاشتم. پس یک سفر ترتیب دادم، یک سفر دو نفره. توی هواپیما که بودیم، گُرمَن نشان داد که یک دانش‌آموز تیز است، یک زرنگ ذاتی!

او درباره‌ی تجربه‌هایم، عقاید، کتاب خواندنم مرا سؤال باران کرد و هر چیزی را که می‌گفتم روی کاغذ می‌نوشت. احساس کردم که برگشتم دانشکده، در پورتلند استیت، درس می‌دهم؛ از این وضعیت خوشم می‌آمد. یاد آمد که بهترین روش برای تقویت دانش خود درباره‌ی یک موضوع، تقسیم کردن آن است. خلاصه هر دو از انتقال همه‌ی چیزهایی که درباره‌ی ژاپن، کره، چین و تایوان می‌دانستیم، به مغز گُرمَن، منفعت می‌بردیم. به او گفتم که تولیدکنندگان کفش همگی دارند ژاپن را تخلیه می‌کنند و همه‌ی آن‌ها در دو مکان فرود می‌آیند؛ کره و تایوان. هر دوی این کشورها متخصص تولید کفش با قیمت پایین بودند اما کره ترجیح داده بود تا با کارخانه‌های عظیم اما اندک، ادامه دهد. در حالی که تایوان در حال ساخت صدها کارخانه‌ی کوچک بود. پس به همین دلیل است که تایوان را انتخاب می‌کنیم؛ تقاضای ما بسیار بالاست، این حجم کار ما برای کارخانه‌های بزرگ اندک است. همچنین در کارخانه‌های کوچک موقعیت ما غالب است. ما روی همه سواریم. وقتی که به هتل رسیدیم، گُرمَن و رفت. تایچُنْگ مثل آخرین ستاره‌ی دور افتاده توی کهکشان بود. یک کالن شهر عظیم از کارخانه‌های دودزا و هزاران نفر در هر متر مربع. شبیه هیچ یک از آن چیزها و شهرهایی که تا به حال در سراسر آسیا دیده بودم، نبود. خلاصه احتمالاً

گرم‌ن بیچاره را شدیداً تحت تأثیر قرار داد. واکنشش را به سفر اولش به آسیا، توی چشمانش دیدم، نگاه بیگانگی و سنگین. دقیقاً مثل پنی بود که مرا تو فرودگاه ژاپن ملاقات کرد.

طی یک هفته‌ی بعد، ما به ده‌ها کارخانه سر زدیم و سیر کردیم. بیشتر آنها بد بودند؛ تاریک، کثیف، با کارگرانی که کارهای روزانه‌شان را انجام می‌دادند، سرهایشان پایین بود، توی چشمانشان نگاه‌های توخالی بود. اما خارج از تایچنگ در شهر کوچک دولیو، کارخانه‌ای را یافتیم که امیدی بهش بود. اسمش فنگ تی بود و مردی جوان به نام سی‌اچ، وانگ اداره‌اش می‌کرد. کوچک اما تمیز بود و انرژی مثبتی داشت، وانگ هم همینطور؛ یک دیوونه‌ی کفش که از محل کارش بیشتر از هر چیز دیگری لذت می‌برد و در آن زندگی می‌کرد. وقتی متوجه یک اتاق کوچک نزدیک کارخانه شدیم که وقتی که سر زدن به کارخانه‌ها تمام می‌شد و آزاد بودیم، من و گرم‌ن مهمان صاحب کارخانه‌ها می‌شدیم.

صبح روز بعد، پرواز کردیم به سمت تایپه، پایتخت و از چند کارخانه‌ی دیگر دیدن کردیم. غروب توی جاده‌ی ژینشینگ ساوت، در کنار ده‌ها مقبره و معابد، کلیساها و مساجد آن، قدم زدیم. محلی‌ها به این جاده، جاده‌ی بهشت می‌گفتند. به گرم‌ن گفتم که البته ژینشینگ یعنی «زندگی جدید». وقتی رفتم توی هتل‌مان، تماس تلفنی عجیب و غیرمنتظره‌ای دریافت کردم. جری شی داشت «آمدن ما را خوش آمد می‌گفت». در بازی‌های المپیک سال ۱۹۷۶، که دوباره در ژوئن در ایوجین برگزار شد، نایکی خوش شانس بود؛ یک شانس عالی برای نمایشی عالی. هیچ‌وقت با تایگر آن شانس را نداشتیم؛ کفش‌های میخدار آن کیفیت بالایی نداشت. ما این شانس را هیچ‌وقت با نسل اولیه‌ی محصولات نایکی نداشتیم. حالا بالاخره محصولات خودمان را داشتیم و واقعا عالی بودند؛ کفش‌های مارتن کیفیت بالا، کفش‌های میخدار. وقتی که پورتلند را ترک می‌کردیم، شوق و ذوق فراوانی داشتیم. به همدیگر گفتیم که بالاخره یک دهنده با کفش‌های نایکی خواهیم داشت و بالاخره یک تیم المپیکی می‌سازیم.

چند ماه بعد، مونترال گرم و مرطوب محل پاگشای بزرگ برای نایکی بود، جشن ظهور اولیه در المپیک. وقتی آن بازی‌های سال ۱۹۷۶ افتتاح شد، چندین ورزشکار در رویدادهای برجسته داشتیم که کفش نایکی پوشیده بودند. اما امید بالای ما و بیشتر پول ما بسته به شورتر بود. او بیشترین احتمال برنده شدن طلا را داشت، که یعنی نایکی برای اولین بار می‌رفت تا در خط پایان المپیک از تمام کفش‌های دیگر جلو بزند. این یک آیین بزرگ برای یک شرکت کفش بود. تا وقتی که یک المپیکی با دریافت مدال برتر با کفش شما روی سکو نایستد، نمی‌توانید بگویید که یک شرکت کفش درست و حسابی و موجه دارید.

همان شب صبح زود از خواب بیدار شدم - ۳۱ جوالی، ۱۹۷۶. دقیقاً پس از قهوه‌ی صبح، رفتم نشستم روی صندلی راحتی‌ام. زیر بغلم یک ساندویچ داشتم و یک نوشابه‌ی سرد در یخچال. نمی‌دانستم که کیتامی این بازی‌ها را نگاه می‌کند یا خیر. نمی‌دانستم بانکداران قدیمی‌ام نگاه می‌کردند یا خیر. نمی‌دانستم که والدین و خواهرانم نگاه می‌کردند یا خیر. نمی‌دانستم اف.بی.آی نگاه می‌کردند یا خیر.

در سال جشن دویست سالگی، ما به تنهایی با تعدادی از مشکلات واقعا استرس‌آور دست و پنجه نرم می‌کردیم. باید یک انبار بزرگتر را در ساحل شرقی پیدا کنیم. باید مرکز توزیع فروش خود را از هولیستون، ماساچوست به یک فضای سه هزار و هفتصد متر مربعی در گرینلند، انتقال دهیم که قطعا این حمل و نقل یک کابوس بود. باید آژانس تبلیغاتی به کار می‌گرفتیم تا حجم رو به افزایش تبلیغات کاغذی را مدیریت کند. باید آن کارخانه‌هایمان را که با سرعت پایین تری کار می‌کردند، بهبود بخشیم یا آنها را تعطیل کنیم. باید خرده مشکلات مربوط به برنامه‌ی «آینده‌ها» را برطرف می‌کردیم. باید یک مدیر تبلیغاتی استخدام می‌کردیم. باید یک «باشگاه حرفه‌ای» تشکیل دهیم، نوعی سیستم جایزه‌دهی به ستاره‌های بسکتبال ان.بی.ای خودمان تا وفاداریشان را تقویت کنیم و حضورشان را در تیم نایکی ادامه دهیم. باید تولید کفش‌های جدید را ارتقا میدادیم، مثل آرسنال، یک کفش گل‌میخدار فوتبالی و بیسبالی با رویه‌ی چرم و زبانه‌ی اسفنجی چند لایه وینیلی و نیز استرایکر، کفش گل‌میخدار چند منظوره‌ی مناسب برای فوتبال، بیسبال، فوتبال آمریکایی، سافتبال و هاکی. همچنین باید برای آرم جدید تصمیم می‌گرفتیم. در کنار آرم ویز، لغت nike را با حروف کوچک داشتیم که مشکل ساز بود. خیلی از مردم فکر می‌کردند این لغت، like یا mike است. اما آن روز خیلی دیر بود که بتوانیم اسم شرکت را تغییر دهیم، پس به این نتیجه رسیدیم که خواناتر کردن حروف به نظر ایده‌ی خوبی است. دنی استریکلند، مدیر خالق بخش تبلیغات ما، لغت NIKE را با حروف درشت طراحی کرد و آن را درون آرم ویز جای داد.

ما روزها وقت گذاشتیم و این طراحی را بررسی کردیم و در موردش بحث کردیم. از همه مهم‌تر، باید یکبار برای همیشه درباره‌ی این سؤال «عمومی کردن شرکت با فروش سهام» تصمیم می‌گرفتیم.

در آن جلسات اولیه‌ی بدقیافه‌ها، اتفاق آرایی داشت صورت می‌گرفت. اگر نمی‌توانستیم رشد را ادامه دهیم، نمی‌توانستیم زنده بمانیم و صرفنظر از ترسهای ما، صرفنظر از خطرات و کسادی‌ها، عمومی کردن شرکت، بهترین وسیله برای ادامه‌ی رشد بود. اما با این حال، در میانه‌ی آن بحث و گفتگوهای پر تنش، در بحبوحه‌ی یکی از سال‌های طاقت فرسای تاریخ شرکت، تمام آن جلسات بدقیافه‌ها چیزی جز خوشی نبود. در میان همه‌ی آن ساعتی که در سان ریوز گذرانیدیم، حتی یک دقیقه‌اش هم احساس نکردیم که مشغول کار کردن هستیم. این ما بودیم در برابر دنیا و واقعا برای دنیا احساس تأسف می‌کردیم؛ یعنی وقتی که واقعا عصبانی بودیم. همه‌ی ما را بد تصور می‌کردند، بد قضاوت می‌کردند، پس می‌زدند. رؤسا ما را طرد می‌کردند، شانس، ما را با تپیا می‌انداخت بیرون، جامعه ما را رد می‌کرد، آن زمانی که نگاه‌ها و دیگر موهبت‌های طبیعی را تقسیم می‌کردند، سرنوشت حقان را خورد، قالب همه‌ی ما را با یک شکست زود هنگام ریخته بودند. به خودمان مقداری تلاش داده بودیم، مقداری تلاش برای کسب اعتبار یا رسیدن به معنا.

اگر هرگونه شک و شبهه‌های درباره‌ی تیم مدیریتی روبان آبی در سال ۱۹۷۶ داشتیم، آن شک و شبهات اساسا درباره‌ی من بود. آیا کار درستی با بدقیافه‌ها می‌کردم که به آنها راهنمایی اندکی می‌دادم؟ وقتی که کارشان را به خوبی انجام می‌دادند، با بی‌اعتنایی شانام را بالا می‌انداختم و بالاترین حد تحسین خود را ابزار می‌کردم؛ بد نبود. وقتی اشتباهی از آنها سر می‌زد، یکی دو دقیقه سرشان داد می‌زد، سپس بیخیال می‌شدم. هیچکدام از بدقیافه‌ها کوچکترین احساس تهدیدی از جانب من نمی‌کردند - آیا این کار خوبی بود؟ به مردم نگو چگونه کارها را انجام دهند، به آنها بگو چه کاری بکنند و بگذار با نتایجشان تو را غافلگیر کنند. این خط مشی پاتون و افراد ارتشی سابق بود. اما این خط مشی برای یک مشت بدقیافه جواب می‌داد؟ نگران بودم. شاید باید بیشتر حضور فیزیکی داشته باشم. شاید لازم است بیشتر سازمان یافته باشیم.

۱۹۷۷

اسمش ام. فرنک رودی بود. او سابقا مهندس هوافضا بود. یک مرد اصیل. با یک نگاه به او، داد میزد که او یک پروفیسور دیوانه است. آنها ایده‌ی احمقانه‌ای داشتند و با یکدیگر می‌خواستند جلوی ما چرب زبانی کنند - این تمام چیزی بود که ما آن صبح یک روز ماه مارس سال ۱۹۷۷ وقتی که دور میز کنفرانس نشسته بودیم فهمیدیم. حتی مطمئن نبودم که این افراد چگونه ما را پیدا کرده بودند یا چطور این جلسه را ترتیب دادند.

روز زیبایی بود. یادم می‌آید که نور بیرون از اتاق زرد کمرنگ روغنی بود و آسمان بعد از ماه‌ها آبی بود. خلاصه وقتی که رودی وزنش را روی لبه‌ی میز کنفرانس انداخت و خندید، حواسم پرت شد، یک کم تب بهار مرا گرفته بود. رودی گفت: «آقای نایت، ما روشی یافته‌ایم تا ... باد ... را درون کفش‌های دوندگی تزریق کنیم».

آن تختی کفش‌ها را روی زمین گذاشتم و از نزدیک به رودی نگاه کردم، کامل، از سر تا پا. یک متر و نود سانتیمتر. با خودم فکر کردم دراز و لاغر است؛ با موهای تیره و وز کرده، عینک‌های ته استکانی، با تبسمی یکوری، و کمبود شدید ویتامین دی. نور آفتاب زیادی نخورده بود. یا اینکه عضو دور افتاده‌ی خانوادگی آدمیزاد بود.

متوجه من شد که دارم او را برانداز می‌کنم، شکاکیت مرا دید و اصلا یک ذره هم نترسید. او رفت به سمت تخته سیاه، یک تکه گچ برداشت و شروع کرد به نوشتن اعداد، نمادها، معادله‌ها. او به هر طریقی توضیح داد که چرا کفش بادی جواب می‌دهد، چرا هیچ‌وقت پنجر نمی‌شود، چرا این کفش موفقیت آتی خواهد بود.

وقتی کارش تمام شد، به تخته سیاه نگاه کردم. من حسابدار آموزش دیده، بخش خوبی از زندگی‌ام را صرف نگاه کردن به تخته سیاه‌ها کرده بودم، اما نوشته‌های این رفیق‌مون، رودی، چیز دیگه‌ای بود. کشف نشدنی بود.

گفتم انسان از عصر یخبندان تا کنون کفش می‌پوشد و طی چهل هزار سال است که این طرح اولیه خیلی تغییر نکرده. از اواخر ۱۸۰۰ که کفشدوزان کفش‌های چپ و راست را به طور متفاوتی دوختند و شرکت‌های لاستیک شروع به ساخت تختی کفش کردند، واقعا پیشرفت جدیدی نبوده. به نظر نمی‌رسید که تو این مدت اندک تاریخی، مورد خیلی جدید یا خیلی نوآورانه پدید آید. «کفشهای بادی» از نظر من مثل جعبه‌های جت بودند که با آن در پیاده‌روها می‌توان حرکت کرد. باب موضوع کتاب‌های کمیک است.

همان شب من و استراسر با رودی و بوگرت شام رفتیم بیرون. رودی درباره‌ی علمی که پشت کفش بادی قرار دارد، بیشتر توضیح داد. این بار توضیحاتش برای بار دوم، انگار با عقل جور در می‌آمد.

به او گفتم که این احتمال وجود دارد که بتوانیم کار تجاری انجام دهیم. سپس رو کردم به سمت استراسر تا این بحث را تمام کند. استراسر را برای همین ذهن حقوقی‌اش استخدام کرده بودم، اما سال ۱۹۷۷ بود که استعداد واقعیاش را کشف کردم؛ مذاکره کردن. دفعات اول از او خواستم تا قراردادی را با وکلای ورزشی کامل کند، سخت‌ترین مذاکره‌ها در دنیا، خیلی راحت این کار را انجام داد. شگفت زده شدم. وکلای ورزشی هم همینطور. همیشه استراسر بیشتر از آن چیزی که ما انتظارش را داشتیم، پیش می‌رفت. از هیچ کس نمی‌ترسید، هیچ همتایی در نبرد اراده‌ها نداشت. سال ۱۹۷۷ او را با اطمینان کامل به همه‌ی مذاکرات می‌فرستادم، انگار که او را به نیروی هوابرد می‌فرستادم. فکر کنم راز او این بود که اصلا اهمیتی نمی‌داد که چه می‌گوید یا چطور می‌گوید یا چطور تکرار می‌کرد. او کاملا روراست بود؛ یک تاکتیک پایه در هر مذاکره‌ای.

تمامی مدارس بسکتبال بزرگ - یو.سی.ال.ای، ایندیانا، نورث کارولینا و غیر - از مدت‌ها پیش قراردادهایی با آدیداس یا کانورس داشتند. چه تیمی باقی مانده؟ چقدر می‌توانیم پیشنهاد کنیم؟ ما هول هولکی یک «هیئت مشاوره» ساختیم، نسخه‌ی دیگری از باشگاه حرفه‌ای‌ها، سیستم پاداش ان.بی.ای خودمان. اما چیز بی اهمیتی بود. کاملا انتظار داشتیم که استراسر و واکارو شکست بخورند. و انتظار داشتیم که هیچ کدام از این دو نفر را دست کم برای یک سال نبینم.

ما خیلی فوری طی اطلاعیه‌ی رسمی در روزنامه‌ای اعلام کردیم که نایکی این مدارس را تحت قرارداد خودش دارد. چه فایده، این اطلاعیه یک اشتباه تایپی افتضاح داشت. ایونا را نوشته بود ایووا، مربی ایووا، لوت آلسون، فورا به ما زنگ زد. کفرش در آمده بود. ما عذرخواهی کردیم و گفتیم که یک نسخه‌ی تصحیح شده را فردا ارسال می‌کنیم دفتر روزنامه. او آرام شد و گفت: «خوب حالا صبر کن، صبر کن. این هیئت مشورتی چی هست حالا...؟»

قانون هارتر، تأثیر کاملی داشت. دیگر قراردادهای تبلیغاتی با ورزشکاران، دنگ و فنگ بیشتری داشت. تلاش ما برای جذب تبلیغات در تنیس بسیار امیدوار کننده بود، با ناستاسی، اما خوردیم به سد کانرز و حالا ناستاسی داشت از ما جدا می‌شد. آدیداس به او پیشنهاد یکساله یکصد هزار دلاری داده بود به اضافه‌ی کفش، لباس، راکت. ما حق مقابله کردن داشتیم اما هیچ جای بحثی نبود. به وکیل ناستی و هرکس دیگری که میشنید، گفتیم: «سهل انگاری مالی. هیچ کسی قرارداد تبلیغاتی ورزشی را به این عظمت هرگز دوباره نخواهد دید!» خلاصه این ما بودیم، سال ۱۹۷۷ بدون هیچ کسی در تنیس. خیلی زود با یکی از هواداران محلی همان تابستان رفتیم ویمبلدون. روز اول در لندن، با یک گروه از مقامات رسمی تنیس آمریکا ملاقات کردیم.

آنها گفتند: «ما بازیکنان جوان عالی داریم. ایوت تلشر احتمالا بهترین بشه. گاتفرای هم درخشان است. هر کاری شما بکنید، فقط از پسری که داره توی زمین ۱۴ بازی می‌کنه دور بشید».

در همان حالی که مشغول بستن قراردادهای تبلیغاتی با ورزشکاران و مربیان و پروفیسورهای دیوانه بودیم، مشغول تبلیغ کفش آل.دی ۱۰۰۰ بودیم، یک کفش دوندگی که پاشنه‌ی برآمده جالبی داشت. پاشنه آنقدر برآمده بود که در واقع از برخی از زوایا شبیه اسکی آبی بود. نظریه‌ای بود که پاشنه‌ی برآمده نیروی گرانشی را روی پا کاهش می‌دهد و فشار روی زانو را کم می‌کند، بنابراین خطر آماس زردپی و دیگر آسیب‌های مربوط به دوندگی را کاهش می‌دهد. این پاشنه را باورمن، با همکاری بی چون و چرای ویکسی پا شناس طراحی کرد. مشتری‌ها عاشق آن شدند. تازه اولش بود. بعدش مشکلات شروع شد. اگر یک دونده درست فرود نیاید، این پاشنه‌ی برآمده، باعث پیچ خوردن مچ، مشکلات زانو یا بدتر از این‌ها می‌شد. ما منتظر بودیم و خودمان را آماده‌ی واکنش شدید عمومی کردیم - اما هیچوقت اتفاق نیفتاد. برعکس، چیزی جز

قدردانی نشیندیم. چون هیچ شرکت کفش دیگری تلاش نمی کرد که چیزهای جدیدی بسازد، بنابراین تلاشهای ما، چه موفقیت آمیز باشد چه نباشد، را برجسته می دیدند.

تمامی نوآوری های ما را نوعی تفکر پیشرفتی و رو به جلو می دانستند و تحسین می کردند. حالا که شکست ما را نمی شناخت، دلیل نمی شد که وفاداری مشتریانمان را نادیده بگیریم.

با این حال باورمن خیلی توی خودش بود. سعی کردم که او را با یادآوری اینکه نایکی بدون او وجود نداشت، دلداری بدهم. بنابراین او باید به اختراع، خلق کردن بدون هیچ ترسی ادامه دهد.

آل دی ۱۰۰۰ همانند یک رمان ادبی معرکه بود که کاملا به خوبی سر هم نشده بود. برخی اوقات این چیزها برای بهترین نویسندگان پیش می یاد و این دلیل نمی شود که آنها از نوشتن دست بردارند.

حرف های انرژی زای من جواب نداد. و بعد از این اشتباهی که کردم این بود که قضیه ی تختی بادی را که در دست توسعه داشتیم، به باورمن گفتم. به باورمن از این اختراع آمیخته با اکسیژن گفتم. باورمن این اختراع را به باد تمسخر گرفت. «پوف، کفشهای بادی. هیچوقت جواب نمیده، پاک».

این واکنش او را به فال نیک گرفتیم. روحیه ی رقابتی او تازه دوباره به جریان افتاده بود. بسیاری از بعدازظهرها را توی دفتر با استراسر می نشستیم و سعی می کردیم تا سر درآوریم که چرا برخی از خطوط تولید خوب می فروشند و برخی دیگر نه. این گفتگو به بحثی گسترده تر منتهی می شد که مردم درباره ی ما چه فکری می کنند و چرا. ما گروه تمرکز یا تحقیق بازار نداشتیم - از عهده ی پولش بر نمی آمدیم - پس بر آن شدیم تا به طور شهودی درک کنیم، استنباط کنیم و غیب گویی کنیم.

به این توافق رسیدیم که مشخصا مردم ظاهر کفشهای ما را دوست دارند. مشخصا داستان ما را دوست داشتند: شرکت ارگانی که با نابعه های دونده تأسیس شده. مشخصا آن ها چیزی را که با پوشیدن یک جفت کفش نایکی درباره ی آن ها می گفت، دوست داشتند. فراتر از یک مارک تجاری بودیم، ما یک شعار بودیم.

همه ی این ها به معنای تقاضای بیشتر بود ... و مشکلات بیشتر تأمین این تقاضا. مرکز تولید ما گسترده تر شد. علاوه بر ژاپن، حالا چندین کارخانه توی تایوان و دو کارخانه ی کوچک در کره و به علاوه در پورتوریکو و اکسیر هم داشتیم. اما باز هم نمی توانستیم جوابگوی تقاضاها باشیم.

همچنین، هرچه کارخانه های بیشتری را روی خط تولید می آوردیم، فشار بیشتری بر نقدینگی ما وارد می شد. گهگاه مشکلات ما هیچ ربطی به پول نداشت. برای مثال در کره، پنج کارخانه ی بزرگ بسیار عظیم بودند و رقابت بین آن ها بی رحمانه بود، می دانستیم که همین زودی ها نمونه تقلبی کفشهایمان خواهد آمد. تابستان ۱۹۷۷ با کارخانه اش یک قرارداد بستیم، که برای مدتی مشکل کپی برداری حل شد. مهم تر اینکه فرصت انتقال تولید را در صورت لزوم، در حجمی عظیم، به ما می داد.

به نظر همه ی افراد دور و برم، این آگهی پر حرارت و جدید بود. این آگهی روی محصول تمرکز نمی کرد، بلکه به روحیه ی پشت این محصول تمرکز داشت، چیزی که هرگز در دهه ی ۱۹۷۰ کسی ندیده بود. افراد جوری درباره ی این آگهی به من تبریک می گفتند که انگار شق القمر کرده بودیم. شانه هایمان را با بی اعتنایی بالاتر انداختیم. بی اعتنایی من نشانه ی تواضع من نبود. من هنوز به قدرت تبلیغات اعتقاد نداشتم. اصلا و ابدا. فکر می کردم که یک محصول خودش به جای خودش یا حرف می زند یا نمی زند. در نهایت، این کیفیت است که اهمیت دارد. نمی توانستیم تصور کنیم که پیام تبلیغاتی وجود داشته باشد که بتواند ثابت کند که من اشتباه می گویم یا اینکه نظر مرا عوض کند.

همان شب هوستون راکتس با لس آنجلس لیکرز بازی داشت. در شروع نیمه ی دوم، گارد لیکرز نورم، نیکسون یک ضربه جهشی را از دست داد و هم تیمیاش کوین کانرت، یک قدبلند دو متری خارج از آبیوا، برای جهیدن دوباره با کریمیت واشنگتن از تیم هوستون در تقال بود. تو این زد و خورد، واشنگتن شورت کانرت را کشید پایین و کانرت با زدن ضربه با آرنج، تلافی کرد. واشنگتن هم با مشت زد توی سر کانرت. دعوای آنها بالاتر گرفت. وقتی که رودی توامجانوویچ از تیم هوستون دوید تا از هم تیمیهایش دفاع کند، واشنگتن برگشت و یک مشت

نابودکننده پراند سوی او که دماغ و فک توامجانووچ شکست، فرق سرش شکافت و استخوان‌های صورتش از زیر پوستش زد بیرون. توامجانووچ جوری روی زمین افتاد که انگار با اسلحه به او شلیک کرده‌اند. بدن عظیم او با صدایی نفرت‌انگیز شپلق روی زمین افتاد. صدای برخورد او به زمین در سرتاسر لس‌آنجلس طنین انداز شد. چند ثانیه‌ای توامجانووچ آنجا دراز کشیده بود، بی‌حرکت، غرق به خون خودش بود که هر لحظه هم بیشتر می‌شد.

هیچی از این جریان نشدیده بودم تا وقتی که پدرم همان شب درباره‌اش حرف زد. او نفسش بند آمده بود. برایم عجیب بود که مسابقه را دیده بود، چون همه در پورتلند آن سال، دیوانه‌ی بسکتبال بودند زیرا تریل بلیزر ما مدافع قهرمانی ان.بی.ای بود. با این حال، آن بازی، به خودی خود، بازی نبود که پدرم را هیجان زده کند. وقتی که از بازی برایم گفت، او داد زد «اوه، باک، باک، یکی از شگفت‌انگیزترین بازی‌هایی بود که تا حالا دیده بودم.» سپس وقفه‌ی طولانی بود و اضافه کرد: «دوربین مرتب زوم می‌کرد داخل و می‌تونستی کاملا به وضوح بینی ... روی کفش توامجانووچ ... آرم ویژا! اونا مرتب روی آرم ویژا زوم می‌کردن.»

فروش از لحاظ عددی رو به بالاتر بود، سال به سال. از آن زمان به بعد صدها جفت کفش ولایت فروخته بودم. اما طرفای انتهای سال ۱۹۷۷ ... فروش منفجر شد. تقریباً ۷۰ میلیون دلار. رو همین حساب من و پنی تصمیم گرفتیم خانه‌های بزرگتر بخریم.

البته که ما از ترک کردن آن خانه‌ی قدیمی ناراحت بودیم. هر دوی پسرها اولین قدم‌هایشان را در آن خانه گذاشته بودند و متیو کشته مرده‌ی استخر شنای آنجا بود. هیچوقت به اندازه‌ی زمانی که توی آب جست و خیز می‌کرد، آسوده نبود. یادم می‌آید که پنی سرش را تکان می‌داد و می‌گفت: «از یه چیزی کاملا مطمئنم. اون بچه هیچوقت غرق نمیشه.» اما هر دوی پسرها داشتند خیلی بزرگ می‌شدند و واقعا به فضای بیشتری نیاز داشتند و مکان جدید فضای زیادی داشت. خانه‌ی جدید بیست هزار متر مربع بالاتری هیلزبرو قرار داشت و همه‌ی اتاق‌های بزرگ و جا دار بودند. از همان شب اول فهمیدیم که خانه‌ی خودمان را پیدا کردیم. حتی یک کنج دنج هم داشت که مناسب صندلی راحتی بود. برای جا افتادن آدرس جدید و شروع جدیدمان، سعی می‌کردم تا برنامه‌ی جدیدی ادامه دهم. اگر توی شهر بودم، سعی می‌کردم در تمام بازیهای بسکتبال جوانان، بازیهای فوتبال جوانان و بازیهای لیگ کوچک شرکت کنم. تمام تعطیلات آخر هفته را صرف آموزش متیو می‌کردم تا یک چوب بیسبال را توی هوا تکان دهد، هر چند هیچکدام نمی‌دانستیم چرا. او نمی‌خواست پای عقیباش را در عقب ثابت نگه دارد. گوش نمی‌داد. دائما با من جر و بحث می‌کرد.

متیو فراتر از یک عصیانگر بود. فهمیدم که او فراتر از خلاف گرا بود. او نمی‌توانست به طور مثبتی آقا بالاتر سر را تحمل کند و حضور آقا بالاتر سر را که سایه به سایه‌ی او می‌خزید، حس می‌کرد.

هر مخالفتی با خواسته‌ی او مایه‌ی رنجش بود و متعاقبا واکنش فیزیکی نشان می‌داد. برای مثال در فوتبال، مثل یک آنارشویست بازی می‌کرد. همانطور که در برابر رقیبش مسابقه می‌داد، در برابر قوانین و ساختار هم مسابقه می‌داد. اگر یکی دیگر از بهترین بازیکنان تیم با یک یورش ناگهانی به سمت متیو می‌آمد، میتو بازی را فراموش می‌کرد، توپ را فراموش می‌کرد و فقط می‌رفت برای قلم پای آن بازیکن. پسر کله پا می‌شد، والدین می‌آمدند، بعدش دیگر خر تو خر می‌شد. توی یکی از این زد و خوردهایی که متیو عاملش بود، به او نگاه کردم و فهمیدم که او دیگر نمی‌خواهد آنجا باشد، اما من می‌خواستم. فوتبال دوست نداشت. رو همین حساب به ورزش اهمیت نمی‌داد. بازی می‌کرد، من مشغول تماشای او، بدون منت. با گذشت زمان رفتار او تأثیر سرکوب‌کننده‌ی بر روی برادر کوچکترش داشت. اگرچه تراویس یک ورزشکار با استعداد بود و ورزش را دوست داشت، متیو او را سرد کرده بود. یک روز خیلی راحت تراویس کوچولو از ورزش دست کشید. دیگر برای هیچ تیمی نمی‌رفت بازی کند. از او خواستم تا تجدید نظر کند، اما تنها چیزی که او با متیو یا شاید هم با پدرش اشتراک داشت، خصلت کله‌شقی‌اش بود. از میان تمامی مذاکراتی که در عمرم انجام داده بودم، مذاکرات با پسرانم دشوارترین آنها بود. عید سال جدید، ۱۹۷۷، دور و بر خانه‌ی جدیدم می‌چرخیدم، چراغ‌ها را خاموش کردم و نوعی فشارهای عمیق را در بستر وجودی‌ام احساس می‌کردم. زندگی من درباره‌ی ورزش بود، کار من درباره‌ی ورزش بود، پیوند من با پدرم درباره‌ی ورزش بود، اما هیچکدام از پسرهایم نمی‌خواستند کاری در رابطه با ورزش انجام دهند. مثل هزینه‌ی فروش آمریکایی، به نظر خیلی نا عادلانه بود.

استراسر ژنرال پنج ستاره‌ی ما بود و من آماده بودم تا در هر جنگ و گلوله بارانی از او پیروی کنم. در جنگ ما با ایتسوکا خشم او مرا آسوده و خیال را جمع می‌کرد. ذهن او یک صالح هولناک بود. در این جنگ جدید با دولت فدرال، خشم او دوبرابر بود. با خودم فکر کردم که این خوب است. او مثل یک وایکینگ خشمگین توی اداره‌ها و دفاتر رفت و آمد می‌کرد. رفت و آمد او موسیقی گوش من بود. با این حال هردو می‌دانستیم که آن خشم کافی نیست. استراسر به تنهایی هم کافی نیست. ما با ایالت متحده آمریکا سر و کار داشتیم. ما به تعدادی افراد خوب نیاز داشتیم. خلاصه استراسر با یک وکیل جوان پورتلندی صحبت کرد، یکی از دوستانش به نام ریچارد ورشکول.

تا حد زیادی حضور ورشکول خوشایند بود. او یک نوع موتور برو-برو داشت که ما آن را دوست داشتیم و اختیاراتی داشت که ما همیشه به دنبال آن بودیم. دانشجوی لیسانس استنفورد، دانشگاه حقوق آرگان بود. همچنین شخصیت گیرایی داشت، جذبه داشت. تیره، باریک اندام، اهل طعنه زنی و عینکی بود و صدای عمیق و گرمی داشت. مثل صدای دارت وادِر، هنرپیشه‌ی سینما، که سرما خورده باشد. روی هم رفته او ظاهر مردی داشت که با برنامه بود و این برنامه شامل تسلیم شدن و خوابیدن نمیشد. از طرفی دیگر، او خصلت عجیبی هم داشت. همه‌ی ما داشتیم اما ورشکول چیزی را داشت که ننه هتفیلد شاید آن را به نام «موهای عجق و جق» می‌خواند.

همیشه یک موردی داشت که با او جور در نمی‌آمد. برای مثال، اگرچه اصالتاً آرگانی بود، ولی لهجه‌ای پیچیده شبیه ایالت‌های ساحل شرقی داشت.

کت‌های اسپرت آبی، پیراهن‌های صورتی، پاپیون. برخی اوقات لهجه‌ی او یادآور تابستان‌ها در نیو پورت بود، قایقرانی برای پل. مردی که فراتر از معمول بود، مسیرش را در ویالمت ولی می‌داند. در حالی که او می‌توانست فوق العاده شوخ طبع باشد، حتی خل و چل، می‌توانست فوری تغییر کند و فوق العاده جدی به نظر بیاید.

تقریباً همزمان با ارسال ورشکول به واشنگتن، هیز را فرستادم اکستر تا کارها را توی کارخانه بررسی کند و ببیند که وودل و جانسون چطور کارها را پیش می‌برند. همچنین توی برنامه‌اش خرید چیزی به نام آسیاب لاستیک بود. ظاهراً این وسیله کمک می‌کرد تا کیفیت کفی‌های بیرونی و کفی‌های میانی را ارتقا دهیم. همچنین باورمن این را برای آزمایش‌هایش لازم داشت و سیاست من هنوز «ه.ب.ب» بود: هرچه باورمن بخواد.

به وودل گفتم که اگر باورمن یک تانک شِ رمن هم درخواست بدهد، سؤال نپرس. فوری زنگ بزن پنتاگون و سفارش بده. اما وقتی هیز از وودل درباره‌ی این «آسیاب ماسیاب لاستیک» پرسید و اینکه کجا باید یکی را پیدا کرد، وودل شانه‌هایش را با بی‌اعتنایی بالا انداخت. اصلاً به گوشم نخورده بود. وودل هیز را به جیامپیترو ارجاع داد که حتماً تمام چیزهای با ارزش را درباره‌ی آسیاب‌های لاستیک می‌دانست و چند روز بعد هیز با جیامپیترو رفتند به نواحی جنگلی دور افتاده‌ی مین، بعدش به سمت شهر کوچکی به نام ساکو و وارد یک حراجی تجهیزات صنعتی شدند.

ما در مسیر فروش ۱۴۰ میلیون دلاری در سال ۱۹۷۹ بودیم. از آن بهتر، کیفیت ما داشت سر به فلک می‌زد. افراد توی بازار، داخلی‌های صنعت، مقالاتی می‌نوشتند و مرا را تحسین می‌کردند که سرانجام کفشی بهتر از آدیداس را تولید کردیم. شخصاً فکر کردم که کسانی که در صنعت کفش بودند، دیر به مهمانی آمدند. غیر از تعدادی اشتباه اولیه، کیفیت ما سالها در صدر جدول بود.

آخرین جلسه‌ی بدقیافه‌ها را در سال ۱۹۷۸ با سخنرانی پر از کف و هورا افتتاح کردم، تلاش کردم تا لشکر را و مخصوصاً خودم را روشن کنم. گفتم: «آقایون، صنعت ما از سفید برفی و هفت کوتوله ساخته شده! و سال بعد ... بالاخره ... یکی از این کوتوله‌ها می‌رود توی شلوار سفید برفی!» انگار که این استعاره به توضیح بیشتری نیاز داشت. توضیح دادم که آدیداس سفید برفی است و با رجزخوانی گفتم که زمان ما دارد می‌آید! اما اول ما باید پوشاک بفروشیم. علیرغم این حقیقت مسلم منطقی که آدیداس پوشاک بیشتر از کفش می‌فروشد، همین به آنها یک حاشیه‌ی روانی داده. پوشاک به آنها کمک کرده تا ورزشکاران بزرگتری را به قراردادهای تبلیغاتی شیرین‌تر وارد کند. آدیداس به پیراهن‌ها،

شلوارها و دیگر لوازم اشاره می‌کند و به یک ورزشکار می‌گوید ببینید تمام چیزهایی که ما می‌توانیم به شما بدهیم. و وقتی که با فروشگاههای کالای ورزشی نشستند، همین حرفهای مشابه را می‌زنند.

خلاصه در طول یکی از جلساتم با نلسون، درست پس از اینکه او را استخدام کردم، متوجه شدم که ... هیچ حس هنری نداشت. هرچه بیشتر او را بررسی می‌کردم، بالا تا پایین، کنار تا کنار، بیشتر متوجه می‌شدم که او احتمالا بدترین لباس پوشی بوده است که تا به حال ملاقات کردم. از استراسر هم بدتر. حتی یک روز توی پارکینگ متوجه شدم که ماشین نلسون رگه‌ی قهوه‌ای زشتی دارد. وقتی این قضیه را با نلسون مطرح کردم، خندید. او این وسواس را داشت که هر ماشینی که تاکنون داشته، رنگ قهوه‌ای مشابهی داشتند.

چند هفته بعد نلسون آمد جلوی ما ایستاد و رسماً اولین خط پوشاک نایکی را به ما ارائه داد. او که چهره‌اش از غرور می‌درخشید، با هیجان لبخند می‌زد، تمامی لباسهای ساخته شده را روی میز کنفرانس ریخت. شورت‌های ورزشی سفت، تیشرت‌های زمخت، گرمکن‌های یقه بلند چروک - تمام این اقلام افتتاح جوری به نظر می‌رسیدند که انگار وقف شده یا از جایی کش رفته بودند، از زباله‌دان محله. نکته‌ی جالبتر: نلسون هر کدام از این اقلام را از یک پاکت کاغذی قهوه‌ای کثیف بیرون می‌آورد که جوری به نظر می‌رسید که انگار توی این پاکت ناهارش را هم گذاشته بود.

در میان تمام این بدبختی‌ها، در میان این ناطمینانی از آینده، ما نیاز به تقویت روحیه داشتیم و در انتهای سال ۱۹۷۸ بود که روحیه گرفتیم؛ وقتی بالاخره تیلویند را بیرون دادیم. محصول فکری ام. فرنک رودی بیشتر از یک کفش بود؛ کفشی که در اکستر توسعه یافت و در ژاپن ساخته شد. کار هنری پست مدرنی بود. این کفش که بزرگ، براق، نقره‌های روشن بود و با تختی‌های بادی اختراع شده‌ی رودی پر شده بود، دوازده نوآوری متفاوت و جدید داشت.

خلاصه توی بوق و کرنا کردیم و تبلیغ پر سر و صدایی برایش راه انداختیم و رونمایی را به ماراتون هونولولو (پایتخت هاوایی) موکول کردیم؛ جایی که بیشتر دهنده‌ها آن را می‌پوشیدند.

همه پرواز می‌کردند به سمت هاوایی برای دیدن افتتاح این کفش. آنجا تبدیل به یک مجلس عیش و نوش مستان شد؛ مراسم مسخره‌ی تاجگذاری استراسر. قصد داشتیم تا او را از بخش حقوقی به بخش بازاریابی انتقال دهیم، از منطقه‌ی آسوده‌اش بیرونش بیاوریم. تیلویند اولین پروژه‌ی بزرگ استراسر بود، بنابراین احساس می‌کردم که دیگر رئیس است. او مرتب می‌گفت «برید سر کارتون» و چه کسی جرات داشت ذره‌ای مخالفت کند. پس از فروش دیوانه‌وار اولیه‌ی موفقیت‌آمیز کفش تیلویند، به یک هیولای فروش تبدیل شد. طی ده روز، فکر کردیم که این کفش این شانس را دارد که کفش ورزشی وافل را تحت الشعاع قرار دهد.

خلاصه ورشکول ماه‌ها وقت گذاشت تا نوشته‌ای از جزئیات بنویسد؛ در حین نوشتن این جزئیات بود که خودش دچار اختلال روانی شد. چیزی که قرار بود یک خلاصه، یک مختصر نوشته‌ای باشد، تبدیل به یک تاریخچه‌ی تمام عیار شده بود؛ افول و سقوط امپراطوری نایکی، که صدها صفحه میشد.

این نوشته از نوشته‌های پروست و تولستوی بلندتر بود و نه بخشی که قابل خواندن باشد. حتی اسم هم داشت. بدون ذره‌ای طعنه، ورشکول اسم آن را گذاشته بود: ورشکول و هزینه‌ی فروش آمریکایی، جلد ۱. وقتی به آن فکر می‌کردی، وقتی به آن واقعا فکر می‌کردی، چیزی که واقعا تو را به وحشت می‌انداخت، جلد ۱ بود.

استراسر را فرستادم شرق تا افسار ورشکول را بکشد و در صورت نیاز او را به بخش روانی نشان دهد. گفتم فقط این بچه را آرام کن. اولین شب، آنها به یک میخانه‌ی عمومی در جرج تاون رفتند و یک یا سه کوکتل خوردند و در آخر شب ورشکول اصلاً آرام‌تر نشد؛ بلکه وحشی‌تر شده بود. او می‌رود روی میز و نطق سیاسی‌اش را برای مشتریان ارائه می‌کند. او دقیقاً مثل پاتریک هنری حرف می‌زند «یا نایکی را به من بدهید یا مرگ را!» مشتریان آماده بودند تا رای خود را به گزینه‌ی دوم بدهند.

استراسر تلاش کرد تا با چرب زبانی ورشکول را از روی صندلی پایین آورد، اما ورشکول تازه داشت چانه‌اش گرم می‌شد. او فریاد زد: «شما مردم متوجه نشدید که آزادی را در اینجا محاکمه می‌کنند؟ آزادی! می‌دانستید که پدر هیتلر یک مامور گمرک بوده؟» از زاویه‌ی مثبت، فکر می‌کردم که ورشکول از استراسر می‌ترسد و حساب می‌برد. وقتی استراسر برگشت و به من از شرایط روحی ورشکول گفت، پیر شده بود.

او در وزارت خزانه‌داری یک دفتر خیلی کوچولو داشت. اندازه‌اش مثل کم‌دیواری مادرم بود. میز خاکستری که دولت به او داده بود به زور در اتاقش جا شده بود، چه برسد به صندلی که برای ارباب رجوع جلوی میز گذاشته بودند.

نشستم. با ناباوری به اطراف نگاه کردم. این مقر آن شخصی است که آن قبض‌های ۲۵ میلیون دلاری را برای ما فرستاده؟ حالا به او نگاه کردم، این بوروکرات چشمش مثل دانه‌های تسبیح بود. چهره‌اش چه موجودی را به یاد من می‌آورد؟ کرم نه، نه، او بزرگتر از کرم بود. مار هم نه. ساده‌تر از مار بود.

خلاصه رسیدم بهش. اختاپوس خانگی جانسون. یاد استرچ افتادم که داشت خرچنگ بیچاره را به لانه‌ی خودش می‌کشید. بله، این بوروکرات یک کراکن بود. یک کراکن کوچولو. یک بوروکراکن. من که مشغول خفه کردن این افکار بودم و تمام خشم و ترسم را خاک می‌کردم، یک لبخند الکی روی لب‌هایم نقش بست و تلاش کردم که با لحنی دوستانه تمام این قضایا را توضیح دهم که همه‌ی این قضایا یک اشتباه بزرگ بوده. حتی همکاران بوروکراکن هم در وزارت خزانه‌داری طرف ما بودند. به او سندی دادم. گفتم: «ملاحظه بفرمایید. سندی که بیان می‌کند هزینه‌ی فروش آمریکایی برای کفش‌های نایکی اعمال نمی‌شود. این نوشته از خزانه‌داری اومده».

دستم را دور تنم پیچیدم. از زمان شروع از پا درآمدنم، این عادت قدیمی بیشتر جلوه کرده بود. سال ۱۹۷۹ معمولاً جوری به نظر می‌رسیدم که انگار در تلاش برای حفظ خودم از متلاشی شدن بودم، تلاش برای بیرون ندادن چیزهای درونی‌ام. می‌خواستم نکته‌ی دیگری را بیان کنم، پاسخ متقابل به چیزی که بوروکراکن تازه گفت، اما به خودم اعتماد نداشتم که حرفی بزنم. می‌ترسیدم که اعضای بدنم تکان بخورند، می‌ترسیدم که شاید شروع به جیغ زدن کنم، که شاید تلفن او را بزنم آش و لاش کنم. ما جفت و جور شده بودیم، او با قدم زدن‌های دیوانه وارش، من با در آغوش گرفتن جنون‌وار خودم.

مشخص شد که ما در یک بن بست بودیم. باید کاری می‌کردم. پس شروع کردم به پاپه‌خواری. به بوروکراکن گفتم که به موقعیت او احترام می‌گذارم. او باید وظیفه‌اش را انجام بدهد. این شغل بسیار مهمی بود. اصلاً نباید ساده باشد، اعمال هزینه‌های کمرشکن، سر و کله زدن با شکایات تمام وقت.

به اطراف دفتر سلول وارش نگاهی کردم، انگار که داشتم همدردی می‌کردم. با این حال، گفتم که اگر نایکی مجبور به پرداخت این مبلغ گزاف بشود، حقیقت محض این بود که باعث تعطیلی کار ما می‌شود.

خلاصه خودم را باز کردم و ایستادم. خیلی محتاطانه کیف دستی‌ام را برداشتم. به بوروکراکن گفتم که تصمیم او را نمی‌پذیرم و تسلیم نمی‌شوم. اگر لازم باشد تک‌تک اعضای کنگره و سناتورها را ملاقات می‌کنم و خصوصی شکایتم را ابراز می‌کنم. ناگهان به شدت دلم برای ورشکول سوخت. تعجبی نبود که او دیوانه شده و برگشته بود. نمی‌دونید که پدر هیتلر بازرگ گمرک بوده است؟ بوروکراکن گفت: «هر کاری که می‌خواهی بکن. خدانگهدار».

اواخر تابستان ۱۹۷۹ ورشکول قرار ملاقاتی با یکی از سناتورهای آرگان، مارک ا. هتفیلد گرفت. هتفیلد که بسیار قابل احترام و بسیار با نفوذ بود، رئیس کمیته‌ی تخصیص بودجه‌ی مجلس سنا بود. با یک تلفن می‌توانست روسای بوروکراکن را مجبور کند تا مبلغ اشتباهی ۲۵ میلیون دلاری را حذف کنند. خلاصه چندین روز را برای آماده شدن سپری کردم. برای آمادگی این ملاقات مطالعه کردم و چندین بار با وودل و هیز مشورت کردم.

هیز گفت: «هتفیلد هم طرف ما رو خواهد گرفت. او از طرف هر دو حزب مورد احترام است. برخی از آنها به او سنت مارک می‌گویند. هیچ سر و کاری با سوء استفاده از قدرت ندارد. او مخالف مستقیم نیکسون در واترگیت بود. و مثل شیر جنگیده بود تا بودجه‌ای برای سدهای کلمبیا بگیرد».

شی که رسیدم به واشنگتن، من و ورشکول شام خوردیم و تمرین کردیم. مثل دو بازیگر که خطوط دیالوگ‌هایشان را تمرین می‌کنند، ما هر گفتگوی احتمالی با هتفیلد را بررسی کردیم. ورشکول مرتب ارجاع می‌داد به ووهف، جلد ۱.

برخی اوقات هم به جلد ۲ ارجاع می‌داد. گفتم: «فراموشش کن. بذار ساده پیش بریم.»

صبح روز بعد آرام از پله‌های ساختمان اداری مجلس سنای آمریکا رفتیم بالا و سرم را بالا کردم و به آن نمای زیبا خیره شدم، به ستون‌ها و سنگ‌های مرمر درخشان و پرچم بزرگ روی ساختمان و مجبور شدم بایستم.

یاد پارتینون افتادم، معبد نابکی. میدانستم که این نیز یکی از لحظات حیاتی زندگی‌ام خواهد شد. مهم نیست نتیجه چی از آب در می‌آید، نمیخواستم بدون در آغوش گرفتن و تحسین کردن این زیبایی بروم. خلاصه زل زدم به ستون‌ها. از نور خورشیدی که به سنگ‌های مرمر می‌جهید، شگفت زده شدم. برای مدت طولانی آنجا ایستادم.

چند وقت بعد، پرواز کردم به سمت خانه تا دو نقطه‌ی عطف را بررسی کنم. در مرکز پورتلند ما یک کاخ خرده‌فروشی سیصد متر مربعی افتتاح کردیم که فوری پر از مشتری شد.

صف‌های مردم برای پرداخت پول به صندوقدار بیشمار بود. مردم توی سر همدیگر می‌زدند برای پوشیدن ... همه چیز. مجبور بودم بروم و کمک کنم. برای لحظه‌ای، برگشتم به اتاق نشیمن والدینم، اندازه گرفتن پاهای جور کردن کفش‌های درست برای پای دهنده‌ها. این یک جرات بود، یک پیشرفت بزرگ. همچنین یادآوری مناسب نسبت به اینکه ما چرا وارد این کار شده بودیم.

خلاصه باز هم دفترمان را جایجا کردیم. چون باز هم به فضای بیشتری نیاز داشتیم و این فضا را در یک ساختمان پانصد متر مربعی با تمامی امکانات یافتیم - حمام بخار، کتابخانه، سالن ورزشی و اتاق‌های کنفرانس بیشتر از آن که بتوانم بشمارم. آن شبها را به یاد آوردم؛ امضا کردن اجاره‌نامه، رانندگی با وودل. سرم را تکان دادم. اما هیچ حس پیروزی نداشتیم.

نجواکنان گفتم: «همش می‌تونه فردا ناپدید بشه.» ما بزرگ بودیم، هیچ شکی در آن نبود. برای اینکه مطمئن شویم که خیلی گنده تر از دهانمان لقمه بر نداشته بودیم، همانطور که ننه هتفیلد امکان داشت بگوید، ما راهی را رفتیم که همیشه رفته بودیم. تمامی سیصد کارمند آخر هفته آمدند و وسایلشان را توی ماشین‌هایشان ریختند. پیتزا و آبجو تدارک دیده بودیم و بچه‌های انبار وسایل سنگین تر را توی ماشین‌ون ریخته‌بودند و سپس آرام توی مسیر پشت سر هم کاروانوار حرکت کردیم.

وراجی‌های بوروکراکن، برای لحظه‌ای توانستم توجهم را به دیگر تهدید موجود جلب کنم: تولید.

شرایط مشابهی که ژاپن را زمین گیر کرد - ارزش دایما در حال تغییر، هزینه‌های بالای کار، بی ثباتی دولتی - داشت در کره و تایوان نیز در هم تنیده می‌شد.

باز هم زمان آن رسیده بود که دنبال کارخانه‌های جدید و کشورهای جدید باشیم. زمان آن رسیده بود که به چین فکر کنیم. مسئله این نبود که چطور برویم سراغ چین.

یک کارخانه‌ی کفش یا یکی دیگر راه می‌افتاد، به تدریج و بعد تمامی دیگر کارخانه‌ها راه می‌افتادند. مسئله این بود که چطور شروع کنیم. اولین باری که کارخانه را شروع به راه‌اندازی می‌کنیم، مزیتی رقابتی دارد که می‌تواند دهه‌ها ادامه یابد؛ نه تنها در بخش تولید چین، بلکه در بازارهای خودش و با رهبران سیاسی خودش. عجب کودتایی می‌شود.

در اولین جلساتمان درباره‌ی موضوع چین، همیشه می‌گفتیم: یک میلیارد نفر. دو میلیارد پا. یک متخصص بی غل و غش چینی در تیم خود داشتیم. چاک. علاوه بر اینکه در کنار هنری کیزینگر کار کرده، جزء هیئت مدیره‌ی آلن گروپ بود، یک تولید کننده‌ی قطعات ماشین با طرح‌هایی از بازار چین.

مدیر عامل آن، والتر کیزینگر، برادر هنری بود. چاک به ما گفت که آلن، در تحقیق گسترده‌اش درباره‌ی چین، یک دستیار بسیار برجسته چینی پیدا کرده به نام دیوید چانگ. چاک چین را می‌شناخت، او افرادی را می‌شناخت که چین را می‌شناختند، اما هیچ کسی بهتر از دیوید چانگ، چین را نمی‌شناخت.

چانگ توی نایکی خوب شروع نکرد. برای تازه کارها، یک دانش آموز بود. تا قبل از اینکه چانگ را ببینم، فکر می‌کردم که ورشکول یک دانش آموز است.

کت اسپرت آبی، دکمه‌های طلایی، پیراهن کتونی بسیار آهار زده‌اش، کراوات منظمش - و او همه‌ی اینها را راحت پوشیده بود. بدون هیچ ابایی. او بچه‌ی رالف الرن و الرا اشلی بود. اطراف شرکت را به او نشان دادم، او را به همه معرفی کردم. استعداد فوق‌العاده‌ای برای گفتن چیزهای اشتباه، از خودش نشان داد.

او هیز را که ۱۵۰ کیلوگرم، استراسر را که ۱۴۵ کیلوگرم و جیم مانز مدیر مالی جدیدمان را که ۱۶۰ کیلوگرم وزن داشت، ملاقات کرد. چانگ به شوخی گفت: «نیم تن مدیریت ارشد» هیچ کس نخندید.

من که او را با عجله به سمت جلو می‌بردم، بهش گفتم: «شاید این حساسیت تو است.» رفتیم انتهای راهرو، توی اتاق وودل که جدیداً بهش گفته بودم از ساحل شرقی بیاید. چانگ خم شد و با وودل دست داد. او گفت: «تصادف اسکی؟»

وودل گفت: «چی؟»

چانگ گفت: «کی از روی این صندلی می‌ای پایین؟»

«هیچوقت، احمق کله پوک.» نفسی کشیدم. گفتم: «خوب، هیچ چاره‌ای جز ادامه دادن نداریم.»

۱۹۸۰

همگی در اتاق کنفرانس جمع شدیم و چانگ از زندگی نامه‌اش برایمان گفت. او متولد شانگهای بود و توی ناز و نعمت بزرگ شده بود. پدر بزرگ او سومین تولیدکننده‌ی بزرگ سس سویا در شمال چین بود، و پدرش سومین نفر رده بالا وزارت امور خارجه‌ی چین. اما وقتی چانگ نوجوان بوده، انقلاب می‌شود. خانواده‌ی چانگ به آمریکا پرواز می‌کنند، می‌آیند لس آنجلس؛ جایی که چانگ می‌رود دبیرستان هالیوود. او هر از مدتی به فکر برگشتن می‌افتد، والدین او هم همینطور. آنها رابطه‌ی نزدیکشان را با دوستان و خانواده‌شان در چین حفظ می‌کنند و مادرش رابطه‌ی بسیار نزدیکش را با سونگ چینگ لینگ، مادر خوانده‌ی انقلاب، ادامه می‌دهد.

در همین حال، چانگ وارد پرینستون می‌شود، معماری می‌خواند و می‌رود نیویورک. او در یک شرکت معماری عالی شغلی را دست و پا می‌کند، در آنجا روی پروژه‌ی لویتاون کار می‌کند. بعد شرکت خودش را تأسیس می‌کند. پول خوبی در می‌آورد. خوب کار می‌کند اما به شدت کسل می‌شود. او هیچ سرگرمی نداشته و فکر می‌کرده که از این کارش خیلی لذت نمی‌برد. یک روز یکی از دوستانش توی پرینستون از این شکایت می‌کند که نمی‌تواند ویزا برای شانگهای بگیرد. چانگ به دوستش کمک می‌کند تا ویزا بگیرد و بهش کمک می‌کند تا دیدارهایی با رابطین تجاری داشته باشد. بعدش می‌فهمد که از این کار لذت می‌برد. با مأمور شدن، واسطه شدن، بهتر می‌توانست از وقت و استعدادش بهره ببرد.

تصمیم گرفتیم تا یک امتحانی بکنیم. یک کفش جدید تولید کردیم، یک کفش دوندگی با رویه‌های نایلونی و آن را وان لاین نامیدیم. تقلیدی بود، ارزان، با یک آرم ساده و آن را توی ساکو، کارخانه‌ی عهد بوق هیز تولید کردیم. ما قیمت آن را کم زدیم، صرفاً اندکی بالاتر از هزینه. حالا ماموران گمرک مجبور بودند این کفش «رقیب» را نقطه‌ی مبنای جدیدی برای تصمیم گیری در حق گمرکی ما قرار دهند. این کار فقط یک ضربه‌ی تند و سریع بود. این کار فقط برای جلب توجه آنها بود. بعدش ما یک ضربه‌ی قوس دار با دست چپ به آنها فرود آوردیم. یک تبلیغ تلویزیونی درست کردیم و داستان یک شرکت کوچک را در اُرگان بیان کردیم که با دولت بزرگ بد، دارد می‌جنگد. این تبلیغ با یک دهنده که تنهایی مشغول دویدن در یک جاده بود، شروع می‌شد و در همین حین صدایی عمیق به تمجید و تحسین میهن پرستی، آزادی و اسلوب آمریکایی می‌پرداخت؛ و مبارزه با ظلم. این تبلیغ مردم را به جوش می‌آورد.

نشستیم و منتظر شدیم. می‌دانستیم که طولی نخواهد کشید و حقیقتاً همینطور هم شد. بوروکراک متلاشی شد. او تهدید کرد که دست به اقدام هسته‌ای میزند، هر چی که معنایش بود، مهم نبود. او مهم نبود. روسای او و روسای روسای او، این دعوا را دیگر نمی‌خواستند.

رقبای ما و شرکای جرم آنها در دولت، فهمیدند که اراده‌ی ما را دست کم گرفته‌اند. فوراً آنها مذاکرات سازش را ترتیب دادند. هر روز وکلای ما تلفن می‌کردند. از یک دفتر دولتی، یک شرکت حقوقی عالی، یک اتاق کنفرانس در ساحل شرقی، جلسه با طرف مقابل، همه به من می‌گفتند که آخرین پیشنهاد سازش بیجواب مانده. من فوراً آن را رد می‌کردم.

«میتونی دو نوع سهم رو صادر کنی - نوع الف و نوع ب. عموم مردم نوع ب را خواهند گرفت، که به ازای هر سهم یک رای دارد. موسسین و گروه با نفوذها و آنهایی که اوراق قرضه‌ی قابل تبدیل دارند، سهام نوع الف می‌گیرند، که آنها حق دارند که برای انتخاب هیئت مدیره رای دهند. به عبارتی دیگر، تو مبلغ کلانی پول جمع می‌کنی، رشد خودت را چند برابر می‌کنی، اما مطمئن هستی که کنترل را در اختیار داری.»

در جلسه‌ی بدقیافه‌های بعدی مفهوم سهام نوع الف و نوع ب را توضیح دادم. همه واکنش مشابه هم داشتند؛ بعد از این همه مدت طولانی. اما به بدقیافه‌ها هشدار دادم: چه این راه حل باشد یا نباشد، ما باید کاری انجام دهیم، همین الان، مشکل جریان نقدینگی خود را حل کنیم، یکبار برای همیشه، چون پنجره‌های ما دارند بسته می‌شوند. همین الان می‌توانم رکود را در افق ببینم. شش ماه، نهایتاً یک سال. اگر دست دست کنیم و بعداً عمومی شویم، بازار چیزی را به ما می‌دهد که خیلی از ارزش ما پایین‌تر است.

گلپهای بهار شکفته بودند که وکلای ما و مقامات دولتی بر روی یک رقم سازش کردند: ۹ میلیون دلار. همچنان رقم بسیار بالای به نظر می‌رسید، اما همه به من می‌گفتند که آن را پرداخت کن. آنها مرتب می‌گفتند که قبول کن. یک ساعت زل زده بودم به بیرون از پنجره‌ام، فکر می‌کردم. گلها و نقویم می‌گفتند که بهار است، اما آن روز ابرها نزدیک بودند، آب خاکستری و باد سرد بود. غرغر کردم. تلفن را برداشتم و زنگ زدیم به ورشکول، که نقش مذاکره‌کننده‌ی ارشد را بر عهده داشت؛ «انجامش بده.» به کارول فیلدز گفتم که چک این مبلغ را بنویسد. او چک را برای امضا پیش من آورد. به یکدیگر نگاه کردیم، و البته که هر دو مومن به آن زمانی فکر می‌کردیم که آن چک ۱ میلیون دلاری را نوشتیم که نمی‌توانستیم پاس کنیم. حالا داشتیم یک چک ۹ میلیون دلاری را می‌نوشتیم و به هیچ وجه برگشت نمی‌خورد. به قسمت امضا نگاه کردم. زمزمه کردم: «نه میلیون.» هنوز می‌توانستم فروش تایرهای مسابقه‌ای ماشین ام‌جی ۱۹۶۰ و دوربین دوقلوی خودم را به یاد بیاورم؛ به مبلغ یازده هزار دلار. مرا از غیر واقعی به سمت واقعی هدایت کن.

در جولای ۱۹۸۰ سوار بر هواپیما شدیم. پکن، داریم می‌آییم. اما ابتداء توکیو. به فکر رسید که ایده‌ی خوبی بود که سر راه، توکیو بایستیم. فقط برای یک بررسی مختصر. فروش در بازار ژاپن توکیو مجدداً رو به افزایش بود. همچنین، ژاپن راه خوبی خواهد بود تا همه را به سمت چین حرکت دهد، که البته چالشی برای همه‌ی ما خواهد بود. بچه‌ها قدم بر می‌دارند. پنی و گرمن - درس را آموخته بودم. دوازده ساعت بعد، من که تنها داشتم در خیابانهای توکیو قدم می‌زدم، ذهنم مرتب بر می‌گشت به سال ۱۹۶۲.

ایده‌ی احمقانه‌ام. حالا برگشته بودم و در آستانه‌ی قرار دادن آن ایده‌ی احمقانه در یک بازار جدید عظیم‌الجثه بودم. یاد مارکو پولو افتادم. یاد کنفوسیوس افتادم. اما به یاد همه‌ی بازیهای نیز افتادم که طی این سالها دیده بودم - فوتبال آمریکایی، بسکتبال، بیسبال - وقتی یکی از تیمها در ثانیه‌ی آخر خیلی جلو بود، و آرام. یا محکم می‌شدم و بنابراین می‌باخت.

طی دوازده روز آتی، با مشایعت راهنماهای دولت، سراسر چین را گشتیم. آنها ما را به میدان تیانانمن بردند و مطمئن شدند که مدتی طولانی را جلوی مجسمه‌ی غول پیکر چهره‌ی رئیس مائو، که چهار سال قبل فوت کرده بود، بایستیم. ما را به شهر ممنوعه بردند. ما را به مقبره‌های مینگ بردند. البته که شگفت زده شده بودیم و مشتاق - بسیار مشتاق. راهنماهایمان را با سؤالات پی در پی خودمان حسابی بیچاره کرده بودیم. در یکی از توقفها به اطراف نگاه کردیم و صدها نفر را دیدیم که کتهای مائو و کفشهای مشکی زپرتی پوشیده بودند که به نظر می‌رسید از کاغذ ضخیم نقاشی ساخته بودند. اما تعداد کمی از بچه‌ها کتونیهای کرباس پوشیده بودند. همین به من امید داد.

از همه مهم‌تر، آنها کثیف بودند. یک کفش از خط تولید با لک و باریکهای از چرک و کثافت بیرون می‌آمد و هیچ کاری هم برای تمیز کردنش نمی‌کردند. هیچ حس اساسی درباره‌ی نظافت وجود نداشت، هیچ کنترل کیفی واقعی نبود. وقتی ما به یک کفش معیوب اشاره می‌کردیم، مسئولین مدیریت کارخانه، شانه‌هایشان را با بی‌اعتنایی بالا می‌انداختند و می‌گفتند: «کاملاً کاربردی.» زیبایی شناختی اصلاً اهمیتی نداشت. چینی‌ها نمی‌دیدند که چرا نایلون یا کرباس در یک جفت کفش باید در لنگه‌ی چپ و لنگه‌ی راست سایه‌ی یکسانی داشته باشد. کار کاملاً عادی بود که لنگه‌ی چپ آبی روشن باشد و لنگه‌ی راست آبی پر رنگ. ما با مجموعه‌ای از مسئولان کارخانه، سیاستمداران محلی و انواع مقامات عالی‌رتبه دیدار کردیم. به ما نوشیدنی می‌دادند، ما را به مهمانی دعوت می‌کردند، از ما سؤال می‌پرسیدند، ما را نظارت می‌کردند، با ما حرف می‌زدند، و تقریباً همیشه به گرمی از ما استقبال می‌کردند. یک عالمه خارپوست دریایی و مرغابی کباب شده خوردیم و در بسیاری از توقفگاه‌ها به ما تخم مرغهای چند هزار ساله تعارف می‌کردند. می‌توانستیم طعم تک تک آن هزاران سال را بچشم.

قبل از ترک چین، یک یا دو کار نهایی دیگر در شانگهای داشتیم. اولی این بود که یک قرارداد با فدراسیون دو و میدانی چین ببندیم. این به معنای بستن قرارداد با وزارت ورزش دولت چین بود. برخلاف دنیای غرب، که هر ورزشکاری خودش قرارداد خودش را می‌بندد، چین برای قراردادهای تبلیغاتی با ورزشکاران، برای همه‌ی ورزشکاران، خودش وارد مذاکره می‌شد.

خلاصه در یک ساختمان قدیمی مدرسه شانگهای، در یک کلاس درس با مبلمان هفتاد و پنج ساله و با عکس عظیمی از چهره‌ی رئیس مائو، من و استراسر با نماینده‌ی وزیر دیدار کردیم. طی چند دقیقه‌ی اول نماینده درباره‌ی زیبایی‌های کمونیسم برایمان سخنرانی کرد. او مرتب می‌گفت که چینی‌ها دوست دارند که با «افراد هم عقیده» تجارت کنند. من و استراسر به همدیگر نگاه کردیم. هم عقیده؟ سپس این سخنرانی ناگهان تمام شد. نماینده خم شد رو به جلو و با صدایی ضعیف که مرا به یاد نسخه‌ی چینی وکیل لی اشننبرگ انداخت پرسید: «پیشنهادتون چقدره؟» طی دو ساعت برای خودمان یک قرارداد داشتیم. چهار سال بعد، در لس آنجلس، تیم دو و میدانی چین در یک استادیوم المپیک برای اولین بار تقریباً طی دو نسل با پوشیدن کفشها و لباسهای ورزشی آمریکایی خواهند دوید. کفشها و لباسهای ورزشی نایکی. آخرین دیدار ما با وزیر تجارت خارجی بود. مثل همه‌ی جلسات قبلی، چندین دوره گفتگوهای طولانی برگزار شد؛ اساساً با مقامات رسمی. هیز در دور اول گفتگوها حوصله‌اش سر رفت. دور سوم دیگر مخرب شد. او شروع کرد به بازی کردن با نخبه‌هایی که از جلوی پیراهن پلی‌استرش بیرون زده بود. ناگهان این نخبه‌ها رفتند روی اعصابش. او فندکش را بیرون آورد. وقتی که معاون وزیر تجارت خارجی داشت از ما به عنوان شرکای ارزشمند تحسین میکرد، حرفش را متوقف کرد و سرش را بالا آورد و هیز را دید که خودش را آتش زده بود. هیز داشت خودش را با دستانش میزد تا شعله‌های آتش خاموش شوند و در آخر توانست خاموشش کند اما دقیقاً بعد از خراب کردن آن لحظه و بخت‌گوینده. مهم نبود. درست پیش از آنکه به سمت خانه سوار هواپیما شویم قراردادهایی را با دو کارخانه‌ی چینی بستیم و به طور رسمی شدیم اولین کفشساز آمریکایی که طی بیست سال آینده اجازه دارد که در چین به فعالیت تجاری بپردازد.

به نظر اشتباه است که آن را تجارت بنامیم. به نظر اشتباه است که تمام آن روزهای درگیری و شبه‌های بی‌خوابی، تمام آن پیروزی‌های درخشان و تلاش‌های بی‌وقفه را زیر چتری خوشایند و عمومی به نام تجارت ببریم. کاری که انجام می‌دادیم بیشتر از این چیزها بود. هر روز تازه‌ای پنجاه تا مشکل جدید با خودش می‌آورد، پنجاه تصمیم دشوار با خودش می‌آورد که باید گرفته می‌شد، خیلی فوری و ما همیشه حواسمان جمع بود که یک حرکت عجولانه، یک تصمیم اشتباه، می‌تواند پایان کار باشد. حاشیه برای خطا دائماً باریکتر می‌شد، در حالی که فروش دائماً رو به بالا رفتن بود - و هیچ یک از ما تردیدی در این اعتقاد نداشتیم که «فروش» به معنای «پول» نیست. به نظرم برای برخی از افراد تجارت یعنی با تمام وجود دنبال سود دویدن، همین و تمام. اما برای ما تجارت دیگر به معنای پول در آوردن نبود، دقیقاً مثل اینکه آدمیزاد صرفاً یعنی خونسازی. بله، بدن انسان نیاز به خون دارد. بدن باید گلبولهای قرمز و سفید و پالکت بسازد و آنها را به طور مساوی و یکنواخت به تمامی بخشهای مناسب و غیره دوباره منتشر کند، سر موقع. اما این تجارت هر روزه‌ی بدن آدمی زاد، مأموریت ما به عنوان انسان نیست. این یک فرآیند کلی است که اهداف والاتر ما را به سرانجام می‌رساند و زندگی همیشه در تلاش و تکاپو است تا از فرآیندهای پایه‌ی زندگی جلو بزند. و زمانی در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ من همان کار را کردم. من پیروزی را دوباره تعریف کردم، آن را فراتر از معنای اصلی شکست نخوردن، گسترش دادم؛ فراتر از فقط زنده ماندن. این دیگر برای پایدار نگه داشتن من یا شرکت من کافی نبود. همانطور که همه‌ی دیگر شرکت‌های تجاری بزرگ انجام می‌دهند، می‌خواستیم که خلق کنیم، مشارکت کنیم. و جرات کردیم و این را با صدای بلند اعلام کردیم. وقتی چیزی می‌سازید، وقتی چیزی را ارتقا می‌دهید، وقتی چیزی را ارائه می‌دهید، وقتی برخی چیزهای جدید یا خدمت جدید را به زندگیهای غریبه‌ها اضافه می‌کنید، آنها را خوشحال‌تر، یا سالم‌تر یا ایمن‌تر یا بهتر می‌کنید، و وقتی که این کار را کالا با وضوح و کارآمد انجام می‌دهید، هوشمندانه، اسلوبی که همه چیز باید انجام شود اما به ندرت اینجوری است - شما در کل نمایش انسان بزرگ شرکت می‌کنید. بیشتر از صرفاً زنده ماندن، شما به دیگران کمک می‌کنید تا کاملتر زنده بمانند و اگر این تجارت باشد، خیلی خوب، مرا تاجر بنامید.

در نهایت، در اواخر تابستان، تمامی کاغذهای خودمان را به کمیسیون بورس و اوراق بهادار تحویل دادیم و با شروع سپتامبر اعلامیه‌ای رسمی منتشر کردیم.

نایکی ۲۰ میلیون سهم نوع الف و ۳۰ میلیون سهم نوع ب را ارائه می‌کند. ما به دنیا گفتیم که قیمت سهام، چیزی مابین هجده و بیست و دو دلار به ازای هر سهم خواهد بود. از ۵۰ میلیون سهم در مجموع، تقریباً ۳۰ میلیون ذخیره باقی می‌ماند و حدود ۲ میلیون سهم نوع ب برای عموم به فروش می‌رسد. از تقریباً ۱۷ میلیون سهم باقیمانده نوع الف، سهامداران قبلی، یا خودیها، یعنی من، باورمن، اوراق قرضه داران، بدقیافه‌ها، مالک ۵۶ درصد خواهند شد. من شخصا ۴۶ درصد را مالک خواهیم شد.

همه‌ی ما توافق کردیم که این درصد باید هم به این میزان بالا باشد. زیرا یک نفر باید شرکت را اداره کند، یک صدای پیوسته و ثابت - هرچه بادا باد. هیچ‌شناسی برای ایجاد ائتلاف یا انشعاب جناحی وجود ندارد، هیچ تلاشی برای کسب کنترل شرکت وجود ندارد. برای افراد خارج از شرکت، تقسیم سهام به نظر نامتناسب، نامتعادل و ناعادلانه می‌رسد. از نظر بدقیافه‌ها، این یک الزام بود. هیچ حرفی از مخالفت یا شکایت نبود. هیچوقت.

در ادامه به شیکاگو رفتیم، سپس دالاس، بعد به هوستون و سپس به سن فرانسیسکو. بعد تا لس آنجلس و سپس سیاتل ادامه دادیم. در هر توقفی خسته‌تر می‌شدیم، و از بی رمقی دیگر دادمان در می‌آمد. مخصوصاً من و جانسون. احساسات غلوآمیز عجیبی داشت بر ما چیره می‌شد. در هواپیما که بودیم، در میخانه‌های هتلها، از روزهای جوانیمان حرف می‌زدیم. نامه‌های بی پایان جانسون. لطفاً جملات تشویق کننده بفرست. سکوت من. ما درباره‌ی اسم نایکی که در خواب جانسون سراغش آمده بود، حرف زدیم. درباره‌ی استرچ، جیامپیترو و مرد مارلبرو و تمام زمان‌های مختلفی که او را از این سر کشور به آن سر کشور می‌کشاندم، حرف زدیم. از روزی حرف زدیم که کارمندان جانسون کم مانده بود او را به خاطر برگشت خوردن چک حقوقیشان حلق آویز کنند. جانسون یک روز که در صندلی عقب ماشین نشسته بودیم و داشتیم می‌رفتیم به جلسه‌ی بعدی گفت: «حالا بعد از همه‌ی اون ماجراها، ما حالا گل سر سبد وال استریت هستیم».

سر شام پدرم هزاران سؤال درباره‌ی پیشنهاد فروش سهام پرسید. مادرم هیچ سوالی نداشت. او می‌گفت همیشه می‌دانسته است که این بالاخره اتفاق می‌افتد؛ از همان روزی که او یک جفت کفش لیمبرآپ هفت دلاری خرید. آنها به طور قابل درک شدنی احساس اندیشمندی می‌کردند، احساس تشویق کردن، اما خیلی زود آنها را آرام کردم، از آنها خواهش کردم که عجله نکنند. بازی همچنان ادامه داشت. مسابقه در حال انجام بود. یک تاریخ برای آغاز فروش سهام تعیین کردیم. ۲ دسامبر ۱۹۸۰. آخرین مانع، توافق بر سر قیمت بود.

تمام این فرآیند دیوانه کننده بود زیرا اشتباه بود. هیچ رقم صحیحی وجود نداشت. فقط بحث عقیده، احساس و فروش بود. فروش - چیزی بود که بیشتر این هجده سال اخیر داشتم انجام می‌دادم. ازش خسته شده بودم. دیگر نمی‌خواستم بفروشم. ارزش هر سهم ما بیست و دو دلار بود. این رقم بود. ما این رقم را به دست آوردیم. ما لیاقت آن را داشتیم که در آن سر دامنه‌ی قیمتی باشیم. شرکتی به نام اپل، همان هفته داشت سهام می‌فروخت؛ هر سهم بیست و دو دلار.

ما دوست داریم برویم سینما. ما همیشه دوست داشتیم برویم سینما. اما امشب تردید داشتیم. تمامی فیلم‌های خشونت‌آمیز را که پنی بیشتر از بقیه فیلم‌ها دوست دارد، دیده بودیم. بنابراین می‌خواهیم ریسک کنیم و از منطقه‌ی آرامش خودمان بیرون برویم و چیزی متفاوت را امتحان کنیم. شاید یک فیلم خنده دار.

کاغذها را ورق زدیم. فیلم «فهرست آرزوها» توی سینما سنچری، چطوره؟ جک نیکلسون و مورگان فریمن؟ او ابروهایش را در هم کشید: فکر کنم خوبه. کریسمس سال ۲۰۰۷ بود. معلوم شد که فیلم فهرست آرزوها همه چیز هست غیر از یک فیلم خنده‌دار! این فیلم درباره‌ی مرگ و میر است. دو مرد، نیکلسون و فریمن که هر دو سرطان علاج‌ناپذیر دارند، تصمیم می‌گیرند تا روزهای پایانی عمرشان را صرف انجام تمام کارهای سرگرم‌کننده کنند، چیزهای احمقانه، که همیشه می‌خواستند انجام بدهند تا قبل از اینکه بمیرند، بهترین استفاده را از زمانشان ببرند. یک ساعت اول فیلم، هیچ صحنه‌ای نداشت که حتی خنده‌ی ملایمی روی لب‌هایمان بیاورد. وقتی فیلم تمام می‌شود، وقتی چراغها روشن می‌شوند، من و پنی هر دو با خیال راحت بلند می‌شویم و به نور درخشان زندگی واقعیمان بر می‌گردیم.

سالن سینما یک ساختمان غول‌آسا است که شانزده پرده دارد و در قلب کاتدرال سیتی است، درست خارج از پالم اسپرینگز. این روزها ما بیشتر زمستان را در آنجا می‌گذرانیم و از باران‌های سرد آرگان فرار می‌کنیم. توی راهرو که راه می‌رویم و منتظر هستیم که چشمانمان به نور عادت کند، متوجه دو چهره‌ی آشنا می‌شویم. اول نمی‌توانیم آنها را تشخیص دهیم. همچنان توی ذهنمان نیکلسون و فریمن را میبینیم. اما این چهره‌ها، به طور مساوی آشنا هستند — به طور برابر مشهور. حالا تشخیص می‌دهیم. این‌ها بیل گیتس و وارن بافت هستند. نمی‌توانم جلوی خودم را بگیرم و توی ذهنم حساب و کتاب نکنم. در این لحظه من ۱۰ میلیارد دلار ارزش دارم، و هر کدام از این دو نفر، پنج یا شش برابر بیشتر. مرا از غیر واقعی به واقعی هدایت کن. پنی از آنها پرسید که فیلمش خوب بود یا نه؟ هر دوشون که سرشان را پایین انداخته بودند و به کشف‌هایشان نگاه می‌کردند، گفتند که بله، همین‌طور است.

هرچند اندکی غم‌انگیز بود. توی لیست آرزوهای شما چیه؟ صمیمانه پرسیدم، اما نه. گیتس و بافت به نظر می‌رسید که هر چیزی که در زندگیشان می‌خواستند انجام دهند، انجام داده بودند. قطعاً آنها هیچ لیست آرزویی نداشتند.

پس از گذشت چهل سال، من از سمت مدیر عاملی نایکی کنار کشیدم. فکر کنم شرکت را به دست افراد خوبی سپردم که بهشون اعتماد دارم و شرکت را در شرایط خوبی قرار دادم. فروش سال قبل یعنی ۲۰۰۶، ۱۶ میلیارد دلار بود. (آدیداس ۱۰ میلیارد دلار بود، ولی کی اهمیت میده؟) کفشها و پیراهن‌های ما در پنج هزار فروشگاه سراسر دنیا وجود دارد و ما ده هزار کارمند داریم. نیروی ما در چین در شانگهای، فقط هفتصد نفر است. (و چین، دومین بازار بزرگ ما، حالا بزرگترین تولیدکننده‌ی کفش ماست. فکر کنم آن سفر سال ۱۹۸۰ جواب داد.)

این پنج هزار کارمند در دفتر مرکزی بین‌المللی در بیورتون در یک پردیس دانشکده مانند قرار گرفته، با هشاد هکتار طبیعت جنگلی که دورتادور رودخانه‌های خروشان را احاطه کرده که با زمین‌های دست‌نخورده نقطه چین شده‌اند. ساختمانها بر اساس اسامی مردان و زنانی نامگذاری شده‌اند که بیشتر از اسم و تبلیغاتشان به ما خدمت کرده‌اند. جان بنوت ساموئلسن، کین گریفی پسر، میا هم، تایگر وودز، دن فوتس، جری رایس، استیو پرفانتین — آنها به ما هویت ما را دادند.

در میان ساختمان‌های این پردیس، در میان گذرگاه‌های پردیس، بنرهای خیلی زیادی وجود دارد: عکس‌های هیجانی از ورزشکاران حرفه‌ای، افسانه‌ها و ستارگان گول و برترین‌هایی که نایکی را به چیزی فراتر از یک مارک تجاری ارتقا دادند.

هر وقت با ماشینم سر تقاطع دو خیابان اصلی پردیس که به نام پدر مؤسس نایکی نامگذاری شده رانندگی می‌کنم، همیشه احساس شوق و ذوق می‌کنم، یک تزریق آدرنالین. تمام روز، هر روز، مامور در دروازه‌ی ورودی، مسیرهای مشابهی را به بازدیدکنندگان نشان می‌دهد. «کاری که باید انجام بدین‌اینه که از مسیر باورمن یک راست بری تا مسیر دل‌هیز...»

همچنین مایه‌ی دلخوشی من است که از پناهگاه وسط پردیس قدم بزنم، باغ‌های ژاپنی نیشو ایوایی. از یک لحاظ، پردیس ما نقشه‌ی توپوگرافی تاریخیچه و رشد نایکی است؛ از لحاظی دیگر زیست‌نمایی از زندگی من است. و از لحاظی دیگر نیز یک تجلی زنده و حاضر از احساس حیاتی انسان است، شاید حیاتی‌ترین آن، عشق. سپاسگزاری.

جوانترین کارمندان نایکی به نظر می‌رسد این احساس را دارند. آن‌ها خیلی زیاد. آنها کاملاً به اسامی خیابانها و ساختمانها و نیز به روزهای گذشته اهمیت می‌دهند. مثل متیو که خواهش می‌کرد که قصه‌ی شبش را برایش تعریف کنم، آنها نیز برای شنیدن داستانهای قدیمی سر و صدا می‌کردند. هر وقت که وودل و جانسون سری می‌زنند آنجا، اتاق کنفرانس از این کارمندان پر می‌شود.

حتی یک گروه بحث و گفتگو هم تشکیل می‌دهند، یک کانون فکر غیر رسمی، تا حس اصلی نوآوری را حفظ کنند. آن‌ها اسم خودشان را روح ۷۲ گذاشته‌اند، که قلب مرا آکنده می‌کند.

ذهنم را می‌برم به لحظات خصوصی و صمیمی بسیار زیادی که با او سپری کردم و با بو جکسون و با مایکل جردن. در خانه‌ی مایکل هستم، تلفن کنار تختخواب توی پذیرایی را بر می‌دارم و متوجه شدم که صدایی پشت خط است. می‌توانم کمکتون کنم؟ خدمات اتاق است. یک خدمات اتاق واقعی، شبانه روزی، و هرچی که دلتان بخواهد.

من که رفته بودم برای ملاقات آلبرتو، وقتی توی سالن سنت وینسنتس راه می‌رفتم، تحت تأثیر تصاویر ذهنی پدر و مادرم قرار گرفتم. آنها را روی دستانم، توی گوشم احساس می‌کردم. فکر کنم رابطه‌ی آنها، رابطه‌ی ساختگی بود. اما مثل یک کوه یخ، همه چیز زیر سطح است. در خانه‌شان در خیابان کلیورن، تنش بین آنها مخفی و آرام می‌شد و دلیلش تقریباً همیشه به خاطر عشق به ما بود.

از عشق حرفی زده نمی‌شد یا نشان داده نمی‌شد اما آنجا بود، همیشه. من و خواهرانم همانطور که بزرگ می‌شدیم می‌فهمیدم که پدر و مادرمان، همانقدر که با یکدیگر و با ما فرق می‌کردند، به ما اهمیت می‌دادند. این میراث آنها بود. این آخرین پیرویشان بود.

استراسر هم ناگهانی فوت کرد. حمله‌ی قلبی، سال ۱۹۹۳. خیلی جوان بود، یک تراژدی بود، بلکه حتی بیشتر از یک تراژدی زیرا پس از آنکه مشاخرهای با همدیگر داشتیم آن اتفاق افتاد. استراسر در امضای قرارداد با جردن مفید بود، در ترویج مارک تجاری کفش جردن پیوند آن به تخت بادی رودی. جردن بادی، نایکی را تغییر داد، ما را به مرحله‌ی بعدی برد و مرحله‌ی بعدتر. اما استراسر را هم تغییر داد. او احساس کرد که دیگر نباید از کسی دستور بگیرد، از جمله من. مخصوصاً من. ما با هم برخورد کردیم، چندین بار و او رفت بیرون.

من مشکلی نداشتم اگر او فقط رفته بود بیرون. اما او رفت تا برای آدیداس کار کند. یک خیانت غیر قابل تحمل. هیچ وقت او را نبخشیدم. (هرچند اخیراً - با خوشحالی و با افتخار - دخترش، اوری را استخدام کردم. بیست و دو ساله، او در رویدادهای مهم کار می‌کند و می‌گویند که دارد پیشرفت می‌کند. دیدن اسم او در کتاب راهنمای شرکت یک موهبت و مایه‌ی دلخوشی است.) ای کاش من و استراسر قبل از اینکه بمیرد، آشتی کرده بودیم. اما نمی‌دانم که امکانش بود یا خیر. ما هر دویمون برای رقابت متولد شده بودیم و هر دویمون آدمهای کینه‌ای بودیم. برای هر دوی ما، خیانت قدرتی مضاعف بود.)

از میان بحران کارگاه بهره‌کشی، همچنین فعالیت «گرلز افکت» نیز بیرون آمد، همت والای نایکی برای شکست چرخه‌های نسلی فقر در ضعیف‌ترین گوشه کناره‌های دنیا. در کنار سازمان ملل و دیگر شرکت‌های سهامی و همکاری‌های دولتی، گرلز افکت، ده‌ها میلیون دلار را در یک کمپین مرتب، سرسخت و جهانی پرداخت می‌کند تا دختران جوان را آموزش دهد، آنها را به اهدافشان برساند و روحیهشان را بالا ببرد.

اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، سوی از قلبهای خودمان، به ما می‌گویند که در بسیاری از جوامع، دختران جوان از نظر اقتصادی آسیب پذیرترین‌ها، حیاتیترین و از نظر جمعیت‌شناسی بسیار مهم هستند. پس کمک به آنها کمک به ماست. گرلز افکت چه تلاشی باشد برای پایان دادن به ازدواج کودکان در ایتوپی، یا ساختن فضاهای ایمن برای دختران جوان در نیجریه یا راه اندازی مجله و برنامه‌ی رادیویی برای پخش پیامهای قدرتمند و الهام بخش به جوانان رواندایی، در حال تغییر میلیونها زندگی است. و بهترین روزهای هفته، ماه و سال من آنهایی هستند که در آنها گزارش‌هایی درخشان از فعالیت این برنامه دریافت می‌کنم. البته که همیشه بحث حقوق مطرح خواهد بود. حقوق یک کارگر کارخانه‌ی جهان سوم از نظر آمریکایی‌ها فوق العاده پایین است و من این را درک می‌کنم. با این حال ما مجبوریم با محدودیت‌ها و

ساختارهای هر کشوری و هر اقتصادی کار کنیم؛ ما نمی‌توانیم صرفاً آن مبلغی که خودمان دوست داریم پرداخت کنیم. در یکی از کشورها، که نباید اسمش گفته شود، وقتی خواستیم دستمزدها را افزایش دهیم، دیدیم که ما را مؤاخذه کردند و به دفتر یک مقام عالی رتبه‌ی دولتی فراخوانده شدیم و به ما دستور دادند که این کار را نکنیم. او گفت که ما داریم با این کار کل سیستم اقتصادی کشور را مختل می‌کنیم. او تاکید کرد که اصلاً درست نیست یا امکانش نیست که یک کارگر کفش بیشتر از یک دکتر حقوق بگیرد.

دائماً به فقری که وقتی در دهه‌ی ۱۹۶۰ دور دنیا سفر کردم و دیدم، فکر می‌کنم. سپس فهمیدم که تنها جواب به چنین فقری شغل‌های غیر تخصصی است. بیشتر آنها. من این نظریه را خودم نساختم. این را از هر استاد اقتصادی که تاکنون داشتم شنیدم، هم در اُرگان و هم در استنفورد و هر چیزی که بعد از آن دیدم و خواندم از این نظریه حمایت کرد. تجارت بین‌المللی همیشه، همیشه باعث سوددهی هر دو کشور می‌شود. چیز دیگری که همیشه از آن دو استاد مشابه می‌شنیدم این قاعده‌ی کلی بود: «وقتی کالاها از مرزهای بین‌المللی خارج نشوند، سربازان خارج خواهند شد.»

اگرچه مرا اینجور می‌شناختند که همیشه می‌گفتم تجارت جنگ بدون گلوله است، اما در واقع یک سنگر شگفت‌انگیز علیه جنگ است. تجارت یک همزیستی، یک تعاون است. صلح بر اساس رفاه تغذیه می‌شود. همین است که من، که همیشه دل مشغولی جنگ ویتنام را داشتم، همیشه عهد می‌بستم که روزی نایکی کارخانه‌ای را در سایگان یا نزدیک آن خواهد داشت.

تا سال ۱۹۹۷ چهار کارخانه در سایگان داشتیم. خیلی احساس غرور می‌کردم. وقتی فهمیدم که قرار است دولت ویتنام از ما به عنوان یکی از پنج سازنده‌ی ارز خارجی برتر در کشور ویتنام تجلیل و قدرانی کند، احساس کردم که باید واقعا از آنجا دیدار کنم. چه سفر عذاب‌آوری. نمیدانم آن زمان که پس از بیست و پنج سال صلح برگشتم و با هم‌وردان سابق خودمان دست دادم، عمق کامل نفرت خود را از جنگ در ویتنام نشان دادم یا خیر. یک زمانی میزبانان من با میل فراوان از من می‌پرسیدند که چه کاری می‌توانند برای من انجام دهند، چه کاری می‌تواند سفر مرا ویژه یا خاطره‌آمیز کند. بغض گلویم را گرفت. من گفتم که نمی‌خواهم اصلاً به زحمت بیفتید.

افکارم درباره‌ی آسیا مرا به سمت نیشو می‌برد. آخه بدون نیشو ما کجا می‌بودیم؟ و بدون مدیر عامل سابق نیشو، ماسورو هایامی. وقتی که سهام نایکی عمومی شد، او را شناختم. نتوانستیم کاری غیر از ارتباط با یکدیگر انجام دهیم: من پر سودترین مشتری او بودم، و مشتاقترین دانش‌آموزش و او احتمالاً عاقلترین مردی بود که تاکنون دیده بودم. برخلاف خیلی دیگر از مردان عاقل، او آرامش بزرگی را از خردمندی خودش ارائه می‌داد. من آن آرامش را مصرف می‌کردم. در دهه‌ی ۱۹۸۰، هر وقت می‌رفتم توکیو، هایامی مرا برای تعطیلات آخر هفته به ویلای کنار ساحلش دعوت می‌کرد، نزدیک آتامی، ریویرای ژاپنی. ما همیشه جمعه آخر وقت توکیو را ترک می‌کردیم، با قطار و در مسیر کنیاک می‌خوردیم. یک ساعته می‌رسیدیم به ایزو پننسیوال، جایی که در یک رستوران شیک برای شام می‌ایستادیم. صبح روز بعد، گلف بازی می‌کردیم و شب توی حیات پشתיاش جوجه کباب به سبک ژاپنی درست می‌کردیم. تمامی سؤالات دنیا را حل می‌کردیم، یا من سؤالاتم را به او می‌گفتم و او آن را پاسخ می‌داد.

وقتی به اُرگان برگشتم، تلاش سختی کردم تا تیم مدیریتی که داشتیم را پرورش دهم و مدیریت کنم، به آرامی، با صبر بیشتر، با توجه بیشتر به آموزش و برنامه‌ریزی بلند مدت. من دیدگاهی وسیع‌تر و بلندتر پیدا کردم. جواب داد. دفعه‌ی بعد که هایامی را دیدم، به او گفتم. او فقط سرش را به نشانه‌ی تأیید بالا و پایین کرد، یک بار، هی، و نگاهش را برگرداند.

تقریباً سه دهه قبل دانشگاه‌های هاروارد و استنفورد شروع به مطالعه روی نایکی کردند. و تحقیق خود را با دیگر دانشگاه‌ها تقسیم کردند که فرصت‌های زیادی را برای من ایجاد کرد تا از دانشکده‌های مختلفی بازدید کنم، تا در مباحث دانشگاه‌ی مهیج شرکت کنم تا آموختن خود را ادامه دهم. راه رفتن توی یک پردیس دانشگاهی همیشه فرصتی شاد است. همچنین فرح بخش، زیرا نه تنها دانشجویان امروزی را از هر زمان دیگری باهوش‌تر و شایسته‌تر می‌دانم، همچنین فهمیدم که آنها بسیار خوشبین‌تر هستند.

هر از گاهی آنها با نگرانی می‌پرسند: «آمریکا به کجا می‌رود؟ دنیا به کجا می‌رود؟» یا «کارآفرینهای جدید کجا هستند؟» یا «آیا ما محکوم به داشتن جامعه‌ای هستیم که آینده‌ی بدتر برای فرزندانمان خواهد داشت؟» من به آنها درباره‌ی ژاپن ویران شده که در سال ۱۹۶۲ دیدم، می‌گویم. من به آنها درباره‌ی آوار و خرابه‌هایی می‌گویم که به گونه‌ای باعث تولد افراد عاقلی از قبیل هایامی و ایتو و سامراجی می‌شود. من

به آنها درباره‌ی منابع دست نخورده می‌گویم؛ طبیعی و انسانی که دنیا در اختیار دارد، روشها و وسایل فراوانی برای حل بسیاری از بحرانهایش. به دانشجویان می‌گویم تمام کاری که باید انجام بدهیم، کار و مطالعه است، مطالعه و کار، تا جایی که می‌توانیم، زیاد. شاید خوب باشد که داستان نایکی را نقل کنم. هر کس دیگری داستان گفته است یا می‌خواهد بگوید، اما آنها همیشه نصف حقایق را می‌گویند، و اگر هم حقیقت را بگویند، همه‌ی جان کلام را نمی‌گویند. یا برعکس.

شاید یک داستان را شروع کنم، یا تمام کنم، یا پشیمانی. صدها - شاید هم هزاران - تصمیم بد. من همان آدمی هستم که می‌گفت مجیک جانسون «یک بازیکن بدون موقعیت بود، که هیچوقت نمیتونه توی این بی‌بازی کهنه.» من همان آدمی هستم که ریان لیف توپیران این‌اف‌ال را بهتر از پیتون مانینگ برشمردم. آسان است که به آن چیزها بخندیم. پشیمانی‌های دیگر عمیق‌تر هستند. تلفن نکردن به هیراکو ایوانو وقتی او رفت. تمدید نکردن با بو جکسون سال ۱۹۹۶. جو پاترنو. به اندازه‌ی کافی مدیر خوبی نبودم که از بیکاری موقتی جلوگیری کنم؛ سه بار طی ده سال - در مجموع پانزده هزار نفر. هنوز هم در ذهنم تداعی می‌شود و البته که مهمتر از همه، پشیمانم که وقت زیادی با پسرانم سپری نکردم. شاید اگر کرده بودم، می‌توانستم راز متیو نایت را کشف کنم. و با این حال می‌دانم که این پشیمانی با پشیمانی مخفی من برخورد دارد - اینکه نمی‌توانم دوباره از اول همه‌ی این کارها را بکنم.

دوست دارم بهترین‌ها را هشدار دهم، سنت شکن‌ها، مبتکران، عصیانگران را که همیشه مثل گاو پیشونی سفید هستند. هرچه بهتر به دست می‌آورند، این پشیمانی سفیدی بزرگتر خواهد شد. این عقیده‌ی یک شخص نیست، بلکه قانون طبیعت است. دوست دارم به آنها یادآوری کنم که مردم آمریکا مثل شانگری-ال، کارآفرینی نیستند که مردم فکر می‌کنند. شرکت آزاد همیشه باعث آزار انواع آن گول‌های کوهنشین هستند که فقط زندگی می‌کنند که مانع برآشند، مخالفت کنند و بگویند نه، ببخشید، نه. همیشه همینجوری بوده است.

کارآفرین‌ها همیشه باخته اندو تعدادشان کمتر بوده است. آنها همیشه با سربالایی‌ها جنگیده‌اند. و این تپه هیچوقت پر شیب‌تر نبوده است. آمریکا دارد کمتر کارآفرین می‌شود و نه بیشتر. مطالعه‌ای در دانشکده‌ی کسبوکار هاروارد اخیرا تمامی کشورهای دنیا را بر اساس روحیه‌ی کارآفرینیشان رده بندی کرده است.

آمریکا بعد از پرو قرار گرفت و آنهایی که به کارآفرین‌ها فشار می‌آورند که تسلیم نشوند، چه کسانی هستند؟ شارلاتانها هستند. برخی اوقات باید تسلیم بشی. برخی اوقات فهمیدن اینکه چه وقت تسلیم بشی، چه وقت کار دیگری را امتحان کنی، هوشمندی است. تسلیم شدن به معنای متوقف شدن نیست. هیچوقت نیست. شانس نقش بزرگی را ایفا می‌کند.

بله، دوست دارم تا در عموم به قدرت شانس اعتراف کنم. ورزشکاران شانس می‌آورند، شاعران شانس می‌آورند، شرکت‌های تجاری شانس می‌آورند. تلاش زیاد مهم است، تیم خوب ضروری است، مغز متفکر و تصمیمگیری گرانیهاست، اما شانس ممکن است نتیجه را تعیین کند. برخی افراد شاید این را شانس نامند. آنها شاید به آن تائو، یا لوگوس یا جنانا یا دارما بنامند. یا روح القدس یا خدا بنامند.

بگذارید اینجوری بهتر بگویم. هرچه زحمت بیشتری بکشید، تائوی شما بهتر خواهد شد. و چون هیچ کس تا کنون به درستی تائو را تعریف نکرده، الان می‌خواهم به طور منظم بروم بین توده‌ی مردم و به آنها بگویم: به خودتان ایمان داشته باشید، اما همچنین به ایمان، ایمان داشته باشید. نه آن ایمانی که دیگران تعریف می‌کنند. ایمانی که خودتان آن را تعریف می‌کنید. ایمانی که خود ایمان در قلب شما آن را تعریف می‌کند.

ناگهان ذهنم به جریان افتاد. کسانی که باید به آنها زنگ بزنم، چیزهایی که باید بخوانم. باید با وودل در تماس باشم. باید ببینم که آن نامه‌هایی که جانسون نوشته بود کپی از شون داریم یا خیر. خیلی کار هست! جایی توی خانه‌ی پدری‌ام، جایی که هنوز خواهرم جوان آنجا زندگی می‌کند، باید جعبه‌ای باشد که اسلایدهای سفرم به دور دنیا داخلش باشد. خیلی کار هست که باید انجام بدهم. خیلی چیزها که باید یاد بگیرم. خیلی چیزهایی که درباره‌ی زندگی خودم نمی‌دانم. حالا دیگر واقعا نمی‌توانم بخوابم. بلند می‌شوم و یک تکه کاغذ یادداشت زرد رنگ از روی میز می‌آورم. می‌روم توی اتاق نشیمن و می‌نشینم روی صندلی راحتی‌ام.

یک احساس آرام، احساس آرامش بی پایان، سراغم می آید. از گوشه‌ی چشمانم نگاهی به ماه می‌اندازم که بیرون از پنجره می‌تابد. همان ماه مشابهی است که اساتید دین باستان را الهام بخشیده بود تا نگران هیچ چیزی نباشند. در نور آن ماه جاویدان و روشن، فهرست‌نویسی را شروع می‌کنم.

شنبه‌های مدیریت