



بانک ملت  
bank mellat

نسخه الکترونیکی این کتاب با حمایت #بانک\_ملت  
و در راستای #نشر\_آگاهی به صورت رایگان عرضه شده است.

# کفش فروش پیر

شرح حالی از بنیانگذار نایکی



فیل نایت  
مترجم: حامد رحمانیان



**بانک ملت**  
bank mellat

## پیشگفتار

سطح آگاهی و دانش افراد در یک جامعه همبستگی بالایی با سطح رشد و توسعه‌یافتگی آن جامعه دارد؛ لذا برای طی کردن سطوح بالاتری از پیشرفت و توسعه در کشور لازم است تا فضای مطالعه در بین عموم مردم تقویت شده و مطالعه تبدیل به یکی از فعالیت‌های روزمره گردد. از سوی دیگر مطالعه می‌تواند با ایجاد زمینه یادگیری از دانش موجود و درس آموخته‌های دیگران، زمینه موفقیت را ایجاد نموده و از تکرار اشتباهات جلوگیری نماید. لذا این موضوع یک مسئولیت همگانی است که یاد بگیریم و یاد بدهیم تا همگی بتوانیم در مسیر توسعه کشور عزیزمان ایران گام برداریم.

با این رویکرد و به منظور تقویت فرهنگ #نشرآگاهی، #بانک\_ملت در یک اقدام اجتماعی، نسبت به حمایت از انتشار رایگان کتب ارزشمند الکترونیکی، با موضوعات مختلف -به ویژه موفقیت فردی و کسب و کار- اقدام نموده است. هدف ما از این اقدام، تسهیل دسترسی اقشار جامعه به کتاب‌هایی است که می‌تواند منشأ یادگیری، توسعه و تحول در زندگی شخصی یا کسب و کاری افراد باشد.

خرسندیم که شما نیز با ما در کمپین اجتماعی #نشرآگاهی همراه خواهید شد و با انتشار مجدد مجموعه حاضر، آن را در اختیار دوستان خود قرار می‌دهید تا از این فرصت یادگیری بهره‌مند شوند.

#نشرآگاهی فرصتی است برای خواندن و دعوت دیگران به خواندن، با این امید که دست‌به‌دست هم در مسیر توسعه و تحول شخصی و کسب و کار گام برداریم.

دکتر محمد بیگدلی

مدیرعامل

# کفش فروش پیر

شرح حالی از بنیانگذار نایکی

فیل نایت

مترجم: حامد رحمانیان

نشر نوین، با حمایت بانک ملت

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| سرشناسه             | : | نایت، فیلیپ اچ، ۱۹۳۸ - م. (Knight, Philip H)  |
| عنوان و نام پدیدآور | : | کفش فروش پیر؛ شرح حالی از بنیانگذار نایکی / نوشته فیل نایت؛ ترجمه حامد رحمانیان؛ ویراستار رها خیرآبادی. |
| مشخصات نشر          | : | تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۶.  |
| مشخصات ظاهری        | : | ۳۹۸ صفحه.   |
| شابک                | : | ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۱۱-۴   |
| فهرست نویسی         | : | فیبا  |
| یادداشت             | : | عنوان اصلی: Shoe Dog; a memoir by the creator of Nike, 2016   |
| موضوع               | : | شرح حال، کارآفرینی، مدیریت کسب و کار  |
| رده‌بندی کنگره      | : | الف ۱۳۹۶ ن ۲ الف / ۹۹۹۲ HD  |
| رده‌بندی دیویی      | : | ۳۳۸/۷۶۸۸۷۶۰۹۲   |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۴۶۵۵۱۳۸   |



|                  |  |
|------------------|--|
| عنوان:           | <b>کفش فروش پیر؛ شرح حالی از بنیانگذار نایکی</b> |
| مؤلف:            | <b>فیل نایت</b>                                  |
| مترجم:           | حامد رحمانیان                                    |
| ویراستار:        | رها خیرآبادی                                     |
| ناشر:            | نشر نوین توسعه                                   |
| حامی:            | بانک ملت   |
| زمان و نوبت چاپ: | ۱۳۹۷، دوم  |
| شابک:            | ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۱۱-۴                                |
| قیمت:            | <b>۴۷,۰۰۰ تومان</b>                              |

با تشکر از بانک ملت برای حمایت از انتشار رایگان نسخه الکترونیکی این کتاب

## سپیده‌دم

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

پاهای، عضلات پشت ران و پایین کمرم را تمرین کششی دادم. همانطور که لجوجانه اولین گام‌هایم را در جاده‌ی سرد بر می‌داشتم، بنا کردم به غرغر کردن. چرا همیشه شروع کردن سخت است؟

هیچ ماشینی نبود، نه کسی و نه نشانه‌ی حیاتی. تنه‌ای تنها بودم، من و دنیای خودم - هرچند انگار درختان به طور عجیبی متوجه من بودند. و باز هم، اُرگان<sup>۱</sup> بود. انگار درختان همیشه می‌دانند. درختان همیشه هوای تو را دارند.

همانطور که به اطراف خیره شده بودم با خودم فکر کردم که چقدر خوب است که اهل این مکان زیبا هستم. ساکت، سر سبز، آرام - به خودم افتخار می‌کردم که اُرگان را خانه‌ی خودم خطاب کنم، افتخار می‌کردم که پورتلند<sup>۲</sup> کوچولو را محل تولد خودم خطاب کنم. اما حس عذاب پشیمانی نیز داشتم. اگرچه اُرگان زیبا بود اما به ذهن برخی افراد خطور می‌کرد که اینجا جایی است که در آن هرگز هیچ اتفاق بزرگی رخ نداده یا احتمالاً در آینده نیز رخ نخواهد داد. اگر ما اُرگانی‌ها به خاطر یک چیز مشهور باشیم، جاده‌ای 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.

بهترین معلمی که تا به حال داشتم، یکی از آن آدم‌های نازنینی که می‌شناختم، معمولاً درباره‌ی آن جاده صحبت می‌کرد. او با صدایی غران می‌گفت که این جاده، حق و حقوق زادگاه ماست.

---

<sup>۱</sup> Oregon

<sup>۲</sup> Portland

شخصیت ما، سرنوشت ما – دی‌ان‌ای ماست. او به ما می‌گفت: «ترسوها هیچ وقت شروع نکردند و افراد ضعیف در مسیر مُردند – و این راه برای ما باقی مانده.»

معلمم اعتقاد داشت که یک ویژگی بی نظیر از روحیه‌ای قدیمی در طول آن جاده وجود دارد، یک حس عجیب از احتمال آمیخته شده با ظرفیتی خفیف برای بدبینی – و این وظیفه‌ی ما، اُرگانی‌ها است که این ویژگی را زنده نگه داریم.

من به نشانه‌ی تأیید سرم را تکان می‌دادم و احترام زیادی برای او قائل بودم. از ش خوشم می‌آمد. اما وقتی می‌رفتم پیاده روی، برخی اوقات فکر می‌کردم که: ای بابا! اینکه فقط یک جاده‌ی کیفی است.

همان صبح مه آلود، همان صبح مهم سال ۱۹۶۲، به تازگی راه خودم را باز کرده بودم – بازگشت به خانه؛ پس از هفت سال آزرگار دوری. عجیب بود که دوباره توی خانه باشی، عجیب بود که باران‌های روزانه دوباره به صورتت بکوبند. عجیب بود که دوباره با پدر و مادر و خواهران دوقلویت زندگی کنی، خوابیدن روی تخت دوران کودکی. شب دیر وقت، روی کمرم دراز می‌کشم، به کتاب‌های درسی دوران دانشکده‌ام، جوایز دوران دبیرستان و روپان‌های آبی‌ام نگاه می‌کنم؛ با خودم فکر می‌کنم: این من هستم؟ هنوز هم؟

سریع‌تر به سمت پایین جاده حرکت کردم. نفس‌هایم تبدیل به پف‌های حلقوی سردی شدند که در مه می‌چرخیدند. از اولین چشم از خواب گشودن فیزیکی لذت بردم؛ آن لحظه‌ی استثنایی قبل از آنکه ذهن کاملاً روشن باشد، وقتی که اعضا و جوارح بدن برای اولین بار شروع به شل شدن می‌کنند و بدن مادی ذوب می‌شود. جامد به مایع. به خودم می‌گفتم سریع‌تر. سریع‌تر.

به این فکر کردم که روی کاغذ من بزرگسالم. فارغ‌التحصیل یک دانشکده‌ی خوب – دانشگاه اُرگان. گرفتن فوق لیسانس از یک دانشکده‌ی بازرگانی برتر – استنفورد. یک سال خدمت در ارتش آمریکا. سوابق من می‌گفت که یک سرباز آموزش دیده‌ی ورزیده بودم، یک مرد بیست و چهار ساله‌ی قברاق... اما نمی‌دانم که چرا، چرا هنوز احساس می‌کنم مثل یک کودکم؟

حتی بدتر، مثل یک بچه‌ی کم رو، ضعیف و لاغر مردنی که همیشه بودم.

شاید به این خاطر باشد که هنوز هیچ چیزی از زندگی را تجربه نکرده بودم؛ مخصوصا وسوسه‌ها و هیجان‌های زندگی را. نه لب به سیگار زده بودم و نه مواد مخدر مصرف کرده بودم. هیچ خلاقی نکرده بودم، چه برسد به قانون شکنی. دهه‌ی ۱۹۶۰ در شرف وقوع بود، عصر عصیانگری و من تنها کسی در آمریکا بودم که هنوز عصیان نکرده بودم. یادم نمی‌آید زمانی بوده باشد که آزادانه رفتار کرده یا کاری عجیب و غریب کرده باشم.

هیچوقت با دختری نبودم.

اینکه همه‌ی آن چیزهایی را که نبودم تشریح کردم، دلیلش ساده است. این موارد بهترین چیزهایی بودند که می‌دانستم. برایم مشکل بود که بگویم دقیقا چه هستم و کی هستم یا چه و کی خواهم شد. مثل همه‌ی دوستانم می‌خواستم فرد موفقی شوم. برخلاف دوستانم، نمی‌دانستم موفق شدن یعنی چی. پول؟ شاید. همسر؟ فرزند؟ خانه؟ حتما، البته اگر خوش شانس بودم. این‌ها اهدافی بودند که به من آموزش داده شده بود که آن‌ها را آرزو کنم، 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.

می‌خواستم در این دنیا نشانه‌هایی بر جای گذارم.

می‌خواستم پیروز شوم.

نه، اشتباه گفتم. صرفا می‌خواستم بازنده نباشم.

و خلاصه آن جریان اتفاق افتاد. زمانی که قلب جوانم شروع به تپیدن کرد، وقتی که ریه‌های سالمم بسان بال‌های یک پرنده باز شدند، وقتی که درختان، سبز تیره شدند، همه را کامل جلوی چشمانم دیدم، دقیقا همان چیزی که می‌خواستم زندگی‌ام باشد. بازی کن.

با خودم فکر کردم آره، خودش است. حقیقت همین است. 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 لحظه‌های نهفته است که توپ در میان هوا و زمین است، وقتی که دو بوکس باز درون رینگ حس می‌کنند که به صدای زنگ نزدیک می‌شوند، وقتی که دوندگان به خط پایان نزدیک می‌شوند و جمعیت همگی بر می‌خیزند. نوعی شفافیت بسیار زیاد در آن نیم ثانیه شور و هیجان قبل از اینکه

برنده و بازنده معلوم شوند، وجود دارد. می‌خواستم که این لحظات، هرچه که بود، زندگی من شود، زندگی روزمره‌ی من.

در زمان‌های مختلف تصور می‌کردم که به یک رمان نویس بزرگ، یک روزنامه نگار بزرگ، یک سیاستمدار بزرگ تبدیل می‌شوم. اما رویای همیشگی‌ام 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. در آرگان در بیست دو و میدانی دویده بودم و خودم را شناخته بودم، سه یا چهار سال. اما همش همین بود، پایان. حالا که داشتم کم‌کم از سرعتم در دوی هزار و ششصد متری شش دقیقه‌ای می‌کاستم، وقتی که طلوع خورشید بر روی پایین‌ترین برگ‌های سوزنی درختان کاج، نور می‌پاشید از خودم پرسیدم: چه می‌شد اگر راهی بود، بدون اینکه ورزشکار باشیم، آنچه را که ورزشکاران احساس می‌کنند، احساس کنیم؟ تمام وقت بازی کنیم، به جای کار کردن؟ یا یک چیز دیگر، آنقدر از کار لذت ببریم که آن کار اساساً به امری عادی تبدیل شود.

دنیا مملو از جنگ و درد و فلاکت بود، کار سخت روزمره بسیار خسته کننده و گاهی نا عادلانه بود — با خودم فکر کردم که شاید تنها جواب یافتن رویایی شگفت انگیز و غیر محتمل بود که به نظر ارزشمند برسد، که به نظر جالب برسد و به نظر مورد مناسبی باشد و با فداکاری و هدف مصمم یک ورزشکار دنبال کنیم. چه بخواهیم چه نخواهیم، زندگی یک بازی است. هرکسی که این حقیقت را انکار کند، هر کسی که صرفاً از بازی کردن خودداری کند، می‌رود روی سکوی تماشاگران می‌نشیند. و من این را نمی‌خواستم. واقعا این چیزی بود که من نمی‌خواستم.

این تفکرات مثل همیشه مرا به ایده‌ی احمقانه‌ام رساند. فکر کردم که شاید، فقط شاید باید بیشتر ایده‌ی احمقانه‌ام را بررسی کنم. شاید واقعا ایده‌ی احمقانه‌ام ... کار کند؟  
شاید.

با خودم فکر کردم نه، نه و تندتر می‌دویدم، تندتر انگار که در آن واحد دنبال کسی می‌دویدم و کسی مرا دنبال می‌کرد. این ایده جواب می‌دهد. خدا بخواهد درستش می‌کنم. اما و شاید هم ندارد.

ناگهان لیخندی زدم. تقریباً می‌خندیدم. من که خیس عرق شده بودم و با ظرافت و آسوده، طبق معمول همیشه، حرکت می‌کردم که ایده‌ی احمقانه‌ام پیش رویم آشکار شد و به نظر چندان هم احمقانه نمی‌رسید. حتی به نظر نمی‌رسید اصلاً ایده‌ای باشد. به نظر یک مکان بود. شبیه یک شخص بود، یک نیروی حیات که مدت‌ها قبل از آنچه من تصورش کنم به وجود آمده است؛ جدا از من، اما



بخشی از من بود. هم منتظر من بود، هم از من مخفی می شد. شاید اندکی اغراق آمیز باشد، اندکی احمقانه. اما این احساسی بود که در آن موقع داشتم.

یا شاید هم این احساس را نداشتم. شاید حافظه‌ی من این لحظه‌ی کشف را بزرگ نمایی می کند یا بسیاری از لحظات «یافتن»ها را در یک لحظه ادغام می کند. یا شاید اگر چنین لحظه‌ی «یافتن» وجود داشت، چیزی جز سرخوشی دوندگی نبود. نمی دانم. نمی توانم بگویم. خیلی چیزها درباره‌ی آن روزها و ماهها و سالهایی که آن روزها را آرام آرام درون خودشان دسته بندی کردند، ناپدید شدند همانند آن پفهای سرد و گردنفس. چهره‌ها، اعداد، تصمیماتی که زمانی به نظر مهم و قطعی قلمداد می شدند، همگی از بین رفتند.

اما چیزی که باقی مانده است این اطمینان دلگرم کننده، این حقیقت پابرجا است که هرگز از بین نخواهد رفت. در بیست و چهار سالگی، یک ایده‌ی احمقانه داشتم، و یک جورایی علیرغم سرگردانی در تشویش، ترس‌هایی از آینده، تردیدها به خودم، مثل تمامی مردان و زنان جوان که در نیمه‌ی بیست سالگی شان هستند، به این نتیجه رسیدم که جهان بر اساس ایده‌های احمقانه ساخته می شود. تاریخ، ردیفی طولانی از ایده‌های احمقانه است. چیزهایی که بیشتر از همه دوست داشتم – کتاب، ورزش، دموکراسی، کسب و کار آزاد – از ایده‌های احمقانه شروع شدند.

به همین دلیل، ایده‌های اندکی وجود دارد که به اندازه‌ی کار مورد علاقه‌ی من – 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 ندارید. نه اینکه هیچ خط پایانی وجد ندارد؛ بلکه شما خط پایان را مشخص می کنید. هر لذت یا سودی که از عمل دویدن به دست می‌آوری، باید درون آن بیابید. کلا به این بستگی دارد که چگونه آن را قالب بندی کنید، چگونه آن را به خودتان بقبولانید.

تمام دونده‌ها این را می‌دانند. می‌دوید و می‌دوید، کیلومترها و کیلومترها، اما هرگز دقیقاً نخواهید فهمید که چرا. به خودتان می‌گویید که به سمت هدفی می‌دوید، به دنبال سرخوشی هستید، اما در واقع می‌دوید چون گزینه‌ی دوم، یعنی توقف، شما را تا سرحد مرگ می‌ترساند.

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<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> Lewis Carroll, Through the Looking-Glass

## 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. خب در این موقع پدرم آرام بود، حسایی غذا خورده بود، توی حال خلوت روی صندلی راحتی دراز کشیده بود و تلویزیون تماشا می‌کرد. هنوز هم می‌توانم سرم را به سمت عقب خم کنم، چشم‌هایم را ببندم و صدای تماشاگران را که می‌خندیدند و آهنگ زمینه‌ی برنامه‌های تلویزیونی مورد علاقه‌ی پدرم، «واگن قطار» و «تازیانه» را بشنوم.

محبوب‌ترین بازیگر مورد علاقه‌اش ردِ باتنز بود. همه‌ی قسمت‌ها با آهنگی شروع می‌شد که ردِ می‌خواند: هو هو، هی هی... اتفاقات عجیبی تو راهه.

یک صندلی پشت صاف گذاشتم کنار صندلی راحتی پدرم، نشستم و نگاهش کردم، لبخندی بیمارگونه زدم و منتظر پیام بازرگانی بعدی شدم. چرب زبانی خودم را بارها و بارها توی ذهنم تمرین کرده بودم، مخصوصاً قسمت اول آن. *خووب بابا جون، اون ایده‌ی احمقانه‌ی من رو که توی استنفورد داشتم، یادته...؟*

یکی از آخرین کلاس‌هایم بود، سمیناری درباره‌ی کارآفرینی. من درباره‌ی کفش یک مقاله تحقیقاتی نوشته بودم. این مقاله از یک کار معمولی شروع می‌شد و به یک وسواس فکری تمام عیار می‌رسید. چون یک دهنده بودم، چیزهایی درباره‌ی کفش‌های دوندگی می‌دانستم. چون خوره‌ی کسب‌وکار بودم، می‌دانستم که دوربین‌های عکاسی ژاپنی کاملاً بازار دوربین‌ها را که زمانی کاملاً دستِ شرکت‌های آلمانی بود، اشغال کرده بودند. بنابراین در مقاله‌ی خودم توضیح داده بودم که شاید همین اتفاق برای کفش‌های دوندگی نیز بیفتد. این ایده مرا علاقمند کرد، بعد به من الهام داد و سپس مرا تسخیر کرد. این ایده به نظر بسیار شفاف، بسیار ساده و به طور بالقوه‌ای بسیار عظیم بود.

هفته‌ها و هفته‌ها بر روی آن مقاله کار کرده بودم. می‌رفتم به کتابخانه و هر چیزی را که می‌توانستم درباره‌ی واردات و صادرات و درباره‌ی تأسیس یک شرکت پیدا کنم، با ولع تمام می‌خواندم. در نهایت، چون اجباری بود، مقاله‌ام را برای بچه‌های کلاس ارائه دادم؛ واکنش آن‌ها رسماً

دلزدگی بود. هیچ کسی حتی یک سؤال هم نپرسید. آن‌ها با آه کشیدن‌های عمیق و نگاه‌هایی مبهم، از شور و اشتیاق من استقبال کردند.

استاد فکر کرد که این ایده‌ی احمقانه‌ی من یک پاداش دارد: نمره‌ی بیست. اما همش همین بود. دست کم قرار بود همش همین باشد. هیچ وقت از فکر آن مقاله بیرون نیامدم. بقیه‌ی وقت خود را در استفورده، هر روز صبح که می‌رفتم دوندگی و دقیقا تا آن لحظه که رفتم توی هال خلوت کنار پدرم که جلوی تلویزیون نشسته بود، به فکر رفتن به ژاپن بودم تا شرکت کفشی پیدا کنم و ایده‌ی احمقانه‌ی خودم را برایشان تشریح کنم. با این امید که آن‌ها اشتیاق بیشتری نسبت به همکلاسی‌هایم نشان دهند و اینکه بخوانند با یک پسر کم رو و لاغر مردنی اهل آرگان بی سر و صدا شریک شوند.

همچنین این فکر را در سر داشتم که در مسیر رفت و همچنین برگشت از ژاپن به مقاصد دیگری نیز بروم. به این فکر کردم که بدون اینکه بروم بیرون و دنیا را ببینم، چطور می‌توانم از خودم توی این دنیا ردی به جا بگذارم؟ قبل از دویدن در مسابقه‌ای بزرگ، باید همیشه مسیر مسابقه‌ی دو را پیاده روی کنید. به این نتیجه رسیدم که بار و بندیل بستن و سفر دور دنیا نیز باید همچنین حالتی باشد. در آن روزها هیچ کسی از لیست آرزوهایی که قبل از مرگ باید به آن رسید، حرف نمی‌زد. اما فکر کردم که این لیست آرزوها به چیزی که در ذهنم دارم نزدیک است. قبل از مرگم، قبل از آنکه خیلی پیر شوم یا روزهایم را با چیزهای بیهوده و کم ارزش سپری کنم، می‌خواستم زیباترین و جالب‌ترین مکان‌های این کره خاکی را ببینم.

همچنین مقدس‌ترین مکان‌های این دنیا را! به طور قطع می‌خواستم دیگر غذاها را بچشم، دیگر زبان‌ها را بشنوم، غرق در دیگر فرهنگ‌ها شوم. اما چیزی که واقعا از ته دل آرزویش را داشتم، ارتباط به معنای واقعی بود. می‌خواستم چیزی را تجربه کنم که چینی‌ها آن را تائو<sup>۱</sup>، یونانی‌ها آن را لوگوس<sup>۲</sup>، هندوها آن را ژنانا<sup>۳</sup> می‌دانند، بودایی‌ها آن را دارما<sup>۴</sup>، می‌نامند. چیزی که مسیحی‌ها آن را روح القدس<sup>۵</sup> می‌نامند. به این فکر کردم که قبل از آغاز سفر شخصی خودم، بگذار تا اول سفر بزرگتر بشر را درک

---

<sup>۱</sup> Tao

<sup>۲</sup> Logos

<sup>۳</sup> Jnana

<sup>۴</sup> Dharma

<sup>۵</sup> Spirit

کنم. بگذار باشکوه‌ترین معابد و کلیساها و زیارتگاه‌ها، مقدس‌ترین رودخانه‌ها و کوهستان‌ها را سیاحت کنم. بگذار حضور... خدا؟ را درک کنم.

به خودم گفتم آره، آره. خدا، لغت بهتری است.

اما اول باید رضایت پدرم را بگیریم.

بعدش، پول لازم دارم.

پارسال قضیه‌ی سفر بزرگ را مطرح کرده بودم. پدرم به نظر استقبال کرد. اما قطعاً یادش رفته بود. مطمئناً می‌خواستیم این موضوع را مطرح کنم و به آن پیشنهاد اولیه‌ی همین ایده‌ی احمقانه را اضافه کنم؛ این سفر جانبی – به ژاپن؟ تأسیس یک شرکت؟ نه بابا، بگو کارهای الکی و نستجیده.

قطعاً از نظر پدرم این مورد پا را از گلیم خود درازتر کردن است.

گلیمی که لعنتی خیلی گران است. مقداری پس‌انداز از دوره‌ی خدمت در ارتش و برخی شغل‌های پاره وقت در تابستان‌های گذشته داشتم. از همه مهمتر، قصد داشتم ماشینم را بفروشم؛ یک ام‌جی ۱۹۶۰ رنگ گیلادی با تایرهای مسابقه‌ای و موتور با دو میل بادامک. (همان ماشینی که الویس<sup>۱</sup> با آن در فیلم «هاوایی آبی» رانندگی می‌کرد). همه‌ی این‌ها سرجمع هزار و پانصد دلار می‌شد؛ ولی هنوز هزار دلار کم داشتم. حالا به پدرم گفتم. او سرش را بالا و پایین کرد، آهان و اوهوم کرد، چشم‌هایش را از تلویزیون به سمت من دوخت و دوباره برگرداند. تو همین فرصت، همه‌ی نقشه‌ام را پیاده کردم.

بابا یادت میاد چه حرفی به هم زدیم؟ که گفتم می‌خواهم برم دنیا را ببینیم؟

کوه‌های هیمالیا؟ اهرام ثلاثه‌ی مصر؟

دریای مرده، آره بابا؟ دریای مرده؟

تازه بابا، هاها، به فکر توقف توی ژاپن هم هستیم. ایده‌ی احمقانه‌ام رو یادت میاد؟ کفش‌های دو ژاپنی؟ آره؟ خیلی کار بزرگی است، بابا. بزرگ.

---

<sup>۱</sup> Elvis Presley بازیگر و خواننده مشهور آمریکایی (۱۹۳۵-۱۹۷۷)

<sup>۲</sup> Dead Sea (به عربی: بحر الميت) که در غرب اردن، و شرق فلسطین (کرانه باختری) واقع شده‌است.

داشتم اغراق و وانمود می کردم که فروش و سود زیادی می کنیم، خیلی زیاد؛ چون من همیشه از فروش منتفر بودم، چون شناس این فروش ویژه صفر بود. پدرم صدها دلار پول شهریه به دانشگاه اُرگان سلفیده بود، هزاران دلار و بیشتر هم به دانشگاه استنفورد. او ناشر مجله‌ی «اُرگان ژورنال» بود، شغلی ناب که جوابگوی تمام خرج و رفاه زندگی مان بود؛ از جمله خانه‌ی بزرگمان، در آرام‌ترین حومه‌ی پورتلند. اما پدرم که روی گنج ننشسته بود.

گذشته از این، سال ۱۹۶۲ بود. کره زمین آن زمان بزرگ‌تر بود. هرچند بشر تازه درون اتاقت‌های کوچک فضایی می‌نشست و دور زمین می‌چرخید، ۹۰ درصد آمریکایی‌ها هنوز سوار هواپیما نشده بودند. مردان یا زنان معمولی بیش از چند صد کیلومتر دورتر از خانه‌شان مسافرت نرفته بودند. خلاصه با این تفاسیر، مطرح کردن مسافرت با هواپیما دور دنیا هر پدری را از کوره به در می‌کند، مخصوصاً پدر من که مسئول قبلی مجله‌اش در سانحه هوایی کشته شد.

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 می‌خوردند. 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 – احترام، خانه به سبک استعماری، همسر زیبا، کودکان سر به راه، پدرم از داشتن این موارد لذت می‌برد. 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 کرال پشت شنا کند. بنابراین، سفر دور دنیا برای خوشگذرانی برایش مفهومی نداشت. شکی نیست که پسران محترم مردان اینجور سفری نرفته‌اند. این فرزندان دیگر افراد بودند که این جور سفری رفته بودند. چیزی که بیتنیک‌ها<sup>۱</sup> و نوپرست‌ها انجام دادند.

احتمالا دلیل اصلی پدرم برای داشتن وسواس به احترام، ترس از آشوب درونی‌اش بود. به طور غریزی این احساسش را درک کردم زیرا هر از گاهی این آشوب بیرون می‌زد. ناگهانی، شب دیر وقت، تلفن اتاق نشیمن زنگ می‌خورد. وقتی جواب می‌دادم همان صدای خشن همیشگی پشت خط بود. «بیا آقا پیری تو جمعش کن.»

---

<sup>۱</sup> Beatniks گروهی از آمریکایی‌ها در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ که ویژگی آنها بدبینی و سرخوردگی و تمرد بود.

کت بارانی‌ام را می‌انداختم روی دوشم – به نظر می‌رسید که همیشه توی اون شب‌ها، نم نم باران می‌بارید – و می‌رفتم مرکز شهر به سمت کلوپ میخانه که پدرم رفته بود. به همان دقتی که اتاق خوابم یادم می‌آید، اون میخانه هم یادم می‌آید. اون میخانه صد سال قدمت داشت با قفسه‌های کتاب از چوب بلوط از کف تا سقف و صندلی‌های پشتی دار؛ مثل اتاق پذیرایی یک خانه‌ی بیلاقی انگلیسی بود. به عبارتی دیگر، کاملاً محترم.

همیشه پدرم را سر یک میز و روی یک صندلی مشخص پیدا می‌کردم. همیشه به آرامی کمکش می‌کردم که روی پاهایش بایستد. «خوبی بابا؟» «معلومه که خوبم.» همیشه کمکش می‌کردم تا از میخانه برویم بیرون و بشینیم توی ماشین. تمام طول مسیر تا خانه وانمود می‌کردیم که هیچی نشده است. او کاملاً راست، تقریباً شاهانه می‌نشست و درباره‌ی ورزش حرف می‌زدیم چون صحبت از ورزش روشی بود که حواس خودم را در زمان‌هایی که استرس داشتم پرت می‌کردم و خودم را آرام می‌کردم.

پدرم نیز ورزش را دوست داشت، ورزش همیشه قابل احترام بود.

به همین دلایل و ده‌ها دلیل دیگر، انتظار این را داشتم که پدرم که در حال خلوت جلوی تلویزیون نشسته بود از چرب زبانی 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. مادرم می‌گفت پدرم عادت داشت تا بزند روی شکم مادرم و بپرسد که امروز باک کوچولو چطور؟) وقتی حرف‌هایم تمام شد، در واقع وقتی چرب زبانی‌ام تمام شد، پدرم روی صندلی راحتی‌اش 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.

او گفت: «باشه، باشه باک. باشه.»

از پدرم تشکر کردم و قبل از آنکه شانسی برای تغییر عقیده‌اش داشته باشد، حال خلوت را به سرعت ترک کردم. تازه بعدها بود که با احساس گناه، فهمیدم که سفرِ اندک پدرم دلیل نهفته، شاید



هم دلیل اصلی بود که من می‌خواستم بروم سفر. این سفر، این ایده‌ی احمقانه، راهی قطعی برای تبدیل شدن به کسی غیر از او بود. کسی کمتر محترم.

یا شاید نه کمتر محترم. شاید شخصی کمتر وسواس نسبت به احترام.

بقیه‌ی اعضای خانواده چندان حامی من نبودند. وقتی مادر بزرگم از برنامه‌ی سفرم بو برد، مخصوصا به خاطر یک مورد این سفر، وحشت زده شد. او فریاد زد: «ژاپن! رو چه حساب، باک؟ همین چند سال پیش بود که چشم بادومی‌ها اومده بودن تا ما رو بکشن! یادت نمی‌یاد؟ پرل هاربر! چشم بادومی‌ها می‌خواستن کل دنیا رو فتح کنن! بعضی‌هاشون هنوزم نمی‌دونن که شکست خوردن! اونا تو کمین! شاید بگیرن تو رو زندونی کنن، باک. چشمتو از حلقه بیرون می‌یارن. اونا به این کار مشهورن - تخم چشاتو!»

عاشق مادرِ مادرم بودم که همگی ننه هتفیلد صدایش می‌زدیم. وحشتِ او را درک می‌کردم. ژاپن خیلی خیلی دورتر از رُزبرگ، تو ایالت اُرگان بود، شهر مزرعه‌ای که ننه هتفیلد آنجا بزرگ شده و همه‌ی عمرش اونجا زندگی کرده بود. تابستان‌های زیادی را در آنجا با ننه هتفیلد و بابا هتفیلد سپری می‌کردم. تقریبا هر شب روی ایوان می‌نشستیم، به غورغور قورباغه‌های گاوی گوش می‌دادیم که با صدای رادیوی جعبه‌ای که در اوایل دهه‌ی ۱۹۴۰ همیشه روی اخبار جنگ تنظیم می‌کردند، مسابقه می‌دادند.

اخباری که همیشه بد بود.

مرتب به ما می‌گفتند که ژاپنی‌ها طی دو هزار و ششصد سال، در هیچ جنگی شکست نخورده‌اند و به نظر می‌آمد که در این جنگ نیز شکست نخواهند خورد. نبرد پشتِ نبرد؛ و ما از شکستِ پشتِ شکست رنج می‌بردیم. بالاخره سال ۱۹۴۲، گابریل هیتز از برنامه‌ی رادیویی میچوال گزارش شبانه‌ی خود را با صدایی گوش خراش آغاز کرد. «شب بخیر به همگی - امشب خبر خوبی داریم!» آمریکایی‌ها بالاخره یک نبرد سرنوشت ساز را پیروز شده بودند. منتقدان، هیتز را به خاطر به شور در آوردن مردم و به خاطر نادیده گرفتن تظاهر بی طرفی روزنامه نگاری به شدت نقره داغ کردند. اما

---

۱ Pearl Harbor اشاره به حمله‌ی ناگهانی هواپیماهای جنگنده ژاپن به پایگاه دریایی آمریکا در پرل هاربر، بندری در مجمع‌الجزایر هاوایی، سال ۱۹۴۱ دارد که موجب ورود آمریکا به جنگ جهانی دوم شد.

مردم متنفر از ژاپن، بسیار پر شور بودند و برخی به هیتر مثل یک قهرمان مردمی ادای احترام می کردند. رو همین حساب او تمام برنامه هایش را با روشی مشابه آغاز می کرد: «امشب، خبر خوش!» این یکی از خاطرات قدیمی من است. نه و بابا هتفیلد کنار من روی ایوان، بابا هتفیلد سیب دانمارکی را با چاقوی جیبی اش پوست می کند، یک برش به من می دهد و یک برش می خورد، دوباره یک برش به من می دهد و این قصه ادامه داشت تا اینکه سرعت برش سیب به طرز چشمگیری کاهش می یافت. هیتر داشت نطق می کرد. هیس! سکوت کنید! هنوز خودمان را می بینم که همه مشغول جویدن سیب هستیم و به آسمان شب خیره شده ایم، آنقدر تو بحر ژاپن رفته بودیم که انتظار داشتیم جنگنده های «زیرو»<sup>۱</sup> ژاپنی را ببینیم که از جلوی ستاره ی شباهنگ<sup>۲</sup> رد می شود. جای تعجبی نیست که اولین باری که سوار هواپیما شدم، حول و حوش پنج سالگی ام، پرسیدم: «بابا، چشم بادومی ها میخان به ما شلیک کنن؟»

به هر حال به ننه هتفیلد، گفتم که نگران نباش، من طوریم نمی شود. حتی از ژاپن که برگشتم یک کیمونو<sup>۳</sup> برایش آوردم.

خواهران دوقلوی من، جین و جوان، چهار سال جوان تر از من، ظاهرا هیچ خیالشون هم نبود که من کجا رفته یا چیکار کردم. و یادم می آید که مادرم هیچ حرفی نزد. او کم حرف بود. اما این دفعه سکوتش متفاوت بود. سکوتش مثل رضایت بود. حتی افتخار.

چندین هفته را به خواندن، برنامه ریزی و آمادگی درباره ی سفرم مشغول بودم. ساعت های طولانی می دویدم، به همه ی جزئیات ژرف، فکر می کردم و با گازهای وحشی که بالای سرم پرواز می کردند، مسابقه می دادم. آرایش های انبوه آن ها به شکل هفت – جایی خوانده بودم که گازهایی که در عقب این آرایش هفت مانند قرار دارند که حرکات رو به عقب را کنترل می کنند، باید تنها ۸۰ درصد به سختی جلوداران آرایش کار کنند. هر دونده ای این را می داند. دونده های جلو، همیشه سخت ترین کارها را انجام می دهند و بیشترین مخاطرات را به جان می خرنند.

مدت ها 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

<sup>۱</sup> Dog Star شباهنگ یا شعرای یمانی (یا با نام دیگر Sirius) درخشانترین ستاره ی آسمان شب است.

<sup>۲</sup> Kimono قبا ی آستین گشاد سنتی مردان و زنان ژاپنی

بود. اگرچه کارتر ستاره‌ی بسکتبال در دانشکده‌ی ویلیام جوول بود، اما او تیپ ورزشکاران معمول را نداشت. عینک ضخیمی می‌زد و کتاب می‌خواند. کتاب‌های خوب. هم حرف زدن باهاش راحت بود و هم نبود – ویژگی‌های مهم برابر در یک دوست؛ لازم برای یک همسفر.

اما کارتر تو رویم خندید. وقتی لیست مکان‌هایی را که قرار بود بینم – هاوایی، توکیو، هنگ کنگ، رانگون، کلکته، بمبئی، سایگون<sup>۱</sup>، کاتماندو<sup>۲</sup>، مصر، استانبول، آتن، اردن، بیت‌المقدس، ناپرویی، رم، پاریس، وین، برلین شرقی، برلین غربی، مونیخ، لندن – بهش نشان دادم، چند قدمی رفت عقب و زد زیر خنده. من که شرمنده شده بودم، سرم را انداختم پایین و شروع به عذرخواهی کردم. سپس کارتر که همچنان می‌خندید گفت: «عجب ایده‌ی با حالیه باک!»

سرم را بالا آوردم. به من نمی‌خندید. او از شادی می‌خندید، با نشاط. تحت تأثیر قرار گرفته بود. او گفت خیلی جیگر می‌خواد تا این چنین برنامه‌ی سفری بچینیم. جیگر می‌خواد. دوست داشت با من همراه بشود.

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 کوله‌پستی برداشتیم. توافق کردیم که فقط چیزهای ضروری را برداریم. چند تایی شلوار جین، چندتایی تی‌شرت. کفش‌های دوندگی، پوتین‌های بیابانی، عینک آفتابی، به اضافه‌ی یک جفت شلوار کتونی خاکی رنگ.

من یک دست کت و شلوار هم برداشتم. مدل دو دکمه‌ای و سبز رنگ. برای این منظور که شاید ایده‌ی احمقانه‌ی 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 شماره‌ی ۵، از دشت جنگلی آرگان رد شدیم؛ انگار داشتیم توی ریشه‌های درختان فرو می‌رفتیم. به سرعت به سمت قله کاجستان کالیفرنیا راندم، مسیری که تا بالای کوهستان سبز و مرتفع ادامه داشت، بعدش آمدیم پایین، پایین تا اینکه ساعت‌ها

<sup>۱</sup> Saigon شهری در ویتنام

<sup>۲</sup> Kathmandu پایتخت نپال

پس از نیمه شب با سرعت به سانفرانسیسکو پوشیده از مه رسیدیم. چند روزی را با دوستانمان آنجا سپری کردیم، روی زمین آنها خوابیدیم و سپس سری به استنفورد زدیم و یک خورده خرت و پرت‌های کارتر را از انباری برداشتیم. دست آخر دم یک فروشگاه لیکور فروشی ایستادیم. دو بلیط تخفیف خورده‌ی هواپیمایی شرکت استاندارد اِرا لاینز به هونولولو (پایتخت هاوایی) خریدیم. بلیط یک سره که هشتاد دلار آب خورد.

چند دقیقه‌ای بعد بود که تا به خودم آمدم، من و کارتر روی باند فرودگاه اوهاییو رسیدیم. چرخیدیم و نگاهی به آسمان کردیم و با خودمان فکر کردیم: این آسمون شبیه آسمون شهر خودمون نیست.

گروهی از دختران زیبا به سمت ما آمدند. با چشمانی نازنین، پوستی سبزه، پا برهنه، که با راه رفتنشان، دامن‌های سبز چمنی‌شان جلوی چشمانمان تکان می‌خورد و می‌لرزید. من و کارتر به همدیگر نگاه کردیم و یواش نیشخند زدیم. یک تاکسی گرفتیم و رفتیم به ساحل وایکیکی و رفتیم هتلی که مستقیماً روبروی دریا بود اتاق گرفتیم. با یک حرکت، کیف‌ها را انداختیم و لباس شنايمان را پوشیدیم؛ تا دریا باهاش مسابقه می‌دهم!

به محض اینکه پاهایم شن‌های ساحل را لمس کردند، داد کشیدم و خندیدم و کشف‌های کنایه‌ام را بیرون آوردم و یک راست دویدم به سوی امواج. اینقدر رفتم جلو که کف امواج تا گردنم می‌رسید و همانجا ایستادم. شیرجه زدم زیر آب؛ تا ته رفتم و بعدش آمدم بالا و نفس نفس زدم، خندیدم و چرخیدم روی پشتم. در آخر، تلو تلو خوران رفتم روی ساحل و ولو شدم روی شن‌ها؛ به پرنده‌ها و ابرها لبخند می‌زدم. احتمالاً شبیه به یک بیمار روانی فراری شده بودم. کارتر که الان کنار من نشسته بود هم ظاهر خل وضعش همینطوری بود.

گفتم: «باید اینجا بمونیم. چه عجله‌ای واسه رفتن داریم؟»

کارتر گفت: «پس برنامه چی می‌شه؟ سفرِ دور دنیا؟»

«برنامه‌ها عوض می‌شن.»

کارتر نیشخندی زد: «ایده‌ی باحالیه، باک.»

خلاصه ما کاری دست و پا کردیم. فروش دایره‌المعارف، خانه به خانه. راستش را بخواهید کارِ جالبی که نبود هیچ، خیلی هم افتضاح بود. تا ۷ بعدازظهر کار را شروع نمی‌کردیم، بنابراین برای موج سواری کلی زمان داشتیم. کارمان به جایی رسید که هیچ چیزی برایمان مهمتر از یاد گرفتن موج

سواری نبود. بعد از چندبار موج سواری امتحانی، می توانستم صاف و راست روی تخته موج سواری بایستم و پس از چند هفته یاد گرفتم. خیلی راه افتاده بودم.

چون پول خوبی از کار و بار گیرمان آمده بود، اتاق مثل رو ول کردیم و رفتیم یک آپارتمان اجاره کردیم. یک آپارتمان نقلی مبله با دو تختخواب؛ یکی اصلی و یکی تقلبی – این تقلیه یک چیزی بود تو مایه های تخته ای اتو کردن که از دیوار زده بود بیرون. کارتر که قهبلندتر و چاق تر بود، تخت واقعی را انتخاب کرد و من تخته ای اتو. برایم مهم نبود. پس از یک روز موج سواری و فروش دایره المعارف و بعدشم تا دیر وقت شب را توی میخانه های محلی گذراندن، می توانستم تو این اتاق که مثل سردابه بود، بخوابم. مبلغ اجاره صد دلار در ماه بود که آن را بین خودمان تقسیم کرده بودیم.

زندگی شیرین بود. زندگی بهشت بود. به جز تو یک مورد کوچک. من نمی توانستم دایره المعارف بفروشم.

من نمی توانستم با فروش دایره المعارف زندگی ام را نجات بدهم. هرچه 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 می توانست چالش برانگیز باشد اما فروش دایره المعارف که تقریباً 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 می فروشید – بهشون بگید که کتابی فشرده و عظیم درباره ی دانش بشری می فروشید. . . جواب سوالات زندگی!») مشتریان همیشه به من جواب مشابهی می دادند.

بزن به چاک، بچه!

اگر کمروبی مرا در فروختن دایره المعارف بد ساخته بود، ذات من، مرا از آن بیزار کرده بود. من برای بار سنگین طرد شدن ساخته نشده بودم. این موضوع را از دوران دبیرستان فهمیدم؛ سال اول، وقتی که از تیم بیسبال خط خوردم. یک شکست کوچک، در یک نمودار بزرگ؛ اما همین مرا گوشه نشین کرد. این اولین آگاهی من از این بود که همه تو این دنیا مثل ما نیستند یا ما را نمی پذیرند، که ما اغلب در بسیاری از لحظاتی که دوست داریم پذیرفته شویم، خط می خوریم.

هیچوقت آن روز را فراموش نمی‌کنم که چوب بیسالم را روی پیاده‌رو می‌کشیدم، تلوتلوخوران رفتم خانه و چپیدم توی اتاقم؛ جایی که دو هفته غصه خوردم و افسرده بودم تا اینکه مادرم کنار تختم آمد و گفت: «بسه دیگه.»

او از من خواست تا کار دیگه‌ای را امتحان کنم. همانطور که سرم توی بالشت بود غرغرکنان گفتم: «مثلا چی؟» مادرم گفت: «دو میدانی چطوره؟» من گفتم: «دو میدانی؟» «می‌تونی با سرعت بدوی، باک.» نشستم روی تختم و گفتم: «واقعا می‌تونم؟»

خلاصه رفتم سراغ دو میدانی. و فهمیدیم که می‌توانم بدوم. و هیچ کس نمی‌تواند آن را از من بگیرد.

خلاصه فروش دایره‌المعارف را با تمام آن طرد شدن‌های آشنای قدیمی، ول کردم و رفتم سراغ آگهی‌های استخدامی.

طولی نکشید که به یک آگهی کوچک درون یک کادر بزرگ و ضخیم برخوردم. نیازمندیم؛ فروشندگان اوراق بهادار. مطمئناً به این فکر کردم که شانس بهتری در فروش اوراق بهادار خواهم داشت. تازه گذشته از اینها من فوق لیسانس مدیریت بازرگانی بودم. قبل از اینکه بیایم سفر، مصاحبه‌ای نسبتاً موفق با دین ویتز داشتم.

یک خورده تحقیق کردم و متوجه شدم که این شغل دو تا نکته دارد که باید برایش اقدام کنم. نخست، این شغل مربوط به شرکت «خدمات برون مرزی سرمایه‌داران» به ریاست برنارد کورنفلد، یکی از مشهورترین تجار دهه‌ی ۶۰ بود. دوم، این شرکت در طبقه‌ی آخر یک برج زیبا لب دریا واقع شده بود. پنجره‌های تقریباً شش متری‌اش مشرف به دریای فیروزه‌ای بود. هر دوی این موارد مرا جذب کرد و در مصاحبه به شدت مرا تحت تاثیر قرار داد. یک جورایی پس از هفته‌ها ناتوانی در متقاعد کردن افراد برای خرید دایره‌المعارف، توانستم تیم کورنفلد را متقاعد کنم که یک فرصت به من بدهند.

موفقیت استثنایی کورنفلد، به اضافه‌ی آن چشم‌انداز خیره کننده باعث می‌شد تا خیلی از روزها فراموش کنم که آن شرکت چیزی بیشتر از یک اتاق دیگ بخار نبود. کورنفلد به خاطر پرسش این سوال از کارمندانش که آیا آن‌ها صادقانه می‌خواهند پولدار شوند، معروف بود. و هر روز یک دوجین مرد جوان گرگ صفت اعلام می‌کردند که بله می‌خواهند پولدار شوند، آن‌ها صادقانه می‌خواهند پولدار شوند. آن‌ها با درنده خوبی و با اشتیاق گوشی تلفن‌ها را محکم در جای خود می‌گذاشتند، به دنبال

جذب مشتریان بالقوه بودند و خود را به آب و آتش می‌زدند تا جلسات حضوری با مشتریان ترتیب دهند.

حرف زدن من خیلی خوب نبود. اصلا من آدمی نبودم که بخواهم برای کسی چیزی را توضیح بدهم و درباره‌اش حرف بزنم. اما اعداد را می‌شناختم، محصولات را می‌شناختم؛ صندوق دریفیوز<sup>۱</sup> به علاوه، می‌دانستم که چطور باید صادقانه صحبت کنم. مردم ظاهرا این مورد را دوست داشتند. من قادر بودم تا به سرعت چندین جلسه را ترتیب دهم و فروش چند کالا را نهایی کنم. طی یک هفته آنقدر کمیسیون عایدم شد که توانستم سهم اجاره خانه را برای شش ماه پرداخت کنم. برای خرید واکس تخته موج سواری ام هم به اندازه‌ی کافی زیاد آمد.

بسیاری از درآمد اختیاری من صرف میخانه‌های کنار آب می‌شد. توریست‌ها تمایل داشتند تا در مراکز تفریحی لوکس اقامت کنند، آن‌هایی که اسامی مثل جادوگری داشتند – موآنا، هالکولانی – اما من و کارتر میخانه‌ها را ترجیح می‌دادیم. ما دوست داشتیم تا با دوستان ساحل‌گرد و خوره‌های موج سواری، جستجوگران و الاف‌ها بنشینیم و از علاقمندی مشترکمان لذت ببریم. جغرافی. می‌گفتیم که بیچاره آن ساده لوح‌هایی که خانه هستند. آن احمق‌هایی که توی زندگی یکنواخت خود دچار خواب گردی هستند، گرفتار سرما و باران. چرا نمی‌توانند یک کم بیشتر مثل ما باشند؟ چرا نمی‌توانند از روزشان بهره ببرند؟

حس ما از «تا وقت هست خوش باش» با این حقیقت که دنیا دارد به آخر می‌رسد، به اوج خودش می‌رسید. هفته‌ها بود که شوروی داشت پایگاه هسته‌ای می‌ساخت. شوروی سی و شش موشک در کوبا داشت و آمریکا می‌خواست که آن‌ها را بیرون ببرند و هر دو طرف پیشنهاد نهایی‌شان را داده بودند. مذاکرات تمام شد و جنگ جهانی سوم هر لحظه در شرف وقوع بود. به گفته‌ی روزنامه‌ها، موشک‌ها در ساعات آتی امروز، از آسمان فرود خواهند آمد. حداکثر فردا. دنیا شده بود پمپی<sup>۲</sup> و آتشفشان از قبل مشغول بیرون انداختن خاکستر بود. همه توی میخانه موافق بودند که خوب بله وقتی انسانیت تمام شود، دنیا تبدیل به یک مکان عالی برای تماشای به آسمان رفتن ابر قارچ مانند بمب اتمی می‌شود. بدرود، تمدن.

<sup>۱</sup> Dreyfus Funds

<sup>۲</sup> Pompeii در نزدیکی ناپل در ایتالیا که در آتشفشان سال ۷۹ میلادی نابود شد.

و بعد، مایه‌ی تعجب است که دنیا را بخشیدند. بحران‌ها رد شدند. وقتی که هوا پطرطوت و آرام‌تر شد، آسمان نفس راحتی کشید. سپس، نوبت پاییز زیبای هاوایی شد. روزهای خشنودی و چیزی نزدیک به سعادت.

پس از آن نوبت به بی‌قراری رسید. یک شب نوشیدنی‌ام را توی میخانه برداشتم و رو به کارت‌کردم و گفتم: «به نظرم احتمالا وقت آن رسیده است که اینجا را ترک کنیم.»

چرب‌زبانی زیادی نکردم. فکر نکردم که باید چرب‌زبانی می‌کردم. واقعا زمان آن بود که برگردیم سر نقشه. اما کارتر اخم کرد و دستی به چانه‌اش کشید و گفت: «خدایا! نمی‌دونم، باک.»

او با دختری ملاقات کرده بود. یک نوجوان زیبای هاوایی با پاهای بلند قهوه‌ای و چشمان سیاه براق، از آن نوع دخترهایی که هواپیمای ما را بدرقه کردند، از آن نوع دخترهایی که آرزو داشتیم داشته باشیم‌شان اما هیچوقت نداشتیم. او می‌خواست همین جا بماند، خوب چچوری باید با او بحث می‌کردم؟ 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 می‌خواستم 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، نرو 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 آینده‌شو داشتی که فروشنده‌ی اوراق بهادار 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 یکسال در هر خط هوایی و برای هر جایی مناسب است. نوعی یوریل پاس<sup>۱</sup> اما در آسمان. روز شکرگذاری سال ۱۹۶۲ کوله‌ام را برداشتم و با کارتر دست دادم. او گفت: «باک، مواظب خودت باش. نذار کسی کلاه سرت بذاره.»

<sup>۱</sup> Eurail Pass



کاپیتان مسافران را متوجه شلیک پیاپی ژاپنی‌ها کرد و من شروع کردم به عرق کردن. به بیرون از پنجره به دایره‌ی سرخ زبانه‌ی آتش روی بال هواپیما نگاه کردم. فکر کردم که ننه هتفیلد درست می‌گفت. ما واقعا با این جماعت جنگ داشتیم. کوریجیدور، راهپیمایی مرگ باتاآن<sup>۱</sup>، ریپ نانکینگ – و حالا من داشتم می‌رفتم اونجا برای نوعی تجارت مخاطره آمیز؟ ایده‌ی احمقانه؟ شاید در واقع من احمق بودم.

اگر چنین بود، دیگر خیلی دیر بود که بخواهم کمک حرفه‌ای بطلبم. هواپیما با صدایی گوش‌خراش روی باند حرکت می‌کرد، بر فراز سواحل سفیدرنگ هاوایی غرش می‌کرد. به پایین به آشفشان‌های عظیم نگاه می‌کردم که کوچک و کوچک‌تر می‌شدند. راه برگشتی نبود.

چون روز شکرگذاری بود، غذای توی هواپیما بوقلمون با محتویات داخل شکمش و سس بود. چون راهی ژاپن بودیم، ماهی تن خام، سوپ میسو و ساکی<sup>۲</sup> داغ هم بود. همه‌ی آنها را می‌خوردم و در همان حال مشغول خواندن کتاب‌هایی بودم که چپانده بودم توی کوله پشتی‌ام. «ناطور دشت» و «ناهار عریان». من شبیه به هولدن کالفیلد بودم، نوجوانی درونگرا که به دنبال مکان خود در دنیا است، اما باروز<sup>۳</sup> دقیقا توی ذهنم تکرار می‌شد. *بازرگان زبل، محصول خود را به مشتری نمی‌فروشد، بلکه او مشتری را به محصولش می‌فروشد.*

غذا و نوشیدنی برایم خیلی سنگین بود. بیهوش شدم. وقتی که بیدار شدم هواپیما داشت تند و تیز فرود می‌آمد. زیر پامان توکیوی روشن و ترس‌آور قرار داشت. مخصوصا منطقه‌ی گینزا که شبیه درخت کریسمس بود.

اما وقتی به سمت هتل خود می‌رفتم، فقط تاریکی دیدم. بخش‌های وسیعی از شهر تاریک و ظلمات کامل بود. راننده تاکسی گفت: «جنگ. بسیاری از ساختمان‌ها هنوز هم بمباران می‌شن.»

بوئینگ‌های آمریکایی بی-۲۹. بمب افکن چهار موتوره. طی فاصله زمانی چند شب در تابستان سال ۱۹۴۴، انبوهی از آنها، ۳۴۰ تن بمب خالی کردند؛ بیشتر این بمب‌ها آغشته به گازوئیل و ماده ژلاتینی بود. ساختمان‌های توکیو، یکی از قدیمی‌ترین شهرهای جهان، عمدتا از چوب ساخته شده

---

<sup>۱</sup> The March Bataan Death انتقال اجباری اسرای جنگی توسط ارتش سلطنتی ژاپن

<sup>۲</sup> Sake نوشابه‌ی ژاپنی که از تخمیر برنج به دست می‌آید.

<sup>۳</sup> Burroughs

است، بنابراین این بمبها طوفانی از آتش به راه می‌اندازند. تقریباً سه هزار نفر در دم، زنده سوختند. چهار برابر تعدادی که در هیروشیما کشته شدند. بیش از یک میلیون نفر به طرز هولناکی مجروح شدند. همچنین نزدیک به ۸۰ درصد از ساختمان‌ها دود شد رفت هوا. برای مدتی طولانی راننده‌ی تاکسی سکوت پر ابهتی کرد و من هیچی نگفتم. حرفی برای گفتن نبود.

بالاخره راننده به آدرسی که توی دفترچام نوشته شده بود، رسید. یک مهمانسرای رنگ و رو فته. صد رحمت به رنگ و رو رفته! از طریق شرکت آمریکن اکسپرس چشم بسته رزرو کرده بودم، تازه فهمیدم که اشتباه کردم. از پیاده روی پر از چاله چوله رد شدم. وارد ساختمانی شدم که انگار داشت فرو می‌ریخت.

زن ژاپنی پیری پشت پیشخوان برایم تعظیم کرد. متوجه شدم که او تعظیم نمی‌کرد؛ او به خاطر کهولت سن خم شده بود، مثل یک درخت که در معرض طوفان‌های زیادی قرار گرفته است. خیلی آرام مرا به سمت اتاقم هدایت کرد، که بیشتر شبیه یک قوطی بود. دشک حصیری، میز یک وری و دیگر هیچی. برایم مهم نبود. خیلی متوجه نازکی دشک حصیری نشدم. به زن پیر خمیده تعظیم و برایش شب خوبی آرزو کردم. / *اویاسومی ناسایی!* خودم را توی دشک جمع کردم و بیهوش شدم.

چند ساعت بعد که بیدار شدم، اتاق پر از نور شده بود. چهار دست و پا رفتم به سمت پنجره. معلوم شد که تو یک منطقه‌ی صنعتی حاشیه‌ی شهر بودم. این منطقه که مملو از اسکله‌ها و کارخانه‌ها بود، باید اولین هدف بمب افکن‌های بی-۲۹ باشد. هرجایی که چشم می‌انداختم ویرانی بود. ساختمان‌ها ترک خورده و خراب شده بودند. بلوک‌ها با همدیگر هم‌سطح و کلا نابود شده بودند.

خوشبختانه پدرم افرادی را در توکیو می‌شناخت، از جمله گروهی از بچه‌های آمریکایی که در خیرگزاری «یونایتد پرس اینترنشنال» کار می‌کردند. با تاکسی رفتم آنجا و بچه‌های آنجا مثل خانواده‌شان ازم استقبال کردند. به من قهوه دادند و برایم صبحانه آماده کردند و وقتی بهشان گفتیم شب را کجا گذراندم، خنده‌شان گرفت. آن‌ها برایم یک هتل تمیز و شیک گرفتند. بعدش اسم چندتا غذاخوری خوب برایم روی کاغذ نوشتند.

تو آخه اینجا توی توکیو چیکار می‌کنی؟ توضیح دادم که دارم می‌روم دور دنیا را بگردم. بعدش از ایده‌ی احمقانه‌ی خودم برایشان توضیح دادم. آن‌ها اندکی چشم‌هایشان را بالا بردند و گفتند: «آهان.»

آن‌ها اسم دو نفر را گفتند که سابقاً عضو ارتش آمریکا بودند و ماهنامه‌ای به نام «ایمپورتر» اداره می‌کردند. گفتند: «قبل از اینکه بی‌گدار به آب بزنی با بچه‌های ایمپورتر حرف بزنی.»  
قول دادم که با اون بچه‌ها حرف بزنی. اما اول می‌خواستم شهر را ببینیم.

با یک کتاب راهنما و دوربین جعبه‌ای در دست، رفتم دنبال چندتایی جاهای دیدنی بگردم که از جنگ سالم باقی مانده بود؛ قدیمی‌ترین معابد و زیارتگاه‌ها. ساعت‌های زیادی را روی نیمکت‌های باغ‌های محصور می‌گذراندم، درباره‌ی مذاهب غالب در ژاپن می‌خواندم؛ بودایی و شینتو. شیفته‌ی مفهوم کیشو یا ساتوری شدم – روشن بینی که در چشم بر هم زدنی می‌آید، ناگهان ظاهر می‌شود. یک چیزی مثل لامپ دوربین عکاسی‌ام. خوشم می‌آمد. می‌خواستمش.

اما نخست باید کل نگرش‌م را تغییر می‌دادم. من یک متفکر خطی بودم و بر اساس ذن، تفکر خطی چیزی جز وهم و خیال نیست؛ یکی از آن چیزهایی است که ما را غمگین می‌کند. ذن می‌گوید که واقعیت، غیر خطی است. نه آینده و نه گذشته. همه چیز در زمان حال است.

به نظرم رسید که در هر مذهبی، خویشتن، مانع و دشمن است. با این حال ذن صراحتاً بیان می‌کند که خویشتن، وجود ندارد. خویشتن یک سراب است، یک رویای هیجانی و عقیده‌ی لجوج ما در واقعیت آن است که نه تنها زندگی ما را هدر می‌دهد بلکه آن را کوتاه می‌کند. خویش دروغ محض است که هر روز به خودمان می‌گوییم و خوشبختی لازمه‌ی 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 تعیین‌کننده‌ای نیست.

مخصوصاً در زمینه‌ی رقابت. ذن می‌گوید که پیروزی وقتی می‌آید که ما خود و رقیب را فراموش کنیم؛ که دو نیمه‌ی یک مجموعه‌ی کامل هستند. در کتاب «ذن و هنر کمانداری» همه‌ی این موارد به وضوح توضیح داده شده است. کمال در هنر شمشیربازی زمانی به دست می‌آید که . . . قلب دیگر دل مشغولی تفکر من و تو، رقیب و شمشیرش، شمشیر خود و نحوه‌ی استفاده از آن را ندانسته باشد. همه چیز تهی بودن است؛ خود خویشتن تو، شمشیر برق آسا، و دستانی که از آن استفاده خواهد کرد. حتی فکر تهی بودن نیز دیگر وجود نخواهد داشت.

سرم گیج می‌رفت، تصمیم گرفتم استراحتی کنم و از یک مکان کاملاً غیر ذنی دیدن کنم. در واقع متضادترین مکان با ذن در ژاپن، منطقه‌ای 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 نسخه‌ی بی‌آبرو از اتاق دیگ بخار کورنفلد.

نمی‌توانستم لحظه‌ای چشمم را بر ندارم. فقط تماشا می‌کردم و تماشا می‌کردم، از خودم پرسیدم همش همین؟ واقعا؟ من هم به اندازه‌ی جوان کنار دستی‌ام قدر پول را می‌دانستم. اما من می‌خواستم که زندگی‌ام 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 ملکه‌اش رفتم، فضایی که تصور می‌شد قدرت روحانی عظیمی در خود دارد. کنار طاق ورودی زیبایی، نشستم زیر درختان ژینگو که شاخه‌هایشان تکان می‌خورند؛ ژرف در تفکر و متواضع. توی کتاب راهنمایم خواندم که طاق ورودی معمولا مسیری برای ورود به مکان‌های مقدس است. بنابراین من در تقدس و متانت آرمیده بودم و تلاش می‌کردم تا سرشار از تمام این احساس شوم.

صبح روز بعد کفش دوندگی‌ام را پوشیدم و با سرعت متوسط به سمت سوکیچی دویدم؛ بزرگ‌ترین بازار ماهی‌فروشی. اینجا هم کاملا مثل توشو بود؛ اما به جای سهام، میگو بود. ماهیگیران سالخورده‌ای 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 شاعران دِن بوده است. بودا می‌گوید تا زمانی که جاده نشوید، نمی‌توانید سفر کنید و من با بهت و حیرت جلوی مسیری ایستاده بودم که از دریاچه‌های 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 تجربه‌ی عارفانه است، یک مراسم جشن. در ادامه میل درونی‌ام 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 بلعند. اما چند دقیقه‌ای بعد صورت بد اخلاقشان آب شد و گرم و صمیمی شدند و از اینکه شخصی هموطن را ملاقات می‌کنند خوشحال شدند. ما بیشتر درباره‌ی

ورزش صحبت کردیم. باورت می‌شه آمریکایی‌ها دوباره برنده شدن؟ ویلی میز چطور؟ هیچ کدام بهتر نبودند. آره بابا، هیچ کدام بهتر نبودند.  
سپس داستانشان را گفتند.

آن‌ها اولین آمریکایی‌هایی بودند که ژاپن را دوست داشتند. آن‌ها که در طول دوره‌ی اشغال در اینجا ساکن بودند، افسون فرهنگ، غذاها و زنان اینجا شده بودند، و وقتی که دوره‌ی خدمتشان تمام شد، دلشان نیامده بود اینجا را ترک کنند. خلاصه یک مجله‌ی واردات راه‌اندازی می‌کنند، وقتی که هیچ کس هیچ کجا علاقه‌ای به واردات هیچ چیز ژاپنی نداشت. و به هر ترتیبی توانستند این مجله را هفده سال پابرجا نگه دارند.

از ایده‌ی احمقانه‌ام به آن‌ها گفتم و آن‌ها با مقداری علاقه گوش دادند. قوری قهوه‌ای 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» علاقه‌مندم؛ یک نشان تجاری ترگل ورگل تولیدی شرکت آیتسوکا، در شهر کوب، بزرگ‌ترین شهر جنوب ژاپن.

گفتند: «آره، آره دیدیمش.»

بهشان گفتم که می‌خواهم یک راست بروم آنجا و با افراد آیتسوکا حضوری ملاقات کنم.

مسئولین مجله گفتند که پس بهتر است یک چیزایی را درباره‌ی معامله با ژاپنی‌ها بدانم.

آن‌ها گفتند: «نکته‌ی مهم این است که سمج نباشی. مثل این آمریکایی‌های بی‌شعور نری اونجا، مثل گایژین‌های معمول – بی ادب، پرخاشگر و جواب نه حالیشون نیست. ژاپنی‌ها خیلی از فروش با چرب زبانی خوششان نمی‌آید. مذاکرات در اینجا آرام و پر انرژی است. بین چقدر طول کشید تا آمریکایی‌ها و روس‌ها با چرب زبانی هیرویتو<sup>۱</sup> 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 هیچوقت تو را رد نمی‌کنه. هیچ کس هیچوقت مستقیماً نه نمی‌گه. اما آن‌ها آره هم نمی‌گن. اونا پشت سر هم دایره وار حرف می‌زنن،

---

<sup>۱</sup> Gaijin لغتی ژاپنی به معنای اجنبی و غریبه است.

<sup>۲</sup> Hirohito

جملات بدون فاعل و مفعولن، مایوس نشو اما غره هم نشو. شاید از دفتر یک نفر بیرون بیای و فک کنی که خراب کردی، اما در واقع او آماده‌ی بستن قرارداد با توهه. شاید فک کنی که یک قرارداد را بست، اما در واقع تو رو کامل رد کردن. هیچوقت نمی‌دونی چی به چیه.»

اخم کردم. تحت بهترین شرایط هم من مذاکره کننده‌ی عالی نبودم. حالا با این اوصاف قرار بود برم واسه‌ی مذاکره توی جایی مثل سرزمین عجایب با آینه‌های ضخیم؟ جایی که قوانین طبیعی اونجا اجرا نمی‌شن؟

یک ساعت پس از این کلاس خصوصی گیج کننده، با این دو نفر مسئول مجله دست دادم و خداحافظی کردم. ناگهان این احساس به سراغم آمد که نمی‌توانم منتظر بشوم، که لازم است فوری اقدام کنم. در حالی که کلمات آن‌ها کاملاً واضح توی ذهنم بود، سریع برگشتم به هتل، وسایلم رو ریختم توی چمدان و کوله پشتی‌ام، 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<sup>۱</sup>. توقع هیچ چیزی نداشته باش، هیچ چیزی را جستجو نکن، هیچ چیزی را نگیر - شاعران جاودانه‌ی 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. بی عیب 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 بودو 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 دوباره‌ی نکاتی بودم که آن دو نفر در کلاس خصوصی برایم توضیح داده بودند.

---

<sup>۱</sup> Minimalist

وقتی رسیدم، اتاقی را در یک ریوکان<sup>۱</sup> ارزان گرفتم. قرار ملاقاتم در اُنیتسوکا صبح روز بعد بود، بنابراین فوراً روی دشک حصیری دراز کشیدم. اما آنقدر هیجان زده بودم که خوابم نمی‌برد. بیشتر شب را روی تختم پهلو به پهلو می‌شدم. سپیده‌دم با خستگی از خواب بیدار شدم و زل زدم به چشمانم. گود افتاده و رنگ پریده‌ام؛ چشمم باد کرده‌ام 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. می‌تونی از پشش بر بیایی.

واقعا می‌تونی از پشش بر بیایی.

خلاصه اشتباهی رفتم به یک آدرس دیگر.

در حالی که در کارخانه‌ی اُنیتسوکا، آن سرِ شهر، منتظرم بودند، من رفته بودم توی 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 کن میازاکی است و مایل است تا مرا درون کارخانه ببرد و مکان‌های مختلف آن را نشانم بدهد.

اولین کارخانه‌ی 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 صدلی‌شان برخاستند و به طور هماهنگ تعظیم کردند، مثل حرکت تعظیم دسته جمعی، به تایکون<sup>۲</sup> آمریکایی احترام گذاشتند. جایی خوانده بودم که لغت تایکون اصلالتا 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.

<sup>۱</sup> Ryokan لغتی ژاپنی به معنای مسافرخانه

<sup>۲</sup> Tycoon در انگلیسی به معنای غول بازرگانی و سرمایه داری است که به اعتقاد نویسنده اصلالتا از لغت ژاپنی taikun به معنای فرماندهی جنگ گرفته شده است. در اینجا نویسنده خودش را تایکون خطاب می‌کند.

مدیران به من گفتند که آن‌ها هر ماه پانزده هزار جفت کفش تولید می‌کنند. من گفتم: «تجسین برانگیزه». البته نمی‌دانستم که این تعداد کم است یا زیاد. آن‌ها مرا به اتاق کنفرانس هدایت کردند و به صندلی سر میز گرد و بلند اشاره کردند. یکی گفت: «بفرمایید، آقای نایت.»

صندلی افتخار. باز هم تعظیم دسته جمعی. آن‌ها دور میز نشستند و کراوات‌هایشان را مرتب کردند و به من خیره شدند. لحظه‌ی واقعی سر رسیده بود.

من این صحنه را چندین بار در ذهنم تمرین کرده بودم، به همان شکلی که هر مسابقه‌ای را همیشه در ذهنم مرور می‌کنم؛ ساعت‌ها قبل از شلیک تفنگ مسابقه. اما حالا فهمیده بودم که این نه یک مسابقه است. اشتیاقی اساسی داشتم تا همه چیز را با مسابقه‌ی دو مقایسه کنم - زندگی، تجارت، انواع ماجراجویی‌ها. اما تشبیه، بیشتر وقت‌ها ناکافی است. تشبیه فقط می‌تواند شما را به دور دست‌ها ببرد.

من که نمی‌توانستم به یاد بیاورم که چه چیزی قرا بود بگویم، یا حتی چرا آنجا هستم، چند نفس سریع کشیدم. همه چیز بستگی به رسیدن من به این موقعیت داشت. همه چیز. اگر کاری نمی‌کردم، اگر گند می‌زد، محکوم بودم تا بقیه‌ی روزهایم را دایره‌المعارف بفروشم یا سهام دیگر شرکت‌ها را بفروشم یا برخی کارهای الکی دیگر که واقعا خوشم نمی‌آمد، انجام بدهم. برای والدینم مایه‌ی تأسف می‌شدم، برای مدرسه‌ام، محل زندگی‌ام. خودم.

به چهره‌های دور میز نگاه کردم. هر وقت این صحنه را تصور کرده بودم، یک عنصر حیاتی را از قلم انداخته بودم. نتوانسته بودم پیش بینی کنم که جنگ جهانی دوم در این اتاق چگونه خواهد شد. جنگ درست آنجا بود، کنار ما، بین ما، اضافه کردن معنایی پنهان به هر جمله‌ای که ما حرف می‌زدیم. شب بخیر به همگی - امشب خبر خوشی داریم!

اما جنگ دیگر آنجا نبود. با مقاومت آنها، با پذیرش خویشتندارانه‌ی شکست کامل‌شان و بازسازی قهرمانانه‌ی کشورشان، ژاپنی‌ها جنگ را مشخصا پشت سر گذاشته بودند. همچنین، این مدیران در اتاق کنفرانس جوان بودند، مثل من. و می‌شد تشخیص داد که جنگ هیچ ارتباطی با آنها نداشت.

از طرفی دیگر، پدران و عموهای آن‌ها در تلاش برای کشتن پدر و عموهای من بودند.

از طرفی دیگر، گذشته‌ها گذشته.



از طرفی دیگر، آن مسئله‌ی کلی بردن و باختن، که خیلی از معامله‌ها را تیره و تار و پیچیده می‌کند، وقتی که برنده‌ها و بازنده‌های بالقوه به تازگی درگیر شده باشند، حتی پیچیده‌تر می‌شود؛ البته از طریق وکلا و پیشبینیان، با یک آتش سوزی جهانی.

تمام این غرغره‌های درونی، این سرگشتگی الکلنگی درباره‌ی جنگ و صلح، یک وز وز با صدای پایین در سرم ایجاد کرد، یک دستپاچگی که برای آن آماده نبودم. شخصیت واقع‌بین من، می‌خواست آن را تأیید کند، شخصیت آرمان‌گرای من، آن را پس زد. دستم را جلوی دهانم گرفتم و سرفه‌ای کردم.

شروع کردم: «آقایون.»

آقای میازاکی پرید توی حرفم و پرسید: «آقای نایت، شما از طرف کدام شرکت اومدین؟»

«آه، بله. سؤال به جایبه.»

آدرنالین توی خونم پخش شد، احساس واکنش پرواز بهم دست داد، نیاز به دویدن و مخفی شدن، که وادارم کرد به امن‌ترین مکان دنیا فکر کنم؛ خانه‌ی پدری‌ام. خانه‌ای که ده‌ها سال قبل ساخته شده بود. افراد ثروتمندی آن را ساخته بودند، افرادی به مراتب ثروتمندتر از پدر من. از همین روی، معمار اتاقی را برای خدمتکاران در عقب خانه ساخته بود که اتاق خواب من بود و آن را پر از کارت‌های بیسبال، آلبوم‌های موسیقی، پوستر و کتاب کرده بودم - همه چیز مقدس. همچنین یکی از دیوارها را با روبان‌های آبی که از زمین دو میدانی گرفته بودم، پوشانده بودم. تنها موردی که در زندگی‌ام بی‌پروا به آن افتخار می‌کردم. خوب بعدش؟ خلاصه از دهانم پرید: «روبان آبی. آقایان، من نماینده‌ی شرکت ورزشی روبان آبی شهر پورتلند، ایالت آرگان هستم.»

آقای میازاکی لبخندی زد. دیگر مدیران عامل نیز لبخند زدند. زمزمه‌هایی دور میز پخش شد: *روبان آبی، روبان آبی، روبان آبی.* مدیران اجرایی دست بغل بستند و دوباره ساکت شدند و همچنان به من خیره شدند.

دوباره شروع کردم: «خوب، آقایان، بازار کفش آمریکا بسیار گسترده است. و عمدتاً دست نخورده! اگر اُنیتسوکا بتواند در این بازار نفوذ کند، اگر اُنیتسوکا بتواند کفش‌های تایگر خود را به فروشگاه‌های آمریکا وارد کند و قیمت‌هایش را ارزاتر از آدیداس بزند، مارکی که الان بسیاری از ورزشکاران می‌پوشند، معامله‌ی فوق‌العاده پر سودی خواهد شد.»

من دقیقاً مقاله‌ای را که در استنفورد ارائه دادم نقل قول کردم، لغت به لغت، جملات و اعدادی را که هفته‌ها و هفته‌ها وقت گذاشتم جستجو کنم و حفظ کنم، کمک کرد تا بتوانم سخنرانی شیوایی کنم. قشنگ می‌دیدم که مدیران اجرایی تحت تأثیر قرار گرفتند. اما وقتی به انتهای چرب زبانی‌ام رسیدم، یک سکوت سوزش‌داری حاکم شد. سپس یکی از آن‌ها سکوت را شکست. و سپس نفر بعدی و حالا همه‌شان با همدیگر بلند بلند حرف می‌زدند، صداهای هیجان‌زده. نه برای من، بلکه برای خودشان.

بعد ناگهان همه‌شان ایستادند و اتاق را ترک کردند.

آیا این رسم ژاپنی طرد کردن یک ایده‌ی احمقانه بود؟ همه با هم قیام کنند و بروند؟ آیا توی تعظیم کردن زیاده روی کرده بودم – همش همین بود؟ آیا من مرخص بودم که برم؟ باید چیکار کنم؟ یعنی باید... پاشم برم؟

پس از چند دقیقه آن‌ها برگشتند. با خودشان طرح‌ها، نمونه‌هایی آوردند که آقای میازاکی جلوی من پهن کرد. او گفت: «آقای نایت، ما مدت‌های طولانی است که به بازار آمریکا فکر می‌کنیم.»  
«واقعا؟»

«ما فعلاً تو آمریکا کفش‌های کُشتی می‌فروشیم. توی، آه، نورث‌ایست؟<sup>۱</sup> اما چندین بار مذاکره کردیم که دیگر خطوط تولید را هم به دیگر مکان‌های آمریکا بیاریم.»

آن‌ها سه مدل مختلف از کفش‌های تایگر به من نشان دادند. یک کفش دو که اسمش را لیمبرآپ<sup>۲</sup> گذاشته بودند. گفتم: «عالیه.» یک کفش پرش ارتفاع که بهش می‌گفتند اسپرینگ‌آپ<sup>۳</sup>. گفتم: «زییاست.» و یک کفش پرتاب دیسک. که آن‌ها بهش می‌گفتند تروآپ<sup>۴</sup>.  
به خودم گفتم نخند. نه... نخند.

آن‌ها درباره‌ی آمریکا مرا سؤال باران کردند؛ درباره‌ی فرهنگ آمریکا و تمایلات مشتریان، درباره‌ی انواع مختلف کفش‌های ورزشی موجود در فروشگاه‌های کالاهای ورزشی آمریکا. آن‌ها از من

---

<sup>۱</sup> Northeast

<sup>۲</sup> Limber Up

<sup>۳</sup> Spring Up

<sup>۴</sup> Throw Up

پرسیدند که به نظر من بازار کفش آمریکا چقدر بزرگ است، چقدر بزرگ می‌تواند باشد. به آن‌ها گفتم که نهایتاً می‌تواند ۱ میلیارد دلار باشد. تا امروز هم نمی‌دانم این عدد را از کجاست آوردم. آن‌ها به پشتی‌صندلی‌شان تکیه دادند و زل زدند به یکدیگر، متعجب شده بودند. حالا، برایم جای تعجب بود که شروع کردند به چرب زبانی از من. «آیا روبان آبی... علاقمند هست... که کفش‌های تاب‌گر رو عرضه کند؟ تو آمریکا؟» من گفتم: «آره، آره هست.»

ابتدا کفش لیمبرآپ را انتخاب کردم. گفتم: «این کفش خوبیه. این کفش رو - می‌تونم این کفش رو بفروشم.» از آن‌ها خواستم تا نمونه‌هایی را همین الان بفرستند. آدرسم را بهشان دادم و قول دادم که پنجاه دلار برایشان حواله کنم.

آن‌ها ایستادند. عمیقاً تعظیم کردند. من عمیقاً تعظیم کردم. ما دست دادیم. دوباره تعظیم کردم. آن‌ها دوباره تعظیم کردند. همگی لیخند زدیم. جنگ هرگز اتفاق نیفتاد. ما شریک بودیم. ما برادر بودیم. جلسه، که انتظار داشتم پانزده دقیقه طول بکشد، دو ساعت به طول انجامید.

از آنیتسوکا یک راست رفتم به نزدیک‌ترین دفتر آمریکن اکسپرس و نامه‌ای به پدرم فرستادم. بابای عزیزم: فوری. لطفاً پنجاه دلار سریع بفرست به حساب شرکت آنیتسوکا در کوبه.

هو هو، هو، هو... اتفاقات عجیبی تو راهه.

برگشتم توی هتل. روی دشک حصیری دور خودم می‌چرخیدم و سعی می‌کردم تا تصمیم بگیرم. بخشی از من می‌گفت که برگردم به ارگان، منتظر کفش‌های نمونه بشوم، بچسبم به معامله‌ی تجاری جدیدم.

همچنین، دیگر از تنهایی دیوونه شده بودم، دوری از همه چیز و همه کسانی که می‌شناختم. گاهی اوقات که نیم‌نگاهی به روزنامه‌ی «نیویورک تایمز» یا مجله‌ی «تایم» می‌انداختم، بغض گلویم را می‌گرفت. من یک دور افتاده بودم، یک نوع کروزوئه‌ی مدرن. می‌خواستم بروم خانه. همین الان. بگذریم. هنوز پر از شور و شوق کنجکاوی درباره‌ی دنیا بودم. هنوز می‌خواستم ببینم و کشف کنم.

کنجکاوی برنده شد.

رفتم هنگ کنگ و در خیابان‌های سرسام آور و درهم و برهم آن قدم زدم و از دیدن گداهای بی دست و بی پا، پیرمردانی که در کثافت زانو زده بودند، در کنار یتیم‌هایی که التماس می‌کردند، مرا

وحشت زده کرد. پیر مردان خاموش بودند اما کودکان فریاد می‌زدند و تکرار می‌کردند: *آهای، آهای، مرد پولدار، آهای مرد پولدار، آهای مرد پولدار*. بعدش گریه می‌کردند یا تلبی می‌افتادند روی زمین. حتی پس از آنکه تمام پول‌هایی که در جیبیم داشتم بهشان می‌دادم، دست از فریاد زدن‌هاشان بر نمی‌داشتند.

رفتم به حاشیه‌ی شهر، رفتم بالای کوه ویکتوریا پیک و در دور دست به چین خیره شدم. توی کالج که بودم گلچین‌های ادبی از کنفوسیوس خوانده بودم - کسی که می‌خواهد کوه را جابجا کند، با حمل سنگ‌های کوچک شروع می‌کند - و حالا شدیداً این احساس را داشتم که هیچ وقت شانس جابجا کردن این کوه خاص را نداشته‌ام. هیچوقت به این سرزمین محصور رازآلود از این نزدیکتر نمی‌روم. و همین مرا به طور توجیح ناپذیری غمگین کرد. کارِ ناتمام.

رفتم فیلیپین که تمامی آن آسفتگی‌ها و درهم برهمی هنگ کنگ و دو برابر فقر را داشت. آهسته حرکت می‌کردم، انگار توی یک کابوس بودم. رفتم به سمت مانیلا، به سمت جمعیت‌های تمام نشدنی و راه‌اندازهای بی پایان، به سوی هتلی که مک‌آرتور زمانی یک پنت‌هاوس اجاره کرده بود. مجذوب ژنرال‌های ارتشی شده بودم؛ از اسکندر بزرگ تا جرج پاتون. از جنگ متفر، اما عاشق روحیه‌ی سلحشوری بودم. از شمشیر متفر، اما عاشق سامورایی بودم. و از بین تمام افراد مبارز بزرگ تاریخ، به نظرم مک‌آرتور گیراترین مبارز بود. آن عینک‌های ری‌بن‌اش، پیپ ساخته شده از چوب ذرت - مردی که اعتماد به نفسش را از دست نداد، متخصص برجسته‌ی جنگ، مشوق ماهر، او همچنین در ادامه رئیس کمیته‌ی المپیک آمریکا شد. چطور می‌توانم عاشقش نباشم؟

به هر حال، او از درون تلاشی شده بود. اما این را می‌دانست. او پیشگویانه گفت شما را به خاطر قوانینی که می‌شکنید، به یاد می‌آورند.

می‌خواستم یک شب را در سوئیتی که مک‌آرتور قبلاً رزرو کرده بود، رزرو کنم. اما از پس هزینه‌اش بر نیامدم.

با خودم عهد بستم که یک روز رزرو می‌کنم. یک روز باید برگردم.

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 هیرونیמוس 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

مقدس ترین مجسمه‌ها در آسیا، یک بودای عظیم‌الجثه ششصد ساله را بر روی یک تکه‌ی بزرگ سنگ یشم حکاکی کرده بودند. همانطور که جلوی چهره‌ی آرام بودا ایستاده بودم از خودم پرسیدم چرا / اینجام؟ هدفم چیست؟

صبر کردم.

هیچی.

تا اینکه، جوابم سکوت بود.

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 فیس فیس می‌داد – توالت 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 خواهیم مُرد.

اما به هر ترتیبی خودم را جمع و جور کردم و خودم را از نو بیرون آوردم و روز بعد آهسته با هزاران زائر و تعداد زیادی از میمون‌های مقدس از پله‌های شیب دار معبد واراناسی پایین رفتم. پله‌ها مستقیماً به رودخانه داغ گنگ می‌رسیدند که مملو از جمعیت بود. وقتی آب تا کمرم رسید، سرم را بالا آوردم – سراب بود؟ نه، مراسم خاکسپاری بود که در وسط رودخانه داشت برگزار می‌شد. در واقع، چندتا مراسم خاکسپاری بود. می‌دیدم که عزاداران از میان آب رد می‌شدند و به عزیزانشان که می‌رسیدند، تابوت‌هایی چوبی و بلندی را بالای سرشان می‌گذاشتند، بعد آن‌ها را آتش می‌زدند. تقریباً بیست متری آن طرف‌تر، دیگران داشتند با خیال راحت حمام می‌کردند. در همان حال عده‌ی دیگر، تشنگی خود را با همان آب برطرف می‌کردند.

اوپانیشاد<sup>۱</sup> می‌گوید مرا / از غیر واقعی به واقعی ببرید. بنابراین من از غیر واقعی فرار کردم. به سمت کاتماندو پرواز کردم. از دیوار تمیز و سفید هیمالیا یک راست رفتم بالا. در راه پایین آمدن، در یک

---

<sup>۱</sup> Upanishads اوپانیشاد از کهن‌ترین متون آئین هندو است که به دوره برهمنی باز می‌گردد.

چوک<sup>۱</sup> شلوغ ایستادم و یک کاسه گوشت بوفالو تقریباً نپخته، زدم توی رگ. متوجه شدم که تبتی‌ها در آن چوک پوتین‌هایی از پشم قرمز و فلافل سبز پوشیده بودند، که نوک آن‌ها چوبی بود و برگشته بود بالا؛ تقریباً شبیه به دونده‌های سورتمه سوار. به خودم آمدم دیدم دارم به کفش‌های همه توجه می‌کنم.

برگشتم هندوستان. شب سال نو را با پرسه زدن در خیابان‌های بمبئی و رد شدن از لابلاهای گاوهای نر و گاوهای ماده‌ی شاخ دراز 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 عظیم‌الجثه تلاش می‌کردند تا از اتوبوس جلو بزنند، و لک لک‌ها در اندازه‌ی سگ‌های پیت‌بول، دقیقاً در بیرون از پنجره‌های اتوبوس در هوا معلق بودند. هر موقع که راننده می‌ایستاد، در میانه‌ی ناکجاآباد، تا تعدادی جنگجوی کنیایی سوار کند، 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. تو ذهنم گفتم بیخوش، پیرمرد. تقصیر من نیست.

رفتم مصر. توی فلات گیزو رفتم پیش عشایر صحرانشین 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 بازدید کننده‌ای که پس از آن برای دیدنش آمدند، می‌کوبید. با خودم فکر کردم هیچ یک 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 بیت‌المقدس 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

---

<sup>۱</sup> Chowk لغتی اصالتاً هندی که به معنای بازار آزاد و یا مجموعه‌ای از مغازه‌ها و رستوران‌هاست که در تقاطع دو جاده ساخته‌اند.

بود. همه‌شان به نظر خورد و خسته می‌آمدند. به آرامی غذاهايشان را می‌جویدند؛ بی‌اعتنا مثل آدمخوارها. با خودم فکر کردم چرا ما باید اینقدر سخت کار کنیم؟ به سوسن‌های دشت بنگرید... نه زحمتی می‌کشند و نه می‌چرخند. به هرحال به قول خاخام قرن یکم الیزار ابن ازاریا کار ما مقدس‌ترین بخش ماست. همگی به ساختار خود افتخار می‌کنند. خداوند از کارش حرف می‌زند؛ انسان چقدر دیگر باید حرف بزند.

به استانبول رفتم. از قهوه‌ی ترکی انرژی گرفتم، در خیابان‌های پیچ در پیچ نزدیک بوسفور گم شدم. ایستادم تا طرحی از مناره‌های درخشان بکشم و در هزارتوی طلایی کاخ توپکاپی، سرای سلطان‌های عثمانی، که الان شمشیر محمد در آن نگهداری می‌شود، گشت و گذار کنم. به قول مولانا شاعر ایرانی قرن سیزدهم:

گر بنحسی سبی ای مه لقا رو به تو بنماید گنج بقا

گرم شوی شب تو به خورشید غیب چشم تو را باز کند توتیا

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 خوابِ نرو را کنکاش کردم، آوار سنگی و زیبای استادیوم بزرگ ورزشی، راهروهای وسیع و اتاق‌های واتیکان. چون می‌دانستم شلوغ می‌شود، همیشه سپیده‌دم 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 میکل‌آنژ ایستاده بودم، می‌توانستم درون بی‌اعتقادی‌ام غوطه‌ور شوم. توی کتاب راهنمای سفرم خوانده بودم که میکل‌آنژ وقتی شاهکار خودش را نقاشی می‌کرده است، آدم بدبختی بوده. کم‌درد و گردن درد داشته است. نقاشی دائماً 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 میکل‌آنژ کارش را دوست نداشت، چه توقعی از بقیه‌ی ما می‌رود؟

رفتم به فلورانس، روزها را در جستجوی دانه سپری می‌کردم، کارهایش را می‌خواندم؛ دانه‌ی عصبانی و مردم‌گریز تبعید شده. آیا مردم‌گریزی اول آمده است یا بعداً؟ یعنی این مردم‌گریزی دلیل خشم و تبعیدش بوده است یا معلول آن؟

جلوی تندیس داوود ایستادم، عصبانیت در چشمانش موج می‌زد. جالوت هیچوقت شناس نداشت. با قطار رفتم میلان. غرق در فکر داوینچی شدم، یادداشتهای زیبایش را بررسی کردم و از دل مشغولی‌هایش متعجب شدم. عمده‌ی این دل‌مشغولی‌هایش، پای انسان بود. داوینچی آن را شاهکار مهندسی نامید. یک اثر هنری.

با کی می‌خواستیم بحث کنیم؟

شب آخری که در میلان بودم، رفتم اپرای لا اسکالا. کت و شلوارم را بیرون آوردم و با افتخار پوشیدم؛ در میان اومینی<sup>۱</sup> که همگی کت و شلوارهای دست دوز پوشیده بودند و دان<sup>۲</sup> که با لباس‌های بلند خودشان را آراسته بودند. همه غرق در شگفتی به تورناتل گوش می‌دادیم. وقتی که کالاف «سنون دورما» را می‌خواند – فرو نشینید، ستارگان! در سینه‌دم پیروز خواهم شد، پیروز خواهم شد، پیروز خواهم شد! – چشمانم پر از اشک شد و با افتادن پرده از جایم پریدم و ایستادم. براویسیمو!<sup>۳</sup>

رفتم ونیز. چند روز کسل کننده را در جاپاهای مارکو پولو راه رفتم و نمی‌دانم چند ساعت جلوی عمارت رابرت برانوینگ ایستادم. اگر زیبایی ساده را درک کنی و دیگر هیچ، بهترین چیزی را که خدا خلق می‌کند به دست می‌آوری.

زمان من به سرعت سپری می‌شد. خانه، صدایم می‌کرد. با عجله رفتم پاریس. سرازیر شدم به زیرزمین به سمت پانتئون و رفتم توی سردابه‌ی زیرزمینی و دستم را آرام گذاشتم بر مزار روسو و ولتر. حقیقت را دوست دارم، ولی از خطا بگذر. در یک هتل رنگ و رو رفته اتاقی گرفتم، شر شر باران زمستانی را که در کوچه‌ی پایین پنجره‌ام جاری بود تماشا کردم، در کلیسای نوتردام دعا کردم و در موزه‌ی لوور گم شدم. چندتا کتاب از شکسپیر و کامپنی خریدم و جایی ایستادم که جویس و اف اسکات فیتزجرالد خوابیده بودند. سپس آهسته به سمت رود سین قدم زدم، و در یک قهوه‌خانه ایستادم تا کاپوچینو بخورم؛ جایی که همینگوی و دو پاسو برای یکدیگر بلند بلند کتاب «عهد جدید» می‌خواندند. روز آخر سالنه سالنه رفتم خیابان شانزلیزه و مسیر آزادی را دنبال کردم و مدام به پاتن فکر می‌کردم. به مردم نگو چگونه کارها را انجام دهند، به آن‌ها بگو چه کاری بکنند و بگذار با نتایج‌شان تو را غافلگیر کنند.

<sup>۱</sup> Uomini لغتی ایتالیایی به معنای مردان

<sup>۲</sup> Don لغتی ایتالیایی به معنای زنان

<sup>۳</sup> Bravissimo لغتی ایتالیایی به معنی آفرین



از میان همه‌ی ژنرال‌های بزرگ، او حساس‌ترین ژنرال نسبت به کشف بود: یک سرباز با کشف فقط یک سرباز است. اما با پوتین یک سلحشور می‌شود.

پرواز کردم به سمت مونیخ. یک لیوان نوشیدنی سرد توی برچربلاکلر خوردم، میخانه‌ای که هیتلر تیری به سقف شلیک کرد و همه چیز را شروع کرد. می‌خواستم از داچائو بازدید کنم اما وقتی که آدرسش را پرسیدم، مردم رویشان را بر می‌گرداندند و تظاهر می‌کردند که نمی‌دانند کجاست. رفتم برلین و رسیدم به نقطه‌ی کنترل چارلی<sup>۱</sup>. نگهبانان روسی با صورتی تپل و پالتوهای کلفت، پاسپورت مرا کنترل کردند. ضربه‌ی آهسته‌ای بر پشتم زدند و پرسیدند که در برلین شرقی کمونیست چه کار دارم. گفتم: «هیچی!» ترسیده بودم که یک جورایی بفهمند که من دانشگاه استنفورد می‌رفتم. درست قبل از اینکه برسم، دو دانشجوی استنفورد می‌خواستند یک نوجوان را با یک ماشین فلوکس واگن قاچاقی رد کنند. آن‌ها هنوز توی زندان بودند.

اما نگهبانان اجازه‌ی ورود دادند. اندکی راه رفتم و سر نیش میدان مارکس-انگلز-پلاتز ایستادم. به اطراف نگاهی کردم، تمام مسیرها را. هیچی. نه درختی، نه مغازه‌ای، نه زندگی‌ای. به یاد تمام آن فقرهایی افتادم که در گوشه کنار آسیا دیده بودم. اینجا فقر متفاوتی بود، اما به نوعی خودکامه‌تر و قابل پیشگیری‌تر. سه کودک را دیدم که در خیابان مشغول بازی بودند. رفتم به سمت‌شان و از آن‌ها عکس گرفتم. دو پسر و یک دختر؛ هشت ساله. دختر - با کلاه پشمی قرمز، کت صورتی - مستقیماً به من لبخند زد. آیا هرگز او را فراموش می‌کنم؟ یا اینکه کشف‌هایش را؟ کشف‌هایش از مقوا ساخته شده بود.

رفتم وین. به چهارراه‌های برجسته و آکنده از رایحه‌ی قهوه رفتم؛ جایی که استالین و تروتسکی و تیتو و هیتلر و یونگ و فروید همگی زندگی کردند؛ در لحظه‌ای تاریخی و مشابه و همگی در قهوه خانه‌هایی 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 رودخانه‌اش، دانوب دلپذیر، از روی زیباترین پل سنگی که تا به حال دیده بودم رد شدم. جلوی مناره‌های بالابند کلیسای سنت استفنز ایستادم؛ همان جایی که بتهوون فهمید که ناشناست. سرش را بلند کرد، پرنده‌ها را دید که دور و بر برج ناقوس پرواز می‌کردند، و در بهت و حیرتش... صدای ناقوس‌ها را نشنید.

---

<sup>۱</sup> Checkpoint Charlie نقطه‌ی مرزی بین برلین غربی و شرقی

در آخر رفته لندن. سریع رفته به کاخ باکینگهام، تربیون اسپیکرز کورنر و فروشگاه هردوس. در کامنز، به خودم اندکی وقت بیشتری دادم. چشم‌هایم را بستم و چرچیل بزرگ را به یاد آوردم. تو می‌پرسی هدف ما چیست؟ می‌توانم در یک لغت جوابت را بدهم. پیروزی است، پیروزی به هر قیمتی، پیروزی علی‌رغم همه‌ی وحشت‌ها، پیروزی . . . بدون پیروزی، هیچ بقایی نخواهد بود. بسیار مشتاق بودم تا پیرم بالای یک اتوبوس و برم استرانفورد تا خانه‌ی شکسپیر را ببینم (زنان دوران الیزابت، روی نوکِ هر لنگه کفشی، یک گل رز ابریشمی قرمز می‌گذاشتند) اما وقت نداشتم.

شب آخر به سفرم فکر می‌کردم و یادداشت‌هایی را در دفتر خاطراتم می‌نوشتم. از خودم پرسیدم که جالب‌ترین جایی که رفته کدام بود؟

فکر کردم، یونان. بی برو برگرد. یونان.

وقتی اولین بار آرگان را ترک کردم، به خاطر دو چیز این برنامه‌ی سفرم خیلی هیجان زده بودم.

می‌خواستم جلوی ژاپنی‌ها درباره‌ی ایده‌ی احمقانه‌ام چرب زبانی کنم.

و می‌خواستم جلوی آکروپولیس بایستم.

ساعت‌ها قبل از آنکه سوار هواپیمای خود در هیتروی لندن بشوم، در آن لحظه در خلسه فرو رفته، سرم را بالا کردم، به آن ستون‌های شگفت‌انگیز نگاه کردم و همان احساس شگفتی فرح بخش را تجربه کردم، همان احساسی که وقتی به هرگونه زیبایی باشکوهی خیره می‌شوید، به شما دست می‌دهد؛ و در عین حال مخلوط با یک حس قدرتمند - شناخت؟

آیا این فقط تصور من بود؟ بعد از آن رفته در محل تولد تمدن غرب ایستادم. شاید فقط می‌خواستم با آن آشنا بشوم. اما فکر نکنم اینجوری بود. تصور واضحی داشتم: قبلاً اینجا بودم.

سپس از بالای پله‌های سفید رنگ رفته بالا، تفکری دیگر: این جایی است که همه چیز شروع می‌شود.

سمت چپ من معبد پارتون قرار داشت که افلاطون تیمی از معماران و کارگرانی را تماشا می‌کرده که مشغول ساخت و ساز بودند. سمت راست من معبد آتنا نایک بود. بیست و پنج قرن پیش، بنا بر کتاب راهنما، یک حاشیه‌ی تزئینی برای الهه‌ی آتنا ساختند که تصور می‌کردند «نایک» یا پیروزی می‌آورد.

پیروزی یکی از انواع موهبت‌هایی است که الهه‌ی آتنا به ارمان می‌آورد. او همچنین به دلالتان پاداش می‌داد. او در نمایشنامه‌ی اورستیا می‌گوید: «من ... چشمان ترغیب را تحسین می‌کنم.» او تا اندازه‌ای قدیس حامی مذاکره کننده بود.

نمی‌دانم چند ساعت آنجا ایستادم و انرژی و نیروی آن مکان تاریخی را جذب کردم. یک ساعت؟ سه ساعت؟ نمی‌دانم چه مدت بعد از آن روز، به نمایشنامه‌ی اریستوفان برخوردم که داستان در معبد ناپک جریان می‌یابد، در آنجا سلحشور به پادشاه هدیه می‌دهد - یک جفت کفش نو. نمی‌دانم کی فهمیدم که این نمایشنامه را «شوالیه‌ها» می‌نامند. خوب می‌دانم که وقتی خواستم از آنجا بیرون بروم، متوجه نمای مرمزی معبد شدم. استادکاران یونانی این نما را با چند حکاکی صحنه‌ی شکار تزئین کرده بودند؛ از جمله مشهورترین آن که الهه به طور توجیح ناپذیری به جلو خم می‌شود ... تا بند کفشش را محکم کند.

**۲۴ فوریه، ۱۹۶۳.** تولد بیست و پنج سالگی‌ام. در آستانه خانه پدری‌ام در خیابان کلیبورن 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 هال گذاشتم و رفتم توی اتاقم. با چشمان تار، زل زدم به روبان‌های آبی‌ام. 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 سیر برایش تعریف کنم. و می‌خواستم برایش تعریف کنم.

اما اول می‌خواستم یک چیزی را بدانم؟

گفتم: «بابا، کفش‌ها رسیدن؟»



## ۱۹۶۳

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 انیشتوکا و آشنایی با آن مدیران عامل و جلب نظرشان و چیزهای دیگر گذشته اما هنوز کفش‌ها نرسیدند. نامه‌ای فرستادم. «آقایان محترم، با توجه به جلسه‌مان در پاییز سال قبل، آیا فرصت کرده‌اید نمونه‌ها را ارسال کنید . . . ؟» خلاصه چند روزی را استراحت کردم تا بخوابم، لباس‌هایم را بشورم و با دوستانم باشم.

خیلی فوری از انیشتوکا جواب آمد. نامه نوشته بود: «کفش‌ها می‌رسند. فقط چند روز دیگر.»

نامه را به پدرم نشان دادم. جا خورد. او گفت: «فقط چند روز دیگه؟» با خنده گفت: «باک، اون پنجاه دلار، پاک دود شد رفت هوا.»

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 آینه‌ی کوچک روی میز تحریرم تو اتاق خدمتکار ایستادم و به خودم گفتم: «حالا این تیپ رسمی است. تو برگشتی.»

اما نه، برنگشته بودم. چیزی درباره‌ی من بود که هیچوقت بر نمی‌گشت.

مادرم قبل از هر کس دیگری متوجه آن شده بود. یک شب سر میز شام او نگاهی عمیق و طولانی به من انداخت: «تو خیلی . . . دنیایی شدی.»

با خودم فکر کردم دنیایی. عجب!

تا وقتی که کفش‌ها می‌رسیدند، اگر اصلا کفش‌ها برسند یا نه، باید راهی برای پول در آوردن پیدا می‌کردم. قبل از سفرم، با دین ویتز مصاحبه‌ای کرده بودم. شاید بتوانم برگردم اونجا. این قضیه را با پدرم که در حال خلوت پای تلویزیون نشسته بود، در میان گذاشتم. روی صندلی راحتی‌اش کش و

قوسی به خودش داد و پیشنهاد داد تا اول با دوست قدیمی‌اش دان فریزی، مدیر عامل شرکت برق و قدرت پاسیفیک، حرف بزنم.

آقای فریزی را می‌شناختم. توی دانشکده کارآموز تابستانی‌اش بودم. ازش خوشم می‌آمد و از این خوشم می‌آمد که از دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد فارغ‌التحصیل 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.

به یاد می‌آورم که همان بهار سال ۱۹۶۳ به گرمی از من استقبال کرد و یادم می‌آید که دستان مرا محکم فشرد و مرا به داخل دفترش به سمت صندلی روبروی میزش هدایت کرد. او بر روی صندلی چرمی پادشاهی‌اش با پشته‌های بلند تکیه داده بود و ابروهایش را بالا برد: «خوب... چی توی سرته؟»

«والا نمی‌دونم... واسه‌ی... کار و بار... یا شغل... باید چی کار کنم.»

خیلی ضعیف ادامه دادم: «واسه‌ی زندگی‌ام.»

گفتم که می‌خواهم بروم پیش دین ویتز. وگرنه که بر می‌گردم به شرکت پاسیفیک. یا اینکه شاید برای یک شرکت بزرگ کار کنم. نوری از پنجره‌ی اتاق آقای فریزی می‌تابید به عینک بدون قابش و منعکس می‌شد به طرف من. مثل خورشید که به رودخانه‌ی گنگ می‌تابید. او گفت: «فیل، همه اینا ایده‌های بدی‌ان.»

«جان؟»

«به نظرم نباید هیچ‌کدوم از این کارا رو انجام بدی.»

«بله.»

«همه، می‌دونی همه شغل‌هاشون رو تغییر می‌دن حداقل سه بار. پس اگه الان بری با یه شرکت سرمایه‌گذاری کار کنی، یواش یواش اونو ول می‌کنی و بعدش تو شغل بعدیت مجبوری دوباره از اول شروع کنی. بین پسر جون، اگه بری برای یه شرکت بزرگ کار کنی، همین آش و همین کاسه‌اس. نه، چیزی که باید انجام بدی، تا جویون هستی، گرفتن مدرک حسابداری عمومی است که در کنار مدرک ارشد مدیریت بازرگانی‌ات، بستر محکمی رو برای پول در آوردن فراهم می‌کنه. بعدش وقتی

شغلتنو عوض کنی، که خواهی کرد، مطمئن باش، دست کم حقوق پایهات رو داریش. پس دیگه ضرر نمی کنی.»

به نظر کاملاً به جا می آمد. نمی خواستم ضرر کنم.

با این حال در رشته‌ی حسابداری درس نخوانده بودم. به یک دوره‌ی نه ساعته و حتی بیشتر نیاز داشتم تا بتوانم برای آزمون آماده بشوم. خلاصه سریع رفتم و توی کلاس‌های حسابداری در دانشگاه پورتلند استیت ثبت نام کردم. پدرم غر و لند کرد و گفت: «باز هم دانشگاه؟»

تازه بدتر، دانشگاه مورد بحث توی استنفورد یا آرگان نبود. بلکه توی پورتلند استیت کوچولو موجه بود.

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

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 می شود.

و به همین شکل شروع شد. اولین وظیفه‌ی من یک حسابرسی شرکتی در شهر بیورتون به اسم ریزرز فاین فودز بود. از آنجایی که برای انجام کار تنها بودم، مجبور بودم زمان زیادی را با مدیرعامل، آل ریزر بگذرانم که فقط سه سال از من بزرگتر بود. درس‌های مهمی از او یاد گرفتم و زمان خودم را صرف خواندن دقیق کتاب‌هایش می کردم. اما آنقدر سرم شلوغ بود که نمی توانستم از خواندن آن کتاب‌ها کاملاً لذت ببرم. مشکلی که در شعبه‌ی کوچک یک شرکت حسابداری بزرگ وجود دارد، کار زیاد است. هر وقت کار اضافه پیش می آمد، هیچ کسی نبود که این کُندی را ادامه دهد. توی فصل‌های شلوغ کاری، از نوامبر تا آوریل، به خودمان می آمدیم می دیدیم که تا خرخره توی کار غرق شده‌ایم؛ روزانه دوازده ساعت، شش روز هفته. همین امر باعث می شد وقت زیادی برای یاد گرفتن باقی نماند.

همچنین، بر ما نظارت می کردند. به دقت. دقیقه تا ثانیه‌ی ما حساب می شد. وقتی همان نوامبر رئیس جمهور کندی به قتل رسید، یک روز تقاضای مرخصی کردم. می خواستم همراه با مردم پای تلویزیون و این سوگواری بنشینم. اما رئیس‌م مخالفت کرد. اول کار، بعداً سوگواری. به سوسن‌های دست بگریید... نه زحمتی می کشند و نه می چرخند.

دو تا دلخوشی داشتم. یکیش پول بود. ماهانه پانصد دلار درآمد داشتم که توانستم یک ماشین نو بخرم. پولم به خرید یک ام‌جی دیگر نرسید. خلاصه یک پلیموث ولانت خریدم. ماشین مطمئن بود ولی رنگش به خورده زرق و برقی بود. مرد فروشنده این رنگ را سبز دریایی می‌خواند. دوستانم آن را سبز استفراغی می‌نامیدند.

در واقع سبز پول فلزی بود که تازه وارد بازار شده بود.

دلخوشی دیگر من ناهار بود. هر روز ظهر می‌رفتم پایین خیابان به طرف آژانس مسافرتی محلی و مثل والتر میتی جلوی پوسته‌های 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. از کبوترها سؤال می‌پرسیدم: بورتون می‌شه همین یک سال قبل بود که داشتم توی وایکیکی موج سواری می‌کردم؟ بعد از پیاده‌روی صبحگاه در هیمالیا داشتم آبگوشت بوفالو می‌خوردم؟ آیا بهترین روزهای زندگی‌ام پشت سرم سپری شدند؟

آیا سفر من دور دنیا... اوج زندگی من بود؟

به همین شکل سال ۱۹۶۳ را سپری کردم. مورد پرسش قرار دادن کبوتران. برق انداختن ماشین ولانت‌ام. نامه نوشتن‌ها.

کارتر عزیز، آیا تاکنون از شانگری-لا خارج شدی؟ من این روزها مشغول حسابداری‌ام و به سرم زده که تفنگی بگذارم روی سرم و ماشه را بکشم.



## ۱۹۶۴

درست نزدیک کریسمس بود که نامه‌ای از اسکله به دستم رسید. خلاصه هفته‌ی اول سال ۱۹۶۴ باید یک راست می‌رفتم به انبار اسکله. دقیق یادم نمی‌یاد. می‌دانم که صبح زود بود. یادم می‌آید که قبل از اینکه کارمندان اسکله درها را باز کنند، آنجا بودم.

نامه را بهشان دادم و آن‌ها رفتند از انتهای انبار و با یک جعبه‌ی خیلی بزرگ برگشتند که نوشته‌های ژاپنی رویش نوشته بود.

فورا رفتم خانه، دویدم توی انباری، پوشش جعبه را پاره و بازش کردم. دوازده جفت کفش، سفید گرمی، با بندهای آبی در کنارشان. خدایا! خیلی قشنگ بودند. زیباتر از زیبا. هیچ کفشی توی فلورانس یا پاریس ندیده بودم که از این‌ها زیباتر باشند. می‌خواستم آن‌ها را روی ستون‌های مرمری یا قاب‌های لب طلایی که در فرانسه و فلورانس دیده بودم، بگذارم. آن‌ها را زیر نور گرفتم، مثل اشیای مقدس نوازیشان می‌کردم؛ به همان حالتی که یک نویسنده با مجموعه‌ای از دست‌نوشته‌هایش رفتار می‌کند یا وقتی یک بازیکن بیسبال ردیفی از چوب‌های بیسبال را می‌بیند.

سپس دو جفت از آن‌ها را برای مربی دو میدانی پیرم، بیل باورمن در آرگان فرستادم.

این کار را بدون هیچ پشیمانی انجام دادم زیرا این باورمن بود که اولین بار مرا به فکر کردن، به معنای واقعی فکر کردن به اینکه مردم چه چیزی پیشان می‌کنند، واداشت. باورمن یک مربی نابغه بود، یک مشوق ماهر، یک راهنمای مسلم مردان جوان. و از نظر او فقط یکی از تجهیزات دو میدانی برای پیشرفت شاگردانش حیاتی بود؛ کفش. او ذهنش مشغول این بود که چگونه انسان شروع به پوشاندن پاهایش کرد.

طی چهار سالی که برای او در آرگان می‌دویدیم، باورمن همیشه زدکی می‌آمد سر کمدهایمان و کفش‌ها و پا افزارهایمان را می‌زددید. روزهای زیادی وقت می‌گذاشت آن‌ها را پاره می‌کرد، دوباره به هم‌دیگر می‌دوختشان و سپس با تغییراتی جزئی به ما بر می‌گرداند که همین کار باعث می‌شد ما مثل آهو یا مثل برق بدویم. صرفنظر از نتایج، او هیچوقت این کارش را ترک نمی‌کرد. او عزمش را جزم کرده بود تا راه‌های جدیدی را برای تقویت رویه‌ی کفش، نرم‌تر کردن پاشنه‌ی میانی، و تعبیه‌ی فضای بیشتر برای نوک پاها، پیدا کند. او همیشه طرح جدیدی داشت؛ طرحی جدید برای شیک‌تر،

نرم‌تر و سبک‌تر کردن کفش‌هایمان. مخصوصاً نرم‌تر. او می‌گفت که اگر تقریباً سی گرم از هر کفشی جدا کنیم، برابر با ۲۵ کیلوگرم در هر کیلومتر است. شوخی نمی‌کرد. ریاضی‌اش 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 می‌دارد. باورمن اعتقاد داشت که سبکی مستقیماً تبدیل به وزن کمتر می‌شود؛ یعنی انرژی بیشتر، یعنی سرعت بیشتر. و سرعت یعنی دویدن. باورمن دوست نداشت بازنده باشد. (این را از او یاد گرفتیم). بنابراین سبکی هدف همیشگی‌اش بود.

هدف که باشد، کار کردن راحت‌تر می‌شود. 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 می‌دادید.

چهار یا پنج نفر توی تیم دو باورمن بودیم. ما خوکچه‌های هندی آزمایشگاهی بودیم که بر روی پاهایمان آزمایش می‌کرد، اما من پروژه‌ی حیوان دست‌آموز آزمایشگاهی او بودم. پاهایم چیزی داشت که با او حرف می‌زد، همچنین گام‌هایم. به علاوه، خطاهای حاشیه‌ای زیادی مرتکب می‌شدم. من بهترین شخص تیم او نبودم، به هیچ وجه، بنابراین می‌توانست از اینکه بر روی من اشتباه کند، از عهده‌ی نتیجه آن بر آید. او جرئت نمی‌کرد روی هم تیمی‌های با استعدادترم، آزمایشی کند که بعداً پشیمان شود.

تعداد مسابقه‌هایی را که در سال اول، دوم و سوم دانشگاه با کفش‌های بدون پاشنه یا میخ‌دار دستکاری شده‌ی باورمن باختیم، از دستم خارج شد. سال آخر که بودم تمامی کفش‌هایم را از اول ساخت.

طبیعتاً به این کفش جدید تایگر اعتقاد داشتیم. این کفش کوچولوی جالب ژاپنی که بیش از یک سال 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 صرفه‌جو بودن باورمن را مجذوب می‌کند.

حتی به ذهنم آمد که اسم کفش نیز از آن چیزهایی است که ممکن است باورمن را ذوق زده کند. او همیشه به دوندهایش می گفت «مردان آرگان». اما هر از گاهی ما را تشویق می کرد و به ما می گفت: «ببرها<sup>۱</sup>». می توانم او را ببینیم که وارد اتاق رختکن ما می شود و قبل از مسابقه به ما می گوید: «اونجا مثل ببر باشید!» (اگر ببر نبودیم، معمولاً ما را همبرگر صدا می زد). هر از گاهی، وقتی از غذای اندک قبل از مسابقه مان گله می کردیم، او غرولند می کرد: «یک ببر وقتی گرسنه است، بهترین ها را شکار می کنه.»

به این فکر کردم که این شانس وجود دارد که مربی مان چند جفت کفش تایگر برای ببرهایش سفارش دهد.

اما چه او سفارش بدهد چه ندهد، تحت تأثیر قرار دادن باورمن کافی بود. همین به تنهایی باعث موفقیت شرکت نوپای من خواهد شد.

احتمالاً انگیزه‌ی همه‌ی 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 طالب 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 بر انگیز را در خود تلمبار و انباشته می کرد، مثل الماس تراشیده.

پس از آنکه مسابقه‌ای را برنده می شدی، اگر خوش شانس بودی، شاید باورمن می گفت: «مسابقه‌ی خوبی بود.» (در واقع، این دقیقاً جمله‌ای بود که به یکی از دونده‌های مسافت متوسط پس از آنکه آن جوان یکی از اولین کسانی شد که توانست رکورد اسطوره‌ای دوی هزار و ششصد متری را در آمریکا بشکند، گفت). این احتمال زیاد هم وجود داشت که باورمن هیچی نگوید. او با کت اسپرت فاستونی و ژاکت جلیوی ما می ایستاد، کراواتش در باد می وزید، نقاب کلاه بیسبالی له شده‌اش شل شده بود که هر از گاهی بالا پایین می شد. ممکن بود زل بزند. آن چشم‌های آبی یخی، که هیچی را از قلم نمی انداخت، هیچی به من نمی گفتند. همه از نگاه‌های خوب و گیرای باورمن حرف می زدند، از آن موهایش که دورتادورش را کوتاه می کرد، قیافه‌ی پر صلابتش و خط آرواره‌ی پایینی هموارش اما چیزی که مرا همیشه جذب می کرد، آن نگاه چشمان آبی تیره‌اش بود.

---

<sup>۱</sup> تایگر (tiger) به انگلیسی به معنای ببر است.

از همان روز اول مرا جذب کرد. از همان لحظه‌ای که در آگوست سال ۱۹۵۵ وارد دانشگاه آرگان شدم، عاشق باورمن شدم. ازش 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.

با این حال این دو نفر با دو فرشته‌ی متفاوت تحریک می‌شدند. پدرم، پسر یک قصاب، همیشه به دنبال احترام بود، در حالی که باورمن که پدرش فرماندار آرگان بوده، هیچ ارزشی برای احترام قائل نبود. او همچنین نوه‌ی پیشکسوتان معروف بود، مردان و زنانی که کل جاده‌ی قدیمی آرگان را پیموده بودند. پس از توقف، شهری کوچک را در شرق آرگان یافته بودند و آن را فسیل نامیدند. باورمن روزهای اول زندگی‌اش را آنجا سپری کرده و به اجبار برگشته بود. بخشی از ذهنش همیشه به سمت فسیل می‌رفت، که جالب بود زیرا مشخصاً چیزی درباره‌ی باورمن آنجا بود که فسیل شده بود. باورمن، سرسخت، تیره رنگ، کهن، رگه‌ای ماقبل تاریخی از مردانگی را با خود داشت؛ مخلوطی از شجاعت و صداقت و سماجت متحجر شده که در دوره‌ی لیندون جانسون، رئیس جمهور آمریکا در آن سال، نادر بود. امروزه این نوع شخصیت تقریباً منسوخ شده است.

او قهرمان جنگی نیز بود. البته که بود. باورمن، سرگرد لشکر تنث ماتین (کوهستان دهم)، که در ارتفاعات کوهستان آلپ ایتالیا مستقر بودند، به عده‌ای شلیک کرده بود و آن‌ها نیز به شلیک او پاسخ داده بودند. (روحیه‌اش بسیار ترس آور بود، اصلاً یادم نمی‌آید کسی از او سؤال کرده باشد که آیا کسی را کشته است یا خیر.) مبدا کسی به سرش بزند که جنگ و لشکر تنث ماتین 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 طلایی حکاکی شده بود، حمل می‌کرد.

او که مشهورترین مربی دو میدانی در آمریکا بود، هیچوقت خودش را مربی دو میدانی نمی‌دانست. از اینکه مربی صدایش کنند، متنفر بود. با پیش زمینه و ماهیتی که داشت، ذاتاً دو میدانی را ابزاری برای به آخر رسیدن می‌دانست. خودش را «استاد واکنش‌های رقابتی» می‌دانست و شغل او،

آن گونه که خودش می‌دید و گاهی اوقات توصیف می‌کرد، این بود که شما را برای مبارزه‌ها و رقابت‌های پیش رو آماده کند، رقابت‌هایی بسیار فراتر از آرگان.

علیرغم این مأموریت رفیع، یا شاید به خاطر همین مأموریت، امکانات در آرگان مربوط به دوران عهد بوق بود. دیوارهای چوبی نمناک، کمدهایی که دهه‌ها بود رنگ نشده بودند. کمدها در نداشتند، فقط تکه چوب‌هایی را زده بودند تا وسایلت با نفر کناری قاطی نشود. لباس‌هایمان را روی میخ آویزان می‌کردیم. میخ‌های زنگ زده. برخی اوقات بدون جوراب می‌رفتیم. هیچوقت شکایت به ذهنمان خطور نمی‌کرد. مربی‌مان را مثل ژنرال می‌دانستیم، که باید سریعاً و چشم بسته از ش اطاعت کنیم. در ذهن من او پاتین بود که زمان سنج در دست داشت.

یعنی وقتی که او الهه نبود.

مثل تمامی الهه‌های باستانی دیگر، باورمن در نوک کوهستان زندگی می‌کرد. مزرعه‌ی باشکوه او در نوک مرتفع فضایی باز قرار داشت. وقتی در کوه الیموس<sup>۱</sup> شخصی‌اش استراحت می‌کرد، می‌توانست مثل الهه‌ها انتقام گیرنده باشد. یکی از هم تیمی‌هایم داستانی گفت که این حقیقت را صراحتاً تأیید می‌کند.

ظاهراً راننده کامیونی بوده است که اغلب جرئت می‌کرده تا آرامش کوهستان باورمن را بر هم بزند. او توی جاده‌ی جلوی خانه‌ی 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 حرفا، اما راننده کامیون ککشم نمی‌گردد. راننده هرچو دلش می‌خواسته رانندگی می‌کرده، روزها پس از روزها. خلاصه 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 تیکه‌تیکه و تایرهایش پاره پاره شدند. او دیگر هیچوقت طرف صندوق نامه‌ی باورمن نرفت.

کسی نباید موی دماغ اینچور مردی می‌شد. مخصوصاً اگر از آن دونده‌های دیلاق مسافت متوسط اهل حومه‌های پورتلند باشد. من همیشه پاورچین پاورچین دور و بر باورمن می‌پلکیدم.

---

<sup>۱</sup> Olympus اشاره دارد به کوه الیموس در یونان دارد که بلندترین کوه این کشور است.

همینجوری هم گاهی وقت‌ها نسبت به من بداخلاق می‌شد. با این حال فقط یک بار یادم می‌آید که او خیلی عصبانی شد.

سال دوم بودم. از برنامه‌های درسی‌ام خسته شدم. تمام صبح کلاس، تمام عصر تمرین، تمام شب مشق. یک روز که می‌ترسیدم آنفلونزا بگیرم، رفتم دفتر باورمن تا بهش بگم که نمی‌توانم این بعدازظهر تمرین کنم. او گفت: «دِ بیا. مری این تیم کیه اینجاست؟»

«شما هستید.»

«آفرین! حالا مری این تیم بهت می‌گه گورتو گم کن. راستی . . . راستی امروز رکوردگیری داریم.»

نزدیک بود گریهام بگیرد. اما جلوی خودم را گرفتم. همه‌ی احساساتم را ریختم توی دویدن و یکی از بهترین زمان‌هایمان را در آن سال ثبت کردم. همانطوری که از مسیر دو میدانی خارج می‌شدم، نگاه غضبناکی به باورمن کردم. خوشحال شدی الان، حروم . . . ؟ نگاهی به من کرد، زمانسجش را چک کرد، دوباره به من نگاه کرد، سرش را تکان داد. او مرا امتحان کرد. مرا خرد کرد و دوباره مرا ساخت؛ درست مثل یک جفت کفش. و من موقعیت خودم را حفظ کردم. از آن پس، واقعا یکی از مردان ارگان شدم. از آن روز به بعد، من یک بیر بودم.

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

۲۵ ژانویه، ۱۹۶۴. در همان حالی که پیشخدمت زن ما را سر میزمان راهنمایی می‌کرد، شدیداً عصبی بودم. یادم 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؟»

بهش 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 می‌خواهد شریک من بشود، اینقدرها تعجب نمی‌کردم. لکننت زبان گرفتم، تیق زدم و گفتم بله.

دستهایم را دراز کردم.

اما دوباره جمع کردم. پرسیدم: «چه جور شراکتی توی ذهنت است؟»

من جرئت مذاکره با خدا را پیدا کرده بودم. نمی‌توانستم خونسردی خودم را باور کنم. باور من هم نمی‌توانست. به نظر گیج می‌رسید. گفتم: «پنجاه-پنجاه.»

«خوب، باید نصف پول رو متحمل بشی.»

«حتما.»

«به نظرم اولین سفارش هزار دلار بشه. می‌شه نصف سهم تو؛ پونصد تا.»

«قبوله.»

وقتی پیشخدمت زن قبض هزینه‌ی دو تا همبرگر را آورد، آن را نیز تقسیم کردیم. 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، سررسیدها – همه‌ی آن‌ها قطعا نشان می‌دهند که این زمان خیلی بعدتر اتفاق افتاد. اما من چیزی را به یاد می‌آورم که یادم 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 بعدا 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. طبق معمول همیشه، رفتم بالا به سمت قلعه‌ی سنگی و شگفت‌انگیز باورمن، سر قرار. دور دست بود. آدم‌های زیادی تا به حال آنجا نرفته بودند. باید جاده‌ی کوپرگ را تا جاده‌ی مکزی می‌رفتی تا وقتی به راهی کثیف و پیچ در پیچ بررسی که چند کیلومتر بالاتر از تپه‌ها وارد جنگل می‌شد. کم کم به بوته‌های گل سرخ، درختان تنها و خانه‌ای زیبا می‌رسی؛ کوچک اما مستحکم با نمای سنگی.

باورمن با دستان خودش این خانه را ساخته بود. پس از آنکه دلیرانه یواشکی به سمت پارک رفت، تعجب کردم که چطور آخه او تمام این کارهای کمرشکن را خودش انجام داده بود. کسی که می‌خواهد کوه را جابجا کند، با حمل سنگ‌های کوچک شروع می‌کند.

دورتادور خانه یک ایوان چوبی پهن با تعدادی صندلی‌های سبک و تاشو بود - این ایوان هم خود او با دستهای خودش ساخته بود. این ایوان رو به مناظر گسترده‌ی رودخانه‌ی مکنزی قرا داشت و اگر کسی می‌خواست مرا متقاعد کند که باورنم که باورمن خودش این رودخانه را نیز بین دو ساحل قرار داده است، خیلی زود قبول می‌کردم.

تازه الان باورمن را دیدم که روی ایوان نشسته است. زیر چشمی به من نگاهی کرد و با گام‌های بلند از پله‌ها به سمت ماشین من حرکت کرد. گپ و گفت‌هایی را کنار ماشین بین ما رد و بلد شد یادم نمی‌آید. من فقط در را محکم بستم و راه افتادیم به سمت خانه‌ی وکیل باورمن.

علاوه بر اینکه جاگوا 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 راندگی می‌کردیم، به این فکر کردم که این کار چقدر می‌تواند به صلاحم باشد. البته که با باورمن خوب کنار آمدم 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.

در خلال این سکوت بلند، چشمم را به جاده دوخته بودم و به شخصیت عجیب باورمن فکر می‌کردم که به تمام کارهایی که انجام می‌داد، منتقل شده بود. او همیشه ساز مخالف می‌زد. همیشه. برای مثال، او اولین مربی دانشگاهی در آمریکا بود که به بازیابی دوندها اهمیت می‌داد؛ به همان میزان ارزشی که برای کار قائل بود، برای بازیابی نیز قائل می‌شد. اما وقتی ازت کار می‌کشید، واویلا، واقعا ازت کار می‌کشید. استراتژی باورمن برای دویدن دوی هزار و ششصد متر ساده بود. دو دور اول را با سرعت گام بردار، دور سوم هرچه می‌توانی محکم بدو، سپس سرعت خود را در دور چهارم سه برابر کن. یک ویژگی‌ی نمانندی تو این استراتژی وجود داشت زیرا عملاً غیر ممکن بود. با این حال جواب می‌داد. باورمن بیشتر از هر کس دیگری دوندهای هزار و ششصدمتری چهار دقیقه‌ای را مربیگری کرد. هرچند من یکی از آن‌ها نبودم و به نظرم یک بار دیگر در دور نهایی حیاتی کم بیاورم.



جاکوا را دیدیم که روی ایوان خانه‌اش ایستاده بود. قبلا او را دیده بودم؛ یکی دو بار توی زمین دو میدانی، اما هیچوقت درست و حسابی نگاهش نکرده بودم. اگرچه عینکی بود و آرام‌آرام به میانسانی نزدیک می‌شد، اما با تفکر من از یک وکیل، جور در نمی‌آمد. بسیار خوش بنیه و خوش تراش بود. بعدها فهمیدیم که توی دبیرستان در تیم فوتبال آمریکایی، او ستاره‌ی پُست بک حمله و یکی از بهترین دوندگان دوی صدمتر در دانشکده‌ی پُما بوده است. او هنوز هم همان نیروی ورزشی گویا را داشت. این نیرو دقیقا توی دست دادنش پدیدار شد. او که بازوهایم را گرفته بود و مرا به سمت اتاق نشیمن هدایت می‌کرد، گفت: «رفیق، می‌خواستم امروز کفشت رو بپوشم اما شدن زیر تپاله ی گاوا!»

آن روز یک روز معمولی ژانویه در اُرگان بود. در کنار نم‌نم باران، سرمای شدید و نمناک همه جا نفوذ کرده بود. ما روی صندلی‌هایی کنار شومینه‌ی جاکوا نشستیم. بزرگ‌ترین شومینه‌ای بود که تا به حال دیده بودم، آنقدر بزرگ بود که می‌شد یک گوزن را همان جا کباب کرد. شعله‌های پر خروش دور و بر چند تکه چوب به اندازه‌ی شیر آتشنشانی شهری بودند. از درب ورودی کناری همسر جاکوا سینی به دست وارد شد؛ لبوان‌های پر از شکلات داغ. از من پرسید که خامه‌ی زده شده دوست دارم یا مارشمالو<sup>۱</sup>. هیچکدام، ممنون خانم. صدایم دو درجه بالاتر از معمول بود. او سرش را یک وری کرد و نگاهی ترحم برانگیز به من انداخت. *ای داد! اونا زنده زنده می‌خوان پوستو بکنن.*

جاکوا یک جرعه نوشید، خامه را خورد و شروع کرد به حرف زدن. اندکی درباره‌ی زمین دو میدانی اُرگان حرف زد و همچنین درباره‌ی باورمن. شلوار جین آبی و یک لباس فلافل چروک پوشیده بود و همه‌اش به این فکر می‌کردم که اصلا شبیه وکلا نیست.

حالا جاکوا گفت هیچوقت به باورمن نمی‌اومد که اینجوری به خاطر یک ایده بخواید باد غرور به خودش بیاندازد. از آهنگ بیان این جمله خوشم آمد. او اضافه کرد: «اما، پنجاه-پنجاه برای مربی چندان جالب نیست. او نمی‌خواهد مسئول باشه و نمی‌خواه با تو درگیر بشه یا مخالفت کنه، هیچوقت. نظرت چیه پنجاه و یک - چهل و نه؟ و مسئولیت کنترل عملیاتی هم به تو بدیم؟»

طرز برخوردش داد می‌زد که مردی است که می‌خواهد کمک کند تا این موقعیت برای همه برده-برده باشد. بهش اعتماد کردم.

من گفتم: «از نظر من خوبه. همین...»

---

<sup>۱</sup> Marshmallow نوعی شیرینی که با شکر و نشاسته و عصاره‌ی ذرت و ژلاتین درست می‌کنند.

او 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؟»

بعدا در همان روز نامه‌ای به آنیتسوکا نوشتم و تقاضا کردم که امکانش هست من توزیع‌کننده‌ی 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 ۳,۳۳ 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 اُرگان و استفورد که بشوم یک فروشنده‌ی کفش خانه به خانه. «احمق بازیه.» کفش‌فروشی من را اینجوری نامید: او گفت: «باک، به نظرت تا کی می‌خواهی با این کفش‌ها احمق بازی در بیاری؟»

شانه‌هایم را بالا انداختم. «نمی‌دونم بابا.»

به مادرم نگاه کردم. طبق معمول، هیچی نگفت. او فقط لبخند زد، مبهم و زیبا. مشخص بود که خجالتم را از مادرم برده بودم. گاهی وقت‌ها آرزو می‌کردم که نگاهش هم به ارث برده بودم.

اولین باری که چشم پدرم به مادرم افتاده بود، فکر کرده بود که مادرم یک مانکن است. پدرم در حال قدم زدن در تنها فروشگاه بزرگ روزبرگ بوده که مادرم آنجا توی ویتترین ایستاده و یک لباس شب مدل پوشیده بود. او که فهمیده بود این مانکن نیست و یک شخص زنده است، یک راست رفته بود خانه و از خواهرش خواسته بود تا اسم اون دختر خوشگل توی ویتترین را پیدا کند. خواهرش می‌رود و اسمش را پیدا می‌کند و به پدرم می‌گوید که او لوتا هتفیلد است.

هشت ماه بعد پدرم با او ازدواج می‌کند و فامیلش را به لوتا نایت تغییر می‌دهد.<sup>۱</sup>

در آن زمان‌ها پدرم در مسیر تبدیل شدن به یک وکیل رسمی بود، در مسیر فرار از فقر وحشتناکی که آینه‌ی تمام‌نمای کودکی‌اش بود. پدرم بیست و هشت سال داشت. مادرم که تازه

---

<sup>۱</sup> در آمریکا پس از ازدواج، عمدتاً فامیل زن به فامیل شوهر تغییر می‌یابد.

بیست و یک ساله شده بود، حتی از پدرم نیز فقیرتر بزرگ شده بود. (پدرش بلیط چی قطار بود). فقر یکی از چیزهای مشترک بین آن‌ها بود.

در بسیاری از جهات آن‌ها بهترین نمونه‌ی جذابیت‌های متضاد بودند. مادرم قدبلند، دلفریب، عاشق تفریح و همیشه به دنبال مکان‌هایی برای بازیابی برخی از آرامش درونی از دست رفته‌اش بود. پدرم کوچک جثه، با قدی متوسط، با عینک‌های بدون قاب برای بهبود دیدش، درگیر جنگی روزانه و خطرناک برای چیره شدن بر گذشته‌اش بود، تا محترم شود؛ اساسا با تحصیلات دانشگاهی و کار زیاد. پدرم که رتبه دوم کلاس دانشکده‌ی حقوق خود بود، هرگز از شکایت از نمره‌ی C خود در کارنامه‌اش خسته نمی‌شد. (او فکر می‌کرد که استادشان به خاطر عقاید سیاسی‌اش او را با این نمره تنبیه کرده بود).

اگرچه شخصیت‌های کاملا متضاد باعث بروز مشکلاتی می‌شود، والدین من بر روی چیزهایی که کاملا در بین آن‌ها مشترک بود، تمرکز کردند؛ عقیده‌ی اولویت دادن به خانواده. اما این توافق زمانی که جواب نداد، روزها و شب‌های دشواری را به وجود آورد. پدرم رفت سراغ الکل. مادرم تبدیل به سنگ شد.

اما ظاهر مادرم نشان نمی‌داد؛ که البته خطرناک بود. مردم با دیدن سکوت او تصور می‌کردند که او آرام است و گاهی اوقات مادرم با روش‌های شگفت‌انگیزی به آن‌ها یادآوری می‌کرد که اینجوری نیست. برای نمونه، زمانی بود که پدرم از کاهش مصرف نمک در غذاهایش خودداری کرد، علیرغم آنکه دکتر هشدار داده بود که فشارخونش بالاست. مادرم خیلی راحت تمامی نمک پاش‌ها را در خانه با پودر شیر پر کرد. نمونه‌ای دیگر، یک روز من و خواهرهایم که برای ناهار سر و صدا و جر و بحث می‌کردیم و مادرم از ما می‌خواست که آرام باشیم، یک مرتبه مادرم جیغ وحشیانه‌ای کشید و یک ساندویچ سالاد تخم مرغ را کوبید به دیوار. سپس از خانه زد بیرون، رفت آن طرف حیات و ناپدید شد. هیچوقت آن صحنه‌ی سالاد تخم مرغ را که به آرامی از دیوار فرو می‌ریخت و در همان حال لباس تابستانی مادرم در درختانی دوردست محو می‌شد، فراموش نمی‌کنم.

شاید هیچ چیزی بیشتر از کارهای خاصی که مادرم مرا وادار به انجام آن‌ها می‌کرد، ماهیت واقعی مادرم را نشان نداد. توی کودکی شاهد آتش سوزی یک خانه در محله‌شان بوده است. خانه تبدیل به خاکستر شده و یک نفر در خانه مرده بود. به خاطر همین او برخی اوقات یک طناب به میله‌ی تخت من می‌بست و از من خواسته بود تا از این طناب برای پایین آمدن از پنجره‌ی طبقه‌ی دوم استفاده

کنم. اما او مرا آماده کرده بود. همسایه‌ها چه فکری می‌کردند؟ من چه فکری می‌کردم؟ شاید این: زندگی خطرناک است. و این: باید همیشه آماده باشیم.

و این: مادرم مرا دوست دارد.

وقتی دوازده سالم بود، لس استیز و خانواده‌اش ساکن خانه‌ای آن طرف خیابان ما شدند، کنار خانه‌ی بهترین دوستم جکی ایموری. یک روز آقای استیز یک زمین پرش ارتفاع در حیاط پشتی خانه‌ی جکی درست کرد و من و جکی مسابقه گذاشتیم. هر کدام از ما نهایتاً به پرش یک متر و چهل سانتیمتر رسیدیم. آقای استیز گفت: «شاید یکی از شما یک روز رکورد جهانی رو بشکنه.» (بعدها فهمیدیم که آن زمان رکورد جهانی با پرش یک متر و هشتاد و شش سانتیمتر دست آقای استیز بوده.)

معلوم نشد از کجا سر و کله‌ی مادرم پیدا شد. (او شلوار راحتی و یک پیراهن تابستانی پوشیده بود.) با خودم فکر کردم که ای داد افتادیم توی دردسر. او به صحنه و بعد به من و جکی نگاه‌انداخت. رو به آقای استیز کرد و گفت: «میله را ببر بالاتر.»

کشف‌هایش را در آورد، نوک انگشتانش را روی خط جا داد و پرید. راحت یک متر و پنجاه سانتیمتر پرید.

یادم نمی‌آید تا آن موقع آنقدر دوستش داشته باشم.

آن لحظه به این فکر می‌کردم که او محشر است. طولی نکشید که فهمیدم او دیوانه‌ی دو میدانی بود اما بروز نمی‌داد.

سال دوم دانشگاه بودم که اتفاقی برایم افتاد. کف پایم زگیل دردناکی زده بود. دکتر پا پیشنهاد جراحی داد؛ که یعنی از دست دادن یک فصل دو میدانی. مادرم با دو کلمه جواب دکتر پا را داد: «خیلیم خوب.» او رفت داروخانه و داروی از بین برنده‌ی زگیل خرید که هر روز روی پایم می‌ریخت. بعدشم هر از دو هفته، با چاقوی گوشت بری تکه‌های زگیل را می‌تراشید تا وقتی که تمام زگیل از بین رفت. آن بهار بهترین زمان‌ها را در دو میدانی در طول زندگی‌ام ثبت کردم.

بنابراین وقتی که پدرم مرا متهم به احمق بازی کرد، حرکت بعدی مادرم چندان هم جای تعجبی برایم نداشت. همینطوری کفشش را باز کرد و هفت دلار بیرون آورد. گفت: «اگه می‌شه می‌خوام یک جفت کفش لیمبرآپ بخرم.» آنقدر صدایش بلند بود که پدرم بشنود.

آیا این روش مادرم بود که پدرم را متوجه کند؟ یک نمایش وفادارانه فقط به پرسش؟ تاییدیه‌ای بر عشقِ او به دو و میدانی؟ نمی‌دانم. اما مهم نیست. همیشه این صحنه‌ی ایستادن مادرم جلوی اجاق گاز یا ظرفشویی، در حال شام درست کردن یا ظرف شستن با یک جفت کفش دوندگی ژاپنی سایز ۶ مرا تحت تأثیر قرار می‌داد.

احتمالا چون پدرم نمی‌خواست مشکلی با مادرم پیدا کند، هزار دلار به من قرض داد. این دفعه کفش‌ها سریع رسیدند.

آوریل ۱۹۶۴. یک کامیون کرایه کردم و رفتم به سمت منطقه‌ی انبار کالاها. مأمور گمرک بیش از ده جعبه‌ی بزرگ به من تحویل داد. این دفعه هم با عجله رفتم خانه، کارتن‌ها را بردم زیر زمین و پوشش آن‌ها را پاره و همه را باز کردم. هر کارتن سی جفت کفش تایگر داشت و هر جفت در لایه‌ی پلاستیکی شفاف‌ی پیچیده شده بود. (جعبه‌های کارتنی کفش بسیار گران قیمت بود.) چند دقیقه‌ای گذشت و زیرزمین پر از کفش شد. از دیدن کفش‌ها ذوق می‌کردم، بررسی‌شان کردم، با آن‌ها بازی کردم، روی آن‌ها غلت می‌زدم. بعدش جمعشان کردم و شروع به چیدمان آن‌ها کردم؛ نزدیک اجاق و زیر میز بینگ پونگ و تا جایی که ممکن بود از ماشین لباسشویی و خشک کن دور گذاشتم که مادرم همچنان بتواند لباس‌ها را بشوید. دست آخر، یک جفت را پوشیدم. دور زیرزمین چرخ می‌زد. و با خوشحالی پریدم توی هوا.

چند روز بعد نامه‌ای از آقای میازاکی به دستم رسید. او گفت بله می‌توانید توزیع کننده‌ی اُنیتسوکا در غرب باشید.

این تمام چیزی بود که نیاز داشتیم. در بهت و ناباوری پدرم و شادمانی ویرانگر مادرم، شغلم را رها کردم و از شرکت حسابداری بیرون آمدم و بهار آن سال، هیچ کاری جز فروش کفش در پشت صندوق عقب ماشین ولیانت خودم انجام ندادم.

استراتژی فروش من ساده بود؛ و فکر می‌کردم که نسبتا عالی است. پس از آنکه چند فروشگاه کالای ورزشی کفش‌ها را قبول نکردند («پسر جون، چیزی که دنیا بهش نیاز نداره یک جفت دو و میدانی دیگه است!»)، با ماشینم به تمامی مناطق شمال غربی اقیانوس آرام<sup>۱</sup> و انواع بیست‌های

---

<sup>۱</sup> به منطقه غربی آمریکا و کانادا گفته می‌شود که یک منطقه جغرافیایی است و از غرب به اقیانوس آرام و در شرق به رشته‌کوه‌های راکی محدود شده است. این محدوده شامل ایالت‌های آرگان، واشنگتن در آمریکا و استان بریتیش کلمبیا در کانادا است.

مختلف دو میدانی رفتیم. در لابلای مسابقات با مریبان، دوندها، هواداران گفتگو می‌کردم و اجناسم را بهش نشان دادم. پاسخ همیشه یکی بود. نمی‌توانستم سفارشات را به سرعت بنویسم.

وقتی برگشتم پورتلند، از موفقیت غیرمنتظره فروش هاج و واج مانده بودم. من قادر به فروش دایره‌المعارف‌ها نبودم، تازه از آنها متنفر بودم. اما در فروش اوراق بهادار تا اندازه‌ای بهتر بودم، ولی از درون کاملاً خسته بودم. پس چرا فروش کفش آنقدر برایم متفاوت بود؟ چون فهمیده بودم که این فروشنده‌گی نیست. من به دو، اعتقاد داشتم. اعتقاد داشتم که اگر مردم بیرون بیایند و هر روز چند کیلومتری بدون، دنیا مکانی بهتر خواهد شد و اعتقاد داشتم که این کفش‌ها برای دویدن بهتر هستند. طبق نظر من، مردم برخی از آن عقاید را می‌خواستند.

به این نتیجه رسیدم که عقیده، عقیده مقاومت ناپذیر است.

بعضی وقت‌ها مردم کفش‌های مرا آنقدر مشتاقانه می‌خواستند که برایم نامه می‌نوشتند یا به من تلفن می‌زدند و می‌گفتند که از کفش‌های جدید تایگر شنیدند و همین الان یک جفت می‌خواهند، می‌شود لطفاً برایشان بفرستم و پولش را به محض دریافت پرداخت کنند؟ حتی بدون اینکه من کاری بکنم، خود پست کار سفارش کالا را انجام می‌داد.

برخی اوقات مردم خیلی راحت می‌آمدند در خانه‌ی پدری‌ام. هر از چند شب زنگ خانه به صدا در می‌آمد، پدرم غرغر کنان از روی صندلی راحتی‌اش پا می‌شد، صدای تلویزیون را کم می‌کرد و با خودش فکر می‌کرد که این وقت شب کی می‌تواند باشد. روی ایوان خانه یک پسر بچه‌ی لاغر استخوانی با پاهای عضلانی عجیب و غریب، با چشمانی حیل‌گر و دستپاچه بود؛ مثل یک معتاد بی‌مصرف که به تابلوی امتیاز نگاه می‌کند. پسر بچه می‌گفت: «باک خونه‌اس؟» پدرم می‌رفت از آشپزخانه به سمت اتاق خدمتکار صدا می‌زد. من هم می‌آمدم، پسر بچه را دعوت می‌کردم داخل. از او می‌خواستم روی مبل بنشیند، سپس جلوی زانو می‌زدم و پایش را اندازه می‌گرفتم. پدرم، که دستاورد درون جیبش بود، تمام مراحل معامله را با ناباوری نگاه می‌کرد.

بسیاری از افرادی که به خانه می‌آمدند از دیگران درباره‌ی من پرسیده بودند. دوست دوست. اما تعداد کمی مرا از طریق اولین آگهی که پخش کردم پیدا کرده بودند — برگه‌ی آگهی طراحی کرده بودم و در یک مغازه‌ی محلی پرینت گرفته بودم. در بالای آگهی، با قلم درشت، نوشته بود: «بهترین خبر درباره‌ی کفش‌های راحتی! ژاپن تسلط کفش دوندگی اروپایی را به چالش می‌کشد!» سپس این آگهی در ادامه توضیح می‌داد: «دستمزد اندک کارگران ژاپنی این امکان را برای یک شرکت جدید

پرشور فراهم کرده است تا این کفش‌ها را با قیمت بسیار بسیار پایین ۶,۹۵ دلار ارائه کند.» در پایین آگهی آدرس و شماره‌ی تلفن من بود. این آگهی‌ها را در سرتاسر پورتلند چسباندم.

در ۴ جولای ۱۹۶۴، فروش اولین محموله‌ی خود را تمام کردم. به تایگر نامه نوشتم و نهصد جفت دیگر سفارش دادم. این سفارش تقریباً سه هزار دلار هزینه داشت که پول و صبر ناچیز پدرم را به باد می‌داد. او گفت که «بانک بابا» فعلاً تعطیل است. او با بی میلی موافقت کرد که به من ضمانتنامه بدهد. من هم آن را به بانک فرست نشنال آرگان بردم. به خاطر قدرت شهرت پدرم، و هیچ چیزی دیگری، بانک با وام موافقت کرد. احترام خودنمای پدرم بالاخره یک مزیتی داشت؛ حداقل برای من.

من یک شریک قابل احترام، یک بانک موجه و یک محصول داشتم. محصولی که خودش، خودش را می‌فروخت. افتاده بودم روی غلتک.

در واقع، چون کفش‌ها خیلی خوب فروش رفتند، تصمیم گرفتم یک فروشنده‌ی دیگر استخدام کنم. شاید هم دو نفر. توی کالیفرنیا.

مشکل اینجا بود که چطور بروم کالیفرنیا؟ قطعاً از پس هزینه‌ی هوایم بر نمی‌آمدم. وقت کافی هم برای رانندگی نداشتم. بنابراین یک هفته در میان، تعطیلات آخر هفته یک کیف پشمی ضخیم را پر از کفش‌های تایگر می‌کردم و شیک‌ترین لباس نظامی‌ام را می‌پوشیدم و می‌رفتم به سمت پایگاه هوایی محلی. دژبان‌ها با دیدن لباس نظامی‌ام، اجازه‌ی سوار شدن به هوایم‌ای نظامی را به سمت مرکز حمل و نقل نظامی بعدی در سن فرانسیسکو یا لس آنجلس می‌دادند؛ هیچ سوالی هم پرسیده نمی‌شد. وقتی رفتم لس آنجلس، سر زده می‌رفتم پیش چاک کیل، یکی از دوستانم در دانشگاه استنفورد، و پول بیشتری ذخیره کردم. دوست خوبی بود. وقتی که مقاله‌ام را درباره‌ی کفش دوندگی در کلاس کارآفرینی ارائه کردم، کیل جلو آمد و مرا تشویق کرد.

در طول یکی از آن آخر هفته‌ها در لس آنجلس، با شخصی در دانشکده‌ی اکسیدنتال ملاقات کردم. طبق معمول، درون زمین چمن ایستاده بودم و اجازه دادم کفش‌ها، خودشان جادو کنند. ناگهان جوانی پرسه زنان آمد و دستانش را دراز کرد. چشمانش برق می‌زد، چهره‌اش خوش تیپ بود. در واقع خیلی خوش تیپ بود – اگرچه غمگین نیز بود. علیرغم آرامش صورت لعاب گونه‌اش، توی چشمانش چیزی غمگین تقریباً جانسوز وجود داشت. همچنین، چیزی آشنا و مبهم. او گفت: «فیل؟» من گفتم: «بله؟» او گفت: «منم، جیف جاسون.»

آره! جانسون، او را از استنفورد می‌شناختم. دهنده بود، تقریباً یک دهنده‌ی خوب، در چندین مسابقه‌ی دوی همگانی با یکدیگر مسابقه داده بودیم. گاهی اوقات او با من و کیل برای دوندگی می‌آمد و سپس برای خوردن یک چیز سر دستی. من گفتم: «چه خبر جف؟ چیکار می‌کنی این روزها؟» گفت: «دانکنده که تموم شد و الانم مردم‌شناسی می‌خونم.» برنامه‌اش این بود که مددکار اجتماعی بشود. ابروهایم را بالا بردم و گفتم: «نه بابا؟» جانسون کسی نبود که بخواهد مددکار اجتماعی بشود. نمی‌توانستم تصور کنم که او قرار است به معتاها مشاوره بدهد یا اینکه سرپناهی برای یتیم‌ها پیدا کند.

او حتی به قیافه‌اش نمی‌خورد که یک مردم‌شناس بشود. اصلاً بهش نمی‌آمد که بخواهد برود در گینه‌ی نو و با آدمخواران حرف بزند یا مسواک به دست برود اردوگاه‌های قبایل آناسازی و دندانپایشان را تمیز کند و خرده‌ریزهای پهن بزها را با الک کردن برای کار سفالی جمع کند.

او گفت اما اینها تازه جان‌کندن کار روزانه‌اش است. در آخر هفته‌ها، او می‌رود دنبال دل‌خودش؛ فروش کفش. گفتم: «شوخی می‌کنی!» گفت: «آدیداس.» گفتم: «گور بابای آدیداس. باید برای من کار کنی، باید کمکم کنی این کفش‌های ژاپنی جدید رو بفروشیم.»

یک جفت کفش راحتی تایگر بهش دادم و از سفرم به ژاپن و جلسه‌ام در اُنیتسوکا برایش تعریف کردم. او کفش را خم کرد و کف آن را امتحان کرد. گفت خیلی باحاله. او گول خورده بود، اما هنوز نه. گفت: «دارم زنی می‌گیرم. مطمئن نیستم بتونم وارد یه کار جدید بشم الان.»

جواب ردش را به دل نگرفتم. اولین باری بود که طی چند ماه اخیر جواب «نه» شنیده بودم.

زندگی خوب بود. زندگی عالی بود. حتی بگی نگی دوست دختر داشتم اما وقت چندان زیادی برایش نداشتم. خوشحال بودم، شاید به همان اندازه خوشحال که همیشه بوده‌ام و خوشحالی می‌تواند خطرناک باشد. خوشحالی احساسات را تیره می‌کند. رو همین حساب، آماده‌ی دریافت آن نامه‌ی دلپره‌آور نبودم.

این نامه از یک مربی کشتی دبیرستان در یک شهر دورافتاده‌ی شرقی بود؛ یک شهر کوچک در لانگ‌ایلند به نام ولی استریم یا ماساپکوآ یا منهست. دو بار خواندم تا نامه را متوجه شدم. این مربی مدعی شده بود که تازه از ژاپن برگشته و آنجا با مدیران ارشد اُنیتسوکا ملاقات داشته است و توزیع انحصاری آمریکا را به او داده‌اند. چون شنیده بود که من کفش تایگر می‌فروشم، در نتیجه فروش من غیر قانونی است و به من دستور داد — به من دستور داد! — که فروش آن‌ها را متوقف کنم.



من که قلبم داشت می‌ریخت، زنگ زدم به پسر عمویم، داگ هوسِر. او فارغ التحصیل دانشکده‌ی حقوق استنفورد بود و الان برای یک شرکت معتبر در شهر کار می‌کرد. ازش خواستم که قضیه‌ی این آقای منہسِت را پیگیری کند، هر اطلاعاتی که می‌تواند پیدا کند. خلاصه در پاسخ، نامه‌ای برای آن شخص بنویسد. پسرعمو هوسِر گفت: «دقیقا چی بگم؟» گفتم: «بگو که هر اقدامی که نوعی مداخله در شرکت روبان آبی باشه، با دادخواهی قانونی فوری همراه خواهد شد.»

کار من تازه دو ماه بود که شروع شده بود و آنوقت من درگیر یک نبرد قانونی شده بودم؟ همین بس بود برایم که جرئت نکنم خودم را خوشحال بدانم.

بعدش نشستیم و خیلی سریع نامه‌ای تند و آتشین به اُنیتسوکا نوشتم. با احترام، از نامه‌ای که امروز صبح دریافت کردم بسیار ناراحت شدم، از مردی در منہسِت، نیویورک که ادعا می‌کند...؟

منتظر جواب شدم.

و انتظار.

دوباره نوشتم.

نانی مو!

هیچی.

پسرعمو هوسِر فهمیده بود که این آقای منہسِت بگی نگی از افراد مشهور بود. قبل از آنکه تبدیل به مربی کشتی دبیرستان شود، او یک مدل تبلیغاتی بوده است – یکی از آن مردهای اصلی روی جلد پاکت سیگار مارلبرو. با خودم فکر کردم عالیه. دیگر همین را کم داشتیم. مسابقه‌ی خر سواری با یک کابوی آمریکایی اسطوره‌ای.

به شدت افسرده شده بودم. تبدیل به آدمی بدعق و بیخود شده بودم؛ دوست دخترم ترکم کرد. هر شب کنار خانواده‌ام سر میز شام می‌نشستم، گوشت سرخ شده و سبزیجات مادرم را می‌ریختم توی بشقابم. بعدش با پدرم می‌نشستم توی هال خلوت، غمگین زل می‌زدم به تلویزیون. پدرم گفت: «باک، مثل کسی می‌مونی که انگار یکی با تخته‌ی دو در چهار زده پشت کله‌اش. خودتو جمع و جور کن.»

اما نمی‌توانستم. مرتب به جلسه‌ام در انیتسوکا فکر می‌کردم. مدیران عامل با تعظیم جلوی من ظاهر شدند. به من تعظیم کردند و من هم همینطور. با آن‌ها رو راست بودم، صادق – برای بیشتر بخش‌ها. البته، از نظر فنی من شرکتی به نام روبان آبی نداشتم. اما این اهمیت چندانی نداشت. اما الان یک شرکت داشتم؛ و این شرکت به صورت دستی کفش‌های تایگر را به ساحل غربی<sup>۱</sup> می‌برد و اگر انیتسوکا نصف این شانس را به من داده بود، می‌توانست ده برابر سریعتر کفش‌ها را بفروشد. اما در عوض این شرکت می‌خواست با من قطع رابطه کند؛ مرا به خاطر مرد مارلبروی اعصاب خورد کن بیندازند بیرون؟ اینا جایی می‌روند که واسشون منفعت داره.

تا انتهای تابستان نیز همچنان خبری از انیتسوکا نشد و من هم تقریباً داشتم بی خیال ایده‌ی فروش کفش می‌شدم. اما روز کارگر تصمیمم عوض شد. نمی‌توانستم تسلیم بشوم. هنوز نه. تسلیم بشوم بدین معنا بود که بروم ژاپن. باید با انیتسوکا قاطعانه رودررو می‌شدم.

این ایده را با پدرم در میان گذاشتم. او هنوز هم دوست نداشت که من با کفش، احمق بازی در بیاورم. اما چیزی که او واقعا دوست نداشت، بد رفتاری شخصی دیگر با پرسرش بود. او ابروهایش بالا برد. گفت: «پس باید بری.»

با مادرم هم در میان گذاشتم. او گفت: «هیچ اما و اگر تو این تصمیمت نیس.» در واقع، او مرا تا فرودگاه رساند.

بعد از پنجاه سال، هنوز می‌توانم خودم و مادرم را درون آن ماشین ببینم. می‌توانم تمام جزئیات را به یاد آوردم. روز آفتابی و صافی بود، شرجی نبود و دما هم پایین‌تر از بیست و شش درجه بود. هر دویمان، بی صدا داشتیم نور خورشید را که به شیشه‌ی ماشین می‌تابید تماشا می‌کردیم؛ هیچی نمی‌گفتیم. سکوت بین ما مثل سکوت خیلی از آن روزهایی بود که او مرا به جلسات رسانده بود. خیلی مشغول بود ذهنم که بخوام حرفی بزنم، و او بهتر از هر کس دیگری، می‌دانست. او به مرزهایی که بین ما در مواقع بحرانی ایجاد می‌کردیم، احترام می‌گذاشت.

خلاصه نزدیک فرودگاه که شدیم، سکوت را شکست. گفت: «فقط خودت باش.»

به بیرون از پنجره نگاه کردم. واقعا؟ آیا این بهترین گزینه‌ی من بود؟ شناختن خویشتن، فراموش کردن خویشتن است.

---

<sup>۱</sup> West Coast به غربی‌ترین ایالت‌های ساحلی آمریکا گفته می‌شود.

نگاهم را پایین انداختم. قطعاً مثل خودم لباس نپوشیده بودم؛ یک کت و شلوار نو، رنگ خاکستری-قهوه‌ای تیره شیک، با یک چمدان کوچک در دست. توی جیب بغلم کتاب جدیدی داشتم؛ چگونه با ژاپنی‌ها تجارت کنیم. فقط خدا می‌داند که چطور یا کجا به این کتاب برخورد کرده بودم. حالا قیافه‌ام را در هم می‌کشم تا آخرین جزئیات را هم به یاد آورم؛ یک کلاه لبه دار مشکی نیز سرم بود. این کلاه را مخصوصاً برای این سفر خریده بودم، فکر می‌کردم که من را پیرتر نشان می‌دهد. در حقیقت این کلاه مرا احمق نشان می‌داد. یک احمق تمام عیار و تابلو، که انگار از یک تیمارستان دوره‌ی ویکتوریایی در یکی از تابلوی‌های نقاشی ماگريت فرار کرده است.

بیشتر طول پرواز را صرف حفظ کردن کتاب چگونه با ژاپنی‌ها معامله کنیم کردم. چشمانم که خسته شد، کتاب را بستم و زل زدم بیرون از پنجره. تلاش کردم تا با خودم حرف بزنم، به خودم آموزش بدهم. به خودم گفتم که باید احساسات جریحه‌دار شده را کنار بگذارم، باید تمام افکار ناعادلانه را کنار بگذارم؛ که فقط مرا احساسی می‌کند و از فکر کردن منطقی دور می‌کند. احساس می‌تواند مرگبار باشد. باید آرام می‌شدم.

به یاد کار دوندگی خودم در اُرگان افتادم. در مقابل افرادی بهتر، سریع‌تر و از نظر بدنی آماده‌تر مسابقه داده بودم. خیلی از آن‌ها در آینده در المپیک شرکت کردند. با این حال، به خودم یاد دادم تا این حقیقت تأسف آور را که من به المپیک نرفتم، فراموش کنم. مردم به طور انعکاسی تصور می‌کنند که رقابت همیشه چیز خوبی است و همیشه بهترین افراد را نشان می‌دهد، اما این قضیه فقط برای افرادی صحت دارد که رقابت را فراموش می‌کنند. هنر رقابت، چیزی که از پیست دو میدانی آموختم، هنر فراموشی بود و حالا این حقیقت را به خودم یادآوری کردم. باید محدودیت‌هایت را فراموش کنی. باید تردیدهایت را فراموش کنی، دردهایت، گذشته‌ات. باید فراموش کنی که صدای درون فریاد می‌زند و التماس می‌کند: «نه یک قدم بیشتر!» و وقتی که امکان فراموش کردن آن نیست، باید با آن مذاکره کنی. به تمام مسابقاتم فکر کردم که در تمامی آنها ذهنم یک چیز را می‌خواست و بدنم چیز دیگری. به آن دوره‌هایی دوندگی فکر کردم که در آن‌ها مجبور بودم به بدنم بگویم: «بله، چندتایی زمان عالی به دست آوردی، ولی بیا باز ادامه بدیم. . .»

علیرغم همه‌ی مذاکرات من با آن صدای درونی، مهارت هیچوقت به طور طبیعی نمی‌آید و حالا می‌ترسیدم که آمادگی نداشته باشم. وقتی که هواپیما به سمت فرودگاه هانیدا شیرجه می‌رفت به خودم گفتم که باید تمام مهارت‌های قبلی‌ام را سریعاً بسیج کنم، در غیر اینصورت شکست می‌خوردم.

نمی توانستم تفکر شکست خوردن را تحمل کنم.

المپیک سال ۱۹۶۴ در شرف برگزاری در ژاپن بود، بنابراین یک اتاق شیک خوش قیمت در کوبه کرایه کردم. اتاقی دقیقاً در وسط شهر، در نیوپورت که رستورانی گردان در طبقه‌ی آخر داشت. درست مثل رستوران گردان بالای اسپیس نیدل - توی ذهنم یادی از «شمال غرب بزرگ» کردم تا اعصابم آرام شود. قبل از باز کردن وسایلم، به آئیتسوکا تلفن کردم و پیامی گذاشتم. من اینجا و درخواست برگزاری جلسه دارم.

سپس نشستیم لبه‌ی تخت و زل زدم به تلفن.

بالاخره زنگ خورد. صدای خشک و رسمی یک منشی به من اطلاع داد که پیرو تماس من با آئیتسوکا، آقای میازاکی دیگر آنجا کار نمی‌کند. نشانه‌ی بدی بود. جایگزین او، آقای موریموتو، تمایلی نداشت که به دفترش در شرکت بروم. نشانه‌ی خیلی بدی بود. در مقابل، او گفت که آقای موریموتو تمایل دارند که من را در رستوران گردان هتل به صرف چای ببیند. فردا صبح.

زود رفتم توی تختخوابم، بگی نگی خوابم برد. خواب تصادف ماشین، زندان، دوئل دیدم - خواب‌های مشابهی که همیشه قبل از ملاقات مهم یا دیدار یا امتحان اذیتم می‌کرد. سپیدهدم بلند شدم، صبحانه یک تخم مرغ خام که روی برنج خام ریخته بودند با مقداری ماهی کباب خوردم. پشت بندش یک قوری چای سبز دادم بالا. سپس همانطوری که برخی از متون چگونگی با ژاپنی‌ها معامله کنیم را مرور می‌کردم، فک‌های رنگ پریده‌ام را اصلاح کردم. دو سه باری صورتم را بریدم و بند آوردن خونریزی هم مکافاتی بود. احتمالاً قیافه‌ام دیدنی بود. بالاخره کت و شلوارم را پوشیدم و با تبدلی رفتم توی آسانسور. وقتی دکمه‌ی طبقه‌ی آخر را زدم، متوجه شدم که دستم مثل برف سفید شده است.

موریموتو سر موقع آمد. تقریباً هم سن من بود اما خیلی بزرگ‌تر می‌خورد و خیلی اعتماد به نفسش بیشتر بود. یک کت اسپرت چروکیده پوشیده بود و چهره‌ی تقریباً ژولیده‌ای داشت. نشستیم دور میزی کنار پنجره. قبل از آن که پیش خدمت سفارش ما را بیاورد، بلافاصله چرب زبانی‌ام را شروع کردم و همه آن چیزهایی را گفتم که با خودم عهد بسته بودم که نگویم. به موریموتو گفتم که چقدر از تجاوز این مرد مارلیرو به حریم تجاری من ناراحت شدم. گفتم که خیال می‌کردم که یک رابطه‌ی شخصی با مدیرانی که پارسال دیدمشان برقرار کردم و این خیال با نامه‌ای از طرف آقای میازاکی که گفته بود سیزده ایالت غربی در انحصار من است، پار برجا شد. خلاصه سردرگم بودم که

این رفتار را توضیح دهم. من مجذوب بی طرفی و حس شوخ طبعی موریموتو شدم. ناراحت به نظر می‌رسید، بنابراین نفسی کشیدم و ساکت شدم. از بحث‌های شخصی به بحث کاری رفتم. از فروش عالی کفش‌ها گفتم. اسم شریکم را گفتم، مربی افسانه‌ای که شهرتش به آن طرف آقیانوس آرام نیز می‌رسید. به همه‌ی آن کارهایی که اگر این فرصت را به من بدهند، در آینده برای اُنیتسوکا انجام خواهم داد، تاکید کردم.

موریمتو اندکی از چای را نوشید. وقتی معلوم شد که حرف‌هایم را رساندم، فنجانش را سر جایش گذاشت و به بیرون از پنجره نگاه کرد. رستوران گردان به آرامی بالای سر کوبه می‌چرخید. «من مجدداً خدمت شما می‌رسم.»

یک شب ناآرام دیگر. چندین بار از خواب پریدم. رفتم به سمت پنجره، کشتی‌هایی را تماشا می‌کردم که در خلیج کوچک بنفش کوبه بالا پایین می‌شدند. پیش خودم فکر کردم مکان زیبایی است. چقدر بد بود که تمام زیبایی‌ها دور از دسترس من بودند. وقتی شکست می‌خوری دنیا تهی از زیبایی می‌شود و من در شرف شکست خوردن بودم؛ از نوع درجه یکش.

می‌دانستم که صبح موریموتو به من خواهد گفت که متاسفم، بحث شخص نیست، فقط بحث کاری است اما ما با مرد مارلیرو ادامه خواهیم داد.

ساعت ۹ صبح تلفن به طور ناخوشاندی زنگ خورد. موریموتو بود. گفت: «آقای اُنیتسوکا . . . خودشان شخصا . . . تمایل دارند شما را ببینند.»

کت و شلوارم را پوشیدم و با تاکسی رفتم دفتر اُنیتسوکا. در اتاق کنفرانس، اتاق آشنای کنفرانس، موریموتو مرا به سمت یکی از صندلی‌ها وسط میز هدایت کرد؛ این دفعه، وسط میز، نه سر میز. از تعظیم هم دیگر خبری نبود. او جلوی من نشست و زل زد به من تا وقتی که اتاق آرام آرام پر از مدیران عامل شد. وقتی همه آنجا حاضر شدند، موریموتو رو به من سرش را تکان داد گفت: «هیی!»  
رو به جلو خم شدم و لزوماً آنچه را که دیروز صبح به آقای موریموتو گفتم، تکرار کردم. وقتی به اوج حرف‌هایم رسیدم، وقتی آماده‌ی تمام کردن حرف‌هایم بودم، همه‌ی سرها به سمت در چرخید و من وسط جمله‌ام متوقف شدم. دمای اتاق ده درجه کاهش یافت. مؤسس شرکت، آقای اُنیتسوکا وارد شده بود.

او که کت و شلوار آبی ایتالیایی پوشیده بود و موهای مشکی به ضخامت پرزهای فرش داشت، در دل همه‌ی افراد اتاق کنفرانس ترس انداخت. با این حال او به نظر آدم بی‌اعتنایی می‌رسید. نسبت به همه‌ی قدرتش، همه‌ی ثروتش، حرکاتش احترام‌آمیز بود. تأمل‌کنان جلو آمد. گام‌هایش را روی زمین می‌کشید و هیچ نشانی از خودش بروز نمی‌داد که او رئیس همه‌ی روسا بود. شوگان<sup>۱</sup> کفش. به آهستگی رفت سر میز، نگاهی مختصر به هر کدام از مدیران انداخت. کم کم به سمت من آمد. به همدیگر تعظیم کردیم، دست دادیم. حالا او بر پشت صندلی سر میز تکیه زده بود و موریموتو تلاش می‌کرد تا دلیل حضور من در اینجا را برایش تشریح کند. آقای اُنیتسوکا دستش را بلند کرد و صحبت‌های موریموتو را قطع کرد.

بدون مقدمه او شروع کرد به سخنرانی بلند و پر شور. او گفت که چند وقت قبل هدفی داشته است؛ نگاهی اجمالی و شگفت‌انگیز به آینده. او گفت: «همه در دنیا مرتب کفش ورزشی می‌پوشن. می‌دانستم که این روز می‌آمد.» او سکوت کرد و نگاهی به اطراف میز به سوی همه انداخت که ببینید آن‌ها نیز می‌دانند یا خیر. نگاهش روی من ثابت شد. لبخندی زد. من هم لبخند زدم. دو بار پلک زد. آرام گفت: «تو مرا به یاد جوانی‌ام می‌اندازی.» او زل زد توی چشم‌هایم. یک ثانیه. دو ثانیه. حالا نگاهش را به سمت موریموتو برگرداند. او گفت: «بحث سر اون سیزده ایالت غربی آمریکاست؟» موریموتو گفت: «بله.» اُنیتسوکا گفت: «هوم، هوووم.» چشمانش را باریک کرد و نگاهش را پایین انداخت. به نظر داشت وساطت می‌کرد. دوباره نگاهش را بالا آورد. گفت: «بله، اشکالی نداره. می‌تونی ایالات غربی رو داشته باشی.»

او گفت مرد مارلبرو می‌تواند کفش‌های کشتی‌اش را سراسر آمریکا بفروشد اما کفش دو میدانی‌اش را فقط در ساحل شرقی می‌فروشد.

آقای اُنیتسوکا گفت که شخصا برای مرد مارلبرو نامه‌ای می‌نویسد و او را از این تصمیم آگاه می‌سازد.

او بلند شد. من بلند شدم. همه بلند شدند. همه تعظیم کردیم. او اتاق کنفرانس را ترک کرد.

---

<sup>۱</sup> Shogun هر یک از فرمانداران موروثی ژاپن که همه‌کاره‌ی محل خود بودند و تا سال ۱۸۶۷ حتی امپراطور را هم تحت سلطه داشتند.

همه توی اتاق کنفرانس باقی ماندند و نفس راحتی کشیدند. موریموتو گفت: «خوب... تصمیم گرفته شد.»

او اضافه کرد برای یک سال. سپس این موضوع دوباره بازبینی خواهد شد. از موریموتو تشکر کردم و او را اطمینان دادم که اُنیتسوکا از اعتمادش به من پشیمان نخواهد شد. رفتم دور تا دور میز و دست همه‌ی مدیران را فشردم، تعظیم کردم و وقتی به موریموتو رسیدم با او محکم‌تر و شدیدتر دست دادم. سپس به دنبال منشی رفتم اتاق کناری و چند قرارداد امضا کردم و سفارشی بزرگ به ارزش سه هزار و پانصد دلار ثبت کردم.

یک راست رفتم هتل. در بین راه لی‌لی می‌کردم و بعد می‌پریدم توی هوا، مثل رقاصه‌ها. در کنار نرده‌ها ایستادم و خلیج را تماشا کردم. حالا هیچ کدام از زیبایی‌های خلیج برای من از بین نرفته بود. به قایق‌ها نگاه کردم که در مقابل باد خنکی که می‌وزید لیز می‌خوردند. تصمیم گرفتم که یکی از آن‌ها را کرایه کنم و به دریای اینلند<sup>۱</sup> بروم. یک ساعت بعد در جلوی دماغه‌ی یک قایق ایستادم، باد در موهایم می‌وزید. روی دریا به سمت غروب آفتاب پیش رفتم و احساس خیلی خوبی درباره‌ی خودم داشتم.

روز بعد، قطاری به سمت توکیو گرفتم. بالاخره زمان آن رسیده بود تا به درون ابرها صعود کنم. تمام کتاب‌های راهنما نوشته بودند که شب، به کوه فوجی صعود کنید. این کتاب‌ها گفته بودند که یک صعود صحیح باید منجر به دیدن طلوع خورشید از نوک قله بشود. بنابراین دقیقاً غروب بود که رسیدم پای کوه. آن روز گرم و مرطوب بود اما هوا رو به سرد شدن می‌رفت و خیلی فوری نظرم را عوض کردم و شلوارک تا زیر زانو، یک تی‌شرت و کفش تایگر پوشیدم. مردی را دیدم که از کوه پایین می‌آمد و کت کشی به تن داشت. جلویش را گرفتم و سه دلار برای خرید کفش پیشنهاد دادم. گاهی به من انداخت، نگاهی به کت کرد و سرش را به نشانه‌ی تایید تکان داد.

در سرتاسر ژاپن مذاکرات موفقیت آمیزی سر معاملات داشتم!

وقتی که شب شد، سر و کله‌ی صدها بومی و توریست پیدا شد و روانه‌ی کوه شدند. متوجه شدم که همه‌ی آن‌ها چوب دستی‌های بلندی را حمل می‌کردند که زنگوله‌هایی به آن‌ها وصل بود و

---

<sup>۱</sup> Inland بخشی از اقیانوس آرام در جنوب ژاپن که در میان جزیره‌های هونشو، شیکوکو و کیوشو واقع شده است.

جیرینگ جیرینگ می کرد. به یک زوج بریتانیایی پیر برخورد و درباره‌ی این چوب دستی‌ها سؤال کردم. زن جواب داد: «این ارواح خبیث رو دور می کنن.»

پرسیدم: «مگه این کوه ارواح خبیث داره؟»

«احتمالا.»

من هم چوب دستی خریدم.

بعد از آن افرادی را دیدیم که توی دکه‌ی کنار جاده ایستاده‌اند و کفش‌های حصیری می‌خرند. زن بریتانیایی توضیح داد که فوجی یک آتشفشان فعال بوده است و خاکستر و دوده‌های آن مطمئناً کفش‌ها را خراب می‌کند. بنابراین صعودکنندگان صندل‌های حصیری یکبار مصرف می‌پوشند.

من هم صندل خریدم.

اگرچه بی پول تر اما در نهایت به خوبی تجهیز شدم. خلاصه راهی شدم.

طبق کتاب راهنمای من، راه‌های زیادی برای پایین آمدن از کوه فوجی بود اما تنها یک راه برای بالارفتن. با خودم فکر کردم که پشت این قضیه درس زندگی وجود دارد. توی علایم کنار مسیر صعود به زبان‌های مختلفی نوشته بودند که تا قبل از قله نه ایستگاه وجود دارد، هر کدام هم غذا و مکانی برای استراحت ارائه می‌کنند. اما طی دو ساعت چندین بار از ایستگاه ۳ عبور کردم. آیا شمارش اعداد ژاپنی‌ها متفاوت بود؟ یک لحظه گوش به زنگ شدم، با خودم فکر کردم نکند سیزده ایالت غربی یعنی سه ایالت؟

ایستگاه ۷ ایستادم و یک آبجوی ژاپنی خریدم و یک ظرف ماکارونی. همانطوری که شام می‌خوردم با زوج دیگری گرم صحبت شدم. آمریکایی بودند، از من جوانتر – به نظرم آمد که دانشجو باشند. سر و وضع لباس پوشیدن پسره مثل دانشجویان بود، البته با حالتی مسخره؛ شلوار راحتی گلف و پیراهن تیس و کمربند کتانی – توی سر و وضعش همه‌ی رنگ‌های تخم مرغ عید پاک<sup>۱</sup> پیدا می‌شد. دختره یک بیتنیک تمام عیار بود. جین پاره، تی شرت رنگ و رو رفته، موهای تیره‌ی آشفته. چشمان درشتش قهوه‌ای مشکی بود. مثل لیوان‌های کوچک قهوه‌ی اسپرسو.

---

<sup>۱</sup> Easter یا با نام یکشنبه پاک که بزرگداشت رستاخیز عیسی مسیح است و هر ساله مسیحیان آن را در یکی از یکشنبه‌های مارس یا آوریل برگزار می‌کنند. یکی از رسوم بسیار رایج در عید پاک رنگ کردن تخم مرغ و خوردن آن است.



به خاطر کوهنوردی، هر دوشان عرق می کردند. آن‌ها گفتند که چرا من عرق نمی کنم. شانه‌هایم را بالا انداختم و گفتم که من در آرگان توی پیست دو می‌دوم. «دنده‌ی هشتصد متر». مرد جوان اخم کرد. دوست دخترش گفت: «چه جالب!» آجوه‌ایمان را خوردیم و کوهنوردی را با همدیگر ادامه دادیم.

اسمش سارا بود. اهل مریلند؛ به قول خودش سرزمین اسب. با خودم فکر کردم سرزمین ثروت. او با اسب سواری و پرش اسب و مسابقه دادن بزرگ شده بود و هنوز هم زمان زیادی را روی زمین‌های اسب و مسابقه دادن سپری می‌کرد. او جواری از کره اسب‌ها و اسب‌ها حرف می‌زد که انگار آن‌ها نزدیکترین دوستانش هستند.

از خانواده‌اش پرسیدم. او گفت: «باباجونم یک شرکت شکلات‌سازی داره.» وقتی او به شرکت اشاره‌ی مختصری کرد خندم گرفت. من خیلی از شکلات‌های این خانواده را خورده بودم، برخی اوقات قبل از مسابقه. سارا گفت که این شرکت را پدر بزرگش تأسیس کرده و با عجله اضافه کرد که هیچ علاقه‌ای به پول ندارد.

دوباره متوجه شدم که دوست پسرش اخم کرد.

سارا در دانشکده‌ی کانکتیکت<sup>۱</sup> زنان، فلسفه می‌خواند. او با تأسف گفت: «دانشکده‌ی خیلی خوبی نیست.» او می‌خواست به دانشکده‌ی اسمیت برود که خواهرش سال آخرش بود اما سارا نتوانسته قبول شود.

من گفتم: «از حرفات معلومه که هنوز با رد شدن کنار نیومدی.»

او گفت: «نه اصلاً.»

گفتم: «رد شدن هیچوقت آسون نیست.»

«آی گفتمی.»

صدایش منحصر به فرد بود. او برخی از لغات را به گونه‌ای عجیب تلفظ می‌کرد. سر در نمی‌آوردم که این لهجه‌ی مریلندی است یا لکنت زبان است. هرچه که بود، دوست داشتنی بود.

---

<sup>۱</sup> Connecticut College for Women

او از من پرسید برای چه کاری به ژاپن آمدم. گفتم آمدم که شرکت کفشم را نجات دهم. او گفت: «شرکت؟» مشخصا داشت به افراد خانواده‌اش فکر می‌کرد؛ بنیانگذاران شرکت‌ها، فرماندهان صنایع. کارآفرین‌ها. گفتم: «آره، شرکت‌م.» او پرسید: «خوب، نجاتش . . . دادی؟» گفتم: «آره.» او گفت: «طرف ما که هم هی پسر می‌خوان برن مدرسه‌ی بازرگانی و بعدشم همه‌شون می‌خوان بشن بانکدار.» او چشمانش را بالا برد و اضافه کرد: «همه یه کار مشابهی رو انجام می‌دن - خیلی یکنواخته.»

من گفتم: «از یکنواختی می‌ترسم.»

«بله. چون تو یه عصیانگری.»

کوهنوردی را متوقف کردم، چوب دستی کوهنوردی‌ام را توی زمین فرو کردم. من - عصیانگر؟ صورت‌م گرم شد.

وقتی نزدیک قله شدید، جاده باریک‌تر شد. به دوستانم گفتم که این مسیر مرا یاد پیاده‌روی‌ام تو هیمالیا می‌اندازد. سارا و دوست پسرش به من خیره شدند. هیمالیا؟ حالا سارا واقعا تحت تأثیر قرار گرفته بود. دوست پسرش آشفته شد. همانطور که قله به آرامی پدیدار می‌شد، صعود دشوارتر و خطرناک‌تر می‌شد. سارا دستم را گرفت. دوست پسرش رویش را برگرداند، رو به ما، رو به همه داد زد: «ژاپنی‌ها یه ضرب‌المثل دارن که می‌گه عاقل یه بار از فوجی بالا می‌ره، دیوونه دو بار.»

هیچکی نخندید. ولی من می‌خواستم بخندم، رو به لباس‌های تخم مرغ عید پاکش.

اون بالا بالاها که رسیدیم، به یک طاق ورودی چوبی رسیدیم. کنار آن نشستیم و منتظر شدیم. هوای عجیب غریبی بود. نه خیلی تاریک و نه خیلی روشن. خلاصه خورشید از پشت افق بالا آمد. به سارا و دوست پسرش گفتم که ژاپنی‌ها طاق‌های ورودی مقدس را در مرز سرزمین‌های مقدس می‌سازند؛ مسیرهایی بین این دنیا و دنیای دیگر. من گفتم: «هرکجا که شما از یک جای دنیوی به جایی مقدس حرکت کنید، به یک طاق ورودی بر می‌خورید.» سارا خوشش آمد. بهش گفتم که اساتید دین اعتقاد دارند که کوهستان‌ها «در جریان هستند»، البته ما همیشه نمی‌توانیم این جریان را با احساسات محدودمان درک کنیم و البته در آن لحظه این احساس را داشتیم که انگار فوجی در حال حرکت است، انگار که روی دنیا موج سواری می‌کردیم.

برخلاف بالا رفتن، پایین آمدن نه زحمتی داشت و نه زمان زیادی برد. در پایین کوهستان رو به سارا و تخم مرغ عید پاک تعظیم کردم و گفتم: «یوروشیکو نه<sup>۱</sup>». از دیدتون خوشحال شدم. سارا پرسید: «کجا میری؟» گفتم: «احتمالاً امشب میرم مسافرخونه‌ی هکن». سارا گفت: «خوب، منم باهات می‌ام.»

یک قدم رفتم عقب. نگاهی به دوست پسرش انداختم. اخم کرد. بالاخره فهمیدم که او دوست پسرش نبود. عید پاک مبارک!

ما دو روز توی مسافرخانه بودیم؛ خندیدیم، حرف زدیم، عاشق شدیم. آغاز. به همدیگر می‌گفتم کاشکی این لحظات تمام نمی‌شد؛ ولی البته که باید تمام می‌شد. من باید به توکیو بر می‌گشتم تا هوایما بگیرم و برگردم خانه. سارا هم معلوم شد که می‌خواهد سفرش را ادامه بدهد و بقیه‌ی ژاپن را ببیند. هیچ برنامه‌ایی برای دیدن مجدد همدیگر نچیدیم. او یک روح سرگردان بود، اعتقادی به برنامه نداشت. گفت: «خداافظ!» من گفتم: «هاجیمه ماشیت<sup>۲</sup>». از دیدنت لذت بردم.

ساعت‌ها قبل از آنکه سوار هوایمایم شوم، رفتم دفتر آمریکن اکسپرس. می‌دانستم که سارا هم یک زمانی باید اینجا بایستد، و بچه‌های شرکت شکلات‌سازی، واسش پول بفرستند. برایش یادداشتی گذاشتم: «برای اینکه به ساحل شرقی برسی، مجبوری از پورتلند عبور کنی . . . خوب چرا واینسی اونجا و سری به من بزنی؟»

اولین شب برگشتم به خانه، سر میز شام، خبر خوش را به خانواده‌ام گفتم. من یا یک دختر آشنا شدم.

سپس دیگر خبر خوب را به خانواده‌ام گفتم. شرکت‌م را نجات دادم.

برگشتم و نگاهی تندی به خواهران دوقلویم کردم. آن‌ها نصف هر روز را صرف نشستن پای تلفن می‌کنند، منتظرند که با اولین زنگ بپزند روی تلفن. گفتم: «اسمش سارا است. پس اگه زنگ زد خواهشا . . . مؤدب باشین.»

هفته‌ها بعد از دویدنم برگشتم خانه، او آنجا بود، توی پذیرایی نشسته بود کنار مادر و خواهرانم. او گفت: «غافلگیر شدی؟» سارا که یادداشت مرا دیده بود، تصمیم می‌گیرد پیشنهاد مرا بپذیرد. از

<sup>۱</sup> Yoroshiku ne به ژاپنی به معنای از دیدنتان خوشحال شدم.

<sup>۲</sup> Hajimemashite به ژاپنی یعنی از دیدنت شاد و خوشبخت شدم.

فرودگاه زنگ می‌زند خانه و خواهرم، جوان، جواب داده بود و نشان داد که خواهر به چه دردی می‌خورد. او فوراً رفته بود فرودگاه و سارا را آورده بود خانه.

خندیدم. همدیگر را بغل کردیم. مادر و خواهرانم عجیب و غریب به ما نگاه می‌کردند. گفتم: «بیا بریم قدم بزیم.»

از توی اتاق خدمتکار برایش کتی آوردم و زیر باران ملایم قدم زدیم و همان حوالی رسیدیم به پارکی پوشیده از درخت. او کوه هود را در دور دست دید و اقرار کرد که به زیبایی کوه فوجی است؛ این حرف هردومان را به یاد گذشته انداخت.

پرسیدم کجا می‌خواهد اقامت کند. او گفت: «پسره‌ی خل.» برای بار دوم او خودش را به فضای من دعوت کرد.

برای دو هفته در اتاق مهمانخانه‌ی پدری‌ام زندگی کرد، دقیقاً مثل یکی از اعضای خانواده؛ با خودم فکر کردم کاشکی یک روز بشود. درعین ناباوری می‌دیدم که او خانواده‌ی نایت غیر قابل مسحور شدن را مسحور کرد. خواهران دفاعی‌ام، مادر خجالتی‌ام، پدر مستبد، هیچکدام با سارا جور نبودند. مخصوصاً پدرم. وقتی سارا با پدرم دست داد، چیزی سخت را در عمق پدرم آب کرد. شاید چیزی بود که بین بچه‌های شرکت شکلات‌سازی، و تمام دوستان با نفوذ آن‌ها رشد می‌کرد – او از آن دست افراد با اعتماد به نفسی بود که آدم شاید یکی دو بار در زندگی با آن‌ها برخورد کند.

او قطعاً تنها کسی بود که من می‌شناختم که می‌تواند به طور اتفاقی بیب پالی و هرمان هسه را وارد گفتگو کند. او هر دوشان را تحسین می‌کرد؛ مخصوصاً هسه را. می‌خواست روزی کتابی درباره‌ی هسه بنویسد. یک شب سر میز شام زمزمه کرد: «به قول هسه خوشبختی یک چگونگی است و نه چیستی.» خانواده‌ی نایت گوشت سرخ شده‌شان را جویدند، شیرشان را نوشیدند. پدرم گفت: «خیلی جالب بود.»

سارا را بردم به دفتر مرکزی جهانی رویان آبی، در زیر زمین و روال کار را نشانش دادم. یک جفت لیمبرآپ بهش دادم. وقتی داشتیم می‌رفتیم به سمت ساحل، آن را پوشید. رفتیم کوهپیمایی در کوهستان هامباگ، در راستای خط ساحلی مملو از صدف راه رفتیم و در جنگل حمله کردیم به درختان زغال اخته. همانطور که در زیر یک صنوبر تقریباً بیست و پنج متری ایستاده بودیم، با زغال اخته‌هایی که در دهانمان می‌جویدیم، همدیگر را بوسیدیم.

وقتی زمان آن رسید که سارا به مریلند برود، ماتم گرفتیم. یک روز در میان برایش نامه می‌نوشتیم. اولین نامه‌های عاشقانه‌ی من. سارای عزیزم، یاد آن روزی افتادم که در کنار هم پای آن طاق ورودی مقدس نشستیم... .

همیشه خیلی زود جوابم را می‌داد. همیشه در نامه‌هایش، عشق جاودانش را ابراز می‌کرد. همان کریسمس سال ۱۹۶۴، او برگشت. این دفعه خودم رفتم فرودگاه دنبالش. در مسیر خانه بهم گفت که صف وحشتناکی برای سوار شدن به هواپیما بود. والدینش او را قدغن کرده بودند که بیاید. آن‌ها مرا قبول نداشتند. سارا گفت: «پدرم داد و بیداد راه انداخت.»

پرسیدم: «داد زد و چی گفت؟»

او صدای پدرش را تقلید کرد و گفت: «نمی‌شه که بری یه جوونی رو توی کوه فوجی ببینی که می‌خواد به همه چی برسه.»

جا خوردم. می‌دانستم که دو تا مصیبت پیش رو دارم. اما نفهمیدم که بالا رفتن از قله‌ی فوجی یکی از آن‌ها بود. بالا رفتن از قله‌ی فوجی چه بدی داشت؟

پرسیدم: «چطوری زدی بیرون و اومدی؟»

«داداشم. امروز صبح زود منو یواشکی از خونه برد بیرون و تا فرودگاه رسوند.»

متعجب بودم که او واقعا مرا دوست دارد یا فقط مرا یک فرصت برای عصیانگری می‌داند. در طول روز، من که درگیر کارهای روبان آبی بودم، سارا با مادرم وقت می‌گذراند. شب، سارا و من برای شام و یا نوشیدنی می‌رفتیم مرکز شهر. آخر هفته‌ها می‌رفتیم کوه هود برای اسکی. وقتی زمان آن رسید که برگردد خانه، دوباره ماتم گرفتیم. سارای عزیز، دلم واست تنگ شده. دوست دارم.

او فوراً برایم جواب می‌نوشت. او هم دلش برایم تنگ شده بود. او هم منو دوست داشت. تا اینکه روزهای بارانی زمستان بود که اندکی حرف‌های دلسرد کننده در نامه‌هایم دیدم. نامه‌هایم مثل قبل دیگر پر شور و حرارت نبود، یا شاید فقط فکر من اینجوری بود. شاید فقط تصورات من بود. به هر حال باید می‌دانستم. بهش زنگ زدم.

تصور من نبود. او گفت خیلی به این رابطه‌مون فکر کرده و مطمئن نیست که ما به درد همدیگر بخوریم. او مطمئن نبود که من برای او به اندازه‌ی کافی با فرهنگ باشم. «با فرهنگ» لغتی بود که او به کار برد. قبل از آن که من اعتراضی کنم، قبل از آنکه بتوانم مذاکره کنم، تلفن را قطع کرد.

یک تکه کاغذ آوردم و نامه‌ای بلندبالا برایش تایپ کردم، از او خواستم که دوباره فکر کند. او فوراً جواب داد. معامله‌ای در کار نیست.

محموله‌ی جدید کفش‌ها از اُنیتسوکا رسید. برایم خیلی کم اهمیت داشت. هفته‌ها را در سردرگمی سپری کردم. خودم را در زیرزمین مخفی کردم. خودم را در اتاق خدمتکار مخفی کردم. روی تختم دراز کشیدم و به روبان‌های آبی‌ام خیره شدم.

اگرچه به خانواده‌ام نگفته بودم اما آن‌ها می‌دانستند. خانواده‌ام از جزئیات نپرسیدند. نیازی به جزئیات نداشتند یا نمی‌خواستند.

غیر از خواهرم، ژین. یک روز که خانه نبودم، آمده بود توی اتاق خدمتکار و رفته بود سر میز و نامه‌های سارا را دیده بود. بعداً که آمدم خانه رفتم توی زیرزمین، ژین آمد و مرا پیدا کرد. نشست کنارم و گفت که نامه‌ها را خوانده، همه‌ی آن‌ها را، با دقت و دست آخر به جدایی کامل ما پی برده بود. به اطراف نگاه کردم. ژین گفت: «بدون او راحت‌تری.»

چشم‌هایم پر از اشک شد. سرم را به نشانه‌ی تشکر تکان دادم. نمی‌دانستم چه بگویم، از ژین پرسیدم که آیا می‌تواند کار پاره وقتی برای روبان آبی انجام بدهد یا خیر. تقریباً عقب بودم و مطمئناً می‌توانستم ازش کمک بگیریم. با صدای خشنی گفتم: «چون خیلی به نامه علاقه‌مندی، شاید دوست داشته باشی کارای منشی‌گری بکنی. ساعتی یک دلار و نیم. چطوره؟»

او ملایم خندید.

و به این ترتیب خواهرم شد اولین کارمند روبان آبی.

## 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. او خیلی زیاد از کفش‌ها خوشش آمده بود. دیگران هم این کفش‌ها را دوست داشتند. مردم جلوی جف را می‌گرفتند و به پاهایش اشاره می‌کردند و از او می‌پرسیدند که کجا می‌تواند اینجور کفش‌های تمیزی را خریداری کند.

جانسون گفت که بعد از آخرین باری که او را دیدم، ازدواج کرده است و بچه‌ای هم توی راه دارند. خلاصه 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 دلار برای هر جفت کفش می‌خردار. من تازه جذب مجموعه نمایندگان فروش پاره وقت را شروع کرده بودم و این دستمزدهای پیشنهادی من استاندارد بود.

او فوراً جواب نامه‌ام را داد و پیشنهاد را قبول کرد.

تا اینکه نامه‌ها نه تنها متوقف نشدند، بلکه زیاد هم شدند. هم اندازه‌ی آن‌ها و هم تعداد آن‌ها. ابتدا دو صفحه بودند. بعد شدند چهار صفحه. بعد هشت صفحه. اوایل، هر از چند روز نامه‌ها می‌رسیدند. بعد، زودتر و زودتر می‌رسیدند و مثل آبشار از شکاف نامه‌ی در فرو می‌ریختند، هر کدام نیز با آدرس بازگشت مشابه، صندوق پستی ۴۹۲، سیل بیچ، کالیفرنیا، ۹۰۷۴۰. تا اینکه به این فکر کردم که آخه استخدام این جوون چه کاری بود که من کردم.

البته از انرژی که داشت خوشم می‌آمد. مشکل می‌شد اشتیاقش را از بین برد. ولی از این بابت نگران شدم که نکند یک وقتی زیاده‌روی کند. با بیستمین نامه، یا بیست و پنجمین، نگران این شدم که این پسر دیوانه بشود. تعجب کردم که چرا همه چیز اینقدر پر هیجان است. با خودم فکر کردم که یعنی او اصلاً چیزی تمام نمی‌کند که فوراً به آن نیاز پیدا کند و به من بگوید یا از من درخواست کند.

به این فکر کردم که او اصلاً تمبر تمام نمی‌کند. هر موقع که فکری به ذهن جانسون می‌رسید، ظاهراً فوراً آن را می‌نوشت و می‌گذاشت توی پاکت. او برایم نوشته بود که آن هفته چندتا کفش تایگر فروخته. او برایم نوشته بود تا به من بگوید که چه کسی در کدام جلسه‌ی دبیرستان تایگر پوشیده بود و کجا فروش کفش را تمام کرده. او برایم نوشت تا بگوید که می‌خواهد قلمروی فروش را فراتر از کالیفرنیا ببرد، از جمله آریزونا و احتمالاً نیو مکزیکو. او برایم نوشت که به من پیشنهاد دهد که یک خرده فروشی در لس آنجلس باز کنیم. او نوشت که به من بگوید که او در فکر سفارش تبلیغ در مجلات دو میدانی است و نظر من چیست؟ او برایم نوشت تا مرا آگاه کند که تبلیغات را در مجلات دو میدانی چاپ کرده است و واکنش خیلی خوب بوده. او برایم نوشت تا بپرسد که چرا هیچکدام از نامه‌های قبلی‌اش را جواب ندادم. او نوشت تا برای تشویق کردنش التماس کند. او نوشت و شکایت کرد از اینکه چرا من جواب نامه‌ی قبلی‌اش را برای درخواست تشویق جواب ندادم.

من همیشه خود را یک مکاتبه‌کننده‌ی با وجدان در جواب دادن نامه‌ها می‌دانستم. (وقتی در سفر دور دنیا بودم، بی‌شمار نامه و کارت پستال فرستادم خانه. وفادارانه برای سارا نوشته بودم) و همیشه می‌خواستم نامه‌های جانسون را جواب بدهم. اما قبل از آنکه شروع بکنم به نوشتن پاسخ، یک نامه‌ی دیگر می‌آمد، خلاصه صبر می‌کردم. چیزی در حجم عظیم نامه‌نگاری‌های او بود که مرا از پاسخ دادن منع می‌کرد. چیزی درباره‌ی نیازمندی‌های او بود که مرا مجبور می‌کرد که نخواهم او را تشویق کنم. بسیاری از شب‌ها پای ماشین تحریر مشکی رنگ رویال در کارگاه زیر زمین می‌نشستم، یک تکه کاغذ می‌گذاشتم توی غلخانه و می‌نوشتم: «جف عزیز». بعد، نمی‌توانستم چیزی بنویسم. نمی‌دانستم از کجا شروع کنم، کدام یک از پنجاه سؤال او را باید اول جواب بدهم. خلاصه بلند می‌شدم و می‌رفتم به کار دیگری می‌رسیدم، و روز بعد باز هم نامه‌ای دیگر از جانسون می‌رسید. یا دو تا. طولی نکشید که سه نامه عقب افتادم و دچار فلج بازماندگی ذهنی نویسنده شدم.

از ژین خواستم که روی پرونده‌ی جانسون کار کند. او گفت باشه.

طی یک ماه او پرونده‌ی جانسون را انداخت جلوی من و خشمگینانه گفت: «تو به اندازه کافی به من پول نمی‌دی.»

زمانی رسید که دیگر نامه‌های جانسون را از اول تا آخر نمی‌خواندم. اما از مرور نامه‌هایش فهمیدم که کفش‌های تایگر را به صورت پاره وقت و آخر هفته‌ها می‌فروشد، و اینکه او تصمیم گرفته بود تا شغل روزانه‌اش یعنی مددکار اجتماعی را برای لس آنجلس کانتی ادامه دهد. هنوز هم نمی‌توانستم سر



در بیاورم. جانسون هیچوقت توی ذهن من شخص اجتماعی نبود. در واقع او همیشه به نظر یک جورایی انسان گریز بود. یکی از چیزهایی که ازش خوشم می‌آمد، همین بود.

در آوریل سال ۱۹۶۵، برایم نوشت و گفت که شغل روزانه‌اش 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. به جانسون گفته بودند که جلوی این زن را بگیرد، زیرا تهدید کرده بود که خودش را خواهد کشت. اما جانسون اول به این خانم زنگ زده بود و پرسیده بود که «یا او آن روز واقعا می‌خواهد خودش را بکشد یا خیر.» اگر همچین چیزی هست که جانسون نمی‌خواهد وقتش را تلف کند و پول بنزین بدهد و این همه راه را برود. آن خانم، و روسای جانسون، به این کار جانسون با بدبینی نگاه کردند. آن‌ها این کار را نشانه‌ای از بی‌اعتنایی جانسون به این قضیه پنداشتند. جانسون هم دیدگاهی مشابه داشت. او برایش اهمیتی نداشت و در آن لحظه جانسون برایم نوشت که او خودش و سرنوشتش را می‌شناسد. مددکار اجتماعی سرنوشت جانسون نبود. او روی کره‌ی زمین نیامده بود تا مشکلات مردم را حل کند. او ترجیح می‌داد تا روی پاهایش تمرکز کند.

جانسون از اعماق وجودش اعتقاد داشت که دونده‌ها برگزیده‌های خداوند هستند، دوندگی که در روحی سالم و با قالبی مناسب انجام می‌شود، یک تمرین عرفانی است، نه چیزی کمتر از مراقبه یا دعا کردن. خلاصه او احساس کرد که به او الهام شده است که به دونده‌ها کمک کند تا به رستگاری خود برسند. من بیشتر زندگی‌ام را با دونده‌ها گذرانده‌ام اما این نوع شیدایی روح انگیز چیزی بود که هرگز با آن برخورد نکرده بودم. حتی الهه‌ی دوندگی، باورمن، نیز به اندازه‌ی کارمند پاره وقت شماره دو روبان آبی، نسبت به ورزش اینقدر پارسا نبود.

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؛ احتمالاً سوزاندن انرژی دیوانگی. دویدن برای تفریح، دویدن برای تمرین، دویدن برای آنورفین، دویدن برای زندگی بهتر و طولانی‌تر — این چیزها به گوش کسی نخورده بود. مردم اغلب می‌رفتند بیرون و سر راهشان دونده‌ها را مسخره می‌کردند. راننده‌ها سرعشان را کم می‌کردند و بوق می‌زدند. آن‌ها فریاد می‌زدند: «پرو اسب سوار شو!» و یک قوطی آبجو یا نوشابه به سمت دونده پرت می‌کردند. خیلی‌ها جانسون را با قوطی پیسی خیس کرده بودند. او می‌خواست همه‌ی این چیزها را عوض کند. او می‌خواست به همه‌ی دونده‌های مظلوم دنیا کمک کند.

می‌خواست آن‌ها را آشکار کند، تا جامعه آن‌ها را در آغوش بگیرد. پس شاید او، از همه‌ی این‌ها گذشته، یک مددکار اجتماعی بود. او فقط می‌خواست اختصاصاً با دونده‌ها معاشرت کند.

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 روبان آبی می‌تواند راهی بیابد.

هر کاری می‌توانستم کردم تا جانسون را از این طرز تفکر ناامید کنم. هرکجا که می‌شد تلاش کردم اشتیاق او را نسبت به خودم و شرکت کم کنم. در کنار جواب ندادن به نامه‌ها، هیچوقت به او تلفن نردم، هیچوقت با او قرار ملاقات نگذاشتم، هیچوقت او را به ارگان دعوت نکردم. تازه هیچوقت این فرصت را از دست نادم تا به او حقیقتی رک و راست بگویم. در یکی از نادر پاسخ‌هایم به نامه‌هایش این موضوع را پوست کنده گفتم: «اگرچه رشد خوبی داشتیم، ولی ۱۱۰۰۰ دلار به بانک فرست نشال بدهکارم... نقدینگی منفی است.»

او فوراً جوابم را نوشت و پرسید که می‌شود تمام وقت کار کند یا خیر. «می‌خواهم اگر بشود با تایگر شروع کنم و فرصتی برای من فراهم شود تا کارهای دیگری را نیز انجام بدهم - دویدن، دانشکده، گذشته از این، آقای خودم باشم.»

سرم را تکان دادم. به این پسره می‌گویم روبان آبی دارد مثل کشتی تایتانیک غرق می‌شود، آن وقت جواب داده و درخواست یک شغل درجه‌ی یک داده.

با خودم فکر کردم باشه خوبه اگر ما غرق بشویم، با همدیگر عزا می‌گیریم.

خلاصه 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 کمر شکنی به نظر می‌رسید، اما جانسون خیلی پخش و پلا بود، 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، احتمال را دید. پس میانه را گرفتم و ادامه دادم.

بعد از این قضایا کلا دیگر به جانسون فکر نکردم. در آن موقع مشکلات بزرگ‌تری داشتم. مدیر بانک از دستم ناراحت بود.

پس از آنکه سال اول به فروش هشت هزار دلار رسیدم، برای سال دوم، شانزده هزار دلار پیش‌بینی کردم. طبق گفته‌ی بانکدارم، این روال کار، بسیار مشکل‌ساز بود.

پرسیدم: «افزایش صددرصدی فروش مشکل‌سازه؟»

او گفت: «نرخ رشد شما برای سرمایه‌ی شما خیلی سریع است.»

«چطور اینجور شرکت کوچکی می‌تونه اینقدر سریع رشد کنه؟ اگر یک شرکت کوچک سریع رشد کنه، سرمایه‌اش رو افزایش می‌ده.»

او گفت: «کالا یک اصل مشابه است، صرف‌نظر از اندازه. رشد سریع ترازنامه‌ی شرکت شما خطرناک است.»

من گفتم: «زندگی یعنی رشد. تجارت یعنی رشد. شما رشد می‌کنید، در غیر اینصورت می‌میرید.»

«ما اینجوری به این قضیه نگاه نمی‌کنیم.»

«شاید به یک دونده توی مسابقه نیز بگویید که داره خیلی تند می‌دوه.»

«سیب و پرتقال.»

می‌خواستم بگم که مغز شما پر از سیب و پرتقال است.

برای من مثل یک کتاب اصول بود. رشد فروش، به اضافه‌ی سوددهی، به اضافه‌ی جنبه‌ی مثبت بی‌نهایت، برابر است با کیفیت شرکت. با این حال، در آن روزها بانک‌های تجاری با بانک‌های سرمایه‌گذاری متفاوت بودند. تمرکز نزدیک‌بینی آن‌ها بر روی ترازهای نقدی بود. آن‌ها از تو می‌خواستند که اصلا و ابدا تراز نقدی سریع‌ا رشد نکند.

بارها و بارها تلاش کردم که به آرامی درباره‌ی تجارت کفش به بانکدارم توضیح بدهم. گفتم که اگر رشد نکنم، قادر نخواهم بود اُنیتسوکا را ترغیب کنم که من بهترین نفر برای توزیع کفش‌ها در غرب هستم. اگر نتوانم اُنیتسوکا را متقاعد کنم که من بهترین هستم، آن‌ها می‌روند و یک مرد مارلبوری دیگر را پیدا و جایگزین من می‌کنند. و به این ترتیب که نمی‌توان با بزرگترین غول کفش، آدیداس، مبارزه کرد.

بانکدارم متاثر نشد. برخلاف آتا، او چشمان متقاعد سازی مرا تحسین نکرد. او بارها و بارها می‌گفت: «آقای نایت، شما باید آهسته‌تر پیش بروید. شما به اندازه‌ی کافی سرمایه برای این نوع رشد رو ندارید.»

سرمایه. تفرم از این لغت شروع شد. بانکدارم بارها و بارها از این لغت استفاده کرد، تا اینکه این لغت شد آهنگ توی ذهنم و توانستم از توی سرم بیرونش کنم. سرمایه – وقتی دندانهایم را مسواک می‌زدم می‌شنیدم. سرمایه – وقتی شب با مشت می‌زدم روی بالشتم که برای خواب آماده‌اش کنم، می‌شنیدم. سرمایه – به جایی رسیدم که حتی از بلند به زبان آوردن این لغت خودداری کردم چون این لغت واقعی نبود، سرمایه در واقع اصطلاح خاص دیوان‌سالاری بود، یک حسن تعبیر برای پول نقد بود که طبق حساب و کتاب، من هیچی نداشتم. هر دلاری که به دست می‌آوردم، مستقیماً دوباره واسه‌ی خرید کفش سرمایه‌گذاری می‌کردم. آیا این کار، شتابزده بود؟

تراز نقدینگی داشتن و نشستن یک گوشه‌ای و کاری نکردن برای من مفهومی نداشت. البته این یک کار محتاط، محافظه کار و سنجیده بود. اما حاشیه‌ی جاده پر بود از کارآفرین‌های محتاط، محافظه کار و سنجیده. من می‌خواستم پایم را محکم روی پدال گاز فشار بدهم.

در جلسات متعدد با بانکدارم، یک جورایی جلوی زبانم را می‌گرفتم. هر چیزی که او می‌گفت، من نهایتاً می‌پذیرفتم. اما بعدش آن کاری را می‌کردم که کاملاً باب دلم بود. سفارش دیگری از اُنیتسوکا می‌گرفتم، دو برابر سفارش قبل، می‌رفتم توی بانک با چشمانی باز و معصوم، تقاضای اعتبارنامه<sup>۱</sup> برای پوشش این سفارش می‌دادم. بانکدارم همیشه تعجب می‌کرد. ج . . . قدر می‌خواهی؟ و من همیشه تظاهر می‌کردم که از شوکه شدن او شوکه شدم. فکر می‌کردم عاقلانه فکر کنی. . . من چرب زبانی می‌کردم، بیش از حد تواضع می‌کردم، مذاکره می‌کردم و به تدریج او با وام من موافقت می‌کرد.

پس از فروش کفش‌ها و تسویه کامل وام‌ها، دوباره همین روال را ادامه می‌دادم. سفارش عظیمی از اُنیتسوکا می‌گرفتم، میزان را دو برابر سفارش قبل می‌کردم، سپس کت و شلوار پوشیده می‌رفتم توی بانک؛ با نگاهی فرشته وار توی چهره‌ام.

---

<sup>۱</sup> یا با نام دیگر اعتبار اسنادی (LC)، تعهدی از بانک است مبنی بر اینکه میزان پرداختی خریدار به فروشنده بموقع و با مبلغ صحیح به دست فروشنده خواهد رسید. هرگاه که خریدار قادر به پرداخت مبلغ خرید نباشد، بانک موظف است باقیمانده یا تمام مبلغ خرید را بپردازد.

اسم بانکدارم هری وایت بود. او که پنجاه ساله، مهربان و صدایش شبیه یک مشت سنگریزه در مخلوط کن بود، ظاهراً قصد نداشته که بانکدار شود؛ مخصوصاً بانکدار من. او از قضا مرا به ارث برده بود. اولین بانکدار من کین کاری بود. اما وقتی پدرم قبول نکرد که ضامن من باشد، کاری فوراً به پدرم زنگ زده بود. «بین خودمون باشه، بیل، اگه شرکت این بچه ورشکست بشه - بازم ازش حمایت می‌کنی، آره؟»

پدرم گفته بود: «نه بابا اصلاً.»

خلاصه کاری به این نتیجه رسیده بود که اصلاً حوصله‌ی این جنگ خانمانسوز پدر و پسر را ندارد و مرا به آقای وایت حواله کرده 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.

والاس چهار شانه بود با صورتی تپه‌کارانه و ته ریش نیکسونی داشت. ده سال از من بزرگتر بود اما یک جورایی فکر می‌کرد که آقای شگفت‌انگیز بانک است. او همچنین مصمم بود که رئیس کل بعدی بانک بشود و تمام ریسک‌های اعتباری بد را مانعی بزرگ بین خودش و رسیدن به این هدف می‌دید. او علاقه‌ای به دادن وام به هیچ کس و برای هیچ چیزی نداشت. اما به خاطر تراز مالی من که همیشه حول و حوش صفر می‌چرید، مرا فاجعه‌ای می‌دانست که منتظر روی دادن آن بود. با یک فصل کساد، فروش پایین، کارم تعطیل می‌شد، راهروی بانک والاس پر از کشف‌های فروش نرفته‌ی من می‌شد و مدیر شگفت‌انگیز بانک، از کوره به در می‌رفت. مثل سارا بالای قله‌ی فوجی، والاس مرا یک عصیانگر می‌دانست اما نه اینکه در قالب یک تعریف باشد. سارا هم دست آخر مرا عصیانگر دانست اما یک تعریف نبود.

البته والاس همیشه این چیزها را مستقیماً به من نمی‌گفت. این حرف‌ها را معمولاً 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. به نظر رسید که استفاده‌ی وایت از لغت «حامی» مناسب، مؤثر و امیدبخش بود. او قدبلند، لاغر و سابقاً ورزشکار بود و عاشق حرف زدن درباره‌ی ورزش بود. تعجبی نبود که ما

همدیگر را درک می‌کردیم. از طرفی دیگر، والاس چهره‌اش جوری به نظر می‌رسید که انگار هیچوقت پا توی زمین ورزشی نگذاشته است. مگر اینکه رفته باشد تا دارایی‌های بانک را از تیم‌های ورزشی پس بگیرد.

چقدر لذتبخش می‌بود که به والاس بگویم دیگر خودت و سرمایه‌ات برین به درک، بعدشم از کوره در بروم و کار بانکیم را بیرم جایی دیگر. سال ۱۹۶۵ جای دیگری نبود. بانک فرست نشنال تنها محل بازی در شهر بود و والاس این را می‌دانست. چون ارگان آن زمان‌ها کوچک بود و تنها دو بانک داشت؛ فرست نشنال و یو اس. بانک یو اس که قبلا من را پس زده بود. اگر از فرست نشنال نیز بیرون می‌رفتم، دیگر کارم تمام بود. (امروزه می‌توانید در یک ایالت زندگی کنید و در ایالتی دیگر کارهای بانکی انجام دهید، مشکلی نیست، اما قوانین بانکداری در آن روزها خیلی محدودتر بود).

همچنین، چیزی به نام سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز وجود نداشت. یک کارآفرین جوان آرزومند مکان‌های خیلی اندکی داشت که به آنجا مراجعه کند و آن مکان‌ها همگی با دروازه‌بانان مخالف ریسک، نگهبانی می‌شدند که هیچکدام سر سوزنی رؤیاپردازی نداشتند. به عبارتی دیگر، بانکداران والاس قانون بود نه استثنا.

قوز بالا قوز این بود که اُنیتسوکا همیشه کشف‌های مرا دیر ارسال می‌کرد. این یعنی زمان کمتری برای فروش، یعنی زمان اندکی برای پول در آوردن و پرداخت وام. وقتی شکایت می‌کردم، اُنیتسوکا جواب نمی‌داد. وقتی جواب می‌داد، به این سرگشتگی من اهمیتی نمی‌داد. چندین بار با تلکس برایشان پیامی تند و آتشی می‌فرستادم و از محل تقریبی آخرین محموله می‌پرسیدم و در جواب معمولاً پیامی دریافت می‌کردم که به طور دیوانه‌کننده‌ای مبهم بود. چند روز دیگر. مثل این بود که زنگ بزنی پلیس و پشت خط یکی خمیازه بکشد.

با توجه به همه‌ی این مشکلات، با توجه به آینده‌ی مبهم روبان آبی، به این نتیجه رسیدم که بهتر است شعلی واقعی دست و پا کنم؛ کاری که وقتی همه چیز خراب می‌شود بتوان به آن تکیه کرد. در آن زمان، جانسون خودش را اختصاصاً 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. چه بخواهم چه نخواهم، رسماً و به طور چاره‌ناپذیری عضو رسمی

گروهی بودم که کارهای سردستی انجام می‌دادند. برگ مالیاتی که آن سال برایم می‌آمد، در قسمت شغل، آزاد یا تاجر یا کارآفرین نوشته بود. آن‌ها مرا فیل اِچ. نایت، حسابدار می‌شناختند.

بسیاری از روزها اهمیتی نمی‌دادم. قبل از هر چیزی، مقدار زیادی از حقوق ماهیانه‌ام را می‌گذاشتم به حساب روبان آبی توی بانک، سرمایه‌ی ارزشمندم و تراز نقدینگی شرکت را افزایش می‌دادم. 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 مشتریان به خودش می‌بالید؛ مخلوطی از شرکت‌های نوپا و شرکت‌های پایدار که هرچیزی که تصور کنید می‌فروختند – الوار، آب، برق، غذا. وقتی مشغول حسابرسی این شرکت‌ها بودم، شکمشان را پاره می‌کردم، اعضای آن‌ها را جدا می‌کردم و دوباره کنار هم قرار می‌دادم. همچنین لابلای این بررسی‌ها یاد گرفتم که چگونه آن‌ها نجات یافته‌اند یا شکست خورده‌اند. چگونه چیزها را فروخته‌اند یا فروخته‌اند. چطور توی دردسر افتاده‌اند، چطور خودشان را از هچل بیرون آورده‌اند. یادداشت‌های دقیقی از اینکه چطور شرکت‌ها پابرجا شده‌اند یا شکست خورده‌اند، برداشتم.

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، تقریباً صد و چهل کیلوگرم وزن داشت که بیشتر این بدن سوسیس وار را کت و شلوار پولیستر بسیار ارزانش پر کرده بود. او با استعداد بود و درک بالا و اشتیاق زیادی داشت – و اشتیهای زیاد. هیچ چیز بیشتر از اینکه دراز بکشد و به ساندویچ بزرگی گاز بزند و یک شیشه ودکا بنوشد برایش لذتبخش نبود، یا اینکه هم بخورد و هم بنوشد و در همان حال برگه‌های حسابرسی را بررسی کند. او اشتیهای غیر قابل وصفی برای سیگار داشت. چه باران باشد چه آفتاب، او به سیگار نیاز داشت که دودش برود تو ریه‌هایش و مسیرهای دماغی‌اش. او حداقل روزی دو پاکت سیگار می‌کشید.

با حسابداران دیگر ملاقات کرده بودم؛ کسانی که اعداد را می‌شناختند، کسانی که استعداد ریاضی داشتند اما هیز اعداد و ریاضی توی خونس بود. در یک ستون ناخوشایند چهارتایی یا نه تایی یا دو تایی، او می‌توانست عناصر خام زیبایی را تشخیص دهد. او به گونه‌ای به اعداد نگاه می‌کرد که یک

شاعر به ابرها نگاه می‌کند، همان‌گونه که یک زمین‌شناس به سنگ‌ها نگاه می‌کند. او می‌توانست با آن‌ها آهنگی پر شور خلق کند، یا حقایق عمومی از آن‌ها بیرون بکشد.

و پیش بینی‌های عجیب غریب. هیز می‌توانست با اعداد آینده را پیش بینی کند.

هیز ر 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. این یک تفکر عالی بود. یک تفکر اشرافانه بود، تفکری که هیچوقت به ذهن من خطور نمی‌کرد.

از لحاظ عقلانی همیشه اعداد را زیبا می‌دانستم. زمانی فهمیدم که اعداد یک کد مخفی ارائه می‌دهند. فهمیدم که پشت هر ردیف از اعداد، قالب‌های اثیری افلاطونی وجود دارد. در کلاس‌های حسابداری تا اندازه‌ای این موارد را آموخته بودم. مثل ورزش که این چیزها را به من آموخته بود. دوندگی در پیست باعث می‌شود که شما به اعداد شدیداً احترام بگذارید چون شما آن چیزی هستید که اعداد می‌گویند هستید؛ نه چیزی بیشتر، نه چیزی کمتر. اگر عدد بدی را در مسابقه ثبت می‌کردم، دلایلی باید باشد - آسیب دیدگی، خستگی، قلب شکسته - اما هیچ کسی اهمیتی نمی‌داد. در نهایت اعداد من تمام چیزی بودند که همه به یاد می‌آورند. من با این واقعیت زندگی کرده بودم، اما هیز هنرمند، باعث شد تا آن را احساس کنم.

اما افسوس که از این ترسیده بودم که هیز یک نوع هنرمند تراژیک است؛ خود تخریب، از نوع ونگوک. او هر روز خود را در شرکت تضعیف می‌کرد؛ با بد لباس پوشیدن، تنبل بازی درآوردن، بد رفتاری کردن. او همچنین مجموعه‌ای از ترس‌های روانی داشت - ترس از ارتفاع، مار، حشرات، فضاهای بسته - که برای مافوق‌هایش و همکارانش می‌توانست مایوس کننده باشد.

اما او بیشتر، از رژیم‌های غذایی می‌ترسید. پرایس واترهاوس بی درنگ، صرف‌نظر از همه‌ی نواقصی که هیز داشت می‌توانست او را شریک کند؛ اما شرکت نمی‌توانست وزن زیادش را نادیده بگیرد. شرکت نمی‌توانست یک شریک صد و چهل کیلویی را تحمل کند. به احتمال خیلی زیاد همین حقیقت ناراحت کننده بود که هیز را مجبور ساخته بود خوردن زیاد را اولویت خودش کند. حالا به هر دلیلی بود، خیلی غذا می‌خورد.

تا سال ۱۹۶۵ او به اندازه‌ی خوردنش، می‌نوشید. بهتر بگویم خیلی زیاد می‌نوشید. او از تنهایی نوشیدن خودداری می‌کرد. وقت استراحت که می‌شد، اصرار می‌کرد که همه‌ی حسابداران بیایند و با او بنوشند.



او جوری حرف می‌زد که انگار مست بود، بدون وقفه. برخی دیگر از حسابداران او را عمو ریموس خطاب می‌کردند. اما من هیچوقت او را اینجوری صدایش نزد. هیچوقت از حرف‌های سرگرم کننده‌اش خسته نشدم. هر داستانی، درس مهمی درباره‌ی تجارت داشت - چه چیزی باعث رونق شرکت‌ها می‌شود، دفتر کل یک شرکت واقعا به چه معناست، بنابراین، بسیاری از شب‌ها، داوطلبانه، حتی مشتاقانه، وارد یکی از استخرهای پورتلند می‌شدیم و دور به دور با هیز مسابقه می‌دادم. صبح که بلند می‌شدم بی حال تر از آن زمانی بودم که در مسافرخانه‌ی کلکته بودم و تمام انضباط شخصی‌ام را به کار می‌گرفتم که در پرایس هاوس مفید باشم.

اما جواب نداد. وقتی که سرباز پیاده ارتش هیز نبودم، همچنان در نیروهای ذخیره خدمت می‌کردم (یک تعهد هفت ساله) شب‌های سه شنبه، از هفت تا ده، مجبور بودم کلیدی را در مغزم فشار بدهم و تبدیل به ستوان یکم نایت بشوم. واحد من از باربران لنگرگاه تشکیل شده بود، و ما اغلب در ناحیه‌ی انبار توقف می‌کردیم؛ به اندازه‌ی طول چند زمین فوتبال دورتر از جایی که محموله‌های اُنیتسوکا را تحویل می‌گرفتم. بیشتر شب‌ها افراد من و خودم کشتی‌ها را بار می‌زدیم یا خالی می‌کردیم و از جیب‌ها و کامیون‌ها محافظت می‌کردیم. خیلی از شب‌ها تمرینات بدنی انجام می‌دادیم؛ تخته شنا، بارفیکس، دراز نشست، دو. یادم می‌آید که یک شب با دوستم یک مسابقه‌ی دوی هزار و ششصد متری گذاشته بودم. باید عرق می‌کردم تا الکی که از باده نوشی با هیز وارد بدنم شده بود، از بین می‌رفت. خلاصه گامی مرگبار برداشتم، به تدریج آن را تندتر کردم، خودم و دیگران همه زیر گرد و خاک شدیم. سپس به گوشم خورد که یکی از سربازان که به نفس نفس افتاده بود به دیگری گفت: «من کاملا از نزدیک می‌شنیدم وقتی ستوان نایت یکسره دوید. اصلا نشنیدم که این مرد نفسی عمیق بکشد!»

شاید این تنها پیروزی من در سال ۱۹۶۵ بود.

برخی از شب‌های سه‌شنبه در نیروی ذخیره، فقط کلاس درس برگزار می‌شد. مربیان درباره‌ی استراتژی‌های نظامی حرف می‌زدند که برایم جالب بود. آن‌ها اغلب با تشریح جنگ‌های بسیار قدیمی و مشهور کلاس را شروع می‌کردند. اما همواره موضوع را می‌بردند سر جنگ ویتنام. جنگ دارد بدتر می‌شود. آمریکا بی امان به سمت جنگ کشیده می‌شد؛ گویی با یک آهنربای غول‌آسا. یکی از مربیان به ما گفت تا زندگی شخصی‌مان را سامان دهیم، با همسران و دوست دخترهایمان غزل خداحافظی را باید بخوانیم. ما «به زودی زود، بدبخت» خواهیم شد.

از جنگ متفر شده بودم. نه تنها به این دلیل که فکر می‌کردم جنگ، اشتباه است، بلکه فکر می‌کردم که جنگ کار احمقانه و بیهوده‌ای است. از حماقت متفر بودم. از بیهودگی متفر بودم. از همه مهمتر، آن جنگ، بیشتر از دیگر جنگ‌ها، به نظرم دقیقا همانند اصول بانک من پیش می‌رفت؛ جنگیدن نه برای پیروز شدن بلکه برای جلوگیری از شکست، یک استراتژی شکست قطع و یقین. سربازان هم دوره‌ی من هم چنین احساساتی داشتند. عجیب نبود که زمانی که مرخص شدیم قدمرو رفتیم به نزدیک‌ترین میخانه؟

بین ریزرز و هیز، مطمئن نبودم که کدام سال ۱۹۶۶ را ببیند.

هر از گاهی، هیز می‌زد به جاده، مشتریان را در سراسر آرگان ملاقات می‌کرد و من مکررا بخشی از این سفر نمایش دارو بودم<sup>۱</sup>. از بین تمامی حسابداران مبتدی او، من احتمالا محبوب‌ترینشان بودم، به ویژه وقتی که او مسافرت می‌کرد.

از هیز خوشم می‌آمد، خیلی زیاد. اما این نکته را کشف کردم که وقتی توی جاده بودیم او کاملا موهایش را می‌زد پایین. و طبق معمول از دار و دست‌هاش 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 بشوید. نوشیدنی‌ها را به دقت شمارش بستانکاری و بدهکاری دقیقا شمارش می‌کرد. برخی مواقع می‌گفت که به کار گروهی اعتقاد دارد و اگر توی تیم او باشید، محض رضای خدا بهتر است که «آن نوشیدنی لعنتی رو تموم کنی.»

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، معده‌ام 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 روزهای غمگین و مبهم را در والاوالا به یاد می‌آورم که داشتیم کار حسابداری شرکت پردز آی را انجام می‌دادیم و بعدش رفتیم سیتی کلاب و مشروب آخر شب خوردیم. عضویت در سیتی کلاب یک دلار بود و هیز از اعضای خوب بود – تا اینکه من مسخره بازی در آوردم و ما را انداختند بیرون. یادم نمی‌آید چه کاری کردم اما مطمئنم که کار خیلی بدی بود. همچنین مطمئنم که توانستم جلوی خودم را بگیرم و خیلی مشروب خوردم.

---

<sup>۱</sup> اشاره دارد به زمان‌های قدیم که داروفروشان شهر به شهر سفر می‌کردند و دارهایشان را به مردم معرفی می‌کردند.

به طور مبهمی یادم می‌آید که سرتاپای ماشین هیز بالا آوردم. به طور مبهمی یادم می‌آید که او با مهربانی و صبورانه بهم می‌گفت که تمیزش کنم. چیزی که به وضوح یادم می‌آید این است که هیز نه صورتش سرخ شد و نه اوقاتش تلخ شد، هرچند من مشخصا کارم اشتباه بود و عضویت او را از سیتی کلاب لغو کردم. چه وفاداری، چه وظیفه‌شناسی بیش از حد و بیجایی – شاید همین لحظه بود که عاشق هیز شدم. من این مرد را وقتی که چیزی عمیق‌تر در اعداد دید تحسینش کردم، اما وقتی او چیزی ویژه در من دید، عاشقش شدم.

در یکی از آن سفرهای جاده‌ای، در یکی از آن گفتگوهای آخر شب در حال مستی، از روبان آبی به هیز گفتم. او آینده‌ی خوبی برای شرکت دید. همچنین برای آن، بدشگونی هم دید. او گفت، اعداد دروغ نمی‌گویند. او گفت: «شروع یک شرکت جدید اینم تو این اوضاع اقتصادی؟ اونم یک شرکت کفش؟ با تراز نقدینگی صفر؟» او سر بزرگ و وزوزی‌اش را پایین انداخت و تکان داد.

اما از طرفی دیگر او گفت که این وسط از یک چیزی خوشم می‌آید؛ باورمن. یک آدم برجسته برای شراکت – این سرمایه‌ای است که برای آن غیر ممکن است عددی تعیین کنیم.

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 اولیه‌ای که باورمن برای ایجاد شراکت‌مان به من داده بود از حساب کریسمس کلابش برداشته بود – از اُنیتسوکا بازدید کردند و همه را در آن ساختمان مجذوب خودشان کرده بودند.

از آنها استقبال باشکوهی کرده و آن‌ها را به یک تور اختصاصی از کارخانه برده بودند و موریموتو حتی آنها را به آقای اُنیتسوکا معرفی کرده بود. مطمئنا دو شیر پیر به یکدیگر رسیدند. به هر ترتیب هر دوی آن‌ها از پایانی مشابه ساخته شده بودند و از جنگی مشابه ساخته شده بودند. هر دو همچنان با زندگی روزمره، همانند یک نبرد برخورد می‌کردند. هر چند آقای اُنیتسوکا مقاومتی مخصوص شکست خورده‌ها را داشت که باورمن را مجذوب خودش کرده بود. به باورمن از تأسیس شرکت کفشش در ویرانه‌های ژاپن گفت، وقتی که تمامی شهرهای بزرگ همچنان از بمب‌های آمریکا می‌سوختند. او اولین قالب های کفش، برای خط تولید کفش‌های بسکتبال، را با ریختن موم داغ از شمع‌های بودایی بر روی پاهای خودش ساخته بود. اگرچه کفش‌های بسکتبال فروش نرفت، اما آقای اُنیتسوکا تسلیم

نشد. او به سادگی به کفش دوندگی تغییر داد و بقیه داستان تاریخچه‌ی کفش بود. باورمن به من گفت تمام دونده‌های ژاپنی در بازی‌های المپیک سال ۱۹۶۴ کفش تایگر پوشیده بود.

آقای اُنیسوکا همچنین به باورمن گفته بود که طرح کف تخت کفش‌های تایگر را وقتی که سوشی می‌خورده به او الهام شده است. وقتی به بشقاب چوبی‌اش نگاه می‌کند، وقتی به اطراف پاهای هشت پا می‌نگرد، با خود فکر می‌کند که چنین فنجان بادکش مشابهی بر روی کف تخت کفش دونده‌ها 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.

حالا که باورمن به ارگان برگشته بود، با خوشحالی با دوست جدیدش آقای اُنیسوکا و با کل تیم تولید کارخانه‌ی اُنیسوکا مکاتبه می‌کرد. او مجموعه‌ای از ایده‌ها و مدل‌های تغییر یافته‌ی محصولاتشان را برای آن‌ها می‌فرستاد. اگرچه همه در آفرینش ز یک گوهرند، اما باورمن به این اعتقاد رسید که همه‌ی پاها یکسان آفریده نشده‌اند. آمریکایی‌ها نسبت به ژاپنی‌ها بدن متفاوتی دارند – بلندتر، سنگین‌تر – بنابراین آمریکایی‌ها کفش‌های متفاوتی نیاز دارند. پس از موشکافی دقیق ده‌ها جفت کفش تایگر، باورمن فهمید که چطور می‌شد آن‌ها را متناسب با مشتریان آمریکایی دوخت. پس از پایان این کار، او تعداد زیادی یادداشت، طرح و نقشه داشت که همه‌ی آن‌ها را یک راست فرستاد ژاپن.

متأسفانه، او نیز مثل من فهمید که مهم نبود که چقدر به خوبی شخصا با تیم اُنیسوکا کنار بیایی، وقتی که بر می‌گشتی آن طرف اقیانوس آرام، همه چیز متفاوت بود. بیشتر نامه‌های باورمن بی‌جواب بود. وقتی هم جوابی بود، مرموز یا خیلی خلاصه 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 نامه‌هایش بی‌جواب می‌ماند، باورمن تنها کاری که می‌کرد بیشتر می‌نوشت؛ با لغات زیرخط شده‌ی بیشتر و علائم‌های تعجب بیشتر.

او از ارائه‌ی آزمایش‌هایش نیز دست بردار نبود. او به پاره کردن کفش‌های تایگر ادامه داد. او از مردان جوان در تیم‌های دو میدانی‌اش به عنوان موش‌های آزمایشگاهی استفاده می‌کرد. در طول پاییز، فصل دو میدانی سال ۱۹۶۵، هر مسابقه‌ای، دو نتیجه برای باورمن داشت. یکی عملکرد

دونده‌هایش بود و دیگری عملکرد کفش‌هایش. باورمن به این توجه می‌کرد که قوس کف کفش چقدر انحنای داشت، چطور کف تخت کفش‌ها با پوشش زغال سنگی پیست مسابقه برخورد می‌کند، چقدر نوک کفش فشرده شده و چقدر رویه‌ی کفش خم شده است. سپس با پست هوایی یادداشت‌ها و یافته‌هایش را می‌فرستاد ژاپن.

بالاخره باورمن موفق شد از سد مقاومت ژاپنی‌ها عبور کند. ائیتسوکا نمونه‌های اولیه‌ای را ساخته بود که با ایده‌ی باورمن نسبت به کفش آمریکایی‌تر، جور بود. کفی داخلی نرم، قوس کف کفش محکم‌تر، پاشنه‌ی لایه‌ی دار به منظور کاهش فشار روی زردپی‌های آشیل – آن‌ها نمونه‌ها را به باورمن فرستادند و باورمن از خوشحالی بال در آورد. او تقاضای تعداد بیشتری کرد. بعد همه‌ی این کفش‌های آزمایشی را به تمامی دونده‌هایش سپرد که برای شکست رقبا از آنها استفاده کردند.

همیشه اندکی موفقیت به باورمن سر می‌زد، در بهترین حالتش. در همین گیر و دار او اکسیر ورزشی، معجون و پودر جادویی را امتحان می‌کرد تا به دونده‌هایش انرژی و استقامت بیشتری بدهد. وقتی توی تیمش بودم، از اهمیت تعویض نمک و الکترولیت ورزشکارها صحبت می‌کرد. او مرا و دیگران را مجبور می‌کرد تا معجونی که خودش ابداع کرده بود را سر بکشیم؛ یک چیز چسبناک و بدبو ساخته شده از از موزهای پوره شده، لیموناد، چای، عسل و دیگر مواد ناشناخته. حالا، همانطور که با سرهم بندی کردن کفش‌ها مشغول بود، با دستورات نوشیدنی‌های ورزشی‌اش هم مسخره‌بازی در می‌آورد و طعمش را بدتر می‌کرد تا بهتر جواب بدهد. سال‌ها بعد بود که فهمیدم باورمن تلاش می‌کرده است تا گاتورید را اختراع کند.

در وقت آزادش، دوست داشت به پوشش پیست دو و میدانی استادیوم هیوارد فکر کند. هیوارد زمین مقدسی بود که در سنت‌ها بسیار درباره‌ی آن اغراق شده بود اما باورمن اعتقاد نداشت که سنت اجازه دهد شما را کُند کند. وقتی باران می‌بارید، که همیشه در ایوجین باران می‌بارید، زمین‌های دو پوشیده شده از زغال سنگ تبدیل به آبراهه‌های شهر ونیز می‌شد. باورمن اعتقاد داشت که یک چیزی لاستیکی راحت خشک، جارو و تمیز می‌شود. او همچنین اعتقاد داشت این چیز لاستیکی برای پای دونده‌هایش دل‌رحم‌تر است. خلاصه او یک مخلوط کن سیمان خرید، آن را با قطعات خرد شده‌ی تایر و انواع مواد شیمیایی دیگر پر کرد و ساعت‌ها صرف رسیدن به یک استحکام و بافت کاملاً مناسب کرد. چندانباری شده بود که به خاطر تنفس گازهای این معجون جادوگری، خودش را وحشتناک

مریض کرده بود. سردردهای مجهول، بیحالی چشمگیر، کاهش بینایی – این موارد اندکی از بهای همیشگی برای کمال گرایی اش بود.

این بار هم، سال‌ها بعد بود که فهمیدم باورمن واقعا چه چیزی در سر داشت. او می‌خواست پلی‌یورتن بسازد. یک بار از او پرسیدم که چطور در یک روز بیست و چهار ساعته، به همه‌ی کارهایش می‌رسد؛ مریگیری، مسافرت، آزمایش، رسیدگی به خانواده. او غرغر کرد، انگار می‌خواست بگوید: «این که چیزی نیست.» بعدش با صدایی نجاگونه بهم گفت که از همه‌ی این‌ها گذشته، دارد یک کتاب می‌نویسد.

گفتم: «کتاب؟»

با صدایی خشن گفت: «درباره‌ی دودین.»

باورمن مدام چسبیده بود به این عقیده که مردم این اشتباه را می‌کنند که تنها المپیک‌های 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 می‌یاد.» اما فکر کردم که مربی پیر من قمپز در کرده. آخه کی می‌یاد کتابی درباره‌ی دوندگی بخواند؟

## ۱۹۶۶

وقتی فهمیدم که قراردادم با اُنیتسوکا 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، بگویند که نظرش عوض شده. و طبق معمول آماده‌ی دریافت نامه‌ای از بانکم بودم، بگویند که کار من دیگر مورد قبول آن‌ها نیست.

اما هر روز فقط نامه‌های جانسون بود. مثل باورمن، این مرد خواب نداشت. هیچوقت. هیچ توضیح دیگری برای جریان بی‌وقفه‌ی نامه‌هایشان به ذهنم نرسید. بسیاری از آن‌ها بیهوده بودند. در کنار یک عالمه اطلاعاتی که نیازی بهشان نداشتیم، نامه‌ی معمول جانسون شامل جملات اضافه در پراتر بود و یک مشت جوک‌های بی‌مزه.

بعضی مواقع نیز یک نقاشی نیز توی نامه بود.

بعضی وقت‌ها هم متن یک آهنگ توی نامه بود.

برخی اوقات یک قطعه شعر.

بسیاری از نامه‌های جانسون که معلوم بود با عجله توی ماشین تحریر دستی قرار داده و به خاطر فشار زیاد روی کاغذ، صفحات گاهی 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 پایین‌تر جاده به شخص گفته که شاید بهتر باشه که فلان تعداد جفت کفش بیشتر بخرد و بنابراین جانسون برنامه‌ای داشت تا ... چگونه جانسون به دنبال سر مربی 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 ...

اغلب جانسون جزئیات آخرین آگهی که چسبانده بود یا اینکه در نظر دارد که در صفحات پستی مجلات لانگ دیستنس لاگ و ترک آند فیلد نیوز چاپ کند را به گونه‌ای عذاب آور تشریح می‌کرد. یا عکس یک کفش تایگر را که در آگهی تبلیغاتی‌اش اضافه کرده بود، توصیف می‌کرد. یک استودیوی عکس موقتی در خانه‌اش درست کرده بود. کفش‌ها را به طور دلربایی تکیه می‌داد به یک

ژاکت مشکی روی مبل. مهم نبود که کمی اندکی این طرز چیدمان مثل پوشیدن کفش‌های لوکسی بود که افراد مشهور دنیای مد توی فیلم‌های تبلیغاتی می‌پوشند، اما از این ایده‌ی آگهی دادن در مجلاتی که فقط جوجه دونده‌های بی‌عرضه می‌خوانند، سر در نمی‌آوردم. من دلیلی برای تبلیغ نمی‌دیدم، خلاص. اما جanson معلوم بود که دارد بهش خوش می‌گذرد و قسم می‌خورد که تبلیغات جواب می‌دهد؛ پس خوب بود که از من خیلی دور بود که بخوادم جلویش را بگیرم.

نامه‌ی معمول جanson بی‌برو برگرد با اظهار تأسف طعنه‌آمیز یا آشکارا جدی، درباره‌ی اینکه چرا جواب نامه‌ی قبلی‌اش را ندادهام، تمام می‌شد. همچنین نامه‌ی قبل از آن و الی آخر. بعدشم یک پی‌نوشت داشت و معمولاً یک پی‌نوشت دیگر و گاهی اوقات یک معبد پر از پی‌نوشت‌ها. سپس باز هم درخواستی دیگر برای جملات تشویق‌آمیز؛ که من هرگز برایش نفرستادم. من زمان برای جملات تشویق‌آمیز نداشتم. به علاوه، اصلاً با روحیات من سازگار نبود.

الان که به گذشته نگاه می‌کنم نمی‌دانم واقعا این اخلاق خودم بود یا اینکه از باورمن یا پدرم، یا از هردو تقلید می‌کردم. آیا من از رفتار کم‌گویی آن‌ها اقتباس می‌کردم؟ شاید از تمامی مردانی که تحسین‌شان می‌کردم الگوبرداری می‌کردم؟ در آن زمان هر چیزی را که می‌توانستم به دست بیاورم درباره‌ی ژنرال‌ها، سامورایی‌ها، شوگان‌ها در کنار زندگی‌نامه‌ی سه قهرمان اصلی من – چرچیل، کندی و تولستوی می‌خواندم. هیچ علاقه‌ای به خشونت نداشتم اما به رهبری علاقه داشتم تحت شرایط سخت. جنگ سخت‌ترین شرایط بود. اما تجارت شباهت‌هایی با جنگ داشت. شخصی یک جایی زمانی گفته بود که تجارت، جنگ بدون فشنگ است و با این جمله موافق بودم.

من آن آدم ویژه نبودم. در طول تاریخ مردم به سلحشورانی توجه می‌کردند که الگوی فضایل بزرگ اخلاقی همینگوی را با تاکید بر نزاکت، داشتند. (خود همینگوی وقتی که کتاب جشن بیکران<sup>۱</sup> را می‌نوشت به مجسمه‌ی مارشال هی، فرمانده‌ی محبوب ناپلئون نگاه می‌کرده). یکی از درس‌هایی که از مدرسه‌ی خانگی خودم درباره‌ی قهرمانان یاد گرفتم این بود که آن‌ها خیلی حرف نمی‌زدند. هیچ یک از آن‌ها وراج نبودند. هیچکدام مدیریت ذره‌بینی نداشتمند. به مردم نگو چگونه کارها را انجام دهند، به آن‌ها بگو چه کاری بکنند و بگذار با نتایج‌شان تو را غافلگیر کنند. بنابراین جواب جanson را ندادم و بهش پیله نکردم. پس از آنکه به او گفتم چکار کند، امیدوار بودم که مرا غافلگیر کند.

---

<sup>۱</sup> Moveable Feast



شاید با سکوت.

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. اگرچه او از شکایت کردن لذت می‌برد (به من، به خواهرم، به دوستان مشترک)، ولی فهمید که سبک مدیریتی من به او آزادی داده است. او که مختار بود هرجوری که راحت است کار کند، با بی نهایت خلاقیت و انرژی پاسخ داد. او هفت روز هفته را کار می‌کرد، کفش می‌فروخت و روبان آبی را تقویت می‌کرد و وقتی هم مشغول فروش نبود، سخت‌کوشانه پرونده‌ی داده‌های مشتریانش را تکمیل می‌کرد.

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 همه‌ی مواقع و به آن‌ها کاملاً احساس خاصی بدهد. برای مشتریانش کارت تبریک سال نو می‌فرستاد. برایشان کارت تبریک روز تولد می‌فرستاد. پس از اتمام مسابقه‌ی بزرگ یا ماراتن برایشان نوشته‌های تبریک می‌فرستاد. هرگاه نامه‌ای از جانسون به دستم می‌رسید، می‌دانستم که این نامه یکی از آن ده‌ها نامه‌ای است که آن روز او با خود به صندوق پست برده بوده. او صدها و صدها مشتری مکاتبه‌ای داشت، از هر طیف آدمی؛ از ستاره‌های دو میدانی دبیرستانی تا دوندگه‌های آخر هفته‌ی هشتاد ساله. خیلی از آن‌ها وقتی باز هم نامه‌ای دیگر از صندوق نامه‌شان بر می‌داشتند احتمالاً مثل من فکر می‌کردند که: «این آدم از کجا این همه وقت می‌پاره؟»

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. مخصوصاً درباره‌ی آسیب دیدگی‌شان. در دهه‌ی ۱۹۶۰ تعداد اندکی از افراد چیزهای جدیدی درباره‌ی آسیب دیدگی‌های دوندگی یا به طور کلی آسیب دیدگی‌های ورزشی می‌دانستند، بنابراین نامه‌های جانسون اغلب با اطلاعاتی پر می‌شد که محال بود جایی دیگر پیدا کنید. من اندکی نگران مسائل تعهد بودم. همچنین نگران بودم که یک روز نامه‌ای دریافت کنم بگویند که جانسون یک اتوبوس کرایه کرده و همه‌ی آن‌ها را برده دکتر.

برخی از مشتریان آزادانه نظراتشان را درباره‌ی کفش‌های تایگر ابزار می‌کردند، از همین روی جانسون بازخورد مشتریان را نیز اضافه کرد و از آن برای توضیح طرح‌ها استفاده کرد. برای مثال، یک مرد شکایت کرد که کفش‌های کف صاف تایگر کفی نرم مناسبی ندارد. او می‌خواست تو مارائن بوستون شرکت کند اما فکر می‌کرد که با کفش تایگر نتواند چهار کیلومتر آخر را طی کند. بنابراین جانسون یک کفش‌ساز را استخدام کرد تا کفی ابری دمپایی حمام را بردارد و به کفش کف صاف تایگر پیوند بزند. آجی مجی! کفش کف صاف فرانکش‌تاین جانسون کفی جادار، یکدست و پاشنه‌ی میانه نرمی داشت. (این پاشنه‌ی میانی امروزه در تمامی کفش‌های ورزشی استاندارد برای دوندها وجود دارد.) کفی جانسون که قشنگ جفت و جور شده بودند، آنقدر متحرک، نرم و جدید بود که مشتری جانسون در بوستون بهترین نتیجه را گرفته بود. جانسون نتایج را برایم ارسال کرد و از من خواست تا آن را به شرکت تایگر بفرستم. باور من نیز پیش از این چند هفته قبل‌تر از من خواسته بود تا کار مشابهی را با خوراها یادداشت‌های او انجام دهم. با خودم گفتم عجب! دو نابغه‌ی دیوانه با هم.

هر از گاهی نامه‌ای ذهنی برای جانسون می‌نوشتم تا او را از افزایش دوستان مکاتبه‌ایش هشدار دهم. روان آبی قرار بود خودش را به سیزده ایالت غربی محدود کند و کارمند تمام وقت شماره‌ی یک این کار را نمی‌کرد. جانسون مشتریانی در سی و هفت ایالت داشت از جمله کل ایسترن سیبورد، که قلب مرکز فعالیت مارلبرو بود. مرد مارلبرو هیچ کاری با قلمروی خودش نمی‌کرد، پس تاخت و تاز جانسون به نظر بی‌خطر بود. اما نمی‌خواستیم با این مرد درگیر شویم.

با این وجود هیچوقت فرصتی نشد تا نگرانی‌هایم را به جانسون بگویم. طبق معمول، هیچی به او نگفتم.

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. همچنین تعدادی لوازم ضروری نیز کرایه کردم – میز، صندلی، تختخواب بزرگ، کاناپه زیتونی – و آن‌ها را خیلی قشنگ چیدمان کردم. ظاهراً لوازم زیادی نداشتیم اما برایم مهم نبود زیرا وسایل اصلی من کفش بود. اولین خانه‌ی مجردی من از کف تا سقف پر از کفش شده بود.

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 بیج، کالیفرنیا ۹۰۷۴۰.

هیچ کدام از نامه‌ها را جواب ندادم.

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 بیج ساکن بشود، اما می‌خواست یک آپارتمان مجردی کوچک بگیرد.

چند روز بعد نامه‌ای نوشت و گفت که تصادف کرده و ماشینش داغون شده.

این اتفاق صبح زود افتاده بود، جایی در شمال سن برناردینو. طبیعتاً در مسیر رفتن به جاده‌ی مسابقه‌ای بوده که می‌خواست هم بدود و هم کفش‌ها را بفروشد. او نوشته بود که پشت فرمان خوابش می‌گیرد و وقتی بیدار می‌شود، خودش و ماشین فولکس واگن باگ ۱۹۵۶ خود را واژگون و کله پا شده می‌بیند. او با پایش به در ضربه می‌زدند، بعدش می‌چرخد و قبل از آنکه روی تپه‌ی خاکی معلق بزند، از ماشین می‌پرد بیرون. وقتی غلتیدن جانسون بالاخره تمام می‌شود، روی کمرش بود و به آسمان نگاه می‌کند. ترقوه، پا و جمجمه‌اش کاملاً خرد شده بود.

او گفت که جمجمه‌اش واقعاً خون می‌آمد.

بدتر، چون تازه طلاق گرفته بود، هیچ کسی را نداشت که در طول دوره‌ی نقاهتش از او مراقبت کند.

این جوون بیچاره دیگر آهی نداشت که بخواهد با ناله سودا کند.

صرفظراً 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. او گفت که یکی از دوستانش نامه‌هایش را می‌آورد. پس جای نگرانی نبود، صندوق پستی ۴۹۲ همچنان دقیق کار می‌کرد. در انتهای نامه‌اش او اضافه کرد که چون در حال حاضر با امرار معاش، حمایت از بچه و هزینه‌های هنگفت دارو روبرو است، او باید درباره‌ی چشم انداز بلند مدت روبان آبی سوال کند. من آینده را چطور می‌دیدم؟

دروغ نگفتم . . . واقعا. شاید از سر ترحم بود یا شاید به خاطر تصویر جانسون بود که در ذهنم تداعی می شد: مجرد، تنها، بدنش پوشیده از گچ شکسته بندی که مشتاقانه می کوشد تا خودش و شرکتش را زنده نگه دارد، که صدایی حاکی از خوشبینی از من بیرون آمد. گفتم که روبان آبی طی سال های آتی تبدیل به یک شرکت کالای ورزشی تعمیم یافته می شود. احتمالا دفاتری در ساحل غربی خواهیم داشت، و شاید روزی در ژاپن. من نوشتم: «دشوار است اما ارزش تلاش کردن را دارد.» این خط آخر کاملا از روی صداقت بود. ارزش تلاش کردن را داشت. اگر روبان آبی نبود می شد، من کاملا بی پول می شدم و له می شدم. اما تاحدودی عقل ارزشمندی نیز داشتیم که می توانستیم برای کار بعدی آن را به کار بگیریم. عقل، به نظر یک سرمایه ی نامحسوس می آمد اما سرمایه ای کاملا مشابه، سرمایه هایی که ریسک کردن را توجیح می کند. شروع کردن کار خودم تنها چیزی بود که ریسک های بعدی زندگی را ایجاد کرد - ازدواج، وگاس، کشتی گیری با تمساح - به نظر چیزهای حتمی می آمدند. اما امید من این بود که وقتی شکست خوردم، اگر شکست خوردم، سریع شکست بخورم؛ چون اینجوری وقت کافی، سال های کافی خواهیم داشت تا تمامی درس هایی را که با تلاش زیاد آموخته ام، پیاده کنم. من خیلی اهل هدف چینی نبودم، اما این هدف هر روز در ذهنم تداعی می شد تا وقتی که به آوایی تکراری در ذهنم تبدیل شد: سریع شکست بخور.

در انتهای نامه به جانسون گفتم که اگر بتواند ۳۲۵۰ جفت کفش تایگر را تا آخر ژوئن سال ۱۹۶۶ بفروشد - که با حساب و کتاب های من کاملا غیر ممکن بود - پیشنهادش مبنی بر افتتاح فروشگاه خرده فروشی را از بس توی نامه های من نوشته بود که بیچاره ام کرده بود، قبول می کنم. حتی یک پی نوشت در آخر نامه برایش نوشتم که می دانستم این پی نوشت را مثل یک شکلات می گذارد توی دهنش و می خورد. بهش یادآوری کردم که او کفش های بسیار زیادی فروخته، خیلی سریع، شاید لازم باشد با یک حسابدار صحبت کند. گفتم موارد مالیات بر درآمد هست که باید در نظر گرفت.

او فوراً نامه ای فرستاد و تشکر طعنه آمیزی درباره ی توصیه ی مالیاتی فرستاد. او گفت فرم های 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 نامه اش را با این جمله به پایان رسانده بود: «خواهشاً جملات تشویق آمیز بفرست.»

نفرستادم.

هرجوری بود جانسون به آن تعدادِ 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 فروشی مان را افتتاح کرد.

سپس او شروع کرد به تغییر فروشگاه به محلی دلخواه، کعبه‌ی دوندها. او راحت‌ترین صندلی‌ها را که می‌توانست پیدا کند، خریداری کرد. از عهده‌ی پولش برآمد چون توی حراج اثاثیه‌ی منازل خریده بود. فضایی زیبا برای دوندها درست کرده بود تا دور هم جمع بشوند و حرف بزنند. قفسه‌هایی ساخته بود و با کتاب‌هایی پر کرده بود که هر دونده‌ای باید آن‌ها را بخواند، خیلی از آن‌ها کتاب‌های چاپ اول کتابخانه‌ی شخصی خودش بودند. دیوارها را با عکس دونده‌هایی پر کرد که کفش تایگر پوشیده بودند، همچنین انباری از تی‌شرت‌هایی ایجاد کرد که طرح تایگر با چاپ ابریشم روی آن نقش بسته بود؛ این تی‌شرت‌ها را به بهترین مشتریان اهدا می‌کرد. همچنین کفش‌های تایگر را روی یک دیوار رنگ لاک‌ی سیاه چسباند و با انواع طیف نوری، نورپردازی کرد – بسیار شیک. خیلی با کلاس. در سراسر دنیا هیچوقت چنین جایگاه مقدسی برای دوندها وجود نداشته؛ مکانی که نه فقط کفش به دوندها بفروشد، بلکه خودشان و کفش‌هایشان را جشن بگیرد. جانسون، رهبر بلندپرواز دوندها، نهایتاً کلیسای خودش را به دست آورد. خدمات از دوشنبه تا شنبه، نه تا شش ارائه می‌شد.

وقتی اولین بار درباره‌ی فروشگاه برایم نوشت، به یاد معابد و مقبره‌هایی افتادم که در آسیا دیده بودم و مشتاق بودم تا ببینم مال جانسون نسبت به آسیا چجوری است. اما اصلاً وقت کافی نبود. با وجود ساعت‌های کاریم در پرایس واترهاوس، جشن مستی‌ام با هیز، شهپایم و آخر هفته‌هایم سر و کله زدن با چیزهایی جزئیِ روبان آبی و چهارده ساعت در ماه خدمت سربازی در ریزرو، دیگر مغزم سوت می‌کشید..

تا اینکه جانسون نامه‌ای سرنوشت ساز برایم نوشت و هیچ چاره‌ای نداشتم. پریدم توی هواپیما. مشتریان مکاتبه‌ای جانسون حالا به صدها نفر رسیده بودند و یکی از آن‌ها یک بچه دبیرستانی در لانگ آیلند، به جانسون نوشته و ناخواسته اخباری ددرساز را فاش کرده بود. اون بچه گفته بود که مربی دومیدانی‌اش به تاگی از به دست آوردن تایگر از منبعی جدید حرف می‌زده. . . یک مربی کشتی در ولی استریم یا ماساپکوئا یا منهست.

مرد مارلبرو برگشته بود. او یک آگهی سراسری در یکی از شماره‌های مجله‌ی ترک آند فیلد چاپ کرده بود. در حالی که جانسون مشغول تجاوز به قلمروی مرد مارلبرو بود، مرد مارلبرو هم مشغول تجاوز به تجاوز ما بود. جانسون تمام این کارهای اساسی را به زیبایی انجام داده، این پایگاه داده‌های مشتریان عظیم را ساخته، با بازاربایی سرسختانه و سردستی خودش همه‌جا دربار‌ی تایگر جار زده بود و حالا مرد مارلبرو می‌خواست فرصت آماده را بپاچه و پول به جیب بزند؟

نمی‌دانم چرا با اولین پرواز، به لس‌آنجلس سفر کردم. می‌توانستم تلفنی قضیه را پیگیری کنم. شاید مثل مشتریان جانسون نیاز به حس اجتماعی داشتیم، حتی اگر اجتماعی فقط دو نفره باشد.

اولین کاری که کردیم این بود که رفتیم برای دویدنی طولانی و طاقت‌فرسا کنار ساحل. بعدش یک پیتزا خریدیم و بردیم آپارتمان جانسون. آپارتمانش مثال عینی از یک خانه‌ی مجردی مردِ طلاق گرفته بود، حتی بیشتر از آن؛ کوچک، تاریک، گشاد – این مرا به یاد تعدادی از مهمانسراهای ساده‌ای انداخت که در سفرم دور دنیا در آن‌ها اقامت داشتیم.

البته تعدادی دستکاری جانسون‌وار مشخصا در خانه وجود داشت. مثل کفش‌ها که همه جا بودند. فکر می‌کردم آپارتمان من پر از کفش بود اما جانسون اساسا درون کفش‌های دو میدانی زندگی می‌کرد. همه جا کفش‌های دوندگی بود. در هر گوشه و کناری و سوراخ سینه‌ای کفش چپانده بود، در همه جای کف خانه کفش‌ها پخش و پلا بودند و بیشتر کفش‌های دوندگی در نوعی شرایط تجزیه و تحلیل بودند.

آن سوراخ سینه‌ها و گوشه کناره‌ایی که با کفش پر نشده بود، پر از کتاب بود و باز هم کتاب‌های بیشتر روی قفسه‌های دست‌ساز بر روی هم تلنبار شده بودند، الوارهای چوبی روی قالب‌های زغال سنگی قرار داشتند. جانسون کتاب‌های آشغال نمی‌خواند. مجموعه‌ی او بیشتر پر بود از نسخه‌های ضخیم کتاب‌های فلسفی، مذهبی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و کتاب‌های کلاسیک ادبیات غرب. به نظرم دوست داشتم کتاب‌ها را بخوانم؛ جانسون طبقه‌ی بالا بود.

چیزی که بیشتر مرا متعجب کرد، نور بنفش اسرارآمیزی بود که در تمام فضا آکنده بود. منبع این نور مربوط به یک ظرف ماهی پر از آب شور تقریبا سیصد لیتری بود. پس از آن که جایی روی میل برای خودم درست کردم و نشستیم، جانسون ضربه‌ای به ظرف زد و توضیح داد. بیشتر آدم‌هایی که تازه طلاق گرفته‌اند دوست دارند که بروند توی میخانه‌های مجردی بپلکنند، اما جانسون شپهای خود را زیر اسکله‌ی سیل بیچ سپری می‌کرد و آنجا می‌پلکید. دنبال ماهی‌های نایاب می‌گشت. او با چیزی

به نام «تفنگ ملج ملج» شکار می کرد؛ که جلوی دماغم تکانش می داد. شبیه نمونه‌ی جارو برقی‌های اولیه بود. پرسیدم چطور کار می کند. او گفت فقط این نازل را فرو کن تو آب‌های کم عمق و ماهی‌ها را بکش درون یک لوله‌ی پلاستیکی، بعد بفرست درون یک محفظه‌ی کوچک. بعدشم بندازشون توی سطل و بنداز پشت کولت و بیار خونه.

او توانسته بود انواع مختلفی از موجودات خارق‌العاده را جمع‌آوری کند – اسب‌های دریایی، ماهی خاردار چشم یشمی – که با افتخار به من نشانان داد. او به سوگولی مجموعه‌اش اشاره کرد؛ یک بچه اختاپوس که اسمش را استرج گذاشته بود. جانسون گفت: «خوبه اسمشو بردیم، موقع غذا خوردنش.»

او رفت به سمت یک پاکت کاغذی و خرچنگی زنده را بیرون آورد. خرچنگ را روی ظرف تکان داد و گفت: «بیا استرج.» اختاپوس جم نخورد. جانسون خرچنگ را پایین تر برد، پاهای خرچنگ را روی کف پوشیده از شن ظرف به حرکت در آورد. باز هم استرج واکنشی نشان نداد. پرسیدم: «مرده؟» جانسون گفت: «فقط نیگا کن.»

خرچنگ به سمت چپ و راست می‌رقصید، وحشت زده بود و دنبال مخفیگاه می‌گشت. ولی هیچ جایی واسه‌ی مخفی شدن نبود. و استرج این را می‌دانست. پس از چند دقیقه‌ای چیزی موقتی از زیر بدن استرج بیرون آمد. یک آنتن یا شاخک، به سمت خرچنگ گسترش یافت و لاک خرچنگ را آرام ضربه زد. آهای؟ جانسون که مثل پدر مفتخر لبخند می‌زد، گفت: «استرج الان سمی رو به خرچنگ تزریق کرد.» دیدیم که خرچنگ یواش یواش رقصیدنش را متوقف کرد و کلا از حرکت باز ایستاد. دیدیم که استرج به آرامی این آنتن شاخک وارش را دور خرچنگ پیچید و به لانه‌اش برد؛ سوراخی که توی ماسه‌ها زیر یک سنگ بزرگ کنده بود.

یک نمایش خیمه‌شب بازی مخوف بود، یک نمایش کابوکی<sup>۱</sup> سیاه، با بازی یک قربانی کودن و یک اژدهای دریایی کوچولو – آیا این نشانه یا استعاره‌ای از مخمصه‌ی ما بود؟ یک موجود زنده توسط دیگری خورده می‌شود؟ این طبیعت بود، با دندان و چنگالی تیز. نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم و به این فکر نکنم که این داستانِ روبان آبی و مرد مارلبرو نیز هست.

---

<sup>۱</sup> Kabuki تئاتر ژاپنی با رقص و آواز

بقیه‌ی شب را نشستیم سر میز آشپزخانه‌ی جانسون و رفتیم سراغ نامه‌ای که از طرف خبرسائش در لانگ آیلند رسیده بود. او بلند خواند و بعد خودم آهسته خواندم و بعدش سر این بحث کردیم که چکار کنیم.

جانسون گفت: «خودت برو ژاپن.»

«چی؟»

او گفت: «برو بهشون از کاری که کردیم بگو. حقت رو بگیر. این مرد مارلبرو را یک بار برای همیشه بکش. اگر او شروع به فروش کفش دوندگی بکنه، اگر او واقعا شروع کنه، دیگه نمی‌شه جلوشو گرفت. یا همین الان حد و مرز خودمان را تعیین می‌کنیم یا همه چی تمومه.»

من گفتم تازه از ژاپن برگشتم و پول دوباره رفتن را ندارم. تمامی پس اندازم را ریختم توی روبان آبی و امکانش نیست که بتوانم از والاس وام دیگری بخواهم. این فکر من را منزجر کرد. همچنین، وقت نداشتم. پرایس واترهاوس تنها اجازه‌ی دو هفته تعطیلات در سال را به ما می‌داد - مگر آنکه آن دو هفته را برای خدمت در نیروی ذخیره لازم داشتید، که من لازم داشتم، در آن صورت یک هفته به شما اضافه می‌دادند. من قبلا تمام مرخصی‌ها را گرفته بودم.

از این حرف‌ها گذشته، به جانسون گفتم: «فایده‌ای نداره. رابطه‌ی مرد مارلبرو با اُنیتسوکا از من قدیمی‌تر است.»

جانسون بی پروا ماشین تحریر خود را بیرون آورد، همان که مرا با آن زجر می‌داد، و شروع کرد به پیش‌نویس یادداشت‌ها، ایده‌ها و فهرست‌هایی که بعدها می‌توانستم آن‌ها را در قالب بیانیه‌ای برای تحویل به مدیران اُنیتسوکا ارائه دهم. در حالی که استرچ خوردن خرچنگ را تمام می‌کرد، ما پیتزایمان را می‌خوردیم و لاجرمه آبجو می‌نوشیدیم و تا نیمه‌های شب بیدار بودیم. پس از آنکه عصر روز بعد برگشتم اُرگان، یک راست رفتم به دیدن رئیس اداره‌ی پرایس واترهاوس. گفتم: «من دو هفته مرخصی می‌خواهم. همین الان.»

او سرش را از روی کاغذهای روی میز بالا آورد و خیره شد به من و برای مدتی طولانی و بسیار ناخوشایند فکر کردم که اخراج خواهم شد. در عوض، گلویش را صاف کرد و زیر لب چیزی گفت ... ناقص بود. همه‌ی حرف‌هایش را نتوانستم بفهمم اما ظاهرا فکر کرده بود ... از جوش و خروش من از گیج و منگ بودنم ... که کسی را حامله کرده‌ام.



یک قدم رفته عقب و شروع به اعتراض کردم. سپس دهانم را بستم. بگذار این مرد هر چه می‌خواهد فکر کند تا بالاخره مرخصی را بهم بدهد.

در حالی که یک دستش را درون موهای نازکش می‌برد، بالاخره آهی کشید و گفت: «برو. موفق باشی. خدا کنه همه چی درست بشه.»

کرایه‌ی بلیط هواپیما را گذاشتم به حساب کارت اعتباری‌ام. دوازده ماه برای پرداخت. و برخلاف آخرین بازدیدیم از ژاپن، این بار قبل از رفتن نامه‌ای برایشان تلگراف زدم. به مدیران اُنیتسوکا گفتم که دارم می‌آیم و درخواست ملاقات دارم.

آن‌ها تلگراف را جواب دادند: تشریف بیاورید.

اما تلگراف آن‌ها در ادامه گفته بود که با موریموتو ملاقات نخواهم کرد. نمی‌دانم او اخراج شده بود یا مرده بود. تلگراف گفت که مدیر صادرات جدیدی آنجا مشغول است. اسمش کیتامی بود.

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

سر ساعت سرنوشت ساز یک تاکسی به سمت اُنیتسوکا گرفتم. انتظار داشتم که برویم توی اتاق کنفرانس قدیمی، اما نه، آن‌ها از آخرین دیدار من تغییر دکوراسیون داده بودند. آن‌ها گفتند اتاق کنفرانس جدید. تر و تمیزتر، بزرگ‌تر با صندلی‌های چرمی به جای صندلی‌های پارچه‌ای قدیمی و میزی بسیار بلندتر. بسیار شگوهمند بود اما کمتر آشنا. حیران و ترسیده بودم. مثل این بود که برای جلسه‌ای در ایالت اُرگان آماده شوید و در لحظه‌ی آخر متوجه شوید که جلسه به موریبال کالیسیوم لس آنجلس انتقال یافته است.

مردی وارد اتاق کنفرانس شد و دستانش را دراز کرد. کیتامی. کفش‌های مشکی‌اش روشن و براق و واکس زده بود، موهایش نیز همینطور. موهایش مثل زغال سیاه بود، موهایش را کامل زده بود. بالا تا پشت سرش، حتی یک نخ هم از جایش بیرون نزنده بود. او صد و هشتاد درجه با موریموتو فرق می‌کرد، چون قیافه‌اش همیشه جوری بود که انگار چشم بسته لباس پوشیده بود. از ظاهر پر زرق و

برق کیتامی خوشم نیامد اما ناگهان لبخندی گرم و مشتاق به من زد و تعارف کرد که بنشینم، آرام باشم و بگویم که چرا آمده‌ام اینجا. حالا حس روشنی داشتم که علیرغم ظاهر خوشایندش، اصلا خودش را نمی‌گرفت. به هر حال او سر شغل جدیدی بود. هنوز خیلی... سرمایه نداشت. لغت سرمایه پرید توی ذهنم.

همچنین متوجه شدم که برای کیتامی ارزش زیادی داشتم. مشتری کله گنده‌ای نبودم اما کوچک هم نبودم. موقعیت، حرف اول را می‌زند. من توی آمریکا کفش می‌فروختم؛ بازاری که برای آینده‌ی اُنیتسوکا حیاتی بود. شاید، فقط شاید، کیتامی نمی‌خواست فعلا مرا از دست بدهد. شاید او می‌خواست مرا تا زمانی که نمایندگی را به مرد مارلبرو منتقل می‌کند، نگه دارد. من یک سرمایه بودم، من یک اعتبار بودم، در آن زمان، این یعنی موقعیت من خیلی بهتر از آن چیزی بود که فکر می‌کردم. کیتامی بیشتر از افراد قبل از خودش، انگلیسی حرف می‌زد؛ اما لهجه‌ی غلیظتری داشت. وقتی از پرواز، آب و هوا و فروش حرف می‌زدیم، گوشم چند دقیقه‌ای نیاز داشت تا با زبانش تطبیق یابد. در تمامی این مدت بقیه‌ی مدیران پشت سر هم وارد و سر میز کنفرانس به ما ملحق می‌شدند. بالاخره کیتامی خم شد. «هی...» او منتظر شد. پرسیدم: «آقای اُنیتسوکا؟» او گفت: «آقای اُنیتسوکا امروز نمی‌تواند به ما ملحق شوند.»

بخشک‌ه شانس. این امیدواری را داشتم تا از علاقه‌ی آقای اُنیتسوکا نسبت به خودم و تازه از رابطه‌اش با باورمن استفاده کنم. اما نه. تنها، بدون هم پیمانان، در یک اتاق کنفرانس ناآشنا به دام افتاده بودم، سرم را به طرف پایین خم کردم. به کیتامی و دیگر مدیران گفتم که روبان آبی تا به امروز، کار برجسته‌ای 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. ما چهل و چهار هزار دلار از فروش سال ۱۹۶۶ داشتیم، و قصد داریم تا این میزان را در سال ۱۹۶۷ به هشتاد و چهار هزار دلار برسانیم. من به تشریح فروشگاه جدیدمان در سانتا مونیکا پرداختم و دیگر برنامه‌هایمان را برای دیگر فروشگاه‌ها ارائه دادم - برای آینده‌ای بزرگ. سپس رو به جلو خم شدم. گفتم: «ما بسیار علاقه‌مندیم تا توزیع کننده‌ی انحصاری خط تولید دو و میدانی کفش تایگر در آمریکا شویم. و فکر می‌کنم تایگر نیز بسیار به این قضیه علاقه‌مند است که ما به این توزیع کننده تبدیل شویم.»

حتی اسمی از مرد مارلبرو هم نیاوردم.

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

بریده بریده گفتم: «ولی، ولی، ولی روپان آبی دفتری در ساحل شرقی داره.»

کیتامی به پشتی صندلی‌اش تکیه زد. «آره؟»

من گفتم: «بله، ما در ساحل شرقی و ساحل غربی هستیم و خیلی زود در غرب میانه هم خواهیم بود. بی برو برگرد می‌تونیم توزیع سراسری رو مدیریت کنیم.» نگاهی به اطراف میز انداختم. چهره‌های عبوس تبدیل به چهره‌هایی کمتر عبوس شدند.

کیتامی گفت: «خوب، این شرایط رو تغییر می‌ده.»

او به من این اطمینان را داد که پیشنهادم با دقت بررسی خواهد شد. خوب. هی. جلسه خاتمه یافت.

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 به من 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 دربارهی 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 سرسبد من – یک تلویزیون کوچک ژاپنی. تصور کردم این‌ها غنایم جنگی هستند،

با خودم خندیدم. اما جایی بر فراز اقیانوس آرام، وزن کامل «پیروزی‌ام» بر من چیزه شد. چهره‌ی والاس را تصور کردم که وقتی ازش بخواهم این سفارش جدید و گول‌آسا 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 ویلان، 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 آتلانتیک خوشش بیاید.

## ۱۹۶۷

من به خوبی از پشش بر نمی‌آمدم. اصلاً خوب بلد نبودم.

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. اما تا همین قدر بهش گفتم. فکر کنم از ته قلبم هیچ امیدی نداشتم به اینکه بتوانم کس دیگری را استخدام کنم که برود شرق. یا اینکه شاید والاس کل این برنامه را خراب کند.

و مسلماً یکی دیگر را استخدام کردم. طبیعتاً یک دونه‌ی 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 ساده‌تری 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؟»

توی آن گفتگوی تلفنی هم نتوانستم درست با جانسون حرف بزنم. به جانسون گفتم هاها، سلام، پسر همین الان می‌خواستم بهت زنگ بزنم. گفتم ببخشید که این خبر را اینجوری شنیدی، خیلی زشت شد و بهش توضیح دادم که مجبور شدم به اُنیتسوکا دروغ بگویم و ادعا کنم که ما یک دفتر در ساحل شرقی داریم. بنابراین، الان توی هچل افتادیم. همین روزهاست که کفش‌ها را بار کشتی کنند، یک محموله‌ی عظیم به سمت نیویورک و هیچ‌کس جز جانسون نمی‌تواند تحویل گرفتن این کفش‌ها را مدیریت و یک دفتر راه‌اندازی کند. سرنوشت روبان آبی در دستان جانسون بود.

جانسون خشکش زده بود. بعدش آتشی شد. بعد زد به سیم آخر و دیوانه شد. همه این‌ها در یک دقیقه اتفاق افتاد. خلاصه 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 زندگی‌اش 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 زمستان‌های شرق برود دوندگی؟ بکریز و پی‌درپی این بحث ادامه داشت.

ناگهان جانسون رفتارش را عوض کرد. وسط فروشگاهش، جایگاه مقدس کفش کنانی، ایستاده بودیم. او زیر لب، طوری که خیلی کم می‌شد صدایش را شنید، اعتراف کرد که الان موقعیت موفقیت یا شکست برای روان آبی است، موقعیتی که او برایش سرمایه گذاری سنگینی کرده بود؛ مالی، احساسی و روانی. تصدیق کرد که هیچ کس دیگری نیست که بتواند دفتر ساحل شرقی را راه اندازی کند. او گفتگوی طولانی، از این شاخه به آن شاخه پریدن، تا حدودی درونی با خودش داشت، می‌گفت که فروشگاه سانتا مونیکا روی غلتک افتاده است، پس می‌تواند جایگزین خودش را یک روزه آموزش دهد و اینکه او قبلاً نیز زمانی فروشگاه‌های را در مکانی دوردست راه انداخته بود، پس می‌توانست خیلی سریع یک بار دیگر این کار را بکند. باید سریع این کار را می‌کردیم، با کفش‌هایی که توی کشتی روی آب بودند و با باز شدن مدارس سیل سفارش‌ها سرازیر می‌شدند. خلاصه نگاهی به اطراف و رو به دیوارها یا کفش‌ها یا روح‌القدس کرد و با خودش گفت که الان باید خفه بشوم و بروم این کار را و هرچیز دیگری که من بهش بگویم را انجام دهد و باید به خاطر این فرصت معرکه روی زانوهایش بیفتد و سپاسگزار باشد، تا به همه نشان دهد که او — در اینجا دنبال لغت دقیقی می‌گشت — «یک خل و چل بی‌استعداد» نیست.

شاید باید چیزی شبیه به این می‌گفتم که «ای وای، نه تو اینجوری نیستی. اینقدرها هم به خودت سخت نگیر.» باید می‌گفتم. اما نگفتم. دهانم را بستم و منتظر ماندم.

و منتظر ماندم.

او بالاخره گفت: «باشه، میرم.»

«عالیه. عالی شد. خوبه. مرسی.»

«اما کجا؟»

«چی کجا؟»

«که می‌گی برو.»

«آهان، آره. خوب. هر کجا توی ساحل شرقی که بندر داره. فقط نرو پورتلند، تو ایالت مین.»  
«چرا؟»

«یک شرکت در دو پورتلند متفاوت بنا شده؟ اینجوری زاپنی‌ها سر گیجه می‌گیرن.»  
باز هم چند دقیقه‌ای با هم سنگهامون رو واکندیدیم و دست آخر به این نتیجه رسیدیم که نیویورک یا بوستون منطقی‌ترین مکان‌ها هستند. مخصوصا بوستون. یکی از ما گفت: «بوستون جایه که بیشتر سفارشات از اونجاست.»

او گفت: «باشه. میرم همین بوستون.»  
خلاصه 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 خوبش که به من نشان داد، مرا سرشار از سپاسگزاری کرد و بیشتر شیفته‌ی این مرد شدم. و شاید یک وفاداری عمیق‌تر. از رفتارم با او پشیمان شدم. تمام آن نامه‌های بی‌جواب. با خودم فکر کردم که افراد از خود گذشته‌ی زیادی وجود دارند، اما جانسون نمادِ واقعی از خود گذشته‌ی بود.

خلاصه در ادامه، او تهدید به رها کردن کارش کرد.  
البته از طریق نامه. او نوشت: «به نظرم من مسئول موفقیتی بوده‌ام که تاکنون کسب کرده‌ایم. 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 زدم به باورمن و بهش 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.»

من گفتم فکر نمی‌کنم «باباشو بسوزوندن» بهترین راه باشد. شاید راه میانه‌تری هم بود که جانسون را نرم کنیم یا به او سهمی از شرکت بدهیم. اما بیشتر و جزئی‌تر که در این باره با هم حرف زدیم، حساب و کتاب جور در نیومد. نه من و نه باورمن نمی‌خواستیم که سهم‌مان را تقسیم کنیم، پس اولتیماتوم جانسون، حتی اگر می‌خواستیم آن را بپذیریم، محال بود.

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. جلسه در دفتر اُون برگزار شد و با دیدن شباهت‌هایی بین پدر و پسر کاملاً جا خوردم. ظاهر یکسانی داشتند، صداهای یکسان و حتی بسیاری از سخنان و رفتارشان شبیه هم بود. اما شباهت تا همین حد بود. از همان اول، اُون بلند و خشن حرف می‌زد و می‌توانستم ببینم که محرک پشت این شورش، او بوده است.

از نظر شغلی، اُون فروشنده بود. او لوازم صوتی می‌فروخت، مثل ضبط صوت دیکتافون و لعتی تو این کار خیلی تبحر داشت. از نظر او، مثل خیلی دیگر از فروشنده‌ها، زندگی یک مذاکره‌ی طولانی مدت بود که به دانه‌ی او خوش می‌آمد. به عبارتی دیگر، او نقطه‌ی کاملاً متضاد من بود. پیش خودم فکر کردم که دِ بیا. باز هم تبادل آتش با یک مذاکره‌کننده‌ی زبردست. کی می‌خواهد تمام شود؟

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 که یک مشتری رقاظه داشت. به نظرم داستان حول و حوش این می‌چرخید که آیا کاشت سینه‌ی سیلیکونی این رقاظه، معاف از مالیات بود یا خیر. خلاصه به آخر داستان که رسید برای رعایت ادب خندیدم، بعد دسته‌ی سندلیم را گرفتم و منتظر اُون شدم تا خندیدنش را تمام و صحبت‌های اصلی‌اش را شروع کند.

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 شدیدم برای برقراری ارتباط چشمی با



جانسون که کناری نشسته بود، گرفتیم. پیش خودم گفتم نکند همه‌ی این‌ها را قبلاً تمرین کرده‌اند؛ مثل من و جانسون که چرب زبانی‌ام را قبل از سفر به ژاپن تمرین کرده بودیم. وقتی اُون حرف‌هایش را تمام کرد، وقتی با توجه به حقایق گفت که پسرش مشخصاً باید شریک کامل روبان آبی باشد، گلوبیم را صاف کردم و تصدیق کردم که جانسون یک نیروی محرک بود و کار او حیاتی و گرانبه‌ای است. اما 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 اصلا وجود نداره.»

به علاوه، به اُون گفتم که باور من تمایلی به فروش حتی ذره‌ای از سهم خود در روبان آبی ندارد، پس من نمی‌توانم هیچ بخشی از سهمم را بفروشم. اگر این کار را می‌کردم، با کنترل حداکثری چیزی که خلق کردم محاصره می‌شوم. امکان پذیر نبود.

من پیشنهاد متقابل خودم را دادم. پنجاه دلار به حقوق جانسون اضافه می‌کنم.

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.

بالاخره 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. روبان آبی را تنها مکانی در دنیا می‌دانست که او با آن جور است، راهی برای باتلاق شنی مشترکی که بسیاری از هم کلاسی‌ها و دوستانمان، بیشتر نسل ما را بلعیده بود. او میلیون‌ها بار از عدم برقراری ارتباط من شکایت کرده بود. اما در واقع سبک مدیریتی عدم مداخله‌ای من، او را پرورش داده بود، از بند رهاش کرده بود. شاید هیچ کجای دیگری این نوع خودمختاری را پیدا نکند. پس از چند ثانیه دست‌هایش را دراز کرد. گفت: «قبوله» من هم که دست‌هایش را فشار می‌دادم، گفتم: «قبوله».

توافق جدیدمان را با یک دوندگی ده هزار متری مهر و موم کردیم. تا جایی که یادم می‌آید، توی این مسابقه‌ی دو، من برنده شدم.

با داشتن جانسون در ساحل شرقی، و بورک به جای جانسون در فروشگاهش، دور و برم پر از کارمند شده بود. خلاصه باورمن زنگ زد و از من خواست تا یک کارمند دیگر هم بگیرم. یکی از دونده‌های سابق‌اش – گُف هولیستر.

هولیستر را به صرف همبرگر دعوت کردم بیرون. اوقات خوبی را با هم گذراندیم اما او قرارداد را راحت پذیرفت. حتی وقتی که دستم را کردم توی جیبم و تازه متوجه شدم هیچ پولی برای حساب کردن ناهار ندارم، باز هم از نظرش برنگشت. خلاصه او را استخدام کردم تا برود سرتاسر ایالت را بگردد و کفش‌های تایگر بفروشد و اینجوری شد که او شد کارمند تمام وقت شماره‌ی سه.

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 من جنرال موتورز<sup>۱</sup> هستیم؟ 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! وودول که معلوم نبود از کجا سر و کله‌اش 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 یوسی-ال-ای شد. من آنجا بودم، رقابتش را تماشا کردم و خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم.

روز بعد گزارش خبری از تلویزیون پخش شد. سانحه‌ای 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.

---

<sup>۱</sup> General motors کارخانه‌ی مشهور اتومبیل سازی در آمریکا

باورمن صبح زود جلسه‌ای در استادیوم هیوارد می‌گذارد تا برای مخارج پزشکی وودل پول جمع کند. حالا او با این وظیفه روبرو بود تا برای وودل کاری انجام دهد. آن زمان او گفت که جوان بیچاره توی خانه‌ی والدینش روی ویلچر نشسته و به دیوارها زل می‌زند. وودل درخواست احتمالی داده بود تا بشود دستیار مربی باورمن. اما باورمن به من گفت: «فک نکنم بتونه دستیارم بشه، باک. شاید او بتونه مشغول کاری توی روبان آبی بشه.»

تلفن را قطع کردم و با وودل تماس گرفتم. صمیمانه بهش گفتم که چقدر متاسفم به خاطر تصادفش اما یک دفعه حرف‌هایم را سنجیدم. مطمئن نبودم که این جمله‌ی درستی بود که بگویم. در ذهنم کلی حرف‌های دیگر را مرور کردم، همه‌ی آن‌ها به نظرم نامناسب بود. هیچوقت به آن اندازه کمبود لغت نداشتم؛ تازه نصف زندگی‌ام را با کم‌گویی گذرانده بودم. به یک ستاره‌ی دو میدانی که به یکباره دیگر نمی‌تواند پاهایش را تکان دهد، واقعا چه می‌توان گفت؟ تصمیم گرفتم که فقط از مسائل کاری حرف بزنم. بهش توضیح دادم که باورمن او را پیشنهاد داده و گفته که شاید در شرکت کفش فروشی جدیدم، برایش شغلی داشته باشم. بهش پیشنهاد دادم که ناهار بریم بیرون. او گفت با کمال میل.

روز بعد همدیگر را در ساندویچ فروشی مرکز شهر بیورتن، 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. تقریباً سی کیلوگرم وزن کم کرده بود، ویژگی‌های طبیعی آشکارش حالا با یک مداد باریک ترسیم شده بود. اما موهایش همچنان سیاه مثل زغال و کاملاً فرفری شده بود. او شبیه نیم تنه‌ی تندیس یا حاشیه‌ی تزئینی هرمس بود که در جایی در اطراف یونان دیده بودم. چشمانش هم تیره بود و هم سرد و برنده می‌درخشیدند - شاید هم غمگینانه. مثل چشمان جانسون. هرچه که بود، مسحور کننده و دوست داشتنی بود. از اینکه دیر آمدم اظهار تاسف کردم.

ناهار قرار بود که مصاحبه‌ی کاری باشد اما بخش مصاحبه تشریفات بود؛ هر دومون می‌دانستیم. افراد ارگان از خودشان مراقبت می‌کردند. خوشبختانه، صرفنظر از وفاداری، با هم هماهنگ بودیم.

همدیگر را خندانیم، بیشترش درباره‌ی باورمن بود. از راه‌هایی گفتیم که باورمن دوندها را زجر می‌داد؛ مثلاً برای مقاوم شدن دوندها، مثل داغ کردن کلید روی اجاق گاز و فشار دادن آن روی بدن دوندها در سونا. هر دومون قربانی شده بودیم. از مدت‌ها قبل احساس کردم که به وودل شغلی خواهم داد، حتی اگر او برای من غریبه باشد؛ با خوشحالی. او جزء افرادی بود که از آن‌ها خوشم می‌آمد. مطمئن نبودم که روبان آبی چه بود، یا اینکه اصلاً به جایی می‌رسد یا نه، اما هر چه بود یا هرچه که احتمالاً می‌شد، امیدوار بودم چیزی مثل روحیه‌ی این مرد داشته باشد.

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

گفتم: «قبوله؟» گفت: «قبوله.» او دستش را دراز کرد، باهام دست داد. او هنوز هم بنیه‌ی قوی ورزشکاری را داشت.

پیشخدمت خانم صورتحساب را آورد و با افتخار به وودل گفتم که ناهار را من حساب می‌کنم. کیف پولم را در آوردم و متوجه شدم که خالی است. خلاصه از کارمند تمام وقت شماره چهار روبان آبی پرسیدم که می‌تواند جور من را بکشد یا خیر. تا روز پرداخت حقوق جبران می‌کنم.

وقت‌هایی که باورمن کارمندان جدیدی برایم نمی‌فرستاد، نتایج جدیدترین آزمایشاتش را برایم می‌فرستاد. سال ۱۹۶۶، متوجه شد که کفی بیرونی کفش‌های اسپرینگ‌آپ مثل کره آب می‌شوند، اما کفی میانی همچنان محکم باقی می‌ماند. خلاصه از اُنیتسوکا خواست که کفی میانی اسپرینگ‌آپ‌ها را بردارد و به کفی بیرونی لیمرآپ‌ها پیوند بزند تا بدین طریق کفش دوندگی برای مسافت‌های طولانی تر بسازد. حالا در سال ۱۹۶۷، اُنیتسوکا نمونه‌ها را برایمان فرستاد و واقعا شگفت‌انگیز بود. با لایه‌ها و خطوط شیکشان، به نظر می‌رسید آینده هستند.

اُنیتسوکا 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. اُنیتسوکا گفت خوبه. آزتک متولد شد.

بعد از مدتی، آدیداس تهدید کرد که از ما شکایت می‌کند. آدیداس پیش از این کفشی داشت به نام «آزتیکا گولدا»، کفش دو و میدانی میخ‌داری که می‌خواستند در همان المپیک رونمایی کنند. هیچ کس اصلاً اسمش نشنیده بود، اما باز هم باعث نشد که آدیداس کولی بازی در نیارد.

من که از این موضوع اعصابم خرد شده بود، با ماشینم رقتم بالای کوهستان خانه‌ی باورمن تا در این باره بنشینیم مفصل بحث و مذاکره کنیم. نشستیم توی ایوان پهن خانه و رودخانه را تماشا کردیم. آن روز این رودخانه مثل یک بند کفش نقره‌ای می‌درخشید. باورمن کلاه بیسالی‌اش را بیرون آورد و دوباره سر گذاشت، صورتش را مالید. پرسید: «کی اومده درباره‌ی آرتک ز زر زیادی کرده؟» گفتیم: «کورتز.» او پیش خودش غرغر کرد. «خیلی خوب. بذار صداش کنیم کورتز.»

یک بی حرمتی بیمارگونه‌ای 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. طبیعتاً این احتمال وجود داشت که آن‌ها اصلاً مغرور نباشند و اینکه خودم را ترغیب کنم که آن‌ها را نوعی هیولا ببینم. به هر حال از آن‌ها بدم می‌آمد. دیگر خسته بودم از اینکه هر روز جستجو کنم و ببینم که آن‌ها فرسنگ‌ها از ما جلوترند. نمی‌توانستم این فکر را تحمل کنم که سرنوشت من این بود که همین کارهای روزمره را برای همیشه انجام دهم.

این وضع مرا به یاد جیم گرل انداخت. در دبیرستان، گرل - گریلا یا برخی اوقات گوریلا تلفظ می‌کردند - سریعترین دوندۀ اُرگان بود. من نفر دوم بودم که یعنی چهار سال خیره ماندن به پشت سر گرل. بعدها گرل و من رفتیم دانشگاه اُرگان، جایی که استبداد او بر من ادامه داشت. در آن زمان که فارغ التحصیل شدم امیدوارم بودم که هیچوقت دیگر پشت سر گرل را نبینم. سال‌ها بعد، وقتی گرل برندۀ دو ۱۵۰۰ متر در استادیوم لنین مسکو شد، یک لباس نظامی پوشیده روی صندلی در اتاق مطالعه در فورث لوئیس نشسته بودم. مشتّم رو گره کردم و توی هوا حرکت دادم و به همشهری اُرگانی‌ام افتخار می‌کردم اما اندکی هم یاد خاطرات همۀ آن زمان‌های زیادی افتادم که او از من بهتر بود. حالا آدیداس برایم شده بود گرل دوم. دنبال کردن آن‌ها، تعقیب کردن قانونی من، بینهایت مرا آزار می‌داد. همچنین مرا پیش می‌برد. خیلی سخت.

بار دیگر در تلاش آرمان گریانه‌ام برای پیشی گرفتن از رقیب برترم، باورمن را به عنوان مربی‌ام داشتم. بار دیگر او هر کاری توانست انجام داد تا مرا در موقعیت برنده شدن قرار دهد. اغلب یاد خاطره‌ی حرف‌های انگیزشی او پیش از مسابقه می‌افتادم، مخصوصاً وقتی در مقابل حریفان همشهری ایالت اُرگان خود قرار داشتیم. صحبت‌های حماسی باورمن را تکرار می‌کردم، می‌شنیدم که به ما می‌گفت ایالت اُرگان فقط یک حریف نیست. شکست دادن یواس.سی و کال مهم بود او گفت

اما شکست دادن ایالت آرگان (مکث) . . . متفاوت است. حالا تقریباً شصت سال بعد، یادآوری صحبت‌هایش حس خوبی به من می‌دهد، لحن بیانش. هیچ کس نمی‌توانست مثل باورمن خون شما را به حرکت در آورد، اگرچه او هیچوقت صدایش را بالا نمی‌برد. می‌دانست که چگونه نیمه‌خودآگاه حرف بزند، چگونه ماهرانه علامت‌های تعجب را وارد کند؛ مثل کلید داغ روی بدن.

برای الهام گرفتن بیشتر، برخی اوقات به بار اولی فکر می‌کردم که باورمن را دیدم که در حال ورود به رختکن بود و کفش‌های جدیدی را به ما داد. وقتی به طرف من آمد، حتی مطمئن نبودم که بتوانم وارد تیم شوم. تازه وارد بودم، هنوز آزمونم را پس نداده بودم، هنوز در حال پیشرفت بودم. اما او یک جفت کفش می‌خردار را مستقیم چسباند به سینه‌ام. گفت: «نایت». همین. فقط اسمم را گفت. نه حتی یک هجا بیشتر. سرم رو انداختم پایین و به کفش نگاه کردم. سبز آرگانی بود، با راه‌راه‌های زرد، خیره کننده ترین کفشی بود که تا به حال دیده بودم. کفش را بغل کردم و دقیقاً بعد بردم توی اتاقم و خیلی با احتیاط گذاشتم روی قفسه‌ی بالایی کمد کتابم. یادم می‌آید که نور لامپ رو میزیم ام را روی آن کفش خم کردم.

البته آن کفش‌ها آدیداس بودند.

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. یک کتاب کم حجم صد صفحه‌ای، کتاب «دوندگی»، به آموزش تعالیم تمرین بدنی به ملتی می‌پرداخت که قبل از این به ندرت از موعظه چیزی شنیده بودند، ملتی که همگی روی مبل لم می‌دهند و به هر طریقی این کتاب را آتش می‌زنند. این کتاب یک میلیون نسخه فروش رفت، جنبشی را برانگیخت و معنای فعلی «دوندگی» را عوض کرد. طولی نکشید که به لطف باورمن و کتابش، دوندگی دیگر فقط برای آدم‌های خل و چل نبود. دیگر یک فرقه نبود. دوندگی تقریباً – با حال بود؟

هم به خاطر باورمن خوشحال بودم و هم به خاطر روبان آبی. کتاب پر فروشش قطعاً باعث محبوبیت و افزایش ناگهانی فروش ما می‌شود. خلاصه نشستیم و کتابش را خواندم. قلبم یکپهویی فروریخت. باورمن در مبحث خود در رابطه با تجهیزات مناسب، یک سری توصیه‌های عاقلانه‌ای داده بود، بعد از آن چند پیشنهاد درهم و برهم ارائه داده بود. او که درباره‌ی درد ساق پا توضیح می‌داد، گفت

که کفش‌های مناسب مهم است اما تقریباً هر کفشی جواب می‌دهد. «احتمالاً کفشی که برای باغبانی یا برای کار در خانه می‌پوشید، مناسب است.»

چی؟

باورمن درباره‌ی پوشش برای تمرین بدنی به خوانندگان گفت که پوشش مناسب «شاید به روح شما کمک کند» اما اضافه کرد که مردم نباید خودشان را درگیر مارک کنند.

شاید او فکر کرده که این مطلب برای یک دوندۀ معمولی درست باشد اما نه برای یک ورزشکار آموزش دیده، اما آخه رو چه حساب او باید روی کاغذ توی کتاب چاپ شده‌اش این حرف را بزند؟ آن هم زمانی که ما می‌جنگیدیم که یک مارک خلق کنیم؟ از آن مهم‌تر، عقیده‌ی واقعی باورمن درباره‌ی روبان آبی - و حتی من - چه معنی می‌دهد؟ هر کفشی می‌تواند مناسب باشد؟ اگر این عقیده درست باشد، آخه چرا به خودش زحمت فروش کفش‌های تایگر را می‌داد؟ چرا پس داشتیم جون می‌کنندیم و احمق بازی در می‌آوردیم؟

این وضع من بود، دنبال آدیداس دویدن، اما از جهتی دیگر همچنان داشتیم دنبال باورمن می‌دویدم، دنبال کسب رضایت او بودم. و طبق معمول، به نظر می‌رسید که احتمالش خیلی ضعیف باشد که در اواخر سال ۱۹۶۷ هیچ یک از آن دو را - آدیداس و باورمن - بتوانم بگیرم.

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. شاید دقیق‌ترش این است که روبان آبی آپارتمان من را قبضه کرده بود. مکان من حالا دقیقاً شده بود مثل خانۀ مجردی جانشون. تنها چیزی که نیاز داشت نور بنفش و یک بچه اختاپوس بود. دیگر بیشتر از این نمی‌توانستم طفره بروم؛ به یک فضای اداری مناسب نیاز داشتیم. خلاصه یک اتاق بزرگتر در بخش شرقی شهر کرایه کردم.

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 فریجخش را داشت. دقیقاً چسبیده به این اتاق، یک میخانۀ گوش‌خراشی بود به نام پینک باکت که هر روز ساعت ۴ عصر، بی درنگ جعبه‌ی گرامافون صدایش می‌رفت بالا. دیوارها آنقدر نازک بودند که راحت

می‌شد گذاشتن اولین صفحه‌ی موسیقی در گرامافون و بعد از آن تمام ضرب آهنگ و زیر و بالای آواز را شنید.

تقریباً می‌شد صدای کبریت زدن، روشن کردن فندک، صدای جرنج جرنج خوردن لیوان‌ها به هم را شنید. به سلامتی. نوش. شاد باشی.

اما اجاره آن ارزان بود. پنجاه دلار در ماه.

وقتی وودل را بردم که آنجا را ببیند، تصدیق کرد که این مکان جذابیت خاصی دارد. وودل باید آنجا را دوست می‌داشت چون قرار بود او را از فروشگاه ایوجین به این دفتر منتقل می‌کردم. او مهارت‌های فوق‌العاده‌ای را در فروشگاه از خودش نشان داد، استعداد ساماندهی امور، در کنار انرژی بی‌کرانش، اما می‌توانستم از او در چیزی که آن را «دفتر داخلی» می‌نامیدم، بهتر استفاده کنم. بدون شک، روز اول وودل راه‌حلی برای پنجره‌هایی که گیر کرده و باز مانده بودند، داشت. او یکی از نیزه‌های ورزشی قدیمی‌اش را آورد تا ببندازد پشت قفل پنجره‌ها و آن‌ها را بکشد تا بسته شوند.

ما نتوانستیم از عهده‌ی هزینه‌ی تعمیر شیشه‌های شکسته‌ی دیگر پنجره‌ها برآییم، به همین خاطر در روزهای خیلی سرد فقط ژاکت می‌پوشیدیم.

در همین حال، در وسط اتاق، دیواری تخته‌ای قرار دادم که باعث شد یک فضای انباری در انتها و یک فضای اداری خرده‌فروشی در جلو تشکیل شود. من آدم فنی نبودم و کف اتاق خیلی ناجور کج بود، به همین خاطر دیوار تخته‌ای اصلاً صاف یا متعادل نبود. از سه متر دورتر معلوم بود که موج دار است. من و وودل به این نتیجه رسیدیم که خیلی شیک شده.

در یک مغازه‌ی ارزان‌فروشی اداری، سه میز درب و داغون خریدیم؛ یکی برای من، یکی برای وودل، یکی هم برای «نفر احق بعدی که بخواهد برای ما کار کند.» همچنین یک دیوار با تخته‌ی چوب پنبه ساختم که روی آن مدل‌های مختلفی از تایگر را نصب کردم و از برخی ایده‌های دکور جانسون در فروشگاه سانتا مونیکا استفاده کردم. در گوشه‌ای دور، یک فضای نشیمن کوچکی برای مشتریان ایجاد کردم تا کفش‌ها را امتحان کنند.

یک روز، ساعت پنج دقیقه به شش عصر، یک بچه دبیرستانی بی هدف اومد توی فروشگاه. او با کمرویی گفت که کفش دو می‌خواهد. من و وودل به همدیگر نگاه کردیم، به ساعت نگاه کردیم.



خسته بودیم اما به تک تک مشتریان نیاز داشتیم. ما درباره‌ی اتحنای پایش، گام‌هایش، زندگی‌اش صحبت کردیم و چند جفت کفش بهش دادیم تا امتحان کند. او با خیال راحت بند کفش‌ها را می‌بست، توی اتاق راه می‌رفت و هر جفتی که می‌پوشید می‌گفت «نه زیاد مناسب نیس.» ساعت ۷ عصر که شد گفت باید برود خانه و «فکر کنه!» او رفت، من و ووِدِل وسط تلی از جعبه‌های کفش خالی و کفش‌های پخش و پلا نشستیم. به ووِدِل نگاه کردم. او هم به من نگاه کرد. با این وضع می‌خواهیم یک شرکت کفش بزنیم؟

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.

بعدا نامه‌ای از جانسون رسید که گفته بود در دفتر جدیدش زندگی می‌کند.

او دفتر ساحل شرقی‌مان را در ولزلی اجاره کرده بود؛ یک شهرکِ حومه‌ای شیک در بوستون. طبیعتاً او در نامه‌اش یک نقشه و یک طرح کشیده بود و اطلاعات بیشتری درباره‌ی تاریخچه و توپوگرافی و الگوهای هواشناسی ولزلی که اصلاً نیازی بهش نداشتیم، توی نامه‌اش ضمیمه کرده بود. تازه برایم توضیح داد که چطور رفته و این مکان را انتخاب کرده.

او اول لانگ اینلند در نیویورک را در نظر داشت. وقتی می‌رسد اونجا، با اون بچه دبیرستانی که جانسون را از دسیسه‌ی مرد مارلیرو 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 میان‌ایالتی 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 ماراتن بوستون دقیقاً 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 – مریبان بومی، مشتریان بالقوه، احتمالاً برخی شماره تماس – و فهرستی از محله‌هایی که شاید جانسون خوشش بیاید. پس از چند روز، خانه‌ای 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 دوبست دلاری را با او نصف کنم.

در یک پی‌نوشت او گفت که باید برایش مبلغان 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 – کاملاً راضی بودم. البته که زندگی‌ام خارج از تعادل بود، اما برایم مهم نبود. در حقیقت، حتی ناهماهنگی بیشتری می‌خواستم. یا یک ناهماهنگی متفاوت.

می‌خواستم هر دقیقه از هر روز را وقف روبان آبی کنم. هیچوقت چند شغلی نبودم و الان هم دلیلی نمی‌دیدم که بخواهم باشم. می‌خواستم حضور داشته باشم، همیشه. می‌خواستم دائماً بر روی یک کار که واقعا مهم باشد تمرکز داشته باشم. اگر قرار بود زندگی من همش کار باشد و نه بازی، می‌خواستم که کار من بازی باشد. می‌خواستم از پرایس واترهاوس بیام بیرون. نه اینکه ازش بدم می‌آمد، بلکه چون برای آن ساخته نشده بودم.

چیزی را می‌خواستم که همه می‌خواهند؛ خودم باشم، تمام وقت.

اما امکان نداشت. 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 می‌آمدم بیرون باید خوشحال می‌بودم اما من آنجا چیزهای زیادی یاد گرفتم و از اینکه هیز را ترک می‌کردم ناراحت بودم. به او گفتم که دیگر خبری از کوکتل بعد از کار نیست. دیگر خبری از والوالا نیست. گفتم: «می‌خواهم سفت و سخت بچسبم دور کار کفش فروشی‌ام.» هیز اخم کرد، زیر لب چیزی درباره‌ی دلتنگ شدن یا تحسین کردن من گفت.

ازش پرسیدم که چه می‌خواهد بکند. گفت که می‌خواهد پرایس واترهاوس را ادامه بدهد، تقریباً بیست کیلویی کم کند و شریک زندگی پیدا کند. این برنامه‌اش بود. برایش آرزوی موفقیت کردم.

بخشی از روالِ رها کردنِ 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. او از من پرسید که به جای کار در یکی از بهترین شرکت‌های حسابداری چه کاری می‌خواهم بکنم.

گفتم که کارِ خودم را راه انداخته‌ام و امیدوارم که برایم سودآور باشد و در عین حال می‌خواهم حسابداری تدریس کنم.

او بهم خیره شد. دچار کمبود لغت شدم. اونم خیلی. «آخه این چه کاریه که می‌خوای بکنی؟»

بالاخره رسیدم به مصاحبه خروج از کار واقعا مشکل؛ به پدرم گفتم. او هم به من خیره شد. او گفت این احمق بازیات با کفش‌ها کم بود، حالا هم این. تدریس محترم نبود. تدریس در پورتلند استیت کاملا غیر قابل احترام بود. پدرم پرسید: «به دوستانم چی بگم؟»

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. اگرچه همچنان آن زمان کاملی که برای روان آبی می‌خواستم یا نیاز داشتم، به دست نیآوردم، اما زمان بیشتری داشتم. مسیری را دنبال می‌کردم که با برنامه‌ی من جور بود. و اگرچه مطمئن نبودم به کجا ختم می‌شود، آماده بودم که سر در بیاورم.

خلاصه 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. طی یک ساعت آتی، قرار بود در این قفس خفه کننده محبوس شوند، خشک‌ترین مفاهیم درسی که تا به حال برنامه ریزی شده است را به خوردشان دهیم و مقصر من بودم و همین مرا دلیل خشم آن‌ها کرده بود. به من خیره شدند، با اخم. چند نفر هم چشم زهره رفتند.

با آن‌ها همدلی کردم. اما اجازه ندادم که روحیه‌ی مرا خراب کنند. من که با کت و شلوار مشکی و کراوات باریک خاکستری جلوی میزم ایستاده بودم، خونسردی خودم را کاملا حفظ کردم. تا اندازه‌ای همیشه بیقرار بودم، تا اندازه‌ای دستپاچه و در آن روزها چند تا تیک عصبی داشتم – مثلا کش‌های لاستیکی را دور مچ دستم می‌بستم و با آن‌ها بازی می‌کردم و می‌زدم پشت دستم. همانطور که می‌دیدم دانشجویان مثل زندانیان غل و زنجیر شده پشت سر هم می‌ریزند توی کلاس، کش‌ها را ممکن بود محکم‌تر بزنم پشت دستم، تندتر و محکم‌تر.

یکهوی یکی از خانم‌های جوان قزراق، 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 براقش با خط چشم مشکی پویایش، جور بود.

یاد کلتوپاترا افتادم. یاد جولی کریستی افتادم. فکر کردم: خدایا! بچه خواهر جولی کریستی توی کلاس حسابداری من ثبت نام کرده است.

به این فکر کردم که چند سالش است. حدس زدم هر چه هست نباید بیشتر از بیست سالش باشد. کش‌های دور مچم را می‌زدم پشت دست، می‌زدم و می‌زدم و بهش خیره شده بودم اما بعدش تمارض کردم که خیره نیستم. خیلی سخت بود که نگاهم را ازش بزدم. و دشوار می‌شد توی ذهن تصورش کرد. بسیار جوان، اما خیلی دنیایی بود. آن گوشواره‌ها – کاملاً هیپی بودند و آرایش چشمش خیلی خوشکل بود. این دختر که بود؟ و چطور می‌توانستم با وجود این دختر روی صندلی ردیف جلو روی تدریس تمرکز کنم؟

شروع کردم به حاضر غیاب. هنوز هم می‌توانم اسامی را به یاد بیاورم. «آقای تروچیلو؟»

«حاضر.»

«آقای پیترسون؟»

«حاضر.»

«آقای جیمزسون؟»

«حاضر.»

«خانم پارکز؟»

«حاضر.» بچه‌ی خواهر جولی کریستی بود که با صدای لطیفش گفت.

سرم را بلند کردم و نیمه لبخندی بهش زدم. او هم نیمه لبخندی به من زد. با داستان لرزان کنار اسم کاملش تیک زدم: پنلوپه پارکز. پنلوپه، مثل همسر وفادار اُدیسه‌ی جهانگرد.

با حاضر گفتش شناسایی شد.

تصمیم گرفتیم که روش سقراط را پیاده کنیم. فکر کردم که از اساتید ارگان و استنفورد تقلید کنیم که کلاس‌هایشان را خیلی دوست دارم. من همچنان افسون تمام چیزهایی بودم که در یونان دیدم و همچنان مسحور آن روزی بودم که از آکروپولیس دیدن کردم. اما شاید با پرسیدن سؤالات و نه فقط سخنرانی، می‌توانستم توجه را از خودم منحرف کنم و دانشجویان را ترغیب کنم که در کلاس شرکت کنند. مخصوصاً برخی از دانشجویان خوشگل.

گفتم: «خوب، بچه‌ها. شما سه وسیله‌ی تقریباً شبیه هم به ترتیب می‌خرید یک دلار، دو دلار و سه دلار. آن یک دلاری را پنج دلار می‌فروشید. هزینه‌ی این وسیله‌ی فروخته شده چقدر است؟ و سود ناخالص این فروش چقدر است؟»

چند نفر دستشان را بلند کردند. متأسفانه هیچکدام خانم پارکز نبود. او سرش پایین بود. ظاهراً خجالتی‌تر از استاد بود. مجبور شدم به آقای تروگیلو و آقای پیترسون اشاره کنم.

گفتم: «خوب، حالا، آقای تریگیلو این لوازم خود را بر اساس روش فایفو<sup>۱</sup> ذخیره کرد و به سود ناخالص چهار دلار رسید. آقای پیترسون از روش لایفو<sup>۲</sup> استفاده کرد و سود ناخالص دو دلار به دست آورد. خوب... کی تجارت بهتری دارد؟»

بحث پر شور شروع شد؛ تقریباً همه توی بحث بودند به جز خانم پارکز. بهش نگاه کردم. نگاه کردن را ادامه دادم. حرف نمی‌زد. سرش را بالا نمی‌کرد. فکر کردم شاید خجالتی نباشد. شاید خیلی هم باهوش نبود. چقدر بد بود اگر مجبور می‌شد که کلاس را ول کند. یا اگر مجبور می‌شدم که او را رد کنم.

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. بنابراین برای حل آن، آن را تراز کنید. کمی احساس کردم با گفتن این جمله اندکی ریاکارانه عمل کردم، زیرا شرکت من نسبت بدهی‌ها به سرمایه‌ی داغونی داشت؛ نود به ده. چند باری سکوت کردم و به این فکر افتادم که اگر والاس در یکی از کلاس‌های درس من می‌نشست، چی می‌گفت.

<sup>۱</sup> FIFO

<sup>۲</sup> LIFO

ظاهرا دانشجویان من برای متوازن کردن این فرمول از من توانا تر 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. تازه او فقط جواب‌های درست را نمی‌نوشت، بلکه دستخطش هم معرکه بود. مثل خوشنویسی ژاپنی بود. دختری که اینجوری به نظر می‌رسید – و خیلیم باهوش؟

در ادامه او بالاترین نمره‌ی امتحان میانترم را گرفت. نمی‌دانم چه کسی بیشتر خوشحال بود، خانم پارکز یا آقای نایت.

تازه پس از برگرداندن ورقه‌های امتحانات بود که خانم پارکز آهسته به سمت میز آمد و گفت که اگر امکانش هست با من چند کلمه‌ای حرف بزند. همانطور که کش‌های دور میچ دستم را بر می‌داشتم و مرتب و پشت سر هم می‌زدم پشت دستم، گفتم البته. او گفت که اگر امکانش هست من بشوم مشاورش. به خاطر این درخواست ازم معذرت خواست.

گفتم: «آ، خوب. افتخاری است برای من.»

بعدش فوری گفتم: «نظرتون... درباره‌ی... کار چیه؟»

«کار؟»

«من یک شرکت کوچک کفش دارم... خوب... در کنار تدریسم. کارای حسابداری نیاز داره.»

کتاب‌هایش را توی بغلش گرفته بود. کتاب‌ها را درست‌تر جا داد توی بغلش و مژه‌هایش را بالا پایین کرد. گفت: «اوه، اوه، خوب. باشه. به نظر... عالی.»

بهبش پیشنهاد دادم که ساعتی دو دلار بهش می‌دهم. سرش را تکان داد. قبول.

چند روز بعد آمد توی دفتر. من و وودل میز سوم را بهش دادیم. او نشست، کف دست‌هایش را روی میز گذاشت، نگاهی به اطراف اتاق کرد. پرسید: «من باید چیکار کنم؟»

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.

اما او انتخاب نکرد. او تمام کارها را انجام داد. سریع و به راحتی. طی یک هفته نه من و نه وودل به یاد نمی‌آوریم که بدون او چطور می‌خواستیم پیش برویم.

فقط کیفیت کار خانم پارکز نبود که آن را بسیار ارزشمند می‌دانستیم، بلکه روحیه‌ی شاد و خرمش بود که با آن کارهایش را انجام می‌داد. از همان روز اول کاملا بر روی کار سوار بود. او می‌گفت که چه کاری ما می‌خواهیم انجام دهیم، چه چیزی می‌خواهیم اینجا پیاده کنیم. فکر می‌کرد که روبان آبی منحصر به فرد است و یک چیز عالی خواهد شد و می‌خواست هر کاری از دستش بر می‌آید برای کمک به ما انجام دهد. که ثابت کرد کمکش خیلی هم زیاد از حد بود.

فوق‌العاده مردم دار بود. مخصوصا با نمایندگان فروشی که در ادامه می‌خواستیم استخدام کنیم. خانم پارکز فوری آن‌ها را ارزیابی می‌کرد. یا آن‌ها را مجذوب می‌کرد یا آن‌ها را سر جای خودشان می‌نشاند؛ بستگی داشت که آن‌ها برای چه چیزی تماس گرفته‌اند. اگرچه خجالتی بود اما می‌توانست خودرایی و با نمک باشد و نمایندگان فروش – یعنی آن‌هایی که خانم پارکز خوشش می‌آمد – اغلب با خنده می‌رفتند بیرون و نگاهی پشت سرشان می‌کردند و از این تعجب می‌کردند که چه بلایی سرشان آمده است.

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. او از زخم بستر و دیگر رنج‌های مرتبط با تنستن بی حرکت ذله شده بود و اغلب اوقات هفته‌ها مریض بود. اما وقتی توی دفتر بود، وقتی کنار خانم پارکز می‌نشست، رنگ را به رخسارش بر می‌گرداند. خانم پارکز اثر شفا بخشی روی وودل داشت و دیدن این قضیه تأثیر فریبنده‌ای روی من گذاشت.

بسیاری از روزها از خودم تعجب می‌کردم؛ پیشنهاد می‌دادم که بپرم اون ور خیابان و برای خانم پارکز و وودل ناهار بخرم. این از آن کارهایی بود که امکان داشت از خانم پارکز بخواهیم انجام دهد، اما هر روز من داوطلب می‌شدم. آیا این جوانمردی بود؟ یا شیطنت؟ چه اتفاقی داشت برای من می‌افتاد؟ خودم را نمی‌شناختم.

با این حال برخی چیزها هیچوقت تغییر نمی‌کند. ذهن من پر از بستانکاری و بدهکاری بود و کفش، کفش، کفش، کفش که حتی گاهی اوقات فراموش می‌کردم سفارش ناهار بچه‌ها چه بود. خانم پارکز هیچوقت شکایتی نمی‌کرد. وودل هم همینطور. همیشه به هر کدام از آن‌ها یک پاکت کاغذی قهوه‌ای می‌دادم و آن‌ها به همدیگر نگاهی آشنا می‌کردند. وودل زیر لب می‌گفت: «خیلی مشتاقم بدونم امروز واسه‌ی ناهار چی می‌خوام بخورم.» خانم پارکز یکی از دستانش را روی دهانش می‌گذاشت و خنده‌اش را پنهان می‌کرد.



به نظرم خانم پارکز متوجه شیفتگی من نسبت به خودش شده بود. چندین نگاه طولانی بین ما رد و بدل شده بود. چند مکث معنادار شرمگینانه بین ما پیش آمده بود. مخصوصاً یکی از آن خنده‌های عصبی و یک سکوت عجیب یادم می‌آید. آن لحظه‌ی طولانی که تماسی چشمی بین ما، آن شب مرا بیدار نگه داشت، یادم می‌آید.

خلاصه یک روز اتفاقی افتاد. در یک عصر سرد در اواخر نوامبر وقتی خانم پارکز در دفتر نبود، انتهای دفتر قدم می‌زدم که متوجه شدم کشوی میزش باز است. ایستادم تا ببندمش و داخلش را دیدم... یک عالمه چک؟ همه‌ی چک‌های حقوقش — پاس نشده.

این برای او، شغل نبود. چیز دیگری بود. پس با این وجود... شاید من هم همینطور؟ شاید.

(بعدها فهمیدم که وودل هم این کار را می‌کرد و چک‌های حقوقش را پاس نمی‌کرد.) همان سال روز شکرگزاری، سرمای بی‌سابقه‌ای پورتلند را گرفت. نسیمی که از لابلای درزهای پنجره‌های دفتر وارد می‌شد، تبدیل شده بود به یک باد بسیار سرد و زنده. برخی اوقات وزش باد بسیار شدید بود، کاغذها از روی میز می‌افتادند، بند کفش‌های نمونه می‌لرزیدند. دفتر قابل تحمل نبود، اما پول تعمیر پنجره‌ها را نداشتیم و نمی‌توانستیم دفتر را تعطیل کنیم. پس من و وودل رفتیم آپارتمان من و خانم پارکز بعدازظهرها به ما ملحق می‌شد.

یک روز وقتی وودل رفت خانه، نه من و نه خانم پارکز چیز زیادی نگفتیم. موقع رفتن، او را تا در آسانسور بدرقه کردم. دکمه‌ی طبقه‌ی پایین را فشار دادم. هردو به زور لبخندی زدیم. دوباره دکمه‌ی پایین را فشار دادم. هردو خیره شده بودیم به نور بالای درهای آسانسور. گلویم را صاف کردم و گفتم: «خانم پارکز، مایلید که، آ، ... اگر امکانش هست جمعه شب بریم بیرون؟»

آن چشم‌های کلتوپاترا. اندازه‌شون دو برابر شدند. «من؟»

گفتم: «کس دیگری اینجا نمی‌بینم.»

دینگ. درب آسانسور باز شد.

او که سرش پایین بود و به پاهایش نگاه می‌کرد، گفت: «آ، خوب. باشه. باشه.» او با عجله رفت توی آسانسور و تا وقتی که درهای آسانسور بسته می‌شدند، اصلاً نگاهش را از روی کفش‌هایش بلند نکرد.

او را به باغ وحش آرگان بردم. نمی دانم چرا. حدس می زنم به این فکر می کردم که قدم زدن در اطراف و نگاه کردن به حیوانات روشی ملایم برای شناخت یکدیگر باشد. همچنین، مارهای پیتون برمه‌ای، بزهای نیجریه‌ای، کروکودیل‌های آفریقایی، فرصت‌های بسیار زیادی به من می‌دهند تا او را با داستان‌های سفرهایم تحت تأثیر قرار دهم. حس این را داشتم که درباره‌ی اهرام ثلاثه و معبد ناپکی قمپز در کنم. همچنین از مریض شدنم در کلکته بهش گفتم. هیچوقت آن لحظه‌ی ترسناک را برای هیچ کسی با جزئیات تعریف نکرده بودم. نمی‌دانم چرا به خانم پارکز می‌گفتم، گذشته از اینکه کلکته یکی از تنهاترین لحظات زندگی من بود، اما آن زمان که داشتم این داستان را برای او تعریف می‌کردم، واقعا احساس می‌کردم که تنها نبودم.

اعتراف کردم که روان آبی ضعیف است. شاید همه چیز یک روز خراب بشود اما نمی‌توانستم با خودم کنار بیایم که هیچ کاری نکنم. گفتم که شرکت کفش کوچک من یک چیز زنده است که نفس می‌کشد، که آن را از هیچی خلق کردم. به آن نفس حیات دادم، آن را در مریضی مراقبت کردم، چندین بار آن را احیا کردم و حالا می‌خواهم، باید، ببینیم که روی پای خودش ایستاده است و می‌رود بیرون توی دنیا. گفتم: «این چیزها معنی می‌ده؟»

گفت اوهم.

قدم زنان از جلوی شیرها و ببرها رد شدیم. بهش گفتم که به هیچ عنوان نمی‌خواستم برای کس دیگری کار کنم. می‌خواستم چیزی را بسازم که مال خودم است، چیزی که بتوانم با دستم بهش اشاره کنم و بگویم: من این را ساختم. این تنها راهی بود که دیدم با آن زندگی معنادار می‌شود.

سرش را تکان داد. مثل اصول اولیه‌ی حسابداری، همه‌ی این حرف‌های مرا به طور شهودی درک کرد، فوری. ازش پرسیدم که با کسی رابطه دارد یا خیر. اعتراف کرد که آره. اما پسره - خوب، خانم پارکز گفت که او فقط یک پسرهای بوده است. او گفت که همه‌ی آن پسرهایی که باهاشون بیرون رفته، دقیقا همینطوری بودند - پسرها. آن‌ها درباره‌ی ورزش و ماشین حرف می‌زدند. (اینقدر باهوش بودم که لو ندهم که من عاشق هر دوی این‌ها هستم) او گفت: «اما تو دنیا رو گشتی. و الان هم پیه همه چیز رو به تنت مالیدی تا این شرکت را خلق کنی...»

صدایش محو شد. صاف‌تر ایستادم. با شیرها و ببرها خداحافظی کردیم. 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 برابرم نقل کرد. او هنوز توی خانه‌ی پدر و

مادرش زندگی می‌کرد و خانواده‌اش را خیلی دوست داشت اما مشکلاتی هم بود. پدرش یک وکیل نیروی دریایی بود که به نظرم شغل خوبی آمد. خانهای آن‌ها مطمئناً به نظر بزرگ‌تر و بهتر از خانه‌ای که من داخلش بزرگ شدم می‌رسید. اما او اشاره کرد که پنج تا بچه هستند؛ مکافاتی بود. پول، مشکل همیشگی بود. مقدار مشخصی از خوراک معمولی قوت غالب بود. هیچوقت کافی نبود؛ کالاهایی مثل کاغذ توالت، همیشه تعدادش کم بود. آن‌جا خانه‌ای بود که نشانه‌اش ناامن بود. او از ناامنی بیزار بود. او امنیت را ترجیح می‌داد. باز هم تکرار کرد. امنیت. به همین دلیل روی آورده بود به حسابداری. حسابداری به نظرش پابرجا، قابل اطمینان، امن و خط‌شعلی بود که می‌توانست همیشه به آن امیدوار باشد.

ازش پرسیدم که چی شد که پورتلند استیت را انتخاب کرد. گفت که او از آرگان استیت شروع کرده بود.

گفتم: «او.» جوری گفتم که انگار او اعتراف کرده که مدتی را در زندان سپری کرده.

خندید و گفت: «اگر بخواهی دلداریم بدی، خوش نمی‌یاد.» مخصوصاً، او نمی‌توانست از شرط دانشکده که هر دانشجویی باید حداقل یک کلاس را برای صحبت عمومی بگیرد، فرار کند. او خیلی خجالتی بود.

«درک می‌کنم خام پارکز.»

«پنی صدام کن.»

بعد از شام او را با ماشینی رساندم خانه و والدینش را ملاقات کردم. «مامان، بابا، ایشون آقای نایت هستن.»

همانطور که با آنها دست می‌دادم گفتم: «از دیدنتون خوشبختم.»

همگی زل زدیم به همدیگر. سپس به دیوارها، سپس به کف زمین. هوای خوبی داریم، نه؟

همانطور که می‌زدم روی ساعت و کش‌های دور دستم را می‌زدم پشت دستم، گفتم: «خوب، دیر وقته و بهتره من برم.»

مادرش به ساعت روی دیوار نگاهی کرد. او گفت: «تازه ساعت نه است. فعلاً داره خوش می‌گذره.»

درست بعد از ملاقات دوم بود که پنی و والدینش برای تعطیلات کریسمس رفتند هاوایی. او برابیم کارت پستال فرستاد و آن را نشانه‌ی خوبی دانستم. وقتی برگشت، اولین روز کاریش در دفتر، دوباره برای شام دعوتش کردم بیرون. اوایل ژانویه ۱۹۶۸ بود، یک شب فوق‌العاده سرد.

دوباره رقتیم رستوران جید وست اما این بار او آنجا منتظر من بود و تقریباً دیر رسیدم، چون مستقیم داشتم از گروه پیشاهنگ ایگل اسکای می‌آمدم که به خاطر آن کلی ناراحت شد. «ایگل اسکای؟ تو؟»

این را هم به فال نیک گرفتم. او از اینکه مرا دست بیندازد خیلی خوشش می‌آمد.

لحظه‌ای در آن ملاقات سوم، متوجه شدم که هر دو خیلی آسوده‌ایم. حس خوبی بود. این آسودگی ادامه یافت و طی چند هفته‌ی بعد عمیق‌تر شد. تفاهم ما بیشتر شد، حس‌ی برای همدیگر، فوت و فن ارتباط غیر کلامی را زیاد کردیم. به همان طریقی که دو نفر خجالتی می‌توانند. وقتی خجالت می‌کشید یا معذب بود، من حس می‌کردم؛ یا او را تنها می‌گذاشتم یا می‌کوشیدم تا او را از این حس بد بیرون بیاورم، بستگی داشت. وقتی تنه‌ایش می‌گذاشتم خودم را مشغول گفتگوی‌های درونی با خودم دربراه‌ی کار می‌کردم. او می‌دانست که باید آهسته بزند روی شانهم یا صبورانه منتظر من بشود تا دوباره ظاهر شوم.

سن پنی از نظر قانونی به اندازه‌ای نبود که بتواند نوشیدنی‌های الکلی بنوشد، اما برخی اوقات گواهینامه‌ی رانندگی یکی از خواهرانم را قرض می‌گرفتم و می‌رقتیم برای خوردن کوکتل توی تریدر و یک مرکز شهر. الکل و زمان، جادوی خود را می‌کردند. تا فوریه، نزدیک به تولد سی سالگی‌ام، دقیقه دقیقه از اوقات فراغتش را در روبان آبی می‌گذراند و غروب‌ها را در آپارتمان من. زمانی رسید که دیگر مرا آقای نایت خطاب نمی‌کرد.

بی‌گمان او را بردم خانه تا با خانواده‌ام آشنا شود. ما همه دور میز شام نشستیم، گوشت سرخ شده‌ی مامان را می‌خوردیم، پشش 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. مادرم هیچی نگفت. خواهرانم تلاش می‌کردند تا پلی بین مادرم و پدرم باشند. پدرم مجموعه سؤالات کاوش‌گرایانه‌ای می‌پرسید؛ سؤالات اندیشمندانه‌ای درباره‌ی پیش‌زمینه‌ی پنی و تربیت او، که پدرم را بین افسر وام و

یک کارآگاه جنایی تقسیم کرده بود. پنی بعدها به من گفت که جو خانه‌ی ما دقیقاً متضاد جوی خانه‌ی آن‌هاست؛ آنجا سرِ 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 لکِ 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. در کنار خاندان پارکر و پناهگاه حیوانات خانگی‌شان، آن خانه پاتوقی بود برای تمامی بچه‌های ولگرد محله.

تلاش کردم که جذاب به نظر برسم اما نمی‌توانستم با کسی ارتباط برقرار کنم، چه انسان چه غیر انسان. آرام آرام، با زحمت زیاد، پیشروی کردم به سمت مادر پنی، دات. او مرا یاد عمه میم می‌انداخت – ساده لوح، خل وضع، کاملاً جوان. در بسیاری از جهات او یک نوجوان تمام عیار بود و در برابر نقش خودش یعنی مادر خانواده مقاومت می‌کرد. به نظرم آمد که او بیشتر حکم خواهر را برای پنی دارد تا مادر. و در واقع طولی نکشید که پس از شام وقتی من و پنی مادرش را دعوت کردیم تا با ما برای صرف نوشیدنی بیاید بیرون، سریع این فرصت را قاپید.

ما چندجا از پاتوق‌های مشهور سر زدیم و آخرش رفتیم یک میخانه‌ی محقر در بخش شرقی. پنی بعد از خوردن دو کوکول رفت سراغ آب – اما دات نه. دات همانطور ادامه داد و ادامه داد و فوری رفت واسه‌ی رقصیدن اونم با هر نمونه مرد غریبه‌ای. ملوانان و حتی بدتر. لحظه‌ای رسید که او انگشتش را به سمت پنی اشاره کرد و به من گفت: «بیخیال این ضد حال شو! خیلی تنبل بی‌خاصیته!» پنی هر دو دستش را روی چشمانش گذاشت. خندیدم و راحت نشستیم. توی امتحان دات قبول شدم.

چند ماه بعد معلوم شد که رضایت دات نوعی امتیاز است؛ آن زمانی که می‌خواستیم پنی را برای یک آخر هفته‌ی طولانی ببرم بیرون. اگرچه پنی بعد از ظهرها را در آپارتمان من سپری می‌کرد، اما هنوز ادب و نزاکت ما را محدود کرده بود. تا مادامی که زیر سقف خانه‌ی والدیش زندگی می‌کرد،

پنی احساس می‌کرد که باید از قوانین والدینش پیروی کند، به قوانین و رسوم آن‌ها پایبند بماند. پس مجبور بودم اول رضایت مادرش را قبل از این سفر بزرگ بگیرم.

کت و شلوار پوشیده، رفتم خانه‌ی پنی. با حیوانات به خوبی رفتار کردم و مرغابی را ناز کردم و به دات گفتم که می‌خواهم باهانش حرف بزنم. دو نفرمان دور میز آشپزخانه روبروی فنجان‌های قهوه نشستیم و گفتم که پنی واسم خیلی مهم است. دات لبخند زد. گفتم که فکر می‌کنم من هم برای پنی خیلی مهم هستم. دات لبخند زد اما خیلی مطمئن نبود. به او گفتم که برای آخر هفته می‌خواهم پنی را ببرم ساکرامنتو. به مسابقات قهرمانی ملی دو و میدانی.

دات اندکی از قهوه‌اش را نوشید و لب‌هایش را غنچه کرد. گفت: «اووم. . نه. نه. نه، باک. فکر نکنم. فک نکنم اجازه بدیم.»

گفتم: «باشه. متأسفم اینو می‌شنوم.»

رفتم و پنی را در یکی از اتاق‌های پشتی خانه پیدا کردم و بهش گفتم که مادرش گفته نه. پنی کف دستانش را گذاشت روی گونه‌هایش. بهش گفتم که نگران نباش، می‌روم خانه، فکرهایم را روی هم می‌گذارم ببینم راهی پیدا می‌کنم یا نه.

روز بعد دوباره رفتم خانه‌ی پنی و از دات خواستم که چند لحظه‌ای به من وقت بدهد. دوباره نشستیم توی آشپزخانه روبروی فنجان‌های قهوه. گفتم: «دات، من احتمالاً دیروز خیلی خوب تونستم توضیح بدم که درباره‌ی دختر شما چقدر جدی‌ام. می‌دونی دات، من پنی رو دوستش دارم. و پنی هم منو دوست دارد و اگر همه چی به همین شکل پیش برود، زندگی مشترکمان را خواهیم ساخت. پس امیدوارم که واقعا اون جواب دیروزت رو بازبینی کنی.»

دات شکر را توی قهوه‌اش به هم زد، با انگشتانش را روی میز ضرب گرفت. نگاه عجیبی توی چهره‌اش بود، نگاه ترس و درماندگی. او تا به حال مذاکرات زیادی نداشته بود و نمی‌دانست که قانون اصلی مذاکره این است که بدانی چه می‌خواهی، چه نیاز داری تا پیروز شوی تا کامل باشی. خلاصه مات و مبهوت بود و سریع دستانش را توی بغلش جمع کرد. گفت: «باشه. باشه.»

من و پنی با پرواز رفتیم ساکرامنتو. هر دومون از اینکه توی جاده بودیم خوشحال بودیم، دور از والدین و مقررات؛ اگرچه حدس می‌زدم که پنی بیشتر خوشحال است که از هدیه‌ی فارغ التحصیلی دبیرستانش استفاده کند - یک دست چمدان‌های صورتی یک شکل.

به هر دلیلی بود، هیچ چیزی نمی‌توانست روحیه‌ی خوب او را خراب کند. آن آخر هفته گرمای سوزانی داشت، تقریباً چهل درجه سانتیگراد، اما پنی هیچوقت لحظه‌ای شکایت نکرد، نه حتی از صندلی‌های رنگ‌ورو رفته که تبدیل به یک صفحه‌ی صاف فلزی شده بودند. وقتی از ریزه‌کاری‌های پیست دو میدانی، تنهایی و استادکاری دونده برایش توضیح می‌دادم، حوصله‌اش سر نمی‌رفت. او علاقمند بود. او حرف‌های مرا می‌گرفت، همه شو، فوری، مثل همه چیزهایی که او می‌گرفت.

او را به چمن میانی زمین بردم، او را به دونده‌هایی که می‌شناختم و باورمن معرفی کردم. باورمن با نزاکت بسیار اظهار ادب کرد و گفت که چقدر پنی زیبا است و کاملاً جدی از او پرسید که با من بی عرضه چیکار می‌کند. ما کنار مربی سابقم ایستادیم و آخرین مسابقه‌های آن روز را تماشا کردیم.

همان شب در هتلی در حاشیه‌ی شهر اقامت کردیم، در سوئیتی اقامت کردیم که با رنگ قهوه‌ای آشفته‌ای رنگ و تزئین شده بود. هر دو موافق بودیم که این رنگ مثل رنگ نان برشته شده‌ی سوخته است. صبح یکشنبه رفتیم استخر، برای فرار از خورشید رفتیم زیر سایه‌ی تخته‌ی پرش. برخی اوقات من موضوع آینده‌مان را پیش می‌کشیدم. روز بعد باید می‌رفتم برای یک سفر طولانی و حیاتی به ژاپن، برای تحکیم رابطه‌ام با آنیتسوکا، امیدوار بودم. وقتی برگشتم، بعدها همان تابستان، به پنی گفتم که دیگر نمی‌توانیم قرار ملاقات‌ها را ادامه دهیم. پورتلند استیت نسبت به روابط معلم-شاگرد حساس است. ما مجبور بودیم کاری کنیم که رابطه‌مان را رسمی کنیم، تا دیگر کسی ما را ملامت نکند. یعنی، ازدواج. من گفتم: «می‌تونی مراسم ازدواج را خودت برنامه ریزی کنی تا موقعی که من نیستم؟» گفت: «آره.»

بحث یا هیجان یا احساس بسیار اندک بود. هیچ مذاکره‌ای در کار نبود. کلاً مثل یک نتیجه گیری قطعی بود. ما رفتیم درون سوئیت نان برشته‌ی سوخته و زنگ زدیم خانه‌ی پنی. با اولین زنگ، دات جواب داد. خبر ازدواج را بهش گفتم و پس از یک مکث طولانی و خفه گفت: «ای حرومزاده.» تلق گوشی را گذاشت.

چند لحظه بعد او زنگ زد. او گفت که واکنش او بی‌اراده بود زیرا او برنامه ریزی کرده بود که آن تابستان را با پنی خوش بگذراند و با شنیدن این خبر سرخورده شده بود. ولی حالا گفت که برنامه‌ریزی برای ازدواج پنی توی تابستان هم خودش یک جور سرگرمی است.

بعدش زنگ زدیم به والدین خودم. آن‌ها به نظر خوشحال می‌رسیدند اما خواهرم جین تازه ازدواج کرده بود و آن‌ها انگار خیلی حوصله‌ی یک عروسی دیگر نداشتند.

تلفن را قطع کردم، به همدیگر نگاه کردیم، به کاغذ دیواری قهوه‌ای و قالی قهوه‌ای نگاه کردیم و هر دو آهی کشیدیم. خوب زندگی همین بود.

بارها و بارها به خودم می‌گفتم که من نامزدم، من نامزدم اما هضم نمی‌شد. شاید به این دلیل بود که در هتلی در اوج گرما در ساکرامنتو در حومه‌ی شهر بودیم. بعدها، وقتی که رفتیم خانه و رفتیم مغازه‌ی زیلز و حلقه‌ی نامزدی با سنگ زمرد خریدیم، تازه حس کردم واقعا نامزدیم. حلقه و تالار پانصد دلار هزینه داشت – این یکی خیلی واقعی بود. اما هیچوقت نشد که عصبی بشوم، هیچوقت با آن پشیمانی مردانه از خودم نپرسیدم که ای وای خدایا چه کار کردم من؟ ماه‌هایی که با پنی قرار ملاقات می‌گذاشتیم و همدیگر را می‌شناختیم، شادترین روزهای زندگی‌ام بود و حالا این شانس را داشتم تا این شادی را ابدی کنم. من به این شکل به این قضیه نگاه می‌کردم. حسابداری پایه. دارایی‌ها برابر است با جمع بدهی‌ها و سرمایه.

وقتی که خواستم بروم ژاپن، وقتی که با نامزدم خداحافظی کردم و او را بوسیدم و به او قول دادم که به محض رسیدنم به آنجا برایش نامه می‌نویسم، تازه تمام واقعیت با تمامی ابعاد و نماهیش برایش آشکار شد. من بیشتر از یک نامزد داشتم، یک معشوقه، یک دوست. من یک شریک داشتم. قبل از آن به خودم می‌گفتم که باورن شریک من است و تا اندازه‌ای جانسون شریک من است. اما شراکت با پنی منحصر به فرد بود، بی نظیر. این اتحاد باعث تغییر زندگی بود. هنوز مرا عصبی نکرده بود، بلکه بیشتر مرا متفکر کرده بود. تا پیش از آن با یک شریک واقعی خداحافظی نکرده بودم، و این کار با پنی زمین تا آسمان فرق می‌کرد. با خودم فکر کردم تصورش را بکن. آسان‌ترین راه برای اینکه بفهمی چه احساسی به یک نفر داری، خداحافظی کردن است.

برای اولین بار، طرف مورد تماس من در اُنیتسوکا همچنان همان طرف مورد تماس همیشگی من بود. کیتامی همچنان آنجا بود. او را جابجا نکرده بودند. او را در جایی دیگر به کار نگرفته بودند. در عوض، نقش او در این شرکت امن‌تر بود، از طرز برخورد او قضاوت کردم. او راحت‌تر به نظر می‌رسید، با اعتماد به نفس بیشتر.

مثل یکی از اعضای خانواده از من استقبال کرد و گفت که از عملکرد روان آبی خوشنود است، از عملکرد دفتر ساحل شرقی که به لطف جانسون رونق داشت. گفت: «خوب حالا بباید روی این مسئله کار کنیم که چطور می‌توان بازار آمریکا را به دست بیاریم.»

من گفتم: «از این کار خوشم می‌آید.»



توی کیف دستی‌ام طرح‌های جدید کفش هم مال باورمن و هم مال جانسون را داشتم؛ از جمله یک جفت که هر دو شون روی آن کار کرده بودند و ما آن‌ها را بوستون اسم گذاشته بودیم. این طرح یک کفی نرم در پاشنه‌ی میانی خلاقانه داشت. کیتامی طرح‌ها را روی دیوار گذاشت و از نزدیک آن‌ها را بررسی کرد. یکی از دستپه‌هایش را روی چانه‌اش گذاشت. از آن‌ها خوشش آمده بود. او که با دست می‌زد پشت من، گفت: «خیلی خیلی خوشم اومد.»

طی چند هفته‌ی آتی چندین بار همدیگر را ملاقات کردیم و هر دفعه، به کیتامی تقریباً حس برادری داشتم. یکی از بعدازظهرها او گفت که واحد صادرات شرکت، پیک نیک سالیانه‌اش را طی روزهای آینده می‌خواهد برگزار می‌کند. گفت: «تو هم بیا!» گفتم: «من؟» گفت: «آره، آره. تو عضو افتخاری واحد صادراتی.»

پیک نیک توی آواچی بود، جزیره‌ای کوچک نزدیک کوبه. با یک قایق کوچک رفتیم آنجا و وقتی رسیدیم دیدیم که میزهای بلند بالایی توی ساحل چیده‌اند و هر میز را با دیس‌هایی از غذاهای دریایی و کاسه‌های ماکارونی و برنج پر کرده بودند. در کنار میزها، لگن‌هایی بود که پر از شیشه‌های خنک نوشابه و آبجو بودند. همه لباس شنا پوشیده و عینک آفتابی زده بودند و می‌خندیدند. افرادی که فقط در محیط اداری و کاری می‌شناختم، الان خل و چل و بی خیال بودند.

اواخر همان روز چندتا مسابقه داشتیم. کارهای گروهی مثلاً رفتن توی گونی سبب زمینی و لی‌لی کردن و مسابقه‌ی دو کنار امواج. من سرعت خود را به نمایش گذاشتم و وقتی از خط پایان به عنوان نفر اول رد شدم، همه برایم تعظیم کردند. همه موافق بودند که اسکینی گائیحین خیلی سریع بود.

من فوری زبان آن‌ها را یاد می‌گرفتم، به تدریج. کفش به ژاپنی بلد بودم؛ گوتزو. درآمد به ژاپنی بلد بودم؛ شونبو. بلد بودم که چطور به ژاپنی ساعت و آدرس را بپرسم و عبارتی را یاد گرفتم که اغلب از آن استفاده می‌کردم. *واتاکوشی دومو نو کایشا نی سوئیت نو جاب بو دیز!*

یعنی: اینها اطلاعاتی درباره‌ی شرکت من هستند.

در اواخر پیک نیک بود که نشستم روی ساحل و به اقیانوس آرام چشم دوختم. من دو تا زندگی مجزا داشتم؛ هر دو جالب، هر دو به هم پیوند خورده. توی کشور خودم، من جزئی از یک تیم بودم؛

---

<sup>1</sup> Watakushi domo no kaisha ni tsuite no joh hou des

من و وودل و جانسون - و حالا پنی. اینجا در ژاپن جزئی از تیم بودم؛ من و کیتامی و تمامی افراد خوب آیتسوکا. ذاتا آدم تنهایی بودم، اما از بچگی ام در تیم‌های ورزشی بزرگ شده بودم. وقتی که مخلوطی از زمان تنهایی و زمان تیمی داشتم، روانم در هماهنگی کامل بود. دقیقاً آنچه الان داشتم.

همچنین، داشتم با کشوری معامله می‌کردم که عاشقش شده بودم. آن ترس اولیه از بین رفته بود. من به کمرویی مردم ژاپن، به سادگی فرهنگ و محصولات و هنرهای آنها وصل شدم. از این خوشم می‌آمد که آن‌ها می‌کوشند تا به هر بخشی از زندگی زیبایی ببخشند؛ از یک آیین چای تا کمد کبودار. از این خوشم می‌آمد که رادیو هر روز اعلام می‌کرد که دقیقاً کدام درختان گیلاس، در کدام گوشه و کنار دارد شکوفه می‌دهد و میزان آن را اعلام می‌کردند.

خیالاتم با نشستن مردی به نام فوجیموتو در کنارم، قطع شد. او که پنجاه ساله می‌خورد و شانیهایی افتاده داشت، غمگین بود که به نظر بیشتر از اندوهگینی میانسالی آب می‌خورد. مثل یک چارلی براون ژاپنی. ولی با این حال می‌توانستم ببینم که تلاش هماهنگی دارد تا خودش را به من نشان دهد، تا جلوی من خوشحال باشد. او به زور لبخند بزرگی زد و بهم گفت که آمریکا را دوست دارد و آرزوی این است که اونجا زندگی کند. بهش گفتم که داشتم الان به این فکر می‌کردم که چقدر ژاپن را دوست دارم. گفتم: «شاید باید جاهامون رو عوض کنیم.» لبخندی تأسف بار زد. «با کمال میل.»

از انگلیسی حرف زدنش تعریف کردم. او گفت که از نیروهای سابق ارتش آمریکا یاد گرفته. گفتم: «جالبه، اولین چیزهایی که من درباره‌ی فرهنگ ژاپنی‌ها یاد گرفتم، از دو نفر نیروی سابق ارتش آمریکا بود.»

او گفت که اولین چیزهایی که آن نیروهای سابق ارتش آمریکا به او آموزش دادند، «برو گمشو عوضی!» بود. هر دومون کلی خندیدیم.

وقتی پرسیدم کجا زندگی می‌کند، لبخند روی لبانش محو شد. گفت: «چند ماه قبل، خونم رو از دست دادم. توی طوفان بیلی.» این طوفان کل جزایر ژاپن یعنی هونشو و کیوشو را با هزاران خانه در آن‌ها در نوردید. فوجیموتو گفت: «خانه‌ی من هم جز خانه‌های خراب شده بود.» گفتم: «خیلی متأسفم.» سرش را تکان داد و به آب نگاه کرد. گفت که دوباره از اول شروع کرده. همانطور که ژاپنی‌ها این کار را کرده بودند. تنها چیزی که متأسفانه قادر نبود جایگزینش کند، دوچرخه‌اش بود. ده‌ی ۶۰ میلادی دوچرخه‌ها به طور سرسام آوری گران بودند.

حالا کیتامی به ما ملحق شد. متوجه شدم که فوجیموتو فوری بلند شد و رفت.

به کیتامی گفتم که فوجیموتو زبان انگلیسی را از افراد سابق ارتش آمریکا یاد گرفته است و کیتامی با غرور گفت که او زبان انگلیسی را کامل خودش یاد گرفته است، از روی نوار. او را تحسین کردم و گفتم که امیدوارم روزی من هم بتوانم ژاپنی مثل انگلیسی او روان حرف بزنم. بعدش گفتم که به زودی می‌خواهم ازدواج کنم. یک کم از پنی برایش گفتم و بهم تبریک گفت و برایم آرزوی موفقیت کرد. پرسید: «مراسم کی هست؟» گفتم: «سپتامبر.» گفت: «آه، یک ماه بعدش من آمریکام، من و آقای اُنیتسوکا در المپیک مکزیکوسیتی شرکت می‌کنیم. شاید از لس آنجلس دیدن کنیم.»

او دعوت‌م کرد تا با پرواز بروم مکزیک و با آن‌ها شام بخورم. گفتم خیلی خوشحال می‌شوم.

روز بعد برگشتم آمریکا و اولین کاری که پس از فرود انجام دادم، پنجاه دلار گذاشتم توی پاکت و با پست هوایی فرستادم برای فوجیموتو. توی کارت نوشتم: «بابت دوچرخه‌ی جدید دوستم.»

هفته‌ها بعد پاکت نامه‌ای از فوجیموتو رسید. پنجاه دلار من توی یک کاغذ یادداشت پیچیده و توضیح داده بود که از مافوق‌هایش سؤال کرده که آیا می‌تواند پول را نگه دارد یا خیر که آن‌ها گفته بودند نه.

یک پی‌نوشت هم بود: «اگر بفرستی به آدرس منزل، می‌توانم نگاهی دارم.»

همین کار را کردم.

به این ترتیب یک شراکت دیگر متولد شد که زندگی را تغییر می‌داد.

۱۳ سپتامبر ۱۹۶۸، خطبه‌ی عقد من و پنی در جلوی دویست نفر در کلیسای سنت مارکر اپیسکوپال در مرکز شهر پورتلند جاری شد؛ همان جایی که والدین پنی ازدواج کرده بودند. آن روز تقریباً یک سال از آن روزی که خانم پارکر آمد توی کلاس من، گذشته بود. او دوباره به نوعی ردیف جلو نشسته بود، اما فقط این بار من در کنار او ایستاده بودم و حالا او خانم نایت بود.

جلوی ما عمویش، یک کشیش اپیسکوپال اهل پاسادنا ایستاده بود که مراسم را اجرا می‌کرد. پنی سر تا پایش داشت می‌لرزید. نمی‌توانست صورتش را بالا بیاورد و به چشم عمویش یا من، نگاه کند. من نمی‌لرزیدم، چون تقلب کرده بودم؛ در جیب پیراهنم، دو شیشه‌ی ویسکی کوچولو داشتم که از سفر اخیرم به ژاپن مخفی کرده بودم. یک جرعه قبل از مراسم و یک جرعه هم بعد از مراسم خوردم.

ساق دوش من پسر عمو هوسر بود؛ وکیل من، معاون پرواز من. دیگر ساق‌دوش‌های داماد، دو برادر پنی بودند، به اضافه‌ی یک دوست از دانشکده‌ی بازرگانی و گیل که دقایقی قبل از مراسم به من گفته بود: «واسه زن دومت می‌بینمت که عصبی اینجا وامیسی.» ما خندیدیم و یاد گذشته‌ها افتادیم و برای بار میلیون‌ام درباره‌ی آن روزی که در استنفورد سخنرانی خود را در کلاس کارآفرینی ارائه دادم، حرف زدیم. با خودم فکر کردم که امروز شبیه آن روز کلاس کارآفرینی است. بار دیگر به حاضرین توی جلسه می‌گویم که یک چیز امکان‌پذیر است، که یک چیز می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد، وقتی که در واقع خودم هم واقعا نمی‌دانم. من بر اساس نظریه، ایمان و با هارت‌وپورت حرف می‌زدم، مثل هر دامادی، و هر عروسی. این بستگی به من و پنی داشت که واقعیت آنچه را که آن روز گفتیم ثابت کنیم.

پذیرایی در گاردن کلاب پورتلند بود، جایی که زنان باکلاس جامعه در شب‌های تابستان جمع شده بودند دور هم تا کوکتل بنوشند و غیبت کنند. شب گرمی بود. ابرها خبر از باران می‌دادند اما اصلا نباریدند. با پنی رقصیدم. با دات رقصیدم. با مادرم رقصیدم. قبل از نیمه شب من و پنی از همه خداحافظی کردیم و پریدیم توی ماشین کاملاً نو ام، یک کوجار مشکی مسابقه‌ای. با سرعت رفتیم ساحل، دو ساعت راه بود. جایی بود که ما برنامه داشتیم تا آخر هفته را در ویلای والدین پنی بگذرانیم. دات هر نیم ساعت زنگ می‌زد.

## ۱۹۶۹

به خودم که آمدم 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. بیشتر آنها سابقا دونده بودند و به اندازه‌ی هر دونده‌ی سابق، عجیب و غریب بودند. اما وقتی مسئله‌ی فروش پیش می‌آمد همه‌ی آنها واقعا کار می‌کردند. چون آنها از آنچه ما تلاش می‌کردیم انجام دهیم، الهام گرفته بودند و از طرفی فقط بر اساس تعداد فروش پول گیرشان می‌آمد (دو دلار بابت هر جفت کفش)، آنها تمام جاده‌ها را زیر پا می‌گذاشتند، به تمام دبیرستان‌ها و پیست‌های دو میدانی دانشگاهی تا شعاع هزاران کیلومتر سر می‌زدند و با تلاش‌های فوق‌العاده‌ی آنها تعداد فروش مان را بیشتر و بیشتر کردیم.

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 پایی من می‌شد، و یکریز به من بند می‌کرد که آهسته‌تر بروم و درباره‌ی کمبود سرمایه‌ی من می‌نالید، اما به این نتیجه رسیدم که روان آبی به اندازه‌ی کافی خوب عمل می‌کند تا بتواند برای مؤسس آن حقوق تعیین کند. دقیقا قبل از تولد سی و یک سالگی‌ام، آن حرکت شجاعانه را انجام دادم. از پورتلند استیت بیرون آمدم و تمام وقت رفتم توی شرکت و برای خودم حقوق منصفانه و سخاوتمندانه‌ی هجده هزار دلار در سال تعیین کردم.

از همه مهمتر اینکه به خودم گفتم که بهترین دلیل برای خروج از پورتلند استیت این بود که من بیشتر از آن چیزی که امیدوار بودم از دانشکده گرفته بودم - پنی. چیز دیگری نیز گرفته بودم. در آن زمان اصلا متوجه آن نشدم. حتی فکرشم هم نمی‌کردم که در آینده چقدر ارزشمند خواهد بود.

هفته‌ی آخری که در پردیس بودم، داشتم از سالی رد می‌شدم که متوجه گروهی از زنان جوان شدم که دور یک سه پایه‌ی نقاشی ایستاده بودند. یکی از آنها داشت ناشیانه روی یک بوم بزرگ نقاشی می‌کرد و درست وقتی عبور کردم شنیدم که اظهار تأسف می‌کرد که نمی‌تواند برای کلاس رنگ روغن هزینه کند. ایستادم، از بوم نقاشی تعریف کردم. گفتم: «شرکت من می‌تواند از یک هنرمند استفاده کند.»

او گفت: «چی؟»

«شرکت من به شخصی نیاز دارد تا تبلیغات را انجام بده. دوست داری پول بیشتری در بیاری؟»

هنوز هم تا آن موقع اعتقاد داشتم که تبلیغات ارزش پول خرج کردن ندارد اما یواش یواش قبول کردم که نمی‌شود تبلیغات را نادیده گرفت. شرکت بیمه‌ی استاندارد به تازگی یک تبلیغ تمام صفحه در مجله‌ی وال استریت چاپ کرده بود، برای جلب مشتری نوشته بود که روان آبی یکی از شرکت‌های جوان و فعال در میان مشتریان آن‌هاست. تو این تبلیغ یک عکس از من و باورمن چاپ کرده بود ... که به کفشی خیره شده بودیم. نه مثل کسانی که مبتکر کفش هستند، بلکه بیشتر شبیه کسانی بودیم که انگار هیچوقت توی عمرشون کفش ندیده بودند. مثل مشک‌ها شده بودیم. خیلی زشت بود.

در برخی از آگهی‌هایمان، مدل تبلیغاتی ما کسی نبود جز جانسون. جانسون را می‌دیدیم که یک عرفگیر ورزشی را تکان می‌داد. جانسون را می‌دیدیم که یک نیزه را در هوا می‌چرخاند. وقتی نوبت تبلیغات می‌شد، ایده‌ی ما قدیمی بود. تبلیغ را همینجوری و فالبداهه می‌ساختیم و آن تبلیغ شکل می‌گرفت. در یکی از تبلیغات – فکر کنم کفش‌های راحتی تایگر برای مارتن بود – به یک پارچه‌ی جدید اشاره کردیم به نام «سوش فیبر». تا امروز هم هیچکدام از ما یادمان نمی‌آید که چه کسی اولین بار این لفت را ابداع کرد یا اینکه به چه مناسبت. اما به نظر جالب می‌آید.

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 میل ژست گرفته بود – قرار بود توی آگهی‌های تبلیغاتی‌مان بروند، لازم بود که دقت بیشتری کنم. به آن هنرمند مشتاق در سالن پورتلند استیت گفتم: «ساعتی دو دلار بهت می‌دم.» او گفت: «که چیکار کنم؟» گفتم: «تبلیغات چاپی طراحی کن. حروف نگاری کن، لوگو طراحی کن، شاید هم تعدادی جدول و نمودار برای معرفی.»

حرف‌های من خیلی شوخی به نظر نمی‌رسید. اما اون دخترک بیچاره شدیداً تشنه‌ی کار بود. او روی یک تکه کاغذ اسمش را نوشت. کارولین دیویدسون. و شماره تلفنش. گذاشتم توی جیبم و همه چیز را فراموش کردم.

استخدام نمایندگان فروش و هنرمندان گرافیک نشانه‌ی خوشبینی زیادی داشت و خودم را ذاتاً شخصی خوشبین قلمداد نمی‌کردم. نه اینکه بدبین باشم. کلاً می‌کوشیدم که بین این دو باشم؛ متعهد به هر دو. اما سال ۱۹۶۹ که نزدیک می‌شد، به خودم آمدم دیدم که زل زد به آسمان و به این فکر می‌کنم که آینده روشن خواهد بود. بعد از یک خواب راحت، بعد از یک صبحانه‌ی دلچسب، دلایلی

زیادی را برای امیدوار بودن برشمردم. در کنار میزان فروش رو به افزون و گسترده، ایتسوکا قرار بود به زودی چندین مدل جدید موجود را بفرستند از جمله اُبوری، با لایه‌ی رویی نایلونی به سبکی پر. همچنین، مدلی دیگری به نام ماراتن، نایلونی دیگر، با خطوط شیک به نام کارمان گیا. این کفش‌ها خودشان را خواهند فروخت، این را چندین بار به وودول گفتم و آن‌ها را آویزان کردم توی تابلوی اعلانات از جنس چوب پنبه.

همچنین، 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. شریک من فقط مشهور نبود بلکه افسانه‌ای بود.

به باورمن 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 توی هوا. یک ژست شوکه آور که قصد داشتند توجه‌ها را به سوی نژاد پرستی، فقر و سو استفاده از حقوق بشر جلب کنند. هنوز هم به خاطر آن قضیه مورد سرزنش شدید قرار می‌گرفتند. اما باورمن، همانطور که کاملاً انتظار داشتیم، از آن‌ها حمایت کرد. باورمن از تمامی دوندها حمایت می‌کرد.

کارلوس و اسمیت در طول این اعتراض بدون کفش بودند؛ آن‌ها به طور واضح کفش‌های پومای خود را در آوردند و روی ماسه‌ها رها کردند. به باورمن گفتم که نمی‌دانم این کار آن‌ها برای پوما خوب است یا بد. آیا همه‌ی آن شهرت، واقعا شهرت خوب بود؟ آیا شهرت مثل تبلیغات بود؟ یک خیال‌واهی؟

باورمن نیشخندی زد و گفت که نمی‌دانم.

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. مبالغ هنگفتی پول نقد، که معمولاً درون کفش‌های دوندگی یا پاکت‌های مانیلی چپانده بودند، بین همه تقسیم می‌کردند. حتی یکی از نمایندگان فروش پوما را انداختند زندان. (شایعاتی بود که آدیداس برایش پاپوش درست کرده بود) او با یک دنده‌ی دو سرعت

زن ازدواج کرده بود و باورمن به شوخی گفت که او فقط با این زن ازدواج کرده تا موافقت او برای تبلیغات کفشش را تضمین کند.

بدتر، فقط به پخش کردن پول ختم نشد. پوما کامیون‌های پر از کفش را به مکزیکو سیتی قاچاق کرده بود، در حالی که آدیداس از پرداخت تعرفه‌ی گزاف واردات از مکزیکو با زرنگی شانه خالی کرده بود. از این و آن شنیدم که آن‌ها این کار را با ساخت تعدادی از کفش‌ها به صورت صوری در یک کارخانه‌ای در گوآدالاجارا انجام دادند.

من و باورمن 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.

ما یک غرفه‌ی نقلی در دهکده‌ی المپیک داشتیم و یک آقایی آن را می‌چرخاند - بورک. نمی‌دانم که بورک آنجا نشسته بود و کتاب‌های کمیک می‌خواند یا اینکه اصلاً قادر به رقابت با حضور گسترده‌ی آدیداس و پوما نبود، ولی در هر دو حالت، دهه‌ی او هیچ فروشی نداشت، سوت و کور. هیچ کس به آن دهه سر نزد.

در واقع، یک نفر به آن دهه سر زده بود. بیل تومی، ورزشکار برجسته‌ی دو میدانی رشته‌ی ده گانه، تقاضای خرید کفش‌های تایگر را کرد، بنابراین او می‌توانست به همه‌ی دنیا نشان دهد که او را نمی‌توان خرید. اما بورک اندازه‌ی پای او را نداشت. همچنین کفش مناسب برای رشته‌های ورزشی که او کار می‌کرد، نداشت.

باورمن گفت که خیلی از ورزشکاران با کفش‌های تایگر تمرین می‌کردند. فقط کسی را نداشتیم که با این کفش‌ها واقعا رقابت کند. یکی از دلایل کیفیت بود؛ تایگر هنوز به اندازه‌ی کافی خوب نبود. دلیل اصلی البته پول بود. ما هیچ پولی برای دادن به ورزشکاران برای تبلیغ نداشتیم.

به باورمن گفتم: «ورزشکسته نشدیم فقط پول نداریم.»

زیر لب غرغر کرد. گفت: «حالا هرچی که باشه، بهتر نبود اگر می‌توانستیم به ورزشکاران پول پرداخت کنیم؟ قانونی؟»



دست آخر، باورمن گفت که توی بازی‌ها به کیتامی برخوردی بود. خیلی از کیتامی خوشش نمی‌آمد. باورمن غرغر کرد: «درباره‌ی کفش هیچی بارش نبود. قیافه‌اش یه کم زیادی فرهیخته می‌زد. یه کم زیادی خودشو می‌گرفت.»

این چنین اندیشه‌های مهمی در من شروع شد. از آخرین تلگراف‌ها و نامه‌های کیتامی این حس سراغم آمد که او دیگر آن مردی نخواهد بود که قبلا با او دیدار کردم. و اینکه او دیگر مثل سابق آخرین باری که ژاپن بودم، هوادار روبان آبی نبود. تا استخوان‌هایم احساس بدی داشتیم. شاید آماده بود تا قیمت‌ها را بالا ببرد. این قضیه را با باورمن مطرح کردم و به او گفتم که می‌خواهم کاملا هوشیار باشم که از خودمان محافظت کنیم. قبل از اینکه تلفن را قطع کنم با غرور گفتم که درسته که پول کافی برای پرداخت یا مارک معتبری برای فروش به ورزشکاران نداریم، اما پول کافی برای خریدن شخصی در ایتسوکا داریم. گفتم که من آدم درونگرایی‌ام، مردی که با توجه به چشم و گوشش عمل می‌کند و کیتامی را دقیقا تحت نظر قرار می‌دهد.

یک کاغذ فرستادم و همین حرف‌ها را به تمامی کارمندان روبان آبی گفتم. (تا این زمان تقریبا چهل کارمند داشتیم.) اگرچه عاشق فرهنگ ژاپنی شده بودم - شمشیر سامورایی سوغاتی را کنار تختم نگه می‌داشتم - اما به آن‌ها هشدار دادم که کارهای تجاری ژاپنی کاملا پیچیده است. توی ژاپن، نمی‌توانید پیش بینی کنید که رقیب یا شریک شما چه کار خواهد کرد. دیگر توضیح بیشتری ندادم. در عوض نوشتم: «فکری کرده‌ام که به نظرم قدم بزرگی برای این است که ما آگاه شویم. یک جاسوس استخدام کردم. او تمام وقت در واحد صادرات ایتسوکا مشغول است. بدون طول و تفصیل دادن اینکه چرا، به شما خواهیم گفت که به نظرم او قابل اطمینان است.»

«این جاسوس شاید از نظر شما نوعی کار غیر اخلاقی باشد اما سیستم جاسوسی در چرخه‌های تجاری ژاپنی ریشه دار و کاملا پذیرفته شده است. آن‌ها در واقع مدارس جاسوسی برای جاسوس‌های صنعتی دارند، به همان میزان که ما مثلا مدارس برای تایپیست‌ها و تندنویس‌ها داریم.»

سر در نمی‌یارم چه چیزی مرا مجبور کرد تا از لغت جاسوس به شکلی بدون فکر و جسورانه استفاده کنم، گذشته از این حقیقت که جیمز باند در آن زمان، مد روز بود. همچنین نفهمیدم چرا، وقتی داشتیم همه چیز را افشا می‌کردم، اسم جاسوس را افشا نکردم. این جاسوس فوجیموتو بود، که یک دوچرخه‌ی جدید برایش خریده بودم.

فکر کنم تا حدی باید می‌دانستم که اون کاغذ نوشته شده برای کارمندان یک اشتباه بود، یک کار احمقانه‌ی وحشتناک که می‌شد انجام داد. چیزی بود که در بقیه‌ی زندگی‌ام از انجام آن پشیمان بودم. به نظرم می‌دانستم، اما برخی اوقات خودم را به اندازه‌ی فعالیت‌های تجاری ژاپنی‌ها، پیچیده می‌دیدم.

کیتامی و آقای اُنیتسوکا هر دو در بازی‌های المپیک مکزیکوسیتی شرکت کردند و سپس پرواز کردند به سوی لس آنجلس. من از ارگان برای ملاقات آن‌ها در یک رستوران ژاپنی برای شام در سانتا مونیکا پرواز کردم، البته تأخیر داشتم و در آن زمان که رسیدم تا خرخره ساکی خورده بودند. مثل بچه مدرسه‌ای‌ها که توی تعطیلات هستند؛ هر کدامشان یک کلاه لبه پهن اسپانیایی که سوغات خریده بودند سرشان بود و با صدای بلند هو هو می‌کردند.

خیلی تلاش کردم تا حال خوش آن‌ها را منعکس کنم. صحنه به صحنه با آن‌ها هماهنگ شدم، کمکشان کردم تا چند تا بشقاب سوشی تمام کنیم و روی هم رفته با هر دوی آن‌ها جور شده بودم. همان شب توی هتلم موقع خواب فکرم مشغول بود، پیش بینی می‌کردم که نسبت به کیتامی دچار بدگمانی شدم.

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 اُنیتسوکا، 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 اُنیتسوکا 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!»

آن‌ها به پنجره‌ی شکسته، به نيزه‌ای که پنجره را بسته‌تر کرده بود و به دیوار تخته‌ای که اتاق را تقسیم کرده بود نگاه کردند. به وودل روی ویلچر نگاه کردند. احساس می‌کردند که با صدای جعبه موسیقی میخانه‌ی پینک باکت می‌لرزد. آن‌ها به یکدیگر نگاهی کردند، مردد بودند. به خودم گفتم: دِ بیا، همه چی تموم شد رفت.

آقای اُنیتسوکا که شرمساری مرا حس کرده بود، دست اطمینان بخشش را روی شانهم گذاشت. او گفت: «اینجا ... خیلی جالبه.»

در دورترین دیوار دودل یک نقشه‌ی بزرگ و شیک از آمریکا را آویزان کرده بود و هرکجا را که طی پنج سال اخیر کفش تایگر فروخته بودیم، یک سنجاق سر گرد فرو کرده بود. برای یک لحظه‌ای بخشنده، این نقشه توجه را از فضای دفترمان گرفت. سپس کیتامی به مانتانای شرقی اشاره کرد. او گفت: «اینجا سنجاقی نیست. ظاهراً فروشنده‌ی اینجا درست کار نمی‌کنه.»

روزها خش‌خش کنان 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. بنابراین، او بود که چیز زیادی داشت تا بیاموزد.

برای نمونه، یاد می‌گرفت که من بخش نسبتاً زیادی از هر روزم را غرق در افکارم می‌شوم، و فوراً می‌روم در ذهن کرم خورده‌ام و تلاش می‌کنم تا برخی از مشکلات را حل یا برنامه‌ریزی کنم. اغلب نمی‌شنیدم که او چه می‌گوید و اگر هم می‌شنیدم چند دقیقه بعد به یاد نمی‌آوردم.

یاد می‌گرفت که من فراموشکارم، که من می‌روم سوپرمارکت و دست خالی بر می‌گردم خانه، بدون هیچ کدام از آن چیزهایی که به من گفته بود بخرم. زیرا تمام وقت را در شرکت و تمام وقت در خانه ذهنم مشغول بحران بانکی اخیر بود یا دیرکرد محموله‌ی جدید ایتسوکا.

او یاد می‌گرفت که یادم می‌رود چیزها را سر جای خودشان بگذارم، مخصوصاً چیزهای مهم، مثل کیف‌های پول و کلیدها. قوز بالا قوز این بود که من چند کار را نمی‌توانستم با هم انجام دهم، اما خیلی پافشاری می‌کردم که اینجوری باشم. برخی اوقات صفحات مالی را در حالی که ناهار می‌خوردم اسکن می‌کردم - و رانندگی می‌کردم. ماشین کوجار مشکی جدیدم خیلی برایم نماند. از آنجایی که آقای گیج و منگ اُرگان بودم، همیشه می‌رفتم توی درخت‌ها و تیر برق یا می‌زدم پشت سپر ماشین‌های دیگر.

او داشت یاد می‌گرفت که من شوهر سر به راهی نیستم. درب کاسه‌ی توالت فرنگی را همونطوری باز رها می‌کنم، لباس‌هایم را هر کجا که بشود پخش و پلا می‌کنم، غذاها را روی اُپن آشپزخانه ول می‌کنم. اصلاً توی خانه کمک نمی‌دهم. نمی‌توانم آشپزی یا خانه را تمیز کنم یا حتی کوچکترین کارهای خودم را انجام دهم چون مادرم و خواهرانم مرا لوس و نر بار آورده بودند. تمام آن سال‌ها در اتاق خدمتکار، اساساً خدمتگزار داشتم.

او داشت یاد می‌گرفت که دوست ندارم بازنده باشم، در هیچ چیزی، که باختن برای من نوعی شکنجه‌ی روحی است. من اغلب با تمسخر باورمن را سرزنش می‌کردم، اما خیلی زود پشیمان می‌شدم. برایش از بازی پینگ پنگ تو بچگی با پدرم گفتم و این رنج که هیچوقت قادر نبودم او را شکست دهم، به او گفتم که پدرم گاهی اوقات وقتی برنده می‌شد می‌خندید، که مرا خشمگین می‌کرد. چندین بار شده بود که راکتم را پرت کرده بودم و با گریه می‌رفتم بیرون. من به این رفتار افتخار نمی‌کردم، اما این رفتارها ذاتی بودند. این رفتارها مرا توصیف می‌کردند. پنی واقعا متوجه این چیزها نشد تا اینکه رفتیم بولینگ. پنی خیلی خوب بولینگ بازی می‌کرد - او توی اُرگان استیت کلاس بولینگ می‌رفته - پس این موضوع را یک مسابقه در نظر گرفتم و با این چالش مستقیما برخورد می‌کردم. من برنده شدم، بنابراین همه چیز غیر از یک ضربه مرا غمگین کرد.

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 خوشمزه‌ای درست می‌کرد. یک کارت اعتباری با سقف دو هزار به او دادم تا کل آپارتمان را مبله کند. او با مدیریت همین پول یک میز ناهار خوری، دو صندلی، یک تلویزیون زینت و یک کاناپه با دستگیره‌های نرم که چون می‌داد واسه‌ی چرت زدن، خرید. همچنین یک صندلی راحتی تاشو برابیم خرید و آن را در گوشه‌ی اتاق پذیرایی گذاشت. حالا هرشب می‌توانم تو زاویه‌ی چهل و پنج درجه خم بشوم و غرق در افکار خودم بشوم، همان چیزی که می‌خواستم. این صندلی خیلی از ماشین کوجار من راحت‌تر و ایمنی‌تر بود.

عادت کرده بودم که هرشب از روی صندلی راحتی‌ام به پدرم زنگ بزنم. او هم روی صندلی راحتی‌اش جواب می‌داد. با همدیگر، از صندلی به صندلی، درباره‌ی آخرین خطراتی که روبان آبی با آن مواجه است، گپ و گفت می‌کردیم. ظاهرا دیگر این کار مرا وقت تلف کردن نمی‌دانست. اگرچه خیلی سراسرت نگفت، اما به نظر می‌رسید که او مشکلاتی که من با آن‌ها مواجه می‌شوم را «جالب» و «چالش برانگیز» می‌دانست که هر دو معادل یک چیز بودند.

بهار سال ۱۹۶۹، پنی صبح‌ها حس و حال خوبی نداشت و ناخوش بود. غذاها روی طبعش درست نمی‌افتادند. نیمروز که می‌شد او معمولا کمی لرزان بود. رفت دکتر - همان دکتری که او را به دنیا آورده بود - و معلوم شد که باردار است.

هر دو داشتیم از خوشحالی بال در می‌آوردیم. اما من همچنین با یک نمودار آموزش جدید مواجه شدم.

آپارتمان دنج ما دیگر الان اصلا مناسب نبود. قطعاً باید یک خانه‌ی ویلایی می‌خریدیم. اما از عهده‌ی خرید یک خانه بر می‌آمدیم؟ تازه داشتیم به خودم حقوق می‌دادم و تازه در کدام بخش شهر باید خانه بخریم؟ مدرسه‌های خوب کجا هستند؟ و چطور قرار بود توی بنگاه‌ها بگردم دنبال قیمت خانه‌ها و مدارس خوب و بعلاوه اینکه تمام چیزهای دیگری که بعد از خرید خانه باید تهیه کرد و در عین حال یک شرکت نوپا را اداره کنم؟ آیا اصلاً این امکان وجود داشت تا یک شرکت نوپا و در عین حال یک خانواده را اداره کنم؟ آیا باید بر می‌گشتم به سمت حسابداری یا تدریس یا کاری با ثبات‌تر؟

من که هر شب روی صندلی راحتی‌ام می‌نشستم و به سقف خیره می‌شدم، تلاش می‌کردم تا خودم را جمع و جور کنم. به خودم گفتم: زندگی یعنی پیشرفت. یا پیشرفت می‌کنی یا می‌میری.

خانه‌ای در پورتون پیدا کردیم. کوچک، تنها صد و پنجاه متر بود، اما تقریباً نیم هکتار زمین اطرافش بود و یک اصطبل اسب کوچک و یک استخر. همچنین یک درخت بزرگ کاج هم آنجا جلوی خانه و یک بامبوی ژاپنی در پشت خانه بود. خانه را دوست داشتیم. تازه، شناختمش. وقتی بچه بودیم خواهرهایم از من چندین بار پرسیده بودند که خانه‌ی رویایی من چگونه است و یک روز یک مداد و دفتر برایم آوردند و ازم خواستند تا برایشان خانه‌ی رویایی‌ام را بکشم. وقتی من و پنی به آن خانه اسباب کشی کردیم، خواهرانم آن نقاشی را نشانم دادند. دقیقاً تصویر خانه‌ی بیورتون بود.

قیمتش سی و چهار هزار دلار بود. و با خوشحالی فهمیدم که ۲۰ درصد این مبلغ را پس انداز دارم. از طرفی دیگر، آن پس انداز را گذاشته بودم گرو وام‌های بسیاری که از بانک فرست نشان گرفته بودم. پس رفتم تا با هری وایت صحبت کنم. گفتم که این پس انداز را برای خرید خانه نیاز دارم — اما خانه را می‌گذارم گرو بانک.

او گفت: «باشه. برای این مورد نیازی به مشورت با والاس نیست.»

همان شب به پنی گفتم که اگر روبان آبی زمین بخورد، خانه را از دست خواهیم داد. یکی از دستاثرش را روی شکمش گذاشت و ایستاد. این همان نامنی بود که او همیشه عهد کرده بود که ازش دوری کند. او گفت باشه و ادامه داد با ایاااااااا.

با همه‌ی این مخاطرات، احساس کرد که مجبور است کار کردن برای روبان آبی را ادامه دهد، دقیقاً وسط بارداری‌اش. او همه چیز را فدای روبان آبی کرد، حتی هدف فارغ التحصیل شدن از

دانشکده‌اش که همیشه عمیقاً آرزو داشت. و آن زمان‌هایی که حضور فیزیکی در دفتر نداشت، سفارش پستی را خارج از خانه‌ی جدید انجام می‌داد. فقط توی سال ۱۹۶۹ پنی علیرغم ناخوشی‌های صبحگاهی، قوزک پاهای ورم کرده، افزایش وزن و خستگی مفرط، هزار و پانصد سفارش ارسال کرد. برخی از سفارش‌ها چیزی نبودند جز ترسیم ناشیانه‌ی پای انسان، که مشتریان از مکان‌های دور افتاده فرستاده بودند، اما پنی اهمیتی نمی‌داد. او این ترسیم را وظیفه شناسانه با کفش مورد نظر تطبیق می‌داد و سفارش را ارسال می‌کرد. هر فروشی مهم بود.

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. بنابراین هر شب بعد از کار می‌رفتیم بیرون برای خوردن چیزبرگر و بعدش می‌رفتیم می‌گستیم و فضاهای اداری را بررسی می‌کردیم.

طبق منطق، مثل یک کابوس بود. وودل مجبور بود رانندگی کند، زیرا ویلچر او توی ماشین کوجار من جا نمی‌شد و من همیشه احساس گناه می‌کردم و معذب بودم که شخصی با این همه محدودیت رانندگی کند. همچنین اعصابم خرد می‌شد چون بسیاری از دفاتری که سر می‌زدیم یک یا چند راه پله داشت. این یعنی مجبور بودم وودل را بالا و پایین ببرم.

در برخی از لحظات به طور دردناکی واقعیت وضعیت او را به یاد می‌آوردم. طی یک روز کاری، وودل بسیار مثبت و پر انرژی بود، راحت می‌شد وضعیتش را فراموش کرد. اما وقتی روی ویلچر می‌بردمش، مانور می‌دادم، برو بالا بیا پایین، دائماً این می‌آمد توی ذهنم که چقدر حساس و چقدر درمانده می‌تواند باشد. زیر لب برایش دعا کردم. «خدایا کمک کن نیفته. خدایا کمک کن نیفته.» وودل که صدای مرا می‌شنید، عصبی می‌شد و عصبانیت او مرا عصبی می‌کرد. می‌گفتم: «آروم باش. هنوز هیچ بیماری رو نکشتم – ها ها!»

مهم نبود چه اتفاقی می‌افتد، ولی او هیچوقت خونسردی خودش را از دست نمی‌داد. حتی در ضعیف‌ترین حالتش، وقتی در بالای برخی از راه پله‌های تاریک، بی‌ثبات بود و من تعادلش را حفظ می‌کردم، هیچوقت این فلسفه‌ی اساسی‌اش را فراموش نمی‌کرد: «اصلاً به خودت اجازه نده برایم متاسف باشی. من اینجام تا تو رو بکشم.»

(اولین باری که او را به نمایشگاه کالاها فرستادم، آن شرکت هوایی ویلچرش را گم کرد. و وقتی آن را پیدا کردند، اسکلت آن مثل چوب‌شور خم شده بود. اشکالی نداشت. با همان ویلچر ناقصش در

آن نمایشگاه شرکت کرد و تمامی کارهایی را که توی لیستش نوشته بود انجام داد و تیک زد و با لبخندی گوش تا گوش بر روی صورتش حاکی از اتمام ماموریتش برگشت خانه.

در اواخر تمام شبهایی که به دنبال فضای اداری می‌گشتیم، من و وودل همیشه از کلی افتتاح‌ها از ته دل بلند می‌خندیدم. بسیاری از شب‌ها در نهایت می‌رفتیم میخانه؛ گیج و تقریباً هیجان زده. قبل از جدا شدن، مسابقه می‌گذاشتیم. یک زمان سنج می‌آوردم و امتحان می‌کردیم که وودل تا چقدر می‌تواند ویلچر خود را در هوا نگه دارد و ویلچر و خودش را سوار ماشین کند. چون یک ستاره‌ی دو سابق بود، چالش زمان سنج را دوست داشت، او دوست داشت که بهترین رکورد خودش را بشکند. (رکوردش چهل و چهار ثانیه بود.) هر دو همه‌ی آن شب‌ها را غنیمت می‌شمردیم؛ نادانی، حس مأموریت مشترک و آن‌ها را مشترکاً در خاطره‌ی طلایی و بابرجای دوران جوانی‌مان رده بندی کردیم. من و وودل خیلی متفاوت بودیم و با این حال رابطه‌ی دوستی‌مان بر اساس ایده‌ی مشترک کاری بود. هر دوی ما هر موقع که امکانش بود، در انجام کارهای کوچک، خوش می‌گذرانیدیم. برخی اوقات می‌گفتم که یک کار، مغز را باز می‌کند. و هر دو فهمیدیم که این کار کوچک یافتن یک دفتر بزرگ‌تر، یعنی ما در مسیر موفقیت بودیم. داشتیم چیزی را به نام روان آبی به موفقیت می‌رساندیم که حاکی از آرزویی عمیق در هر دوی ما برای برنده شدن بود. یا دست کم بازنده نشدن.

اگرچه هیچکدام از ما چندان آدم حرفی نبودیم، اما همیشه برای همدیگر گپ و گفت پر حرفی را به ارمغان می‌آوردیم. آن شب‌ها ما درباره‌ی همه چیز بحث می‌کردیم، مباحث را با یک رک گویی غیر معمول برای هم تشریح می‌کردیم. وودل ماجرای مجروح شدنش را به تفصیل برایم نقل کرد. اگر بنا بود خودم را گول بزنم و خیلی خودم را جدی بگیرم، داستان وودل همیشه به من یادآوری می‌کرد که اوضاع می‌توانست بدتر شود. و روشی که او خودش را جمع و جور می‌کرد، درسی پایدار و نیروبخش از فضیلت و ارزش روحیات خوب بود.

او گفت که جراحتش معمولی و کامل نبود. همچنان اندکی احساس و امید داشت برای ازدواج و تشکیل خانواده. حتی امیدهایی برای درمان داشت. او یک داروی آزمایشی را جدیداً مصرف می‌کرد که اثراتی را در افرادی که دچار فلج پا هستند، نشان داده بود. مشکل این بود که بوی سیر می‌داد. برخی از شب‌های ماموریت‌هایمان برای سرکشی به دفتر، وودل بوی یک پییتزا فروش کهنه را می‌داد و جلوی خودش بهش می‌گفتم.

از وودل پرسیدم که آیا او – تأمل کردم، ترسیدم که کارم درست نباشه – خوشحال است یا خیر. او قدری فکر کرد. گفت آره. او خوشحال بود. کارش را دوست داشت. او روبان آبی را دوست داشت، هرچند برخی اوقات طعنه‌هایی می‌شید. مردی که نمی‌تواند راه برود، کفش می‌فروشد.

نمی‌دانستم در جواب چه بگویم، هیچی نگفتم.

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 پر می‌کردیم؛ نیاز به یک همراه و رفاه خانگی. بنابراین پنی همیشه دوست داشت وقتی وودل می‌آید، چیز مخصوصی درست کند و ویژه‌ترین چیزی که او می‌توانست به آن فکر کند مرغ کورنیش بود به اضافه‌ی دسر ساخته شده از براندی و شیر یخ زده – او این دستور غذایی را از یک مجله گرفته بود – که همه‌مون را مست و پاتیل می‌کرد. اگرچه مرغ و براندی باعث کاهش بودجه‌ی خوار و بار بیست و پنج دلاری‌اش می‌شد، اما وقتی بحث وودل پیش می‌آمد، پنی واقعا نمی‌توانست صرفه جویی کند. اگر بهش می‌گفتم که وودل برای شام می‌آید، او با هیجان زیاد انعکاسی می‌گفت: «چند تا جوجه خروس و براندی می‌خرم!» چیزی بیشتر از مهمان نوازی بود. او وودل را تقویت می‌کرد. وودل را پرورش می‌داد. فکر کنم وقتی جدیداً وودل با او صحبت می‌کرد، رگه‌های مادرانه‌ی پنی فعال می‌شد.

تلاش می‌کنم تا یادم بیاد. چشمانم را می‌بندم و به گذشته فکر می‌کنم اما بسیاری از لحظات ارزشمند آن شب‌ها برای همیشه از یادم رفته است. گفتگوهای بی شمار، خنده‌های نفس گیر. اظهار نظرها، مکاشفه‌ها، رازداری‌ها. همه‌ی این‌ها در کوسن‌های مبل زمان افتاده‌اند. فقط یادم می‌آید که ما همیشه تا نیمه‌ی شب می‌نشستیم، گذشته را ورق می‌زدیم و آینده را ترسیم می‌کردیم. یادم می‌آید که به نوبت به تشریح این می‌پرداختیم که شرکت کوچک ما قبلاً چه بود و چه خواهد شد و چه چیزی نباید هیچوقت بشود. چقدر آرزوم بود که آن شب‌ها نوار ضبط داشتیم یا یک دفتر خاطرات می‌نوشتیم؛ مثل نوشتن سفرم دور دنیا.

هنوز هم حداقل می‌توانم همیشه توی ذهنم تصویر وودل را مجسم کنم، نشست به بالای میز شام ما، شلوار جین آبی‌اش را مرتب پوشیده، با گرمکن بقیه هفت مارک دارش روی یک تی‌شرت سفید و همیشه یک جفت تابگر پایش بود، با کفی‌های لاستیکی دست نخورده.

تا آن زمان او ریش‌هایش را گذاشته بود بلند شود و سیلش پشمالو شده بود که به هر دوشون حسودیم می‌شد. به چه‌نم، دهه‌ی شصت بود، می‌توانستم ریشم را تا چانه‌هایم بزارم بلند بشود. اما من



دائماً باید می‌رفتم توی بانک و برای پول درخواست بدهم. نمی‌توانستم وقتی می‌روم پیش والاس شبیه قلندرها باشم. صورت اصلاح شده‌ی تمیز یکی از آن امتیازات پذیرش اندک من برای آن آقا بود. 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. این دفتر خیلی شیک، تقریباً مجلل و یک پیشرفت چشمگیر بود، با این حال تأمل کردم. یک منطق عجیبی برای بودن کنار کلوپ شبانه بود. اما کنار یک شرکت بیمه؟ با ورودی‌های فرش شده و آب سرد کن و مردان کت و شلواوی؟ جو آنجا بسیار محافظه کار و بسیار گروهی بود. فکر کردم که دور و اطراف ما نقش مهمی در روحیه‌ی ما دارد و روحیه‌ی ما بخش بزرگی از موفقیت ما بود و من نگران بودم که اگر ما به طور ناگهانی فضایی را با مجموعه‌ای از مردان سازمانی و ربات‌ها تقسیم کنیم، چگونه روحیه‌ی ما می‌تواند تغییر کند.

نشستم روی صندلی راحتی‌ام و به این قضیه فکر کردم و به این نتیجه رسیدم که یک آشفتگی شرکتی شاید نامتقارن باشد، برخلاف عقاید اصلی ما، اما برای بانک ما شاید خوب باشد. شاید وقتی والاس فضای دفتر جدید بی‌روح و کسل کننده‌مان را ببیند، با احترام بیشتری با ما برخورد کند. همچنین، دفتر توی تیگارد بود. فروختن تایگر در تیگارد - شاید قسمت این بود.

سپس به وودل فکر کردم. او گفت که در روبان آبی خوشحال است اما من به طعنه مطرح کرده بودم. شاید فراتر از یک طعنه بود، فرستادن او به دبیرستان‌ها و دانشکده‌ها برای فروختن کفش‌های تایگر در ماشینش. شاید این یک شکنجه بود. و شاید این کار استفاده‌ی اندک از استعدادهايش بود. مناسب‌ترین کار که با وودل سازگار بود، خارج کردن سفارشات از آشفتگی و حل مشکلات بود. یک کار سبک.

پس از اینکه من و وودل رقتیم برای امضای اجاره نامه‌ی تیگارد، ازش پرسیدم که دوست دارد تغییر شغل بدهد و بشود مدیر عملیاتی روبان آبی یا نه. دیگر خبری از تلفن فروش نیست. دیگر خبری از مدرسه نیست. در عوض او مسئول همه آن چیزهایی بود که من وقت و حوصله‌اش را نداشتم. مثل حرف زدن با بورک در لس‌آنجلس. یا مکاتبه با جانسون در ولزلی. یا گشودن یک دفتر جدید در میامی. یا استخدام شخصی که نمایندگان فروش را هماهنگ کند و گزارش‌های آن‌ها را نظم دهد. یا صورت هزینه‌های آن‌ها را تأیید کند. از همه بهتر، وودل شخصی را که حساب‌های بانکی شرکت را

کنترل می‌کرد، سرپرستی کند. حالا اگر چک‌های حقوق‌اش را پاس نمی‌کرد، مجبور بود تا این پول زیاد باقیمانده در حساب را به رئیس خودش که خودش بود، توضیح دهد.

وودل که چشمانش از شادی برق می‌زد گفت که از این شغل خیلی خوشش می‌آید. او دستش را دراز کرد و گفت قبوله.

هنوز هم بنیه‌ی یک ورزشکار را داشت.

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 رویان 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. همه چیز عجیب و ناآشنا بود. آهسته راندگی می‌کردم که حواسم به همه‌ی پیچ‌ها باشد. خودم را سرزنش می‌کردم که نه خیلی آهسته، در غیر اینصورت مجبوری خودت بچه را دنیا بیاوری. خیابان‌ها کاملا خالی بودند، همه‌ی چراغ راهنمایی‌ها سبز بودند. باران ملایمی می‌بارید. تنها صدای توی ماشین نفس‌های سنگین پنی و برف پاک‌کن‌ها بود که صدای جیر جیرشان روی شیشه می‌آمد. وقتی داشتم از ورودی اتاق اورژانس بالا می‌رفتم و همانطور که داشتم به پنی کمک می‌کردم تا وارد بیمارستان شود، او مرتب به من می‌گفت: «شاید زیادی حساس شدید، فک نکنم هنوز وقتش باشه.» او همچنان مثل همان زمانی که توی پیست دور آخر دو بودم، نفس می‌کشید.

یادم می‌آید که پرستار پنی را از من جدا کرد، کمکش کرد تا روی ویلچر بنشیند، او را در راهرو حرکت داد. دنبالشان می‌رفتم و تلاش می‌کردم کمکشان کنم. یک کیت بارداری که خودم برداشتم با یک زمان سنج داشتم، همانی که برای گرفتن زمان برای وودل استفاده می‌کردم. حالا از آن برای زمان سنجی انقباضات پنی استفاده می‌کردم و بلند می‌خواندم. «پنج ... چهار ... سه ...» او نفس نفس زدن را قطع کرد و رو کرد به من. با دندان‌های فشرده به هم گفت: «این ... کار رو ... نکن.»

حالا یک پرستار آمد و به او کمک کرد از ویلچر پایین بیاید. گذاشتنش روی یک تخت و آن را هل دادند. توتلو خوران رفتم توی قسمتی که بیمارستان آن را «اتاق موقت» می‌نامید؛ جایی که پدران چشم انتظار در آنجا می‌نشستند و خیره می‌شدند به فضای اتاق عمل. من می‌توانستم با پنی توی اتاق زایمان باشم اما پدرم نگذاشته بود. او قبلا به من گفته بود که وقتی من به دنیا آمدم رنگم لاچوردی بود، که حسایی او را ترسانده بوده، بنابراین به من اخطار داد: «در لحظه‌ی سرنوشت ساز، برو به جایی دیگه.»

روی یک صندلی پلاستیکی سفت نشستم، چشمانم را بستم، 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 لبه‌ایش 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 به بارم شکایتی نکرد و دقیقا در تمامی لحظات به جا، زور می‌زد - توی کلاس‌های لاماز شرکت کرده بود؟»

گفتم: «لیمان؟»

«بیخشید؟»

«چی؟»

دکتر، مرا مثل افراد علیل به انتهای سالن به سمت اتاق کوچکی هدایت کرد. در آنجا، پشت پرده، همسرم بود؛ بی رمق، پر طراوت، صورتش قرمز روشن. دستانش را دور یک پتوی لحاف دوزی شده‌ی سفید حلقه کرده بود که روی کالسکه‌ی بچه‌ی آبی رنگ پوشانده بود. یک گوشه از پتو را کنار زدم و سری به اندازه‌ی یک گریپ‌فروت رسیده نمایان شد، یک کلاه پشمی منگوله دار هم سرش بود. پسر من. او مثل یک جهانگرد بود. البته که بود. او تازه سفرش را دور دنیا شروع کرده.

خم شدم و گونه‌های پنی را بوسیدم. موهای نمناکش را کنار زدم. نجوا کنان بهش گفتم: «تو به قهرمانی.» زیر چشمی نگاهی کرد، مردد بود. او فکر می‌کرد دارم با بچه حرف می‌زنم.

پسرم را به دستم داد. او را توی دستانم مثل گهواره تکان می‌دادم. بسیار زنده بود، اما خیلی ظریف و ضعیف. احساس شگفت انگیزی بود، متفاوت از تمامی دیگر احساس‌ها، هرچند که احساس آشنایی بود؛ «خدایا کمک کن که نیفته.»

در روپان آبی زمان‌های زیادی را صرف صحبت کردن درباره‌ی کنترل کیفیت می‌کردم، درباره‌ی مهارت، درباره‌ی تحویل – اما فهمیدم که این، این یک چیز واقعی بود. به پنی گفتم: «ما اینو ساختیم.» ما، این رو، ساختیم.

او سرش را تکان داد، سپس پشتش را تکیه زد به بالشت. بچه را به پرستار برگرداندم و به پنی گفتم بخوابد. از بیمارستان پریدم بیرون و سوار ماشینم شدم. احساس فوری و مقاومت ناپذیری برای دیدن پدرم بهم دست داد؛ تشنه‌ی دیدن پدرم بودم. رفتم توی دفتر روزنامه‌اش، چند تا بلوک بالاتر پارک کردم. می‌خواستم راه بروم. باران بند آمده بود. هوا سرد و مرطوب بود. پریدم توی یک سیگار فروشی. خودم را تصور می‌کردم که یک بچه پهلوان تپل گنده را به دستان پدرم می‌دهم و می‌گویم: «چطوری بابا بزرگ!»

وقتی از سیگار فروشی بیرون آمدم، یک جعبه سیگار چوبی زیر بغلم بود، مستقیم رفتم سراغ کیت فرمن، دوندۀ سابق در آرگان. داد زدم: «کیت!» او گفت: «چطوری باک.» یقه‌ی کش را گرفتم و فریاد زدم: «پسره!» او رفت عقب، گیج بود. فکر کرد مستم. زمان برای توضیح دادن نبود. به راه رفتن ادامه دادم.

فرمن سابقا توی تیم مشهوری بود که توانست رکورد جهانی دوی امدادی شش هزار و چهارصد متری را ثبت کند. من به عنوان یک دونده و یک حسابدار، همیشه زمان فوق‌العاده‌ی آن‌ها را به یاد می‌آورم: ۱۶:۰۸،۹. فرمن که ستاره‌ی تیم سال باورمن در بازی‌های قهرمانی ملی سال ۱۹۶۲ بود، همچنین پنجمین آمریکایی بوده که رکورد دوی شش هزار و چهارصد متری را شکسته بود. به خودم گفتم تا همین چند ساعت پیش فکر می‌کردم فقط همین چیزها باعث قهرمانی می‌شوند.

پاییز. ابرهای پشیمی 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 مکزیکو سیتی، 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. او نمی‌فهمید که چرا هفته‌ها طول می‌کشد تا به نامه‌هایش جواب دهم و برخی اوقات اصلا جواب نمی‌دهم. ایده‌هایی درباره‌ی طراحی کفش داشت، و از اینکه نادیده انگاشته می‌شود خوشش نمی‌آمد. پس از چندین صفحه درباره‌ی همه این چیزها، او تقاضای فوری اعمال تغییرات کرد به اضافی افزایش حقوق.

دومین شورش من. اما این یکی از شورش جانشون پیچیده‌تر بود. چندین روز وقت گذاشتم تا جوابم را پیش‌نویس کنم. با افزایش حقوق تدریجی، موافقت کردم و بعد از آن از قدرتم استفاده کردم. به بورک یادآور شدم که در هر شرکتی فقط یک رئیس می‌تواند وجود داشته باشد و برایش متاسفم که رئیس روان آبی باک نایت بود. به او گفتم که اگر از من یا از سبک مدیریتی من راضی نیست، باید بداند که خروج از کار یا اخراج شدن از گزینه‌های اجرایی هستند.

دقیقا مثل «یادداشتی درباره‌ی جاسوس»، از نویسندگی فوری پشیمان شدم. لحظه‌ای که نامه را درون صندوق پست انداختم، تازه فهمیدم که بورک یکی از اعضای ارزشمند تیم ماست، فهمیدم که نمی‌خواهم از دستش بدهم، نمی‌توانستم تاوان از دست دادنش را بدهم. مدیر عملیاتی جدیدمان، وودل، را به لس آنجلس فرستادیم تا این قضیه را فیصله دهد.

خلاصه وودل می‌رود آنجا و بورک را برای ناهار می‌برد بیرون و به او توضیح می‌دهد که من با وجود یک بچه‌ی قنذاقی خیلی نمی‌خواهم و از این حرفا. همچنین، وودل به او گفت که من پس از دیدار کیتامی و اُنیتسوکا از دفتر، به شدت استرس دارم. وودل درباره‌ی سبک مدیریتی منحصر به فرد من هم به شوخی به بورک گفت که همه شاکی‌اند، همه از عدم پاسخ به نوشته‌ها و نامه‌هایشان، عاصی شدند.

روی هم رفته وودل چند روزی را با بورک سپری کرد، حسایی او را آرام کرد و رفت سر کار خودش. وودل فهمیده بود که بورک استرس هم داشت. اگرچه فروشگاه خرده فروشی ما رونق داشت اما اتاق پشتی که اساسا تبدیل به انباری ملی ما شده بود، متزلزل بود. همه جا پر بود از جعبه، فاکتور و کاغذهایی که تا سقف روی هم کپه شده بودند. بورک نمی‌توانست پا به پای این اوضاع حرکت کند.

وقتی وودل برگشت اوضاع را برایم مجسم کرد. او گفت: «به نظرم بورک برگشته به تیم. ولی باید او را از این انبار خلاص کنیم. باید تمام فعالیت‌های انبار را بیاریم همین جا.» همچنین، او اضافه کرد که باید مادر وودل را استخدام کنیم تا آن را اداره کند. مادر وودل سال‌ها در انبار جانتزین، فروشنده‌ی لوازم فنی ارگان، کار می‌کرد. او گفت که بنابراین پارتی بازی برای قوم و خویش هم محسوب نمی‌شود. مامان وودل برای این کار عالی بود.

مطمئن نبودم که به این موضوع اهمیتی بدهم. اگر وودل راحت بود با این قضیه، خوب منم بودم. تازه، من اینجوری به این قضیه نگاه می‌کردم: هرچه بیشتر از خانواده‌ی وودل داشته باشیم، بهتر است.

## ۱۹۷۰

باید دوباره با پرواز می‌رفتم ژاپن و این بار دو هفته قبل از کریسمس رفتم. دوست نداشتم پنی را با متیو تنها بگذارم، مخصوصاً دور و بر تعطیلات کریسمس اما نمی‌شد از این کار صرف نظر کرد. باید قرارداد جدیدی را با اُنیتسوکا 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 اُنیتسوکا دیدم. این بار، آقای اُنیتسوکا 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. بعد از این فرصت استفاده کردم. درخواست مدت طولانی‌تری دادم. بله، تا ۱۹۷۳ به نظر چند سال نوری مانده، اما تا چشم روی هم بگذاریم شده ۱۹۷۳. من زمان و امنیت بیشتری نیاز داشتم. بانکداران من بیشتر می‌خواستند. گفتم: «پنج سال؟»

آقای اُنیتسوکا خندید: «سه!»

سپس سخنرانی عجیبی کرد. او گفت علیرغم چندین سال فروش جهانی کند، به اضافه‌ی چند اشتباه کاری استراتژیک، چشم انداز آینده برای اُنیتسوکا درخشان بود. به خاطر کاهش هزینه و سازماندهی مجدد، شرکت او حاشیه‌ی خود را دوباره به دست آورده بود. انتظار بر آن بود که فروش سال مالی پیش رو به سقف ۲۵ میلیون دلار برسد، که بخش خوبی از آن از بازار آمریکا بود. بررسی اخیر نشان داد که ۷۰ درصد از تمامی دوندگان آمریکایی یک جفت تایگر دارند.

این را می‌دانستم. شاید نکته‌ی کوچکی در این باره داشتم، می‌خواستم بگویم. این بود که قراردادی بلندتر می‌خواستم.

اما آقای اُنیتسوکا 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 اُنیتسوکا گفت که بنابراین کیتامی ترفیع خواهد گرفت. از همین روی، او مدیر عملیاتی شرکت خواهد شد. او حالا وودل اُنیتسوکا بود. هرچند یادم می‌آید که آن لحظه با خودم فکر کردم که یک وودل را با هزارتا کیتامی عوض نمی‌کنم.

با خم کردن سرم به سمت آقای اُنیتسوکا، کامیابی شرکتش را تبریک گفتیم. سرم را برگرداندیم و برای کیتامی خم کردم و ترفیعش را تبریک گفتیم. اما وقتی سرم را بلند کردم و به چشمانش نگاه کردم، چیزی سرد در نگاهش دیدم. چیزی که تا روزها با من باقی ماند.

تفاهم نامه را مرتب کردیم. چهار یا پنج پاراگراف بود. چیز بیخودی بود. این فکر به ذهنم آمد که باید اساسی تر باشد و خوب می بود اگر یک وکیل آن را دقیقاً بررسی می کرد. اما زمان نبود. همه آن را امضا کردیم و بعد رفتیم سراغ موضوعات دیگر.

خیالم راحت بود از اینکه قرارداد جدیدی دارم، اما وقتی برگشتم اُرگان احساس آشوب و نگرانی داشتیم. خیلی بیشتر از هر زمان دیگری طی این هشت سال. مطمئناً کیف دستی من تضمین می کرد که اُنیتسوکا طی سه سال آینده کفش های مرا تأمین خواهد کرد – اما چرا آن ها از افزایش قرارداد به بیشتر از سه سال خودداری کردند؟ واضح تر اینکه، این تمدید گمراه کننده بود. اُنیتسوکا تأمین کفش را برای من تضمین می کرد اما این تأمین کفش همیشه و به طور خطرناکی تأخیر داشت. درباره ی این تأخیر آن ها همچنان دیدگاهی بی اعتنا و دیوانه کننده داشتند. «یک چند روز دیگه». یک چند روز دیگر، با والاس که همواره مثل یک رباخوار داشت عمل می کرد و نه یک بانکدار، می توانست به معنای فاجعه باشد.

و محموله ها از اُنیتسوکا بالاخره کی می رسید؟ معمولاً تعداد کفش ها اشتباهی بود. بعضی وقت ها هم اندازه ها اشتباه بود. برخی مواقع هم مدل ها. این نوع نابسامانی انبار ما را پر می کرد و نمایندگان فروش مان را دل چرکین می کرد. قبل از ترک ژاپن آقای اُنیتسوکا و کیتامی به من اطمینان دادند که آن ها در حال ساخت کارخانه های پیشرفته جدیدی هستند. آن ها گفتند که تأخیر در ارسال دیگر از بین خواهد رفت. مشکوک بودم اما کاری از دستم بر نمی آمد. کاملاً تحت فرمان آن ها بودم.

در همین حال جانسون عقلش را داشت از دست می داد. نامه هایش، که زمانی بدون احساس بود و پر از نگرانی، داشتند تبدیل می شدند به داد و فریاد با حمله ی عصبی. او گفت مشکل اصلی کورتز باورمن است. واقعاً خیلی محبوب شده بود. افرادی داشتیم که به آن وابسته بودند و آن ها را تبدیل به معنادان کورتز کرده بود. کاملاً متعصب به این کفش ها. و حالا نمی توانیم جوابگوی تقاضاها باشیم که فراز و نشیب خشمناک و رنجش آوری را در چرخه ی تأمین ایجاد کرد.



جانسون نوشته بود: «خدایا! ما واقعا داریم مشتریان را نابود می‌کنیم. خوشحالی این است که یک بار کشتی از کفش‌های کورتر داریم؛ واقعیت این است که یک محموله‌ی قایق از کفش‌های بوستون با رویه‌هایی از جنس سیم ظرفشویی، زبانه‌هایی که از تیغ صورت تراشی و اندازه‌های ۶ تا ۵/۶»

او اغراق می‌کرد البته نه زیاد. همیشه این اتفاق می‌افتاد. یک وام از والاس گرفتم، سپس با استرس زیاد در انتظار اُنیتسوکا برای ارسال کفش‌ها بودم و وقتی که کشتی بالاخره رسید، هیچ کفش کورتزی داخلش نبود. شش هفته بعد، کفش‌های کورتر زیادی دریافت کردیم که البته آن زمان دیگر خیلی دیر بود.

چرا؟ همه ما به این توافق رسیدیم که این تأخیر نمی‌توانست فقط به خاطر کارخانه‌های قراضه‌ی اُنیتسوکا باشد، و واقعا وودل تدریجا فهمید که اُنیتسوکا اول جوابگوی مشتریان بومی خود در ژاپن است، سپس نگران صادرات خارجی‌اش. واقعا بی‌انصافی بود، اما خوب چه کار می‌توانستیم بکنیم؟ من هیچ وسیله‌ی قدرتی نداشتم.

حتی اگر تمام کارخانه‌های جدید اُنیتسوکا تمامی مشکلات تحویل را رفع کند، حتی اگر تمامی محموله‌های کفش‌ها درست سر موقع بزنند به آب و تعداد اندازه‌های ۱۰ درست باشد، و هیچ اندازه‌ی ۵ در کار نباشد، همچنان مشکل مواجه شدن با والاس را داشتیم. سفارش‌های بزرگتر نیازمند وام‌های بزرگتر و بازپرداخت وام‌های بزرگتر، سخت‌تر بود. سال ۱۹۷۰ والاس به من می‌گفت که دیگر علاقه‌ای به این بازی ندارد.

یک روز را به یاد می‌آورم که توی دفتر والاس نشسته بودم. هم والاس و هم وایت به خوبی داشتند دقیقا پرنده‌ی 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 داشتم از چیزی که آن‌ها ارائه می‌دادند، سو استفاده می‌کردم و نقش یک صاحب شرکت کوچک سر به زیر را بازی می‌کردم. پشیمانی بلند، اعتبار کوتاه. من نقش عقب رفت و جلو رفت را می‌دانستم اما یادم می‌آید که احساس می‌کردم که هر آن است که یک فریاد وحشتناک سر دهم. من اینجا این شرکت پویا را ساخته بودم، از هیچی. حالا با توجه به همه‌ی جوانب، این شرکت یک موجود زنده بود - دو برابر شدن میزان فروش سالیانه، بسیار منظم و دقیق - و این تشکری بود که گرفتم؟ دو بانکدار مثل یک بازنده با من رفتار می‌کردند؟

وایت که تلاش می‌کرد همه چیز را آرام کند، چیزهایی سطحی اندکی در حمایت از روان آبی گفت. متوجه شدم که جملات او به هیچ وجه روی والاس هیچ اثری ندارد. نفسی کشیدم، شروع کردم به حرف زدن بعد سکوت کردم. به صدای خودم اعتماد نداشتم. صاف‌تر نشستم و خودم را در خودم جمع کردم. این هم تیک عصبی جدید بود، عادت جدید من. کش‌ها دیگر دستم را زخم نمی‌کردند. وقتی استرس داشتم، وقتی می‌خواستم کسی را خفه کنم، دستانم را به خوبی و فشرده دور نیم تنه‌ام می‌پیچیدم. آن روز این عادت بیشتر معلوم شد. احتمالاً حالت‌ها جوری بوده که انگار مشغول تمرین یوگای عجیب و غریبی بودم که در تایلند یاد گرفته بودم.

موضوع مورد بحث بیشتر از یک تفاهم‌نامه‌ی فلسفی درباره‌ی پیشرفت بود. روان 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 شود، والاس باید خوشحال باشد که با من کار کند.

والاس خودکارش را کوبید روی میز. او گفت که میزان بدهی تو به حد بالای خودش رسیده است؛ رسماً، به طور برگشت ناپذیر و خیلی سریع. او اجازه‌ی افزایش یک سنت بیشتر را نمی‌داد مگر اینکه من مقداری پول نقد را در حسابم بریزم و همانجا نگه دارم. در همین حال، او سهمیه‌ی فروش سفت و سختی را به من تحمیل کرد که باید به آن می‌رسیدم. او گفت اگر یکی از این سهمیه‌های فروش را حتی برای یک روز از دست بدهم، دیگر ... او حرفش را تمام نکرد. صدایش محو شد و من هم آنجا را ترک کردم تا آن سکوت را با بدترین حالت‌ها پر کنم.

رفتم پیش وایت که بهم نگاهی کرد. «باید چی کار کنم، رفیق؟»

چند روز بعد وودل تلگرافی را از آنیتسوکا 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.

اما فقط یک گیر کوچک بود. ما بیست هزار دلار نداشتیم. و واضح بود که نمی‌توانستیم بروم پیش والاس و ازش بخواهم که این مبلغ را برایمان ردیف کند.

بنابراین به اُنیتسوکا تلگراف زدم و از آن‌ها خواهش 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. همانطور 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.

در همان حالی که منتظر جواب اُنیتسوکا بودم، فهمیدم که تنها یک راه برای حل مسئله‌ی نقدینگی وجود دارد، یک بار برای همیشه. یک پیشنهاد عمومی فروش سهام شرکت. اگر می‌توانستیم ۳۰ درصد روبان آبی را بفروشیم، هر سهمی دو دلار، می‌توانستیم یک شبه سیصد هزار دلار جمع کنیم.

زمانبندی برای چنین پیشنهادی به نظر عالی بود. سال ۱۹۷۰، اولین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطر پذیر شروع به شکفتن می‌کردند. تمام مفهوم کلی سرمایه‌گذاری خطر پذیر پیش روی چشم ما اختراع شد. هرچند که ایده‌ی آنچه باعث ایجاد یک سرمایه‌گذاری برای سرمایه‌داران ریسک پذیر می‌شود، خیلی گسترده نبود. بیشتر شرکت‌های سرمایه‌گذاری ریسک پذیر جدید در کالیفرنیا شمالی بودند، بنابراین آن‌ها عمدتاً علاقمند به شرکت‌های تکنولوژی پیشرفته و الکترونیک بودند. تقریباً به طور اختصاصی، سیلیکون ولی. چون بسیاری از این شرکت‌ها اسامی ظاهراً آینده‌گرایانه‌ای داشتند، یک شرکت سهامی برای روبان آبی تشکیل دادم و اسمی برایش انتخاب کردم که سرمایه‌گذاران علاقمند به تکنولوژی، جذب آن شوند: اسپرِتس-تک اینک.

من و وودل ورقه‌های تبلیغاتی این پیشنهاد خرید سهام را پخش کردیم. بعد نشستیم و آماده‌ی جواب‌های پر سر و صدا شدیم.

سکوت.

یک ماه گذشت.

یک سکوت گوشخراش.

هیچ کسی زنگ نزد. هیچ احدی.

یعنی واقعا هیچ کس. ما می‌خواستیم سیصد سهم را بفروشیم، هر کدام به مبلغ یک دلار. به وودل و مادرش.

دست آخر از این پیشنهاد صرف نظر کردیم. یک تحقیر بود. بعد از این ماجرا خودم را شدیداً سرزنش می‌کردم. اقتصاد متزلزل را مقصر دانستم، ویتنام را مقصر دانستم، اما اول و آخر خودم را مقصر دانستم. بیش از حد برای روبان آبی ارزش قائل شدم. من بیش از حد برای زندگی کاری‌ام ارزش قائل شدم.

چندین بار، وقتی که اولین لیوان قهوه‌ی صبحم را می‌خوردم یا می‌خواستم بخوابم، به خودم می‌گفتم؛ شاید من به احمقم، شاید این کار مسخره‌ی فروختن کفش یک کار احمقانه است؟

با خودم فکر کردم، شاید.

شاید.

به سختی بیست هزار دلار از حساب‌های وصولی‌مان که به بانک پرداخت کرده بودم، گرفتم، و سفارش اُنیتسوکا را تحویل گرفتم. باز هم نفس راحتی کشیدم که البته بعدش قفسه‌ی سینه‌ام گرفت. بعدش باید چیکار کنم؟ و بعد از آن؟

من پول نقد لازم داشتم. آن تابستان به طور عجیبی گرم بود. روزهای پُرمردمی 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 چندانش آور نسبت به سرمایه.

به تدریج آنچه را که نمی‌خواستم انجام دهم، انجام دادم، چیزی که قسم خوردم که هرگز انجام ندهم. از هرکسی که زنده بود درخواست پول کردم؛ دوستان، خانواده، آشنایان. حتی جلوی هم تیمی‌های سابقم دستم را دراز کردم، بچه‌هایی که پا به پایشان عرق ریختم و تمرین کردم و مسابقه دادم. از جمله رقیب سابقم، گرل.

شنیده بودم که گرل پول هنگفتی از مادر بزرگش به ارث برده. از آن مهمتر، او وارد تمامی انواع تجارت‌های پر سود شده بود. او فروشنده‌ی دو فروشگاه زنجیره‌ای بود، در عین حال و در کنار این شغل، کلاه و لباس فارغ‌التحصیلی به دانشجویان می‌فروخت. و هر دوی این تجارت‌ها گفته می‌شد

که پر رونق است. همچنین یکی می گفت که او یک قطعه زمین بسیار بزرگ در لیک آروهید داشت و همانجا در یک خانه‌ی پرت زندگی می کند. این پسره ذاتا برنده بود (او حتی هنوز هم توی مسابقات دو شرکت می کرد، یک سال بعد بهترین دونده‌ی دنیا شد).

همان تابستان مسابقه دو مارا تن عمومی در پورتلند بود. کمی پس از آن، من و پنی گروهی از افراد را برای مهمانی کوکل دعوت کرده بودیم خانه. حواسم بود که گرل را دعوت کنم، بعدا منتظر زمان مناسب باشم. وقتی همه استراحت می کردند، با دو بطری آبجو رفتم پیش گرل و ازش خواستم تا خصوصی با هم حرف بزنیم. بردمش توی پاتوقم و چرب زبانی ام کوتاه و خلاصه و مطبوع بود. شرکت جدید، مشکلات نقدینگی و همین حرف‌های صد من یه غاز. او باوقار و مودب بود و لبخند خوشایندی زد. «علاقه‌ای واقعا ندارم، باک.»

من که جای دیگری نداشتم تا به آن مراجعه کنم، بدون هیچ چاره‌ی دیگری، یک روز پشت میزم 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 اصلا 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 رفتم 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.

چقدر دوست داشتم آن چک را توی کشوی میزم بگذارم و نقدش نکنم. اما نمی‌توانستم. نمی‌شد.

توی مسیر برگشت دم در خانه ایستادم. از آن‌ها پرسیدم: «چرا این پول رو به من دادین؟»

مادر وودل گفت: «چون آگه به شرکتی که پسر ت برایش کار می‌کنه تونی اعتماد کنی، پس به کی می‌تونی اعتماد کنی؟»

پنی دائما به دنبال راه‌های خلاقانه‌ای بود که جیره‌ی بیست و پنج دلاری‌اش برای خرید خوار و بار را افزایش دهد، که یعنی پنجاه نمونه بیف استراگنِف، که یعنی وزنم افزایش یافت. تا اواسط ۱۹۷۰، ۱۹۰ سانتیمتر بودم، بلندقدترین دوره‌ی زندگی‌ام. یک روز صبح که داشتم لباس می‌پوشیدم بروم سر کار، یکی از کت و شلوارهای گشادم را پوشیدم، اما گشاد نبود. جلوی آینه ایستادم و به تصویرم گفتم: «ای دادا!»

اما از بیف استراگنِف گذشته بود. یک جورایی عادت دویدنم را ترک کرده بودم. روبان آبی، ازدواج، بچه داری - اصلا هیچ وقت کافی نبود. همچنین، از نظر ذهنی احساس خستگی می‌کردم. اگرچه دویدن برای باورمن را دوست داشتم، اما ازش متنفر هم بودم. این احساس مشابه برای همه‌ی ورزشکاران دانشکده پیش می‌آمد. سال‌ها تمرین و مسابقه در سطح بالا، آن‌ها را از رمق انداخته بود. شما به استراحت نیاز دارید. اما الان دیگر استراحت تمام شده بود. باید دوباره می‌رفتم بیرون برای دویدن، نمی‌خواستم تبدیل بشوم به مدیری چاق با عضلاتی شل و ول و بی حرکت یک شرکت کفش فروشی.

و اگر کت و شلوارهای تنگ و اوهام ریاکاری به اندازه‌ی کافی دلگرم کننده نبود، انگیزه‌های دیگر به زودی پیش می‌آمد.

طولی نکشید که پس از آن مسابقه‌ی همگانی، پس از آنکه گرل درخواست قرض دادن پول به من را رد کرد، دوتایی رقتیم برای یک دویدن خصوصی. بعد از آنکه شش کیلومتر دویدیم، گرل را دیدم که برگشته و تأسف بار به من نگاه می‌کند که برای ادامه‌ی دویدن، در حال نفس نفس زدن بودم. اینکه برای پول قرض دادن دست رد به سینه‌ام زده بود کم بود، حالا تأسف خوردنش هم قوز بالا قوز شده. می‌دانست که خجالت زده شدم، بنابراین مرا دعوت به مسابقه کرد. گفت: «پاییز امسال، بیا مسابقه بدیم، من و تو - یک و نیم کیلومتر. بهت یک دقیقه کامل فرجه می‌دم، و آگه منو شکست دادی، بابت هر ثانیه‌ای که با تو اختلاف دارم، یک دلار بهت می‌دم.»

همان تابستان به شدت تمرین کردم. عادت کرده بودم که نه کیلومتر را هر شب پس از کار بدوم. خیلی زود دوباره بدنم روی فرم آمد. وزنم تا ۷۲ کیلوگرم کاهش یافت. و وقتی روز مسابقه‌ی بزرگ رسید - وودل مسئول گرفتن زمان بود - سی و شش دلار از گرل گرفتم. (این پیروزی هفته‌ی بعد

وقتی که گرل رفت توی دو همگانی و ۴ دقیقه و ۷ ثانیه دوید، شیرین تر شد. همانطور که آن روز با ماشینم می‌رفتم خانه خیلی احساس غرور کردم. به خودم گفتم ادامه بده. جا زن.

تقریباً در نیمه‌های سال - ۱۵ ژوئن ۱۹۷۰ - بود که مجله‌ی اسپورتس ایلوستریتد را از صندوق نامه‌ام برداشتم و شوکه شدم. روی جلد آن عکس مرد ارگان بود. نه فقط هر مردی از ارگان 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 باورمن، بود.

مقاله‌ی داخل مجله او را فوق‌العاده 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 (۸:۴۱). اما حالا در سال اولش در ارگان، 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 ۱۳:۱۲:۶۸ طی کرد که سال ۱۹۷۰ از هر کسی دیگری در هر جایی از دنیا سریعتر بود.

باورمن به نویسنده‌ی مجله‌ی اسپورتس ایلوستریتد گفت که پر سریعترین دنده‌ی دوی مسافت متوسط زنده است. هیچوقت چنین علاقمندی رک و راستی را از مربی بی احساسم ندیده بودم. در روزهای بعد، در دیگر مقاله‌هایی که خواندم، باورمن حتی احساسش افراطی‌تر شد، و درباره‌ی پر گفت: «بهترین دنده‌ای که تاکنون داشته‌ام.» دستیار باورمن، بیل دلینگر گفت که سلاح مخفی پر اعتماد به نفس اوست که به اندازه‌ی ظرفیت ریه‌هایش خارق‌العاده بود. دلینگر گفت: «معمولاً دوازده سال طول می‌کشد تا بچه‌های ما اعتماد به نفس را در خودشان بسازند و در اینجا این مرد جوان وجود دارد که ذاتاً این نگرش درست را دارد.»

با خودم فکر کردم که درسته. اعتماد به نفس. بیشتر از سرمایه، بیشتر از نقدینگی، این چیزی است که یک مرد نیاز دارد.

ای کاش بیشتر اعتماد به نفس داشتم. ای کاش می‌توانستم بیشتر قرض بگیرم. اما اعتماد به نفس پول نقد بود. آدم مجبور است مقداری داشته باشد تا مقداری دیگر به دست آورد. و مردم رغبتی به دادن آن به تو ندارند.

آشکارسازی دیگری همان تابستان از طریق مجله نمودار شد. همانطور که داشتم مجله‌ی فورچون را ورق می‌زدم به داستانی درباره‌ی رئیس سابقم در هواپایی برخورد. طی آن سال‌هایی که

من برای برنی کورنفلید و خدمات سرمایه گذاری خارج از کشور او کار می کردم، خیلی ثروتمندتر شده بود. او صندوق های دریفوز را بسته بود و شروع کرده بود به فروش سهام در صندوق تعاونی خودش؛ در کنار معادن طلا، نگاه املاک و چیزهای متفرقه ی دیگر. او یک امپراتوری ساخته بود و همانطور که همه ی امپراطوری ها سرشان می آید، حالا در حال فروریختن بود. آنقدر از این خبر سقوط او شوکه شده بودم که مات و مبهوت رفتم صفحه ی بعد و به یک مقاله برخوردیم؛ یک تحلیل بی پیرایه از قدرت اقتصاد نوظهور ژاپن. مقاله می گفت که بیست و پنج سال پس از هیروشیما، ژاپن دوباره متولد شده است. سومین اقتصاد بزرگ دنیا، گام های تهاجمی بر می داشت تا تبدیل به اقتصادی ولو بزرگ تر شود، تا موقعیت خودش را مستحکم کند و دامنه ی خود را افزایش دهد. ژاپن در کنار تفکر و کار بیشتر نسبت به دیگر کشورها، سیاست های تجاری بی باکانه ای را در پیش گرفته. آن مقاله سپس وسیله ی این سیاست های تجاری را ترسیم کرده بود، «سوسا شوگا»ی فوق العاده پویای ژاپن.

یعنی شرکت های بازرگانی.

دشوار می توان گفت که آن شرکت های بازرگانی اولیه ی ژاپنی چه بودند. برخی اوقات آن ها وارد کننده بودند، دور و بر دنیا را می گشتند و مواد خام را برای شرکت هایی که امکان یافتن آن ها را ندارند، تهیه می کردند. برخی دیگر از اوقات آن ها صادر کننده بودند، نمایندگی آن شرکت های مشابه را در خارج از کشور بر عهده داشتند. برخی اوقات آن ها بانک های خصوصی بودند، که برای تمام انواع شرکت ها انواع اعتبارات فراهم می کردند. در دیگر مواقع آن ها بازوی دولت ژاپن بودند.

همه ی این اطلاعات را چند روز نگه داشتیم. و دفعه ی بعد که رفتم بانک فرست نشنال، دفعه ی بعد که والاس مرا آدم بی عرضه ای خطاب کرد، آمدم بیرون و تابلوی بانک توکیو را دیدم. البته که سدها بار قبلا آن تابلو را دیده بودم اما الان چیز متفاوتی بود. قطعات بزرگ جورچین در جای خودشان افتادند. گیج و منگ مستقیم رفتم آن طرف خیابان، سر راست رفتم توی بانک توکیو و در بخش پذیرش بانک که زنی آنجا بود حضور یافتم. گفتم که صاحب یک شرکت کشف هستم که از ژاپن کشف وارد می کند و می خواهم با شخصی درباره ی قرارداد حرف بزنم. مثل رئیس فاحشه خانه، زن فورا و محتاطانه مرا برد توی اتاق پشتی و خودشم رفت.

پس از دو دقیقه مردی وارد شد و خیلی آرام نشست دور میز. او منتظر شد. من هم منتظر شدم. او باز هم منتظر شد. دست آخر من حرف زدم. گفتم: «یک شرکت دارم.» گفت: «آره؟» گفتم: «شرکت کشف.» گفت: «خوب؟» کیف دستی ام را باز کردم. «این ها اظهارنامه های مالی من است. توی بد



هچلی گیر افتادم. وام نیاز دارم. همین چند وقت پیش مقاله‌ای در فورچون خوندم درباره‌ی شرکت‌های بازرگانی. و این مقاله گفته بود که این شرکت‌ها برای وام دادن دست و دل بازند - و خوب این چنین شرکت‌هایی رو می‌شناسید که منو بهشون معرفی کنید؟»

مرد لبخند زد. او هم آن مقاله را خوانده بود. او گفت که اتفاقاً ششمین شرکت تجاری بزرگ ژاپن دقیقاً زیر سر ما، طبقه‌ی آخر آن ساختمان یک دفتر دارد. او گفت که همه‌ی شرکت‌های بازرگانی ژاپنی در پورتلند دفتر دارند، اما مخصوصاً این یکی، یعنی نیشو ایوایی، تنها شرکتی است که در پورتلند واحد کالاهای خودش را دارد. بانکدار چشمانش را باز کرد و گفت: «این‌ها شرکت ۱۰۰ میلیون دلاری هستن». گفتم: «یا خدایا لطفاً صبر کنید.» او از اتاق رفت بیرون.

چند دقیقه بعد با مدیر اجرایی نیشو ایوایی برگشت. اسمش کم مورا کامی بود. با همدیگر دست دادیم و گپ زدیم، همه چیز کاملاً بر فرض و گمان بود؛ درباره‌ی احتمال اینکه نیشو واردات آینده‌ی مرا حمایت مالی کند. من بسیار خواهان این معامله بودم. او هم تقریباً همینطور. فوراً به من پیشنهاد معامله داد و دستش را دراز کرد اما من نمی‌توانستم با او دست دهم. هنوز نه. اول باید با انیتسوکا موضوع را در جریان می‌گذاشتم.

همان روز یک تلگراف به انیتسوکا زدم و از آن‌ها پرسیدم که آیا آن‌ها با کار فرعی من با نیشو مخالفتی ندارند. روزها گذشت. هفته‌ها سپری شد. وقتی انیتسوکا سکوت می‌کرد، معنی خاصی داشت. بی خبری، خبر بدی بود، بی خبری خبر خوبی بود - ولی بی خبری خودش همیشه به نوعی خبر است.

همین‌جور که منتظر پاسخ انیتسوکا بودم، یک تلفن دردسرساز زنگ زد. یک توزیع‌کننده‌ی کفش در ساحل شرقی گفت که او از طرف انیتسوکا پیشنهادی مبنی بر تبدیل شدن به توزیع‌کننده‌ی جدید آمریکا دریافت کرده است. ازش خواستم که حرف‌هایش را دوباره تکرار کند، آهسته‌تر. او هم آهسته‌تر گفت. او گفت که نمی‌خواهد مرا عصبانی کند. همچنین نمی‌خواهد مرا خلاص کند یا اینکه به من هشدار بدهد. او فقط می‌خواست وضعیت قرارداد ما را بداند.

بدم شروع به لرزیدن کرد. قلبم تند تند می‌زد. ماه‌ها بعد از بستن قرارداد با من، انیتسوکا قصد داشت تا آن را لغو کند؟ آیا آن‌ها بعد از اینکه من تحویل آن محموله‌ی بهار را به تأخیر انداختم، ترسیده بودند؟ آیا کیتامی واقعا تصمیم گرفته بود که بی خیال من شود؟

تنها امید من این بود که این توزیع کننده‌ی ساحل شرقی دروغ می‌گفت؟ یا اینکه اشتباه می‌کرد. شاید او اُنیتسوکا را درست نفهمیده بود. شاید اشتباه لفظی بود؟

نامه‌ای به فوجیموتو نوشتم. بهش گفتم که امیدوارم هنوز از آن دوچرخه‌ای که برایش خریدم لذت ببرد (موشکافانه). ازش پرسیدم از هر چیزی که می‌تواند سر در بیاورد.

خیلی زود جوابم را داد. توزیع کننده حقیقت را می‌گفت. اُنیتسوکا داشت مشخصا به قطع ارتباط با روبان آبی فکر می‌کرد و کیتامی با چندین توزیع کننده در آمریکا تماس داشت. فوجیموتو اضافه کرد که برنامه‌ی قطعی برای لغو قرارداد من نبود اما مشغول بررسی و شناسایی دقیق کاندیداهای نمایندگی بودند.

تلاش می‌کردم که بخش مثبت این قضیه را ببینم. هیچ برنامه‌ی قطعی نبود. این یعنی هنوز امیدی بود. هنوز می‌توانستم رای اُنیتسوکا را برگردانم و نظر کیتامی را تغییر دهم. فقط باید به کیتامی یادآور می‌شدم که روبان آبی چیست و من کی هستم. این یعنی دعوت کردن او به آمریکا برای یک دیدار دوستانه.

## ۱۹۷۱

وودل گفت: «حدس بزن کی برای شام می‌آید؟»

او با ویلچرش آمد داخل دفتر من و تلگراف را داد دستم. کیتامی دعوت مرا پذیرفته است. او دارد می‌یاد پورتلند تا چند روزی بماند. بدش می‌خواهد گشت و گذار مفصلی در آمریکا بزند، به دلایلی که از گفتنش خودداری کرد. به وودل گفتم: «ملاقات با دیگر توزیع کنندگان بالقوه.» او سرش را تکان داد.

مارس سال ۱۹۷۱ بود. شرط بستیم که کیتامی بهش خوش می‌گذرد و اینکه او با احساس عشق در قلبش برای آمریکا، آرگان، رובان 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.

در تدارک این حمله، طبیعتاً پنی را نام نویسی کردم. همه با هم به استقبال کیتامی رفتیم فرودگاه. مثل برق او را یک راست بردیم ساحل آرگان، به کلبه‌ی رو به اقیانوس والدین پنی، همان جایی که ما شب عروسی مان را آنجا گذرانده‌ایم.

کیتامی یک همراه داشت، نوعی حمل کننده‌ی کیف، دستیار شخصی، منشی، به نام هیراکو ایوانو. او خیلی بچه بود، ساده، معصوم و در اوایل بیست سالگی‌اش بود و قبل از آنکه به بزرگراه سانست برسیم، پنی کنترل او را به دست گرفت.

ما سخت کار می‌کردیم تا برای این دو نفر یک تعطیلات دلپذیر در ساحل شرقی اقیانوس آرام ایجاد کنیم. با آن‌ها توی ایوان نشستیم و هوای دریایی را تنفس کردیم. آن‌ها را برای پیاده‌روی‌های طولانی روی ساحل بردیم. ماهی سالمون درجه یک به آن‌ها می‌دادیم و لیوان پشت لیوان، شراب‌های فرانسوی خوب برایشان می‌ریختیم. تلاشمان این بود که تمرکزمان را بیشتر روی کیتامی بگذاریم، ولی هم من و هم پنی متوجه شدیم که حرف زدن با ایوانو که کتاب‌ها را می‌خواند و به نظر صاف و ساده می‌آمد، ساده‌تر است. کیتامی به نظر مثل مردی بود که مشغول وارد کردن مکر و حيله با محموله‌ی کشتی است.

دوشنبه، قیباق 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 می‌توانست 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 نمی‌یارم! شاید روبان آبی بدون شما خیلی راحت تره!»

وایت رنگش سفید شد. تلاش کردم تا میانجگری کنم. خواستم حرف‌های وایت را به طرز دیگری بیان کنم، خواستم سد زبانی را مقصر بدانم اما جلسه تمام شد. وایت اوقاتش تلخ شده بود و من شوکه به کیتامی خیره بودم که حالتی به خودش گرفته بود که می‌گفت، کار به خوبی تمام شد.

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 میزم، 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.»

من که مبهوت مانده بودم گفتم که فروش ما هر ساله دارد دو برابر می‌شود. او تشر زد که خیلی خوب نیست. او گفت: «به نظرم باید برخی افراد سه برابر بشه.» پرسیدم: «چه افرادی؟» او گفت: «بیخیال.»

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. می‌خواستم از خودم دفاع کنم، اما او دستش را از روی بیزاری توی هوا تکان داد. برای چند دقیقه‌ای با هم کلنجار رفتیم، مؤدبانه اما قاطع.

پس از تقریباً یک ساعت که از این وضعیت گذشت پرسید که دستشویی مردانه کجاست. گفتم آخر سالن.

لحظه‌ای که او آنجا نبود از پشت میزم پریدم بیرون. کیف دستی‌اش را باز کردم و دقیقاً داخلش را جستجو کردم و چیزی که شبیه پوشه‌ای بود که او به آن مراجعه می‌کرد، آوردم بیرون. آن را هل دادم زیر دفتر روزانه‌ام، پریدم پشت میزم و دستم را گذاشتم روی دفتر روزانه‌ام.

همانطوری که منتظر برگشت کیتامی بودم، عجیب‌ترین فکر به سراغم آمد. به یاد آوردم که همیشه در گروه پیشاهنگ داوطلب می‌شدم، همیشه روی تابلوی اعلانات گروه ایگل اسکات می‌نشستم، نشان شایستگی را برای درستکاری و صداقت بین بچه‌ها پخش می‌کردم. دو یا سه آخر هفته در سال از پسرهایی که صورتشان صورتی بود از پاکدامنی آن‌ها، از صداقت آن‌ها سؤال می‌کردم، حالا من اسنادی را از مردی دیگر دزدیدم؟ وارد مسیر تاریکی شده بودم. معلوم نبود به کجا ختم خواهد شد. هر کجا بود، هیچ راه فراری از نتیجه‌ی بی درنگ اعمال من وجود نداشت. باید خودم را از یک عذاب وجدان خلاص کنم.

چقدر آرزو داشتیم که محتویات آن پوشه را بخوانیم، و از تک‌تک کاغذهای آن کپی بگیریم و با وودل همه‌ی آن‌ها را مو به مو بخوانیم. 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 روبان 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 اگر ما امنیت شغلی بیشتری داشته باشیم، یعنی قرارداد طولانی‌تر با اُنیتسوکا. باز هم دستش را در هوا تکان داد. او گفت: «بهانه‌ها.»

ایده‌ی تامین وجه سفارش‌ها را از طریق یک شرکت بازرگانی ژاپنی، مثلا نیشو ایوایی، مطرح کردم، همانطور که قبلا نیز در نامه‌هایم ماه‌ها قبل گفته بودم. او گفت: «به! شرکت‌های بازرگانی. آن‌ها اول پول می‌فرستند - سپس افراد. قبضه! با شرکت خودت خوب کار می‌کنی، سپس قبضه می‌شی.»

منظور این بود: اُنیتسوکا فقط یک چهارم از کفش‌های خودش را تولید می‌کرد و سه چهارم دیگر را قرارداد فرعی بسته بود. کیتامی می‌ترسید که نیشو شبکه‌ی کارخانه‌های اُنیتسوکا را پیدا کند، سپس با اُنیتسوکا قراردادش را لغو کند و خودش بشود تولید کننده و اُنیتسوکا را از کار به در کند.

کیتامی ایستاد. گفت که باید برگردد هتلش و استراحت کند. گفتم که شخصی می‌فرستم که او را برساند و او را به صرف کوکتل در میخانه‌ی هتلش دعوت خواهد کرد.

به محض اینکه او رفت، رفتم و وودل را پیدا کردم و همه‌ی ماجرا را برایش تعریف کردم. پوشه را دستم گرفتم و گفتم: «این رو از کیف دستی‌اش دزدیدم.» وودل گفت: «تو چی کار کردی؟» او وحشت زده شد، اما به اندازه‌ی من نسبت به محتوای این پوشه کنجکاو بود. با همدیگر پوشه را باز کردیم و روی میز وودل پهن کردیم و فهمیدیم که در میان چیزهایی دیگر، فهرستی از هجده توزیع کننده‌ی کفش ورزشی در آمریکا و برنامه‌ی ملاقات با نیمی از آن‌ها وجود دارد.

پس این بود. سیاه و سفید. برخی افراد حرف می‌زدند. این «برخی افراد» که روبان آبی را محکوم و فکر کیتامی را علیه ما مسموم می‌کردند، رقبای ما بودند. و کیتامی در شرف ملاقات با آن‌ها بود. یک مرد مارلبرو را کشتیم، بیست نفر دیگر سر بر آوردند تا جای او را بگیرند.

البته خیلی عصبانی شدم. اما بیشتر، قلبم شکسته بود. هفت سال بود که خود را وقف کفش‌های تایگر کرده بودم. ما آن‌ها را به آمریکا معرفی کردیم، ما خط تولید را دوباره ساختیم. باورمن و جانسون به اُنیتسوکا نشان دادند که چطور کفش‌ها را بهتر بسازند و حالا طرح‌های آن‌ها مبنای تولید بود.

رکورد فروش را ثبت کردیم، وجهه‌ی صنعت را تغییر دادیم – و این بود جواب ما؟ به وودل گفتیم: «و حالا، مجبورم برم این یهودای خائن را به صرف کوکتل ملاقات کنم.»

اول رفتم واسه‌ی یک دوی نه کیلومتری. نمی‌دانم چه وقت شدیدتر دویدم یا چه وقت حضور خودم را در بدنم کم می‌دیدم. با هر گام بلندی که بر می‌داشتم، رو به درختان فریاد می‌کشیدم، سر تارهای عنکبوتی که بر شاخه‌ها آویزان بودند، داد می‌زدم. جواب داد. آن لحظه‌ای که دوش گرفتم، لباس پوشیدم و با ماشین رفتم هتل کیتامی، تقریباً آرام بودم. یا شاید شوکه. چیزهایی که کیتامی طی آن یک ساعتی که باهم بودیم، گفت و چیزهایی که من گفتم – اصلاً یادم نمی‌آید. چیز دیگری که یادم می‌آید این است. صبح روز بعد، وقتی کیتامی آمد توی دفتر، من و وودل یک ترفندی پیاده کردیم. وقتی که یک نفر آمد و کیتامی را فوراً به اتاق قهوه برد، وودل با ویلچرش جلوی در دفتر من را بست و من پوشه را درون کیف دستی کیتامی انداختم.

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؟

به پنی که برخوردارم، با موهای ژولیده پولیده و لباس چرب و کثیف، آمد بالا به سمت خانه‌ی باورمن. وقتی او تلوتلو خوران از ماشین پیاده شد، لحظه‌ای فکر کردم که کیتامی به او حمله کرده، اما پنی مرا کناری کشید و توضیح داد که تایر ماشین پنچر شده بود. او نجواکنان گفت: «اون حرومزاده نشسته بود توی ماشین – توی بزرگراه – و گذاشت تایر رو خودم عوض کنم!» او را داخل خانه هدایت کردم. هر دومون به یک نوشیدنی قوی نیاز داشتیم.

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 اگر چه من و همسر من هر دو به یک مشروب قوی نیاز داشتیم، اما مجبور شدیم که یک چیز معمولی بخوریم.

حالا خانم باورمن همه‌ی ما را توی اتاق پذیرایی جمع کرده بود. اعلام کرد: «به افتخار مهمان‌های برجسته‌مان، امشب... مای تای سرو می‌کنیم!»

همه تشویق کردند.

من و کینامی هنوز یک چیز مشترک داشتیم. هر دو مون مای تای دوست داشتیم. خیلی زیاد. تو این نوشیدنی‌ها چیزی بود که ما را به یاد هاوایی می‌انداخت، یک توقف گاه موقت بین ساحل غربی و ژاپن، جایی که قبل از رفتن به روزهای هفته‌ی طولانی، می‌توان آرامش گرفت. همچنان، من و او در یکی از آن غروب‌ها ایستادیم. من حواسم به خانم باورمن بود. بقیه هم همینطور. همه غیر از آقای باورمن. او هیچوقت اینقدرها اهل نوشیدنی نبود. و مطمئناً هیچوقت قبل از این مای تای نخورده بود و همانطور که مشروب داشت اثرش را می‌گذاشت، همه‌مان با ترس و نگرانی مراقب رفتارمان بودیم. و سپس مقداری. یک چیز توی اون معجون تند کوراسائو و آبلیمو، آناناس و رام بود که باورمن کنترلش را از دست داد. بعد از نوشیدن دو تا مای تای او به شخص متفاوتی تبدیل شد.

وقتی می‌خواست مای تای سوم را برای خودش درست کند، نعره زد: «یخمون تموم شد!» هیچ کسی جواب نداد. پس خودش جواب خودش را داد. «اشکالی ندارد.» او قدم زنان رفت توی انباری، رفت سر فریزر بزرگ گوشت و یک کیسه قره‌قاپ یخ زده را آورد. او کیسه را پاره کرد و قره‌قاپ‌ها را همه جا پخش و پلا کرد. سپس یک مشت پر از قره‌قاپ یخ زده را درون نوشیدنی‌اش ریخت. او که به سمت اتاق پذیرایی بر می‌گشت اعلام کرد: «اینجوری مزه‌ش بهتره.» حالا اطراف اتاق پذیرایی راه می‌رفت، و در لیوان‌های همه یک مشت قره‌قاپ‌های یخ زده می‌ریخت، جوری که لیوان سرریز می‌کرد.

وقتی نشست شروع به داستان تعریف کردن کرد که به نظر سؤال برانگیز بود. صدای او در داستان تعریف کردنش تدریجاً بلند می‌شد و من ترسیدم همه ما تا سال‌ها آن را به یاد آوریم. یعنی ما این تدریجی بالا رفتن صدا را درک می‌کردیم. کلمات باورمن که طبیعتاً بسیار پر شور، بسیار دقیق، در انتهایشان پیچ و تاب دار می‌شدند.

خانم باورمن به من خیره شد. اما چه می‌توانستم بکنم؟ شانه‌هایم را بالا انداختم و با خودم گفتم: تو با اون ازدواج کردی نه من. و فکر کردم: اوه، صبر کن، منم با او ازدواج کردم.

پس از شرکت در بازی‌های المپیک ۱۹۶۴ در ژاپن وقتی باورمن و خانمش برگشتند، خانم باورمن عاشق گلایی ناشی<sup>۱</sup> شده بود، که شبیه سیب‌های سبز کوچولو هستند، فقط شیرین‌تر. این میوه در آمریکا کشت نمی‌شود، بنابراین یواشکی چندتا دانه از آن‌ها را در کیفش ریخته و آورده بود

---

<sup>۱</sup> Nashi



توی باغچه خانه‌شان کاشته بود. بعد از چند سال او به کیتامی می‌گفت که وقتی ناشی‌ها شکوفه می‌کنند، عشق مرا به همه‌ی آن چیزهای ژاپنی تازه می‌کند. کیتامی هم به نظر از این داستان سرگرم شده بود.

باورمن گفت: «آخ! شیب!»

یکی از دستانم را روی چشمانم گذاشتم.

دست آخر مهمانی به جایی رسید که فکر کردم ممکن است از کنترل خارج شود، همان موقع بود که فکر کردم شاید واقعا لازم باشد به پلیس زنگ بزنیم. اطراف اتاق را نگاه کردم و جاکوآ را پیدا کردم، کنار همسرش نشسته بود، به کیتامی خیره شده بود. می‌دانستم که جاکوآ در جنگ، خلبان جنگنده بوده و می‌دانستم که هم پروازی او یکی از نزدیک‌ترین دوستانش توی آسمان با جنگده‌ی زیرو ژاپنی تیر خورده بود. در واقع جاکوآ و همسرش اسم آن هم رزم کشته شده‌ی خود را روی پسرشان گذاشته بودند و ناگهان پشیمان شدم از اینکه به جاکوآ درباره‌ی پوشه‌ی خیانتکارانه‌ی کیتامی چیزی بگویم. حس می‌کردم که چیزی در درون جاکوآ در حال جوشیدن است و تا گلوی او بالا می‌آید و حس کردم که این احتمال واقعا وجود دارد که وکیل باورمن و بهترین دوست و همسایه‌اش بایستد و در طول اتاق راه برود و با مشت بزند توی فک کیتامی.

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، زانوهایش را دراز می‌کرد، آنقدر تو دل برو شده بود که با خودم فکر کردم چه اتفاقی ممکن بود بيفتد 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.

همه‌ی سرها چرخید. گفتگوها متوقف شدند. یک آهنگ غربی کانتري بود، تا حدودی، اما کیتامی این آهنگ را به سبک آهنگ‌های مردمی سنتی ژاپنی اجرا می‌کرد. او مثل باک اُونز بود که با چنگ می‌خواند. بدون مکث به آهنگ «آه، خورشید من» پرید. بادم می‌یاد که با خودم فکر کردم: آیا او واقعا «آه خورشید من» می‌خواند؟

آن را بلندتر می‌خواند. آه، خورشید من، روی صورت توست، روی صورت توست.

یک تاجر ژاپنی، یک گیتار غربی را می‌نواخت، یک آهنگ ایتالیایی می‌خواند، با صدای تنور ایرلندی. سورتالیسم بود، سپس چند کیلومتری هم از سورتالیسم جلوتر زد و آهنگ قطع نمی‌شد. اصلاً نمی‌دانستم که آهنگ «آه، خورشید من» این همه خط دارد. هیچوقت نمی‌دانستم که یک اتاق پر از آرگانی‌های فعال و ناآرام می‌توانستند آنقدر آرام و ساکت برای مدت طولانی بنشینند. وقتی گیتار را کنار گذاشت، نمی‌خواستیم به همدیگر نگاه کنیم تا راحت بتوانیم برایش کف مرتبی بزنیم. من دست زدم و دست زدم و منطقی هم بود. برای کیتامی، این سفر به آمریکا – دیدن بانک، جلساتی با من، شام با باورمن‌ها – درباره‌ی روبان آبی نبود. درباره‌ی اُنیتسوکا هم نبود. مثل هر چیز دیگری، فقط درباره‌ی کیتامی بود.

روز بعد کیتامی پورتلند را برای مأموریت نه چندان مخفی خود، برای گشت و گذار توی آمریکا، برای اخراج بی ادبانه‌ی روبان آبی، ترک کرد. دوباره از او مقصدش را پرسیدم، او باز هم جواب نداد. *یویی تابی داریماس یونی*<sup>۱</sup>. گفتم، سفر به خیر.

اخیرا به هیز، رئیس قدیمی من در پرایس واترهاوس، حق الزحمه‌ای داده بودم تا کار مشاوره‌ای برای روبان آبی انجام دهد و حالا با او مشورت خصوصی کردم و می‌خواستم 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 کنم، 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 روبان آبی بدون اُنیتسوکا شکست خواهد خورد. هیز گفت من باید چیزی که از او می‌دانم را به روی خودم نیآورم و او را نیز ترغیب کنم تا کار پنهانی خودش را ادامه دهد.

چند روز بعد همان هفته، وقتی شیطان برگشت، او را دعوت کردم تا قبل از آن که برگردد ژاپن به دفتر تیگارد بیاید. دوباره تلاش کردم تا همه چیز را طبیعی جلوه دهم. او را بردم توی اتاق کنفرانس و با من و وودل در یک طرف میز و کیتامی و دستیارش، ایوانو، در طرفی دیگر. لبخندی انداختم روی لبهام و گفتم که امیدواریم که از سفر به شرکت ما لذت برده باشید.

او همچنان گفت که از عملکرد روبان آبی ناامید است.

---

<sup>۱</sup> Yoi tabi de arimas yoh ni اصطلاحی ژاپنی به معنای خوش بگذرد و اوقات خوبی داشته باشی.

اما این دفعه او گفت که یک راه حل دارد.

من گفتم: «بفرمایید.»

«شرکت تون رو به ما بفروشید.»

او این جمله را خیلی ملایم گفت. فکری از ذهنم گذشت که برخی از دشوارترین چیزهایی را که در زندگی مان گفته‌ایم، به آرامی گفته‌ایم.

من گفتم: «بیخشید؟»

«شرکت آئینسوکا منافع حاکم شرکت روبان آبی را می‌خرد، پنجاه و یک درصد. بهترین پیشنهاد برای شرکت شماست. و برای شما. اگر عاقل باشید می‌پذیرید.»

قبضه. یک قبضه‌ی خصمانه. نگاهم را به سقف دوختم. با خودم گفتم دارد شوخی می‌کند. با همه‌ی گستاخی، فریبکاری، ناسپاسی، قلدربازی –

«و اگه قبول نکنیم؟»

«هیچ راه دیگری نداریم مگر آنکه توزیع کننده‌ی دیگری پیدا کنیم.»

«توزیع کننده‌ی دیگر! آهان. فهمیدم. و اون تفاهمنامه‌ی کاغذی‌مان چی می‌شه؟»

او شانسه‌ایش را بالا انداخت. تفاهم‌نامه بی تفاهم‌نامه.

نمی‌توانستم جلوی ذهنم را بگیرم که به جاهایی که می‌خواست برود، نرود. نتوانستم به کتیامی 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 می‌خواستم روبان آبی را نجات دهم، باید این کار را آهسته انجام می‌دادم، طبق برنامه‌ی خودم، به گونه‌ای که مشتریان و خرده فروش‌ها را ترسانم. زمان نیاز داشتم و بنابراین نیاز داشتم که آئینسوکا ارسال کفش را به من تا هر موقع که امکان دارد، ادامه دهد.

من که خودخوری می‌کردم تا صدایم را کنترل کنم، گفتم: «خوب، البته من یک شریک دارم. باورمن مربی. باید پیشنهاد شما را با او مطرح کنم.»

مطمئن بودم که کتیامی خیلی خوب این حرف مرا نوعی طفره رفتن ناشیانه می‌داند. اما او ایستاد، شلوارش را تکانی داد و لبخند زد: «با دکتر باورمن در این باره حرف بزن. بهم خبر بده.»

می‌خواستیم او را بزنیم، اما در عوض با او دست دادم. او و ایوانو از اتاق رفتند بیرون. در اتاق کنفرانس که ناگهان از کیتامی خالی شد، من و وودیل زل زدیم به نقش و نگار میز کنفرانس و گذاشتیم تا این سکوت بر ما چیره شود.

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 کنم اما می‌دانستم 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 ثانیه نشده بود که روی صندلی کوچک سفتی مقابل میز وایت نشسته بودم که او خبر را بهم داد. «فیل، متاسفانه فرست نشنال دیگر قادر به همکاری تجاری با روبان 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. دستمان را به طرفین باز کردم. «حالا من باید چیکار کنم هری؟»

«به بانک دیگه پیدا کن.»

«و اگه نتونم؟ کارم تعطیل می‌شه، نه؟»

او سرش را انداخت پایین روی کاغذهایش، آن‌ها را دسته کرد و با یک گیره به هم وصلشان کرد. به من گفت که مسئله‌ی روبان آبی باعث شده که ماموران بانک دو دسته بشوند. برخی با ما بودند و برخی علیه ما. نهایتاً این والاس بود که رأی نهایی را در تصمیم گیری‌ها می‌داد. وایت گفت: «از این وضعیت خسته شدم. آنقدر خسته که می‌خوام مرخصی استعلاجی بگیرم.»

من این گزینه را نداشتیم. با بی رمقی از بانک فرست نشنال بیرون آمدم و مستقیماً رفتم بانک یو. اس. از آن‌ها خواستم که مرا بپذیرند.

آن‌ها گفتند متاسفیم.

هیچ علاقه‌ای نداشتند که مشکلات دست دوم بانک فرست نشنال را به جان بخرند.

سه هفته گذشته. شرکت، شرکت من که از هیجی 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 اُرگان. 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.

فکر رفت سراغ آن شرکت بازرگانی ژاپنی. نیشو. شب دیروقت بود که فکر کردم: «آن‌ها ۱۰۰ میلیون دلار درآمد دارند ... و آن‌ها واقعا می‌خواهند به من کمک کنند. چرا؟»

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 دوئل کننده‌ی افسانه‌ای و نیز نوشتن کتاب جاودان مابانه مبارزه و قدرت داخلی، کتاب پنج حلقه مشهور بود. سامراجی بیشتر شبیه به آن بازیگر بود وقتی که سیگار را می‌بوسید. او زیاد سیگار را می‌بوسید. وقتی مست بود دو برابر می‌شد. اما بر خلاف هیز که می‌نوشتید چون حالی که مستی به او می‌داد را دوست داشت، سامراجی می‌نوشتید چون تو آمریکا تنها بود. تقریباً هر غروب بعد از کار می‌رفت بلو هاوس، یک رستوران ژاپنی و با زبان مادری‌اش با ماما-سان، پیشخدمت، حرف می‌زد که او را فقط تنه‌تر کرده بود.

او به من گفت که نیشو می‌خواهد در زمینه‌ی وام‌ها، موقعیت خودش را در بانک تثبیت کند. این کار قطعاً بانکداران مرا سرکوب می‌کرد. او همچنین این اطلاعات پر ارزش را به من داد: نیشو اخیراً هیتتی را به کوبه اعزام کرده، تا بازار مالی کشف را بررسی کند و اُنیتسوکا را متقاعد کند تا اجازه دهند

چنین قراردادی انجام شود. اما اُنیتسوکا هیئت اعزامی نیشو را مثل سگ کم محل و آن‌ها را بیرون کرده بود. یک شرکت ۲۵ میلیون دلاری یک شرکت ۱۰۰ میلیون دلاری را بیرون می‌کند؟ نیشو خجالت زده و عصبانی بود. سامراجی لیخند زنان گفت: «ما می‌تونیم شما را به بسیاری از تولیدکننده‌های کفش با کیفیت در ژاپن معرفی کنیم.»

سبک و سنگین کردم. هنوز مقداری امید داشتم که اُنیتسوکا سر عقل بیاید. و من نگران یکی از پاراگراف‌های قراردادامون بودم که مرا از وارد کردن کفش‌های دو و میدانی دیگر مارک‌ها منع می‌کرد. گفتم: «شاید یه وقت دیگه.»

سامراجی سرش را تکان داد. هر چیزی به وقتش.

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 وکی 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 موردست، اسب سواران جوانی تاخت و تاز کنان از اطراف پورتلند، آرگان در راهند...

متیو همیشه می‌خندید، از اینکه خودش را در این ماجراجویی‌ها درگیر می‌دید، لذت می‌برد. او در رختخوابش صاف‌تر می‌نشست. و خواهش می‌کرد که داستان بیشتری و بیشتری بگویم.

وقتی متیو خواب بود، من و پنی از کارهای روزانه حرف می‌زدیم. او اغلب می‌پرسید که اگر همه چیز نابود بشود، چه کاری باید بکنیم. من می‌گفتم: «همیشه می‌تونم برگردم سر کار حسابداری.» به نظر صادق نمی‌رسیدم، چون نبودم. از اینکه در این ماجراها درگیر بشوم، خوشحال نبودم.

کم کم پنی رویش را بر می‌گرداند، تلویزیون تماشا می‌کرد، گلدوزی‌اش را ادامه می‌داد یا مطالعه می‌کرد و منم پناه می‌بردم به صندلی راحتی‌ام و آنجا سؤال و جواب‌های شبانه‌ام را از خودم می‌پرسیدم.

تو چه می‌دونی؟

می دونم که اُنیتسوکا نمی تواند مورد اعتماد باشد.

دیگه چه می دونی؟

می دونم که رابطه ام با کیتامی را نمی توانم بازبینی کنم.

آینده چه خواهد شد؟

یک جورایی، روان آبی و اُنیتسوکا به هم خواهند زد. فقط باید تا وقتی که منابع مالی دیگری پیدا می کنم، تا جایی که ممکن است باید دوام بیاورم، طوری که بعدش بتوانم فروپاشی شرکت را مدیریت کنم.

گام اول چیست؟

باید همه ی توزیع کننده های دیگر اُنیتسوکا را که برای جایگزین شدن من به خط شده اند، به در کنم. با نوشتن نامه و تهدید آن ها به شکایت در صورت نقض قرارداد من، پدرشون رو در می یارم.

گام دوم چیست؟

جایگزینی برای اُنیتسوکا پیدا کنم.

فوری به دهم کارخانه ای آمد که از آن شنیده بودم، در گوادلآجارا، کارخانه ای که آدیداس طی بازی های المپیک ۱۹۶۸ کفش تولید کرده بود، تا به اصطلاح تعرفه های گمرکی مکزیکی را دور بزند. تا جایی که یادم می یاید، کفش های خوبی بودند. بنابراین جلسه ای را با مدیریت کارخانه ترتیب دادم.

اگرچه در قلب مکزیکوسیتی بود، اسم کارخانه کانادا بود. فوراً از مدیران پرسیدم که چرا کانادا. آن ها گفتند این اسم را انتخاب کردند چون خارجی و خارق العاده به نظر می آید. خنده ام گرفت. کانادا؟ خارق العاده؟ بیشتر خنده دار بود تا شگفت انگیز، گذشته از این گیج کننده هم 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 می شد. همچنین، اسم آدیداس پشت آن بود. به آن ها گفتم مایلیم که سفارش دهم. سه هزار جفت کفش فوتبالی چرمی که قصد داشتیم آن ها را به عنوان کفش فوتبال آمریکایی بفروشیم. صاحبان کارخانه از اسم مارک تجاری من پرسیدند. به آن ها گفتم که باید بعداً در این باره با آن ها حرف بزنم.

آن‌ها قرارداد را دادند به دستم. به نقطه چین‌های بالای اسمم نگاه کردم. خودکار به دست، صبر کردم. حالا این سؤال رسماً روی میز بود. آیا این قرارداد نقض قرارداد با اُنیستوسکا بود؟

از نظر فنی، نه. توی قرارداد من می‌گفت که فقط می‌توانم کفش‌های دو و میدانی را از اُنیستوسکا وارد کنم، نه دیگر انواع کفش‌ها را. توی قرارداد هیچی راجع به وارد کردن کفش‌های فوتبال آمریکایی از دیگر شرکت‌ها ذکر نشده بود. پس می‌دانستم که این قرارداد با کانادا قرارداد من با اُنیستوسکا را نقض نمی‌کند. اما وجدان چی؟

شش ماه قبل هرگز این کار را انجام نمی‌دادم. الان شرایط متفاوت بود. اُنیستوسکا پیش از این وجدان قرارداد ما را شکسته بود، و وجدان مرا. خلاصه سر خودکارم را برداشتم و قرارداد را امضا کردم. اون قرارداد لعنتی با شرکت کانادا را امضا کردم. بعد رفتم برای خوردن غذای مکزیکی.

حالا درباره آن لوگو. کفش فوتبال اروپایی و فوتبال آمریکایی جدید من چیزی را نیاز داشتند که از انواع کفش‌های آدیداس و اُنیستوسکا متمایز باشند. به یاد آن هنرمند جوانی افتادم که در پورتلند استییت ملاقات کرده بودم. اسمش چی بود؟ آ، آهان، کارولین دیویدسون. او چندباری توی اداره آمده بود و بر روی بروشور و تبلیغات پر زرق و برق کار می‌کرد. وقتی برگشتم ارگان دوباره او را به دفتر دعوت کردم و به او گفتم که ما به یک لوگو نیاز داریم. گفت: «چه نوعی؟» گفتم: «نمی‌دونم.» گفت: «خب، خیلی کار می‌بره واسه‌ی ادامه دادن.» گفتم: «یه چیزی باشه که حس حرکت را القا کنه.» او مردد گفت: «حرکت.»

او گیج به نظر می‌رسید. البته که گیج شده بود، معلوم نبود دارم چی می‌گم. دقیقاً مطمئن نبودم که چه می‌خواهم. من هنرمند نبودم. به او یک کفش فوتبال اروپایی نشان دادم و بدون اینکه کمکی باشد گفتم: این. ما یک چیزی برای این نیاز داریم.

گفت که حالا یک امتحانی می‌کند.

همانطور که دفتر را ترک می‌کرد، زمزمه می‌کرد حرکت. حرکت.

دو هفته بعد او با پوشه‌ای پر از طرح‌های اولیه برگشت دفتر. همه‌ی آن‌ها طرح‌های مختلفی از یک موضوع واحد بودند و آن موضوع به نظر می‌رسید که ... رعد و برق باشد؟ تیک‌های گنده و چاق؟ خطوط مارپیچ چاق آسیب دیده؟ طرح‌های او حرکت را القا می‌کردند، به نوعی، اما همچنین ایستایی را نیز انتقال می‌دادند. هیچکدام با من حرف نمی‌زدند. چند تایی از نمونه‌ها را که بهتر بودند بیرون آوردم و گفتم روی آن‌ها کار کند.



چند روز بعد – یا شاید چند هفته بعد بود؟ – کارولین برگشت به دفتر و سری دوم از طرح‌ها را ریخت روی میز کنفرانس. همچنین چندتایی را روی دیوار آویزان کرد. چندین طرح مختلف دیگر از روی طرح اولیه طراحی کرده بود. این‌ها بهتر بودند. نزدیک‌تر.

من و وودل و چند نفر دیگر آن‌ها را بررسی کردیم. یادم می‌آید که جانسون هم آنجا بود، ولی یادم نمی‌آید که چرا به ولزلی آمده بود. به تدریج به یک توافق آرا نزدیک شدیم. ما ... این یکی را تاحدودی از دیگر طرح‌ها بیشتر دوست داشتیم.

یکی از بین ما گفت که مثل بال می‌ماند.

یکی دیگر گفت مثل صدای ویژ و ویژ توی هوا است.

مثل ردی می‌ماند که یک دونده شاید در پشت سر خودش جا بگذارد.

همه‌ی ما به این توافق رسیدیم که شبیه یک چیز جدید و تازه بود – با این حال به نوعی باستانی. جاودان.

به خاطر ساعت‌های طولانی کار، از کارولین عمیقاً تشکر کردیم و چک سی و پنج دلاری بهش دادیم و با او خداحافظی کردیم.

پس از رفتن او باز هم نشستیم و به آن یکی لوگو که تقریباً انتخابش کرده بودیم و تا حدودی نهایی شده بود، خیره شدیم. جانسون گفت: «یه چیزی داره که خیره کننده است.» وودل موافقت کرد. من ابروهایم را درهم کردم و گونه‌هایم را خراشیدم. گفتم: «شماها بیشتر از من از این خوشتون اومده. ولی وقت نداریم. باید کار انجام بشه.»

وودل گفت: «زش خوشت می‌یاد؟»

آهی کشیدم. «من دوستش ندارم. شاید کم کم مهرش به دلم بیفتد.»

فرستادیم به کارخانه‌ی کانادا.

حالا فقط یک اسم می‌خواستیم که با این لوگویی که من دوست نداشتم، جور باشد. طی چند روز آتی ده‌ها ایده را بررسی کردیم تا اینکه رسیدیم به دو اسم منتخب.

فالكون.

و دایمنشن سیکس.

من طرفدار دومی بودم چون خودم آن را پیشنهاد داده بودم. وودل و همه‌ی کسان دیگر، به من گفتند که این اسم خیلی افتضاحه. آن‌ها گفتند که گیرا نیست و هیچ معنایی ندارد.

بین کارمندان رای‌گیری کردیم. منشی‌ها، حسابداران، نمایندگان فروش، فروشنده‌های خرده‌فروشی‌ها، کارمندان بایگانی، کارگران انبار – از همه‌ی آن‌ها خواستیم که سریع بیایند و یکی را انتخاب کنند. به بچه‌ها گفتم که شرکت فورده ۲ میلیون دلار به بهترین شرکت مشاوره‌ای پرداخت کرده تا رسیده بود به اسم ماوریک. «ما دو میلیون نداریم – اما پنجاه فرد باهوش داریم. پس نمی‌توانیم دیگر بدتر از این اسم ماوریک انتخاب کنیم.»

همچنین، بر خلاف فورده، ما ضرب الاجل داشتیم. کانادا همان جمعه قرار بود تولید کفش‌ها را شروع کند.

ساعت‌ها گذشت و بحث‌ها و سر و صداها و مذاکره‌ها بر سر خوبی‌های این و آن ادامه داشت. یکی از پیشنهادها بورک، بنگال خوشش آمد. یکی دیگر گفت تنها اسم ممکن کندور است. خشمگین شدم و گله کردم. گفتم: «اسامی حیوانات. اسامی حیوانات! ما تا حالا تمامی اسامی حیوانات جنگل رو بردیم. یعنی باید اسم یه حیوون باشه؟»

پشت سر هم من دایمنشن سیکس را تحمیل می‌کردم. پشت سر هم کارمندان به من می‌گفتند که بی برو برگرد این اسم افتضاح است.

یک نفر که اسمش را نمی‌دانم، بالاخره به خوبی این وضعیت را به نتیجه رساند. «همه‌ی این اسم‌ها ... به درد نخورن.» فکر کردم جانسون باید باشد، اما تمامی اسناد حاکی از آن است که جانسون تا آن موقع به ولزلی برگشته بود.

یک شب، دیر وقت، همه خسته بودیم و حوصله‌مان سر رفته بود. اگر یک اسم حیوان دیگری می‌شنیدم، خودم را از پنجره پرت می‌کردم بیرون. گفتم فردا روز دیگری است، از دفتر رفتیم بیرون به سمت ماشین‌هایمان.

رفتیم خانه و نشستیم روی صندلی راحتی‌ام. ذهنم به همه جا می‌رفت، باز هم به همه جا می‌رفت. فالکون؟ بنگال؟ دایمنشن سیکس؟ اسم دیگر؟ چیز دیگر؟

روز تصمیم‌گیری سر رسید. کانادا تولید کفش‌ها را شروع کرده بود و نمونه‌ها آماده‌ی رفتن به ژاپن بودند اما قبل از آنکه چیزی باگیری شود ما باید یک اسم انتخاب می‌کردیم. همچنین، تبلیغات

مجله را در نوبت چاپ شدن داشتیم، تا با رسیدن محموله‌ها هماهنگ شوند و باید به گرافیک‌ها می‌گفتیم که چه اسمی توی آگهی‌ها بزنند. بالاخره، ما باید پرونده‌ها و فرم‌ها را می‌فرستادیم اداره‌ی ثبت نشان تجاری آمریکا.

وودل با ویلچرش آمد توی دفترم. او گفت: «وقت تمام شده.»

چشمانم را مالیدم: «می‌دونم.»

«خوب اسم چی می‌شه؟»

«نمی‌دونم.»

سرم گیج می‌رفت. حالا تمامی اسم‌ها با یکدیگر جمع می‌شدند و توی ذهنم رژه می‌رفتند. «فالکونینگالدایمشنسنسیکس»

وودل گفت: «یک پیشنهاد دیگم هست.»

«پیشنهاد کیه؟»

او گفت: «جانسون اول صبح زنگ زده. ظاهراً یه اسم جدیدی توی خواب بهش وحی شده.»

چشمانم را گرد کردم. «توی خواب؟»

وودل گفت: «جدی می‌گفت.»

«او همیشه جدیه.»

وودل گفت: «جانسون نیمه‌های شب توی تختش راست نشست و اسم را پیش رویش دیده.»

دستانم را دور سینهام جمع کردم و پرسیدم: «چی؟»

«نایکی»

«ها؟»

«نایکی»

«هجیش کن»

وودل گفت: «ن-ا-ی-ک-ی»

توی دفترچه یادداشت زرد رنگم، نوشتم.

الهه‌ی پیروزی یونان. آکروپولیس. پارتون. معبد. به گذشته فکر می‌کردم. خیلی سریع. زودگذر.

گفتم: «وقت نداریم. نایکی. فالکون. یا دایمنشن سیکس.»

«همه از دایمنشن سیکس بدشون می‌یاد.»

«همه غیر از من»

او اخمی کرد: «انتخاب با خودته»

وودل مرا ترک کرد. دفترچه‌ام را خط خطی کردم. فهرستی از اسامی می‌نویشتم و خط می‌زدم. تیک، تیک، تیک. تاک، تاک.

باید به کارخانه تلگراف می‌زدم – همین الان.

متنفر بودم از اینکه با عجله تصمیم بگیرم و این همه‌ی آن کاری بود که ظاهراً آن روزها انجام می‌دادم. به سقف نگاه کردم. دو دقیقه به خودم فرصت دادم تا عمیقاً به گزینه‌های مختلف فکر کنم، سپس رفتم انتهای سالن به سمت ماشین تلگراف. جلوی آن ایستادم، سه دقیقه بیشتر به خودم زمان دادم.

ناخواسته، پیام را وارد کردم. اسم نشان تجاری جدید ...

خیلی چیزها توی سرم می‌چرخیدند، هوشیارانه، ناآگاهانه. اول، جانسون اشاره کرده بود که به نظر می‌رسد تمامی نشان‌های تجاری متداول – کلوروکس، کلینیکس، زیراکس – اسامی کوتاهی دارند. دو بخشی یا کمتر. و همیشه حروف قدرتمندی مثل «ک» یا «ایکس» دارند که در ذهن ماندگار می‌شود. کاملاً منطقی بود. این توضیحات با اسم نایکی جور بود.

همچنین، من از نایکی که الهه‌ی پیروزی بود خوشم می‌آمد. با خودم فکر کردم چه چیزی مهم‌تر از پیروزی است؟

شاید در عمق و پس ذهنم صدای چرچیل را شنیدم. تو می‌پرسی، هدف ما چیست؟ می‌توانم در یک لغت جوابت را بدهم. پیروزی. شاید تمامی آن مدال‌های پیروزی که به همه‌ی پیشکسوتان جنگ جهانی دوم داده بودند، به یاد آوردم؛ یک مدال برنزی با عکس آتنا نایکی روی آن که شمشیری را از وسط نصف می‌کند. احتمالاً یاد آن مدال‌ها افتاده بودم. برخی اوقات فکر می‌کنم که آن روز یاد آن‌ها افتادم. اما در نهایت واقعا نمی‌دانم که چه چیزی مرا به آن تصمیم رساند. شانس؟ غریزه؟ یک وجدان درونی؟

بله.

وودل در انتهای روز از من پرسید: «اسمو چی گذاشتی؟» زمزمه کنان گفتم: «نایکی»، گفت: «خوبه»، گفتم: «آره، می‌دونم.» گفت: «شاید ازش خوشمان بیاد.»

شاید.

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 نفروخته بودیم. این بار یک فروشنده‌ی زبده استخدام کردیم.

همچنین، این بار تصمیم گرفتیم که سهام نفروشیم، بلکه اوراق قرضه‌ی قابل تبدیل بفروشیم.

اگر تجارت واقعا جنگ بدون گلوله است، پس اوراق قرضه تضمین‌کننده‌ی جنگ بود. دولت به شما پول قرض می‌دهد و در عوض شما به آن‌ها شبه سهام می‌دهید. از این جهت شبه سهام است چون اوراق قرضه داران شدیداً تشویق و ترغیب می‌شوند تا سهام‌شان را برای پنج سال نگه دارند. پس از آن، می‌توانند سهام خود را به سهام معمولی تبدیل کنند یا اینکه پولشان را با سودش پس بگیرند.

با برنامه‌ی جدید و فروشنده‌ی پر شور و هیجان ما، در ژوئن سال ۱۹۷۱ اعلام کردیم که روبان آبی دویست هزار سهم اوراق قرضه می‌فروشند، 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.

او گفت: «باک، از اولش اینجا بودم و تا دم آخر هم هستم.»

کانادا یک شکست بود. کفش چرمی فوتبال آمریکایی این کارخانه خوشکل بود اما در هوای سرد کف آن پاره می‌شد و ترک می‌خورد. طعنه پشت طعنه — کفشی در کارخانه‌ای به نام کانادا ساخته

شده که تاب تحمل سرما را ندارد. و باز هم شاید اشتباه ما بود. استفاده از کفش فوتبال اروپایی برای فوتبال آمریکایی. شاید به آتن نیاز داشتیم.

توپ پُران تیم نوتردام در همان فصل، یک جفت کفش پوشیده بود و شوکه کننده بود که او را ببینیم که در زمین فوتبال آمریکایی در ساوت بند با یک جفت کفش نایکی می‌دود. تا اینکه آن کفش‌های نایکی از هم پاشید (درست مثل ایرلندی‌ها که همان سال این بلا سرشان آمد). بنابراین کار اول این بود که دنبال کارخانه‌ای بگردیم که بتواند کفش‌های محکم‌تر و مقاوم‌تری در هواهای سرد یا گرم بسازد.

نیشو گفت می‌تواند کمک کند. آن‌ها واقعا خوشحال بودند از اینکه کمک کنند. چون آن‌ها واحد کالاهای خود را گسترش داده بودند، بنابراین سامراجی اطلاعات ارزشمندی درباره‌ی کارخانه‌های سراسر دنیا در اختیار داشت. همچنین اخیرا یک مشاور استخدام کرده بود، یک خبره‌ی بی غل و غش کفش که شاگرد جوناس ستر بوده است.

هیچوقت از ستر نشنیده بودم اما سامراجی مرا مطمئن کرد که این مرد یک نابغه است، یک دیوونه‌ی کفش؛ از سر تا پا. این عبارت را چند باری شنیده بودم. دیوونه‌های کفش افرادی بودند که خودشان را کاملا وقف ساخت و فروش، خرید یا طراحی کفش می‌کردند. مثل زندانیان حبس ابد که از این عبارت با خوشحالی برای توصیف دیگر زندانیان حبس ابد استفاده می‌کنند. مردان و زنانی که در تجارت کفش مدت‌های طولانی است که سخت جان می‌کنند، آن‌ها درباره‌ی هیچ چیز دیگری فکر نمی‌کنند و حرف نمی‌زنند. یک شیدایی نابود کننده بود، یک بیماری روانشناختی قابل تشخیص که تا این حد به کفی داخلی و بیرونی، آستر و مغزی، میخ پرچ و بخش میانی رویه‌ی کفش اهمیت بدهیم. ولی من درک می‌کردم. یک شخص معمولی هفت هزار و پانصد گام در روز بر می‌دارد، ۲۷۴ میلیون گام در طول عمر، معادل شش بار پیاده روی در دور دنیا - دیوونه‌های کفش، به نظر من صرفا می‌خواستند که بخشی از آن سفر باشند. کفش‌ها راه ارتباط آن‌ها با بشر بود. دیوونه‌های کفش فکر می‌کردند که چه راه ارتباطی بهتر از بهبود وسیله‌ای که هر کسی را به سطح زمین پیوند می‌دهد؟ دلم برای این جور موارد غم انگیز به طور عجیبی سوخت. با خودم فکر کردم که در سفرهایم با چند نفر از این موارد برخورد کرده بودم.

سیلی از کی‌های آدیداس بازار کفش را فرا گرفت و این ستر بود که این سیل را در بازار رها کرده بود. او ظاهرا پادشاه کی‌ی بود. همچنین همه چیزهای ارزشمند را درباره‌ی تجارت قانونی کفش

در آسیا می دانست - کارخانه‌ها، واردات، صادرات، او کمک کرد تا بخش کفش را برای میتسوبیسی، بزرگ‌ترین شرکت بازرگانی، بسازد. نیشو توانسته بود خود ستر را استخدام کند، به خاطر خیلی از دلایل، پس او دست پرورده‌ی ستر، مردی به نام سول را استخدام کرده بود.

من گفتم: «واقعاً؟ یک شخصی که تو کار کفشه، اسمش سول (کفی کفش) است؟»

قبل از دیدار با سول، قبل از آنکه با نیشو بیشتر کار کنیم، به این فکر کردم که دارم به دام دیگری می‌افتم. اگر با نیشو شریک شوم، به خاطر پول زیاد از آن‌ها خوشم خواهد آمد. همچنین اگر آن‌ها تبدیل به منبع تمامی کفش‌های ما شوند، به زودی به آنها وابسته‌تر از انیتسوکا خواهم شد. و اگر دست آخر مثل انیتسوکا تغییر عقیده دهند، به سرعت همه چیز تمام خواهد شد.

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 نمی‌دانست که چه توصیه‌ای به من بکند. اما کسی را می‌شناخت که می‌دانست. برادر زنش، چاک رابینسون، مدیر عامل مارکونا ماینینگ، که سرمایه‌گذرای‌های مشترکی را در سراسر دنیا داشت. تمامی هشت شرکت بزرگ بازرگانی ژاپن دست کم در یکی از معادن مارکونا شریک بودند. بنابراین چاک احتمالاً 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 قلعه‌ای را فرمانروایی کند.

چند باری در حین حرف زدن تیق زدم اما با این وجود چاک موفق می‌شد که فحوای کلام مرا بگیرد. او تمام موقعیت پیچیده‌ی مرا در یک جمله‌ی بسیار دقیق و گیرا خلاصه کرد. او گفت: «اگر شرکت بازرگانی ژاپنی قوانین را از روز اول بداند، بهترین شرکایی خواهند بود که تا به حال داشتی.»

من که دوباره قوت قلب گرفته و دل و جرئت پیدا کرده بودم، برگشتم به سوی سامراجی و به او قوانین را گفتم. «هیچ سرمایه‌ای توی شرکت من نیست. هیچوقت.»

او رفت و با چند نفر از افراد اداره شون مشورت کرد. وقتی برگشت گفت: «مشکلی نیست. اما معامله‌ی ما اینجوری است که ما چهار درصد از درآمد ناخالص را بر می‌داریم. یعنی سود کالاها. و نرخ سود بازار به آن اضافه می‌شود.»

من سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم.

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 عصبی 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 زمینه‌های مشترک نداشتیم. کفش، ورزش – به اضافه‌ی یک بیزاری همیشگی نسبت به کیتامی. وقتی اسم کیتامی را بردم، سول مسخره‌اش کرد. «مردیکه‌ی بیشعوره.»

به خودم گفتم که دوستان وفاداری خواهیم شد.

سول قول داد که کمک کند تا کیتامی را شکست دهم و از شرش خلاص 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.

یک هفته قبل از آنکه برویم، سامراجی تلفن کرد و گفت: «آقای سول دچار حمله‌ی قلبی شده.» گفتیم: «اوه، نه.» سامراجی گفت: «او در انتظار بهبودی است و با این وضعیت مسافرت غیر ممکن است. پسرش که خیلی ماهر است به جای او می‌آید.»

سامراجی جوری حرف می‌زد که انگار می‌خواهد بیشتر از من خودش را متقاعد کند.



من تنها به ژاپن پرواز کردم و سامراجی و سولِ پسر را در دفتر نیشو در توکیو ملاقات کردم. وقتی سولِ پسر جلو آمد و دستش را دراز کرد شوکه شدم. فکر کردم که او جوان است اما مثل نوجوان‌ها می‌ماند. به گمانم رسید که او کت و شلوار براقی پوشیده باشد؛ مثل پدرش و همینطور هم بود. اما کت و شلوارش سه سایز بزرگ‌تر از خودش بود. یعنی این کت و شلوار پدرش بود؟

همچنین مثل خیلی از نوجوان‌ها، همه‌ی جملاتش را با «من» شروع می‌کرد. من اینجوری فکر می‌کنم. من اونجوری فکر می‌کن. من، من، من.

یواشکی نگاهی به سامراجی کردم. عمیقا در فکر بود.

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 سولِ پسر گفتم که فردا آن‌ها را در سالن انتظار هتل می‌بینم.

در حال قدم زدن در اتاق‌های موزه بودم ... اصلا 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.

وقتی که رفتم گوشه‌ای و رسیدم به کفشی سوخته زیر شیشه، قلبم به رنج آمد. هنوز ردپای صاحبش معلوم بود.

صبح روز بعد، این عکس‌های هولناک همچنان در ذهنم بودند، وقتی که با سامراجی و سولِ 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.

کفش کورتر را به آن‌ها نشان دادم و پرسیدم که چقدر ممکن است طول بکشد که سفارش عمده‌ای از این کفش‌ها را تولید کنند. آن‌ها گفتند شش ماه.

سولِ پسر چند قدم رفت جلو. او بر سر آن‌ها داد زد: «شما سه ماهه انجامش می‌دین.»

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 سولِ پسر از این قاعده مستثنی بود؛ زشت‌ترین آمریکایی‌ها.

بدتر شد. همانطور که در ژاپن رفت و آمد می‌کردیم، او با هر کسی که می‌دیدیمش، بی ادبی و گستاخی می‌کرد، پی می‌داد، به خودش می‌نازید و خودپسندی می‌کرد. او مایه‌ی خجالت من و همه‌ی آمریکایی‌ها بود. هر از گاهی من و سامراجی به همدیگر با تأسف نگاه می‌کردیم. واقعا دوست داشتیم او را سرزنش کنیم، او را ترک کنیم — اما ما به نفوذی که پدرش داشت نیاز داشتیم. ما به این بچه‌ی لوس نفرت انگیز نیاز داشتیم تا مکان کارخانه‌ها را به ما نشان دهد.

در کرومه، درست خارج از بیو، در جزایر جنوبی، ما از کارخانه‌هایی بازدید کردیم که بخشی از یک مجتمع کارخانه‌ای عظیم بود که شرکت تایرسازی 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 سولِ پسر می‌خواست حرف بزند، بهش اجازه ندادم. هر وقت دهنش را باز می‌کرد، من حرف می‌زدم و حرف‌هایش را قطع می‌کردم.

به مسئولین کارخانه از نوع کفشی که می‌خواستیم گفتیم و به آن‌ها کورتر را نشان دادم. با متانت سرشان را تکان دادند. مطمئن نبودم که چیزی فهمیده باشند.

بعد از ناهار دوباره برگشتیم به اتاق کنفرانس و آنجا روی میز جلوی من نمونه‌ی جدیدی از کورتر وجود داشت، با خط کناری آرم ناپیکی، که کارگران کارخانه را شگفت زده کرده بود. سحر آمیز بود.

بقیه‌ی بعدازظهر را صرف توصیف کفش‌هایی کردم که می‌خواستیم. تنیس، بسکتبال، ساق بلند، ساق کوتاه، به اضافی تعدادی بیشتر از مدل‌های کفش‌های دوندگی. مسئولین تاکید کردند که هیچ مشکلی برای ساخت این مدل‌ها ندارند.

گفتم عاایه. اما قبل از سفارش دادن باید نمونه‌ها را ببینم. مسئولین کارخانه مرا مطمئن کردند که نمونه‌ها را آماده می‌کنند و آن‌ها را طی چند روز آینده به دفتر نیشو در توکیو می‌فرستند. ما به همدیگر تعظیم کردیم. برگشتم توکیو و منتظر ماندم.

روزهای طرب‌انگیز پاییزی یکی پس از دیگری سپری می‌شدند. توی شهر چرخ می‌زدم، ساپورو ساکی می‌نوشتیم و یاکیتوری می‌خوردم و خواب کفش می‌دیدم. دوباره از باغ‌های میثیجی دیدن کردم و زیر درختان ژینکو کنار طاق ورودی مقدس نشستیم؛ ورودی تقدس.

روز یکشنبه هتل به من پیامی داد. کفش‌ها رسیده بودند. رفتم دفتر نیشو اما بسته بود. اما آن‌ها آنقدر به من اعتماد داشتند که کلیدی به من داده بودند. خلاصه رفتم داخل و توی اتاق بزرگی نشستیم در میان چندین و چندین ردیف از میزهای خالی، مشغول بازرسی نمونه‌ها شدم. آن‌ها را توی نور می‌گرفتم، این‌ور و آن‌ور 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 کاملاً صاف نبود، پاشنه‌ی میانی یکی دیگر از کفش‌ها تقریباً خیلی باریک بود. یک کفش دیگر برجستگی‌اش باید بیشتر می‌شد.

متن‌هایی را برای مسئولین کارخانه نوشتم.

اما گذشته از نواقص جزئی، کفش‌های بسیار خوبی بودند.

نهایتاً 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 -

دایمنشن سیکس؟ همه توی روبان آبی هنوز مرا مسخره می‌کردند. فقط به این دلیل نایکی را انتخاب کردم چون وقت نداشتم و چون به طبیعت دانشمند گونه‌ی جانسون اعتماد داشتم. حالا من تک و تنها بودم، توی یک ساختمان اداری خالی در مرکز شهر توکیو. مجبور بودم به خودم اعتماد کنم.

کفش تنیس را برداشتم. تصمیم گرفتم آن را ... ویمبلدون بنامم.

خوب. راحت بود.

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. قطعاً اسم کورتز. شروع به رقصیدن در اتاق کردم. موسیقی نهانی می‌شنیدم. یک کفش دوندگی را برداشتم. اسم آن را وت فلایت گذاشتم. گفتم بوم.

تا به امروز هم نمی‌دانم آن اسم از کجا به ذهنم آمد.

نیم ساعت طول کشید تا همه‌ی آن‌ها را نامگذاری کنم. مثل کالبریج شده بودم که «کوبلا خان» را با یک گنجی ناشی از مواد مخدر می‌نوشت. سپس اسامی را برای کارخانه پست کردم.

وقتی از ساختمان اداره به سمت خیابان شلوغ توکیو بیرون آمدم، تاریک بود. احساسی سراغم آمد که با همه‌ی آن احساسات قبلی که تاکنون تجربه کرده بودم متفاوت بود. احساس خستگی می‌کردم اما با غرور. احساس می‌کردم انرژی‌ام تحلیل رفته اما بسیار سر حال بودم. همه‌ی آن چیزی را احساس کردم که همیشه امیدوار بودم که پس از یک روز کاری احساس کنم. احساس کردم مثل یک هنرمند هستم، یک «خالق». به پشت سرم نگاهی کردم، برای بار آخر به دفتر نیشو نگاه کردم. زیر لب گفتم: «من این را ساختم.»

سه هفته ژاپن 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 تمديد 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 رفتیم به فرودگاه توکیو تا او را ببینیم، می‌دانستم که باید یک زن شکسته شده را جمع و جور کنم. هرچند فراموش کرده بودم که فرودگاه هانیدا چقدر می‌تواند هراس‌انگیز باشد؛ فرودگاهی پر از توده‌های مردم و چمدان‌ها. نمی‌توانستم حرکت کنم، نمی‌توانستم پنی را پیدا کنم. ناگهان او پشت درهای شیشه‌ای کشویی گمرک ظاهر شد. او تغلا 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.

درب‌های کشویی باز شدند، جمعیت سرازیر شد و پنی پرید توی بغل من. هیچوقت آنقدر خسته ندیده بودم، حتی بعد از زایمان متیو هم اینقدر بی‌رمق نبود. ازش پرسیدم که نکند هواپیما تایرش پنجر شده و او پریده بیرون تا تایرش را پنجرگیری کند. «شوخی؟ کی‌تامی؟ یادت می‌یاد؟» نخندید. گفت که دو ساعت مانده بود به فرودگاه که به تلاطم هوایی خوردیم و پرواز مثل قطار غلتان شهربازی شده بود.

بهترین لباس سبز لیمویی‌اش را پوشیده بود، ولی حالا کاملا چروک و رنگ پریده بود، و پنی شده بود سایه‌ی رنگ سبز لیمویی. به یک دوش آب داغ و استراحت طولانی و لباس تازه نیاز داشت. به او گفتم که ما یک سوئیت داریم که در هتل ایمپریال شگفت‌انگیز طراحی شده توسط فرنک لوید رایت، منتظر ماست.

نیم ساعت بعد، وقتی که رسیدیم هتل، گفت که می‌خواهد برود دستشویی. در همان حال منم رفتیم برای تحویل اتاق. با عجله رفتیم پذیرش و کلید اتاقمان را گرفتیم و نشستیم روی یکی از مبل‌های سالن انتظار.

ده دقیقه.

پانزده دقیقه.

رفتم دم در دستشویی خانم‌ها و آن را نیم باز کردم. «پنی؟»

او گفت: «بخ زدم.»

«چی؟»

«من کف دستشویی ام... یخ زدم.»

رفتم داخل و روی کاشی‌های سرد پیدایش کردم که روی پهلو دراز کشیده بود، خانم‌ها پایشان را از روی او رد می‌کردند و یا از اطرافش عبور می‌کردند. دچار وحشت‌زدگی شده بود و گرفتگی شدید عضله‌ی پا. پرواز طولانی، آشفتگی فرودگاه، ماه‌ها استرس درباره‌ی کیتامی – همه‌ی این‌ها کارش را ساخته بود. به آرامی با او حرف زدم، به او گفتم که همه چی درست می‌شود و یواش یواش بدنش شل شد. کمکش کردم تا روی پاهایش بایستد، او را به طبقه‌ی بالا هدایت کردم و از متصدی هتل خواستم که یک ماساژور بفرستد.

وقتی دراز کشید روی تخت، یک دستمال خیس سرد روی پیشانی‌اش گذاشتم. نگران بودم، اما اندکی هم خوشحال. هفته‌ها بود که من در آستانه‌ی وحشت زدگی بودم. ماه‌ها. با دیدن پنی در این وضعیت یک آن‌رئالین به من تزریق شد. یکی از ما باید از خود گذشتگی می‌کرد، به خاطر متیو. این بار باید من باشم.

صبح روز بعد به اُنیتسوکا زنگ زدم و گفتم من و همسرم آمدیم ژاپن. آن‌ها گفتند که تشریف بیارید. یک ساعت بعد سوار قطار بودیم به سمت کوبه.

همه آمده بودند تا ما را ببیند، از جمله کیتامی و فوجیموتو و آقای اُنیتسوکا. چی شده اومدین ژاپن؟ به آن‌ها گفتم که در تعطیلات هستیم. یک سفر بدون مقدمه. آقای اُنیتسوکا گفت: «خیلی خوبه. خیلی خوب.» تعارف بسیار زیادی به پنی کرد و نشستیم پای یک پذیرایی فوری با چای. برای لحظه‌ای، در میان تمام صحبت‌های کوتاه، در میان همه‌ی خنده‌ها و بذله‌گویی‌ها، دشوار بود که فراموش کنم ما در آستانه‌ی یک جنگ هستیم.

آقای اُنیتسوکا حتی یک ماشین با راننده برایمان سفارش داد تا من و پنی را ببرد و اطراف کوبه را نشان‌مان دهد. قبول کردم. سپس کیتامی آن شب ما را برای شام دعوت کرد. باز هم از روی بی میلی گفتم باشه.

فوجیموتو آمد پیش من. که یک لایه‌ی پیچیدگی بیشتر به شخصیتش اضافه شده بود. به اطراف میز نگاه کردم و با خودم فکر کردم: عروس من، دشمن من، جاسوس من. اگرچه لحن دوستانه و محبت آمیز بود، می‌توانستم معنی درونی پیچیده‌ای را در هر اظهار نظری احساس کنم. مثل یک سیم

لخت بود که در پس زمینه وز وز می‌کرد و جرقه می‌زد. منتظر کیتامی بودم که بیاد و حرف بزند و مرا در منگنه قرار دهد تا جواب پیشنهاد خرید روبان آبی را از من بگیرد. عجیب بود که اصلاً نیامد.

طرفای نه بود که کیتامی گفت باید برود خانه. اما فوجیموتو گفت که او می‌ماند و با ما یک مشروب قبل از خواب می‌نوشد. لحظه‌ای که کیتامی رفت، فوجیموتو همه‌ی آن چیزی را که می‌دانست درباره‌ی برنامه‌ی قطع رابطه با روبان آبی به ما گفت. چیزی بیشتر از اطلاعاتی که از پوشه‌ی کیف دستی کیتامی عاید شده بود، نبود. با این حال خوب بود که با یک متحد هم‌نشین بودیم. خلاصه چندین بار مشروب خوردیم و یک خورده خندیدیم تا اینکه فوجیموتو به ساعتش نگاه کرد و فریاد زد.

«ای وای! یازده و خورده‌ای شد. قطارها دیگه الان حرکت نمی‌کنن!»

گفتم: «آه اشکالی نداره. بیا پیش ما بمون.»

پنی گفت: «ما یک دشک بزرگ توی اتاقمان داریم. می‌تونی روی آن بخوابی.»

فوجیموتو با تعظیم‌های بسیار، قبول کرد. او باز هم به خاطر دوچرخه از من تشکر کرد.

یک ساعت بعد، ما آنجا بودیم؛ در یک اتاق کوچک. وانمود می‌کردیم که هیچ چیز عجیبی نیست که سه نفر با هم تو این اتاق بخوابند.

سپیده‌دم شنیدم که فوجیموتو بیدار شد، سرفه کرد و بدنش را کش و قوس می‌داد. رفت دستشویی، آب را باز کرد و دندانهایش را مسواک زد. بعد همان لباس‌های دیشبش را پوشید و رفت بیرون. دوباره خوابیدم اما طولی نکشد که پنی رفت دستشویی و وقتی که برگشت توی تخت — داشت می‌خندید؟ چرخیدم. نه، داشت گریه می‌کرد. قیافه‌اش انگار جوری بود که باز هم می‌خواهد وحشت زده بشود. او با صدایی خشن گفت: «او از ...» گفتم: «چی؟» او سرش را توی بالشت فرو کرد. «او از ... مسواک من استفاده کرده.»

همین که برگشتم به ارگان، باورمن را به پورتلند دعوت کردم تا با من و وودل دیدار کند، تا درباره‌ی وضعیت کارمان حرف بزنیم.

مثل همه‌ی جلسات قبلی بود.

میانه‌ی گفتگوهایمان ناگهان من و وودل به این نکته اشاره کردیم که تخت کفش‌های ورزشی پنجاه سال است که تغییر نکرده. تخت کفش در کف پا، همچنان موجدار یا شیاردار است. کورتز و

بوستون از نظر لایی و نایلون یک پیشرفت محسوب می‌شدند، از نظر ساختار رویه‌ی کفش یک تحول انقلابی بود، اما هیچ نوآوری در تخت کفش‌ها از قبل از دوره‌ی رکود بزرگ وجود نداشت. باورمن سرش را تکان داد. چیزی نوشت. به نظر خیلی هم علاقمند نبود.

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 ارگان 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. پلی‌یورتن 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.

خوشحال بود. همچنین گفت که در پوست خودش نمی‌گنجد. دوندگان او هنوز از مزیت کامل این پوشش سطح پیست دو میدانی جدید بهره نبرده بودند. کفش‌های آن‌ها هنوز به خوبی روی این پوشش نچسبیده است.

در مسیر ایوجین که دو ساعت راه بود، باورمن به فکر چیزی بود که من و وودل درباره‌ی تخت کفش بهش گفته بودیم و به فکر مشکل خودش با پیست دوی جدید بود و این دو مسئله در افکارش می‌جوشیدند و منجمد می‌شدند.

یکشنبه‌ی بعد، باورمن که با همسرش سر میز صبحانه نشست، چشمش به وافل پز<sup>۱</sup> همسرش افتاد. او به الگوهای مشبک وافل پزی توجه کرد. در ذهنش تصور کرد که این قالب از الگویی مشخص پیروی می‌کند، الگویی که ماه‌ها بلکه سال‌هاست آن را دیده یا در جستجوی آن بوده است. او از خانم باورمن پرسید که امکان دارد وافل پز او را قرض بگیرد یا خیر.

توی انبار یک خمه 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 پُر 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 اصلاً چیزی درباره‌ی مواد آزاد کننده نمی‌دانست.

---

<sup>۱</sup> Waffle iron وسیله‌ای مانند ماهیتابه که سطحی با برآمدگی‌های شطرنجی برای پختن نوعی خاکینه به همین نام دارد.



ظاهراً اگر شخص دیگری بود، باید ناامید بشود و دست از کار بکشد. اما مغز باورمن هم عامل آزاد کننده نداشت. او یک وافل پز دیگر خرید و این بار آن را با خمیر مخصوص پر کرد و وقتی که خمیر سفت شد، لولاهای وافل پز باز شد و مشکلی پیش نیامد. او این قالب را بُرد شرکت لاستیک سازی اِرگان و به آن‌ها پول داد تا بر روی آن لاستیک مایع بریزند.

شکستی دیگر. قالب لاستیکی خیلی سفت بود و بسیار بی دوام. فوراً می‌شکست.

اما باورمن احساس کرد که دارد نزدیک‌تر می‌شود.

وافل‌پز را کاملاً فراموش کرد. در عوض، ورقه‌ای از فولاد ضد زنگ آورد و آن را سوراخ سوراخ کرد تا سطحی شبیه وافل‌پز را ایجاد کند و دوباره آن را به شرکت لاستیک‌سازی برد. قالبی که آن‌ها از ورقه‌ای فولادی ساختند، انعطاف پذیر و کارکردنی بود و باورمن حالا دو تکه‌ی لاستیکی سخت مربع شکل به اندازه‌ی پا داشت. آن‌ها را به خانه آورد و به تخت یک کفش دوندگی دوخت. این کفش را داد به یکی از دوندگهایش تا آن را بپوشد. دونده آن را پوشید و مثل خرگوش می‌دوید.

باورمن که هیجان زده بود به من زنگ زد و درباره‌ی این آزمایش گفت. از من خواست تا یکی از نمونه کفش‌ها را با تخت وافل بفرستم به یکی از آن کارخانه‌های کفش جدید. گفتم البته. همین الان می‌فرستم به نیپون رابر.

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 تسلا در واردن کلیف بود که به او وحی آسمانی شده بود. نمی‌دانم می‌دانست یا اصلاً هیچ سر در می‌آورد که او داندالوس کفش‌های کتانی بود، که او داشت تاریخ را می‌ساخت، یک صنعت را دوباره می‌ساخت، روشی را که ورزشکاران می‌دوند و می‌ایستند و می‌پرند را برای نسل‌های متمادی تغییر می‌داد. نمی‌دانم اصلاً او می‌توانست آن لحظه، تمام آن کارهایی را که کرده بود درک کند. تمامی نتایجی که از پی آن می‌آمد.

می‌دانم که من نمی‌توانستم.

## ۱۹۷۲

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.

در همین حال، اُنیتسوکا هم چشمش را به نمایشگاه شیکاگو دوخته بود. روزها قبل از شروع نمایشگاه، بدون اینکه حرفی به من بزنند، اُنیتسوکا به روزنامه‌های ژاپنی اعلامیه‌ای داده بود و توی بوق و کرنا کرده بود که «مالکیت» روبان آبی را خریده است. این اعلامیه موجی از غافلگیری را در همه جا پراکند، اما مخصوصاً در نیشو. سامراجی برایم نوشت و در اصل از من سؤال کرد: «چه غلطی ...؟»

در جوابی دو صفحه‌ای و پر شور، به او گفتم که من هیچ ارتباطی با آن اعلامیه‌ی اُنیتسوکا ندارم. به او این اطمینان را دادم که اُنیتسوکا می‌خواهد به زور ما را وادار به فروش کند اما آن‌ها گذشته‌ی ما هستند و نیشو، مثل نایکی، آینده‌ی ما. در انتهای نامه به سامراجی اذعان کردم که هنوز هیچ حرفی در رابطه با این چیزها به اُنیتسوکا نردهام، پس در این رابطه هیچ حرفی نزن. «از تو می‌خواهم که اطلاعات ذکر شده در بالا را به دلایلی واضح، کاملاً محرمانه تلقی کنی. به منظور حفظ سیستم توزیع فعلی ما برای آینده‌ی فروش نایکی، مهم است که یکی دو ماه از اُنیتسوکا محموله دریافت کنیم، و اگر این محموله‌ها قطع شوند، بسیار مضر خواهد بود.»

احساس کردم مثل مرد متاهلی هستم که بین یک مثلث عشقی زننده گیر کرده است. من معشوقه‌ام، نیشو، را مطمئن کردم که فقط مشکل زمان است تا من نامزدم، اُنیتسوکا، را طلاق دهم. در

عین حال، به اُنیتسوکا اطمینان می‌دادم که مرا شوهری عاشق و وفادار در نظر بگیرد. به سامراجی نوشتیم: «من این جور کار کردن را دوست ندارم. اما فکر می‌کنم زورِ یک شرکت با بدترین اهداف احتمالی بالای سر ما بوده.» ما به زودی با همدیگر خواهیم بود، عزیزم. فقط صبور باش.

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 نوشتیم که این اسم زیبا، احساساتی و فوق‌العاده 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، رفته 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 زمان‌ها جعبه‌های کفش یا سفید بودند یا آبی، همین. ولی من چیزی می‌خواستیم که برجسته باشد، چیزی که در قفسه‌های فروشگاه‌های کالای ورزشی توی چشم بزند. بنابراین از نیوپون رابر خواستیم 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.

این کفش‌ها، اولین سری ساخته شده توسط نیپون رابر، نه کیفیتِ تایگر را داشتند و نه کیفیتِ آن نمونه کفش‌هایی که قبل از این دیده بودیم. چرم آن‌ها براق و جالب نبود. ویت فلایت به معنای واقعی خیس بود، انگار با رنگ یا لاک بی کیفیت استفاده شده که هنوز خشک نشده بود. رویه‌ی کفش‌ها با پلی یورتن پوشیده بود اما ظاهراً نیپون در زمینه‌ی کار با این ماده‌ی پیچیده و حیوانی به اندازه‌ی باورمن حرفه‌ای نبود. لوگوی بغل کفش، همان چیزِ شبیه بال طراحی کارولین، که ما آن را ویز می‌نامیدیم، کج بود.

نشستم و سرم را روی دستانم گذاشتم. به اهرام جعبه‌های کفش نارنجی‌مان نگاه کردم. ذهنم رفت به اهرام گیزا. دقیقاً ده سال پیش آنجا بودم و مثل لارنس عربستان در شن‌های صحرا شترسواری می‌کردم؛ مثل هر کس دیگری که می‌توانست، آزاد بودم. حالا توی شیکاگو بودم، زیر بار

قرض، رئیس یک شرکت کفش متزلزل بودم، مشغول معرفی یک نشان تجاری جدید با کیفیتی بنجل و آرم‌های ویژه کج بودم. همش بیهوده بود.

نگاهی به اطراف ساختمان مرکزی نمایشگاه انداختم، به هزاران نماینده‌ی فروش که از سر و کول غرفه‌ها بالا می‌رفتند، غرفه‌های دیگران. صدای آن‌ها را می‌شنیدم که از دیدن دیگر کفش‌های تازه معرفی شده به به و چه چه می‌کردند. من مثل آن پسر در نمایشگاه علوم بودم که به اندازه‌ی کافی بر روی موضوعش سخت کار نکرده بود، که تا یک شب قبل از نمایشگاه شروع نکرده بود. اما دیگر بچه‌ها کوه‌های آتشفشانی فوران کننده، دستگاه‌های تولید رعد و برق ساخته بودند و تمام چیزی که من داشتم منظومه‌ی شمسی سیاری بود که از گلوله‌های نفتالین ساخته بودم و از رخت آویزهای مادرم آویزان کرده بودم.

به درک. الان زمان آن نبود که کفش‌های ناقص را معرفی کنیم. بدتر، ما مجبور بودیم این کفش‌های ناقص را به افرادی نشان دهیم که هم تیپ ما نبودند. آن‌ها فروشنده بودند. آن‌ها مثل فروشنده‌ها حرف می‌زدند، مثل فروشنده‌ها راه می‌رفتند و مثل فروشنده‌ها لباس می‌پوشیدند – پیراهن‌های تنگ پلی‌استری، شلوارهای سانسابلت. آن‌ها برونگرا بودند، ما درونگرا. آن‌ها ما را نمی‌فهمیدند و ما هم آن‌ها را نمی‌فهمیدیم. اما با این حال آینده‌ی ما بستگی به آن‌ها داشت. و الان مجبور بودیم آن‌ها را هرچوری شده متقاعد کنیم که این کفش‌های ناپکی ارزش زمان و اعتماد آن‌ها را دارد – و پول آن‌ها.

من در آسانه‌ی شکست بودم، دقیقاً در آسانه. 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 همینیه. اونا بهتر میشن. پس اگه بتونیم فقط این کفش‌ها رو بفروشیم ... رو دور می‌افتم.»

آن‌ها سرشان را به نشانه‌ی توافق تکان دادند. «دیگر چه چاره‌ای داریم؟»

به بیرون از غرفه نگاه کردیم، دسته‌ای از فروشنده‌ها داشتند می‌آمدند. مثل آدمخواران به سمت غرفه‌ی ما می‌آمدند. کفش‌های ناپکی را برداشتند و توی نور گرفتند. آرم ویژه را لمس کردند. یکی از آن‌ها به دیگران گفت «این دیگه چیه؟» اون شخص دیگری گفت: «چه می‌دونم.»

آن‌ها ما را سؤال بارون کردند. «هی – این چیه؟»

این ناپکی است.

نایکی دیگه چیه؟

الهه‌ی پیروزی یونانی.

چی یونانی؟

الهه‌ی پیر –

این دیگه چیه؟

این ویژ است.

ویژ دیگه چیه؟

جواب از من خارج شد: ویژ صدای کسی است که از شما می‌زند جلو.

خوششان آمده بود. او، واقعا خوششان آمده بود.

آن‌ها با ما شروع به کار کردند. آن‌ها واقعا از ما سفارش گرفتند. تا انتهای روز از بیشترین حد انتظارمان هم جلوتر رفتیم. ما یکی از غرفه‌های بسیار موفق نمایشگاه بودیم. حداقل، چیزی بود که من می‌دیدم.

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 نیابد. اما نمی‌توانست. او هی بال‌بال زد و یکی از بزرگترین توجیحات خودش را ارائه داد و می‌خواست بداند که چه پیش خواهد آمد. مرد گفت: «منظورت چیه؟» جانسون گفت: «منظورم اینه که ما با این نایکی جدید اومدیم توی نمایشگاه و این کفش‌ها کاملا امتحان نشده هستند، و رک و راست بگم که اونجورا هم که فکر می‌کنی خوب نیستن – و حالا شما بچه‌ها می‌خواین اینو بخرین. چه سودی براتون داره؟»

مرد خندید. او گفت: «سالهاست که ما داریم با شما بچه‌های روان آبی کار می‌کنیم و می‌دونیم که شماها آدمای روراستی هستین. دیگران همه‌شون دروغ می‌گن ولی شماها همیشه بی‌شیله پيله این. پس اگه شما بگین که این کفش جدید، نایکی، ارزش امتحان کردن داره، خوب ما باورمون می‌شه.»

جانسون برگشت توی غرفه و سرش را خاراند. او گفت: «گفتن حقیقت. کی می‌دونه؟»  
وودل خندید. جانسون خندید. من خندیدم و تلاش کردم تا به چیزهایی که درباره‌ی اُنیتسوکا تقریباً حقیقت داشت یا اصلاً حقیقت نداشت فکر نکنم.

خبرهای خوب سریع می‌رسند. خبرهای بد سریعتر از سرعت دوندگی گِریل و پرفاتتین می‌رسند. به سرعت برق و باد. دو هفته پس از نمایشگاه شیکاگو، کیتامی آمد توی دفترم. بدون هیچ اطلاع قبلی. بدون هیچ مقدمه‌ای. او فوراً رفت سر اصل مطلب. او پرسید: «این چیه، این ... چیز، همین ... نی‌کی؟»

خودمو زدم به اون راه. «نایکی؟ آهان، چیزی نیست. یک محصول فرعی است که ما راه انداختیم. برای محکم‌کاریه. برای یه موقعی است که اگر اُنیتسوکا تهدید کنه و بهوبی زیر پای ما را خالی کنه.»

جواب من او را خلع سلاح کرد. باید همینطوری هم می‌شد. این را هفته‌ها قبل با خودم تمرین کرده بودم. بسیار منطقی و عاقلانه بود که کیتامی نداند چطور جواب دهد. آمده بود و آماده‌ی جنگیدن بود، اما من طناب انداختم توی شاخ گاو وحشی‌اش و مهارش کردم.

او می‌خواست بداند که چه کسی این کفش‌ها را تولید کرده بود. به او گفتم که کارخانه‌های متفاوتی در ژاپن آن‌ها را ساخته‌اند. می‌خواست بداند که چقدر نایکی سفارش داده‌ایم. گفتم چند هزار تایی.

او با گفتن «لووه» واکنش نشان داد. نمی‌دانم معنایش چه بود.

چیزی در این باره نگفتم که دو نفر از اعضای تیم تهاجمی و سریع زادگاه من، تریل بلیزر پورتلند، به تازگی در بازی‌های بسکتبال با نیویورک نیکس، نایکی پوشیده بودند و بازی را با نتیجه‌ی ۱۳۳ به ۸۶ برده بودند. مجله‌ی اُرگانی‌ها به تازگی عکسی از جِف پتری را چاپ کرده بود که از یک بازیکن (به اسم فیل جکسون) تیم نیکس داشت جلو می‌زد و روی کفش پتری یک آرم ویژ نمایان بود (ما همچنین با دیگر اعضای تیم بلیزر برای تأمین کفش‌های آن‌ها نیز قرارداد بسته بودیم). خوبیش این بود که مجله‌ی اُرگانی توزیع گسترده‌ای در کوبه نداشت.

کیتامی پرسید که آیا نایکی جدید توی فروشگاه‌ها هست یا خیر. من به دروغ گفتم البته که نه. او پرسید کی برگه‌هایش را امضا می‌کنم و شرکت را به او می‌فروشم. بهش گفتم که شریکم هنوز نظرش را نگفته است.

اتمام جلسه. او دکمه‌های کنش را بست و باز کرد و گفت که توی کالیفرنیا کار دیگری دارد. اما بر می‌گردد. از دفترم رفت بیرون و من فوراً رفتم به طرف تلفن. شماره‌ی فروشگاه خرده‌فروشی‌مان را در لس آنجلس گرفتم. بورک جواب داد. «جان، دوست قدمی‌مون کیتامی داره می‌یاد توی شهرتون! مطمئنم یه سری هم به فروشگاه شما می‌زنه! نایکی‌ها رو مخفی کن!»

«ها؟»

«او جریان ناکی‌ها رو فهمیده، ولی بهش گفتم که توی فروشگاه‌ها نایکی نیست.»

بورک گفت: «سر در نیمازم از این کاری که می‌گی.»

به نظر ترسیده و خشمگین بود. او گفت که نمی‌خواهد دغل بازی در بیآورد. من سرش داد کشیدم: «بهت میگم چند تا جفت کفش رو قایم کن.» بعدش گوشی تلفن را محکم گذاشتم.

قطعا کیتامی همان بعدازظهر سر و کله‌اش پیدا شده بود. او با بورک رو در رو می‌شود، او را سؤال پیچ می‌کند، و مثل پلیسی با شاهد، مردد او را سیم جین می‌کند. بورک خودش را زده بود کوچوی علی چپ - کم و بیش بعدها به من گفت.

کیتامی می‌گوید می‌خواهد برود دستشویی. البته که این کلک بود. او می‌دانست که دستشویی جایی در انتهای فروشگاه است و او به یک پهانه نیاز داشت تا انتهای فروشگاه را دزدکی سرکی بکشد. بورک این کلک کیتامی را متوجه نشده بود یا اینکه اهمیتی نداده بود. چند لحظه بعد، کیتامی در اتاق پشتی می‌ایستد، زیر نور چراغ، که خشمگینانه به صدها جعبه کفش نارنجی رنگ خیره شده بود. نایکی، نایکی، همه جا بود، اما او هیچ سهمی از این‌ها نداشت.

وقتی کیتامی رفت، بورک به من زنگ زد. او گفت: «دیگه بسه.» پرسیدم: «چی شده؟»

«کیتامی به زور رفت توی اتاق پشتی - تموم شد فیل.»

تلفن را قطع کردم و تلی افتادم توی صندلی‌ام. با خودم و بدون هیچ مخاطبی بلند گفتم: «خوب، فکر کنم باید بفهمیم که آیا می‌تونیم بدون تایگر دووم بیاریم یا نه.»

ما یک چیز دیگه هم فهمیدیم.

خیلی زود همان روز بورک کار را ترک کرد. در واقع، یادم نمی‌آید که خودش کار را ول کرد یا اینکه وودل او را اخراج کرد. در هر دو حالت، طولی نکشید پس از این ماجرا که شنیدیم بورک یک شغل جدید دارد.

کار برای کیتامی.

روزها پس از روزها خیره به فضا می‌شدم، به بیرون از پنجره‌ها زل می‌زدم، منتظر کیتامی بودم تا ورق بعدی‌اش را بازی کند. همچنین خیلی تلویزیون می‌دیدم. کشور و دنیا، هیجان زده از ایجاد روابط غیر منتظره بین آمریکا و چین بودند. رئیس جمهور نیکسون در پکن بود، با مائو زیدانگ دست می‌داد؛ رخدادی تقریباً برابر با فرود آمدن روی کره‌ی ماه. هیچوقت به ذهنم نمی‌رسید که در تمام عمرم ببینم یک رئیس جمهور آمریکا در شهر ممنوعه به دیوار بزرگ دست بزند. یاد زمانی افتادم که در هنگ کنگ بودم. خیلی به چین نزدیک بودم، ولی با این حال بسیار دور. فکر کردم هیچ وقت هیچ شانس دیگری ندارم. اما الان با خودم فکر کردم، یک روز؟ شاید؟

شاید.

بالاخره کیتامی حرکت کرد. او برگشت ارگان و قرار ملاقات گذاشت و درخواست داد که باورمن نیز حضور داشته باشد. برای راحتی باورمن، پیشنهاد دادم که دفتر جاکوآ مکان ملاقات باشد.

وقتی که روز موعود فرا رسید، همانطور که همه داشتیم وارد اتاق کنفرانس می‌شدیم، جاکوآ بازویم را گرفت و توی گوشم زمزمه کرد: «هرچی او بگه، تو هیچی نگو.» سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم.

در یک طرف میز کنفرانس جاکوآ، باورمن و من بودیم. در طرفی دیگر کیتامی و وکیلش بود، یک شخص بومی که قرار نبود آنجا باشد. همچنین، ایوانو برگشته بود. فکر کردم قبل از اینکه به یاد بیاورد که این یک دیدار دوستانه است، او نیمچه لبخندی باید به من بزند.

اتاق کنفرانس جاکوآ نسبت به اتاق ما در تیگارد بزرگ‌تر بود، اما آن روز شده بود مثل خانه‌ی عروسک. کیتامی تقاضای جلسه داده بود، پس خودش هم شروع کرد. اصلاً حاشیه نرفت. او به جاکوآ نامه‌ای داد. بلافاصله قابل اجرا؛ قرارداد ما با اُنیتسوکا باطل و لغو شد. او به من نگاهی کرد، سپس به جاکوآ گفت: «بسیار، بسیار متأسف است.»



همچنین نمک به زخممان پاشید و برای ما مبلغ ۱۷۰۰۰ دلار نوشت که مدعی بود بابت کفش‌های تحویل داده شده بدهکاریم. دقیق‌تر او تقاضای ۱۶۶۳۷ دلار و ۱۳ سنت کرد.

جاکوا نامه را کنار گذاشت و گفت اگر کیتامی جرات دارد که این روال بی ملاحظه را پیگیری کند، اگر او به قطع معامله با ما مصر است، ما شکایت می‌کنیم.

کیتامی گفت: «شما باعث این قضایا شدید.» کیتامی گفت که روبان آبی با ساخت کفش‌های نایکی از قرارداد خود تخطی کرده و اصلاً سر در نمی‌آورد که چرا ما چنین رابطه‌ی پر سودی را خراب کردیم، چرا ما این، همین، همین – نایکی را راه انداختیم. حرف‌هایش برایم قابل تحمل نبود. از دهانم پرید: «بهت می‌گم برای چی – « جکوا رو به من کرد و فریاد زد: «خفه شو، باک!»

جاکوا سپس به کیتامی گفت که امیدوار است که بشود کارها را درست کرد. دادخواهی واقعا به ضرر هر دو شرکت خواهد بود. صلح، کامیابی است. اما کیتامی ظاهراً روی دنده‌ی صلح نبود. او بلند شد، به وکیلش و ایوانو اشاره کرد تا دنبال او بروند. وقتی به در رسید، ایستاد. چهره‌اش عوض شد. در شرف گفتن چیزی مسالمت آمیز بود، او آماده می‌شد تا یک شاخه زیتون به نشانه‌ی صلح به ما پیشنهاد کند. حس کردم خودم هم با او نرم‌خو می‌شدم. گفت: «آنیستوسکا مایل است تا همکاری با آقای باورمن را در قالب ... مشاور ادامه دهد.»

گوش‌هایم را تیز کردم. قطعاً حرفش را درست متوجه نشدم. باورمن سرش را تکان داد و به سمت جاکوا چرخاند، که گفت که باورمن از این به بعد، کیتامی را مثل یک رقیب محسوب می‌کند، همانند یک شمشیر دشمن و به هیچ عنوان به هیچ طریقی به او کمکی نخواهد کرد.

کیتامی سرش را بالا پایین کرد. او درخواست کرد که خواهشاً یک نفر او و ایوانو را به فرودگاه برسانند.

به جانسون گفتم که سوار هواپیما شود. او گفت: «چه هواپیمایی؟» گفتم: «هواپیمای عادی.» او صبح روز بعد رسید. رفتیم دویدیم، طی این دوندگی هیچ کدام هیچ حرفی نزدیم. بعدش رفتیم دفتر و همه را توی اتاق کنفرانس جمع کردیم. حدود سی نفر آنجا بودند. انتظار داشتیم که عصبی باشیم. آن‌ها انتظار داشتند که من عصبی باشم. اگر روز متفاوت دیگری بود، تحت هر شرایط دیگری، عصبی می‌بودم. اما یک جورایی به طور عجیبی احساس آرامش می‌کردم.

موقعیتی را که با آن مواجه بودیم تشریح کردم. «دوستان، ما به مرحله‌ی حساسی رسیده‌ایم. دیروز، تامین کننده‌ی اصلی ما، آنتیسوکا، با ما قطع رابطه کرد.»

صبر کردم تا این موضوع را هضم کنند. دیدم که همه بهت زده شدند.

گفتم: «ما آن‌ها را تهدید کردیم که به خاطر خسارت وارده شکایت می‌کنیم. و مطمئناً آن‌ها هم تهدید کردند که از طرف خودشان اقامه‌ی دعوی خواهند کرد؛ تخلف از قرارداد. اگر اول، آن‌ها در ژاپن شکایت کنند، هیچ چاره‌ای نداریم جز اینکه از همین جا یعنی آمریکا شکایت کنیم و خیلی زود پیگیری کنیم. توی ژاپن هیچ اقامه‌ی دعوایی را برنده نخواهیم شد، بنابراین مجبوریم آن‌ها را در دادگستری همین جا شکست دهیم و حکم فوری را بگیریم تا به آن‌ها فشار آوریم که عقب نشینی کنند.»

«در همین حال، تا وقتی این اوضاع کاملاً مرتب می‌شود، ما کاملاً بر روی پای خودمان هستیم. ما سرگردان شدیم. ما این خط جدید، نایکی، رو داریم که نمایندگان فروش شیکاگو ظاهراً خوششون اومده. اما خوب راستش رو بگم نایکی تمام اون چیزی است که داریم. و همانطور که می‌دونیم، مشکلات زیادی با کیفیت این کفش‌ها داریم. این چیزی نیست که ما انتظارش را داشتیم. ارتباطات با نیپون رابر خوبه، و نیشو تقریباً هفته‌ای یک بار توی کارخانه است و تلاش می‌کند که این مشکلات را رفع کند. اما نمی‌دونیم که چقدر سریع می‌تونن این کار رو بکنن. هرچند که بهتر است این کار سریعتر انجام شود زیرا ما زمان نداریم و الان هیچ فرصتی برای اشتباه کردن نداریم.»

به اطراف میز نگاه کردم. همه دلپره داشتند و همه روی میز افتاده بودند. به جانسون نگاه کردم. او داشت به کاغذهای پیش رویش نگاه می‌کرد و توی چهره‌ی خوش‌تپیش چیزی می‌دیدم، چیزی که هرگز قبل از آن ندیده بودم. تسلیم. مثل هر کس دیگری در اتاق، او داشت تسلیم می‌شد. اقتصاد آمریکا خراب بود، یک رکود در حال وقوع بود. خطوط گاز، بن بست‌های سیاسی، افزایش بیکاری، نیکسون همان نیکسون بود – ویتنام. به نظر می‌رسید که آخر زمان است. همه توی اتاق کنفرانس نگران این بودند که چطور می‌خواهند اجاره را بدهند، قبض برق را بپردازند. بیچاره شدیم.

گلویم را صاف کردم. گفتم: «خوب ... به عبارتی دیگر،» گلویم را دوباره صاف کردم، دفترچه یادداشت زرد رنگ را کناری گذاشتم. «چیزی که می‌خوام بگم اینه که، ما اونا رو دقیقاً جایی گذاشتیم که می‌خواستیم.»

جانسون چشمانش را خیره کرد. همه‌ی افراد دور میز چشمانشان را گرد کردند. صاف‌تر نشستند.

گفتم: «الان وقتشه. الان همان وقتی است که ما منتظر بودیم. زمان ما. فروش مارک دیگران دیگه کافیه. کار برای دیگران کافیه. اُنیتسوکا سال‌ها است که ما را مطیع نگه داشته. تحویل محموله‌های با تأخیر، سفارشات اشتباه‌شان، اجتناب از شنیدن و به کارگیری ایده‌های طراحی ما – کدوم یکی از ما از اینجور معامله‌ای با این شرایط خسته نشده؟ زمان آن فرا رسیده که با واقعیت کنار بیاییم: اگر قراره ما موفق بشیم، یا شکست بخوریم، باید این موفقیت یا شکست را با شرایط خودمان انجام دهیم، با ایده‌های خودمان – مارک تجاری خودمان. پارسال دو میلیون دلار فروش کردیم ... به ذرماش هم به اُنیتسوکا ربط نداشت. این رقم حاکی از نبوغ و سخت کوشی ما بود. نباید این موضع پیش آمده را یک بحران تلقی کنیم. بیایید آن را آزادی قلمداد کنیم. روز استقلال ما.»

«بله، با سختی‌هایی مواجه خواهیم شد. تعارف نداریم با هم. دوستان، ما قطعاً می‌رویم به جنگ. اما میدان را می‌شناسیم. حالا دیگر مسیر خود را در ژاپن می‌شناسیم. و این یکی از دلایلی است که من قلباً احساس می‌کنم که این جنگی است که می‌توانیم پیروز آن باشیم. و اگر پیروز شویم، وقتی پیروز شویم، چیزهای بزرگی را برای خودمان در آن سوی پیروزی می‌بینم. ما هنوز زنده‌ایم دوستان. ما هنوز، زنده‌ایم.»

وقتی حرف‌هایم تمام شد، می‌توانستم موجی از آسودگی را ببینم که در اطراف میز همچون نسیم خنکی می‌چرخید. همه این را احساس کردند. این احساس مثل همان بادی که در دفتر کنار میخانه‌ی پینک باکت می‌چرخید، واقعی بود. همه توی اتاق به نشانه‌ی تأیید یا سر تکان می‌دادند. یا زمزمه می‌کردند و گاهی اوقات خنده‌های عصبی می‌کردند. یک ساعت بعد را صرف همفکری درباره این موضوعات کردیم؛ چطور ادامه دهیم، چطور کارخانه‌های قراردادی را به کار بگیریم، چطور آن‌ها را برای تولید بهترین کیفیت و قیمت با یکدیگر به رقابت بیندازیم. و چگونه می‌خواهیم این کشف‌های جدید نایکی را درست کنیم؟ کسی هست که بتونه؟

موقناً جلسه را با احساس شادی، دلشوره و غرور تعطیل کردیم.

جانسون گفت که می‌خواهد یک لیوان قهوه برایم بخرد. گفت: «بهترین سخنرانیت بود.»

من گفتم: «مرسی.» ولی به او یادآوری کردم: فقط حقیقت رو بگم. مثل خودش در شیکاگو. گفت: حقیقت. کی می‌دونست؟

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 بپوشد، 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.

با تمام این کارها چطور نمی‌توانستیم نفوذ کنیم؟ و در واقع دیو دیویس شرکت کننده‌ی رشته‌ی پرتاب وزنه‌ی تیم یواس.سی روز اول آمد دم فروشگاه و از این شکایت کرد که چیزهایی مجانی نه از آدیداس و نه از پوما نگرفته است، بنابراین با خوشحالی کفش‌های ما را گرفته و پوشیده بود. و او چهارم شد. هورا! از این بهتر این بود که نه فقط کفش‌های ما را پوشیده بود، بلکه او با یکی از تی‌شرت‌های پنی که اسمش پشت تی‌شرت نوشته بود، رقص و پایکوبی می‌کرد. (مشکل این جا بود که دیو مدل ایده آل نبود. او اندکی شکم داشت. و تی‌شرت‌های ما به اندازه‌ی کافی بزرگ نبودند. به همین دلیل شکمش را برجسته می‌کرد. ما نامه‌ای نوشتیم که یا با ورزشکارانی با جثه‌ی کوچک‌تر معامله کنید یا اینکه لباس‌ها را بزرگ‌تر کنید.)

همچنین چندین نفر هم داشتیم که با کفش‌های میخ‌دار ما به نیمه نهایی رسیده بودند از جمله یک کارمند، جیم گورمان که در دوی ۱۵۰۰ متر شرکت کرد. به گُرم گفتم که تو بیش از این‌ها همکاری وفادارانه‌ی خودت را ثابت کرده‌ای. کفش‌های میخ دار ما آنقدرها هم عالی نبودند. اما او تاکید کرد که آن‌ها خیلی عالی بودن. سپس در ماراتن دونده‌هایی داشتیم که کفش‌های نایکی پوشیده بودند و در نهایت چهارم، پنجم، ششم و هفتم شدند. اما با این وجود، هیچکدام وارد تیم نشدند. البته زیاد هم داغون نبودند.

البته رخداده اصلی این بازی‌ها روز فینال بود، دوئل بین پرفانتین و جرج یانگ، المپیک‌چی بزرگ. آن زمان‌ها، پرفانتین را همه‌ی دنیا به نام پر 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 «دنیای دونده» می‌گفت که بهترین مورد برای مقایسه با محمد علی کلی، بوکسور معروف است. او یک شخصیت تأثیرگذار و دگرگون شونده بود.

اما تا جایی که یادم می‌آید، این مقایسه‌ها همگی برای او کم بودند. پر مثل هیچ ورزشکار دیگری که تا به حال این کشور داشت، نبود. هرچند واقعا سخت بود که گفت چرا. زمان زیادی را صرف بررسی او، تحسین او و فکر کردن درباره‌ی جذابیت او کردم. گهگاه از خودم می‌پرسیدم، پر چه چیزی دارد که باعث می‌شود بسیاری از افراد از جمله خود من، چنین واکنش‌های درونی نشان دهند. تا به حال هیچ جواب قانع کننده‌ای نشنیدم.

این فراتر از استعداد او بود – دونده‌های با استعداد دیگری نیز بودند. و فراتر از خودستایی او بود – دونده‌های خودستای زیادی بودند.

برخی می‌گفتند که به خاطر نگاه اوست. پر بسیار انعطاف پذیر و بسیار شاعرانه بود؛ با موهایی ژولیده پولیده‌اش که در هوا جریان داشت. همچنین او فراخ‌ترین و پهن‌ترین سینه‌ی قابل تصور را داشت، که بر روی پاهایی ظریف قرار گرفته که همه ماهیچه بود و هیچوقت از دویدن باز نمی‌ایستاد. به علاوه، بیشتر دونده‌ها درونگرا هستند اما پر یک برونگرای مشخص و شاد بود. البته این برونگرایی‌اش را صرفا هیچوقت بروز نمی‌داد. او همیشه تمارض می‌کرد، همیشه نسبت به توجه همگانی هشیار بود.

برخی اوقات فکر می‌کردم که راز جذابیت پر علاقه‌ی شدید او به دوندگی بود. او برایش مهم نبود که اگر از خط پایان بگذرد، بمیرد؛ به شرطی که نفر اول بشود. مهم نبود باور من به او چه می‌گوید، مهم نبود بدنش به او چه می‌گوید، پر سرعتش را کم نمی‌کرد، شل نمی‌کرد. او خودش را تا سرحد مرگ و حتی بیشتر پیش می‌برد. گاهی اوقات این استراتژی زبان بخش بود. و گاهی وقت‌ها واقعا احمقانه بود و اغلب این استراتژی خودکشی بود. اما این استراتژی همیشه جمعیت را به وجد می‌آورد. مهم نیست چه ورزشی باشد – مهم نیست چقدر انسان واقعا تلاش کند – تلاش تمام عیار، قلب مردم را به دست خواهد آورد.

البته همه‌ی اُرگانی‌ها پر را دوست داشتند، چون او «مال ما» بود. در بین ما متولد شده بود، در جنگل‌های بارانی ما بزرگ شده بود، و وقتی کوچولو بود تشویقش می‌کردیم. او را دیدیم وقتی رکورد کشوری دوی سه هزار متر را در سن هجده سالگی شکست و ما با او بودیم، قدم به قدم در تمام رقابت‌های قهرمانی ان.سی.ای.ای. تمام مردم اُرگان از نظر احساسی در کار او سهیم بودند.

و البته ما در روایان آبی داشتیم آماده می‌شدیم تا پولمان را در جایی که احساساتمان وجود دارد بگذاریم. فهمیدیم که پر درست در جلوی بازی‌ها نمی‌تواند کفشش را تعویض کند. او به آدیداس خود

عادت داشت. ما آن زمان مطمئن بودیم که او ورزشکار نایکی خواهد شد و شاید نیک مونهی عالی ورزشکار نایکی.

با همین افکار در ذهنم، داشتم در خیابان اگیت به سمت استادیوم هیوارد قدم می‌زدم. از اینکه آن مکان را با تشویق‌های تماشاگران لرزان، جنبنده، مرتعش یافته، متعجب نشدم – استادیوم باستانی رم هم وقتی گلا دیاتورها و شیرها واردش می‌شدند، اینقدر پر سر و صدا نبود. تا صندلی‌هایمان را پیدا کردیم، پر مشغول گرم کردن بود. هر حرکتی که او انجام می‌داد، موجی از شادی بر می‌خاست. هر موقع که او از یک طرف زمین به طرفی دیگر می‌پرید، هواداران در سمت مسیر او می‌ایستادند و از خود بیخود می‌شدند. نیمی از آن‌ها تی شرت‌هایی را پوشیده بودند که رویش نوشته بود: افسانه.

در همین گیر و دار، صدای هو زدن عمیق و از ته گلویی شنیدیم. گری لیندگرن، احتمالا بهترین دوندگی دوی مسافت در آن دوران، وارد پیست شد – تی شرتی پوشیده بود که روی آن نوشته بود: پر را متوقف کن. لیندگرن وقتی که سال آخر دبیرستان بود و پر سال اول، پر را شکست داده بود و حالا می‌خواست به همه و مخصوصا پر، یادآوری کند. اما وقتی پر لیندگرن و تی شرت را دید، تنها سرش را تکان داد و نیشخندی زد. هیچ فشاری بر روی پر نبود. فقط اشتیاق داشت.

دوندها در جایگاه‌های خود ایستادند. سکوتی اسرارآمیز حاکم شد. سپس، بنگ. تفنگ شروع کننده مسابقه مثل توپ جنگی ناپلئون صدا کرد.

پر فوراً از همه زد جلو. یانگ دقیقاً پشت سر او بود. طولی نکشید که هر دو نفرشان دور میدان رسیدند و این مسابقه شد یک دوی دو نفره. (لیندگرن خیلی عقب بود، اصلاً حساب نمی‌شد) استراتژی آن‌ها مشخص بود. یانگ قصد داشت تا آخرین دور پا به پای پر بماند، بعد با استفاده از سرعت دوندگی زیادش برود و از او جلو بزند و برنده شود. در عین حال، پر قصد داشت تا چنین گام‌های سریعی را از همان اول مسابقه بردارد، تا وقتی به دور نهایی برسند، دیگر پاهای یانگ رمقی نداشته باشد.

تا یازده دور، تقریباً با گام‌های نیمه بلند دویدند. با تشویق‌ها، نعره‌ها، هیجان و جیغ و دادهای جمعیت این دو دونده در حال ورود به دور نهایی بودند. مثل مسابقه‌ی بوکس بود. مثل مسابقه‌ی نیزه بازی سواری در قرون وسطی بود. مثل گاوبازی بود و ما در آن لحظه‌ی حقیقت بودیم – مرگ معلق در هوا. پر رفت جلوتر، سطح دیگری یافت – می‌دیدیم که دارد این کار را می‌کند. او با سرعت تمام، تقریباً یک متر فاصله انداخت، بعد دو متر و بعد هم تقریباً پنج متر. می‌دیدیم که یانگ قیافه‌اش را

درهم کرده بود و می‌دانستیم که او نمی‌تواند پیر را بگیرد. به خودم گفتم، این لحظه را فراموش نکن. فراموش نکن. به خودم گفتم خیلی چیزها هست که باید یاد گرفت از این نمایش عشق؛ چه دوی هزار و ششصد متری بدوی و چه یک شرکت را اداره کنی.

وقتی به نوار خطر پایان رسیدند، همه ما به ساعت نگاه کردیم و متوجه شدیم که هردوشون رکورد آمریکا را شکستند. پیر آن را با یک تفاوت اندک شکست. اما او کارش تمام نشده بود. او متوجه کسی شد که داشت تی‌شرت منقوش به متن «پیر را متوقف کنید» تکان می‌داد و دور خودش می‌چرخید و تی‌شرت را بالای سرش می‌چرخاند مثل نشانه‌ی پیروزی. بعد از این کار یکی از بزرگترین هاله‌ها و کف زدن‌هایی اتفاق افتاد که تا به حال شنیده بودم یا در همه‌ی استادیوم‌هایی که در طول عمرم رفتم، دیده بودم.

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.

وقتی از خیابان اِگیت بر می‌گشتم، می‌دانستم که آن مسابقه بخشی از وجودم بود، برای همیشه بخشی از من خواهد شد و مطمئن بودم که بخشی از روان آبی نیز خواهد شد. در نبردهای آبی ما با اُنیتسوکا، با هر کس دیگری، ما همانند پیر خواهیم بود. جوری رقابت خواهیم کرد که انگار زندگی‌مان به آن مسابقه بستگی دارد.

چون همینطور هم بود.

بعد از این وقایع با چشمانی باز خیره به المپیک بودیم. نه تنها مرد ما، بلورمن، قرار بود سرمربی تیم دو بشود، بلکه رفیق همسهری ما پیر قرار بود ستاره شود؛ بعد از عملکردش در این بازی‌ها؟ چه کسی شک داشت؟

اما پیر مطمئن نبود. او به مجله‌ی اسپورتس ایلوستریتد گفت: «مطمئناً فشار زیادی روی من است و خیلی از ماها با رقبای باتجربه روبرو خواهیم شد و شاید هیچ حقی برای برنده شدن نداریم. اما تمام

چیزی که می‌دونم اینه که اگر بروم و خودمو جر بدم تا وقتی که دیگه بیهوش بشم، بعدشم یکی بیاد و منو شکست بده و بذارم که از من جلو بزنه و با تمام نیرویش و حتی بیشتر مبارزه کنه، خوب دیگه معلوم می‌شه که اون روز او از من بهتر است.»

درست قبل از اینکه باورمن و پر آماده رفتن به آلمان بشوند، برای ثبت اختراع وافل پز باورمن درخواست دادم. شماره نامه‌ی درخواست، ۲۸۴۷۳۶ بود که توضیح می‌داد «تخت کفش ارتقا یافته داری گل‌میخ‌هایی به شکل چند ضلعی متفاوتی از جمله مربعی، مستطیلی یا مثلث برش عرضی است... و تعداد زیادی بخش‌های صاف دارد که باعث ایجاد لبه‌هایی مهار کننده می‌شود که سطح اصطکاک را بسیار ارتقا می‌دهد.»

لحظه‌ای غرور آمیز برای هر دوی ما بود.

لحظه‌ای طلایی در زندگی من.

فروش کفش‌های نایکی سریع بود، پسرم سلامت بود، سر موقع می‌توانستم وام‌هایم را پرداخت کنم. با در نظر گرفتن همه‌ی این اوضاع، آگوست آن سال حس و حالم واقعا عالی بود.

اما بعد شروع شد. در هفته‌ی دوم بازی‌های المپیک، یک گروه هشت نفره از مردان مسلح نقاب پوش از دیوار پستی 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 گروگان گیری 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؟

وقتی باورمن برگشت، مستقما با ماشین رنجم ایوجین تا او را ببینم. قیافه‌اش جوری بود که انگار ده‌ها سال است که نخوابیده است. او به من گفت که او و پر هم اندکی درگیر این حمله بودند. در دقایق اولیه، وقتی که تروریست‌ها کنترل ساختمان را بر عهده گرفتند، بسیاری از ورزشکاران اسرائیلی توانستند فرار کنند و بروند طرف درب‌های فرعی یا از پنجره‌ها بپرند بیرون. یکی از آن‌ها راه را پیدا کرده و رفته بود ساختمان کناری که باورمن و پر آنجا اقامت داشتند. باورمن صدای در می‌شنود، در



اتاقش را باز می‌کند و با همین مرد، یک پیاده روی سرعت، روبرو می‌شود که از ترس می‌لرزید و به طور نامفهومی از مردان مسلح نقابدار حرف می‌زده است. باورمن مرد را می‌کشد داخل و با سرکنسول آمریکا تماس می‌گیرد. پشت تلفن داد می‌زند: «تفنگداران دریایی رو اعزام کنید!»

آن‌ها هم همین کار را کردند. تفنگداران دریایی خیلی سریع ساختمانی را که باورمن و تیم آمریکا در آنجا اقامت داشتند، محافظت کردند.

به خاطر این «واکنش فوری»، مسئولین المپیک شدیداً باورمن را توبیخ کردند. آن‌ها گفتند که او از اختیاراتش پا را فراتر گذاشته بود. در گیر و دار این بحران آن‌ها فوراً باورمن را به مسئولین معرفی کرده بودند. خدا را شکر جسی اُونز، قهرمان بازی‌های المپیک قبلی در آلمان، مردی که هیتلر را شکست داد، با باورمن همراه شد و از کارهای باورمن حمایت کرد. همین کار باعث شد تا بروکرات‌ها عقب نشینی کنند.

من و باورمن مدت طولانی نشستیم و به رودخانه زل زدیم، کمتر حرف زدیم. سپس، باورمن با صدای خش دارش به من گفت که المپیک سال ۱۹۷۲ پایین‌ترین نمره را به زندگی‌اش داد. هیچوقت از او نشنیده بودم که اینجوری حرف بزند و هیچوقت اینجوری ندیده بودمش. شکست خورده. باورمن نمی‌شد.

ترسوها هیچ وقت شروع نکردند و افراد ضعیف در طول این مسیر که برای ما مانده است، مردند. طولی نکشید که همان روز باورمن اعلام کرد که می‌خواهد از مریگیری بازنشسته شود. زمانی دلخراش. ابرها نسبت به معمول خاکستری‌تر و پایین‌تر بودند. پاییزی نبود. تا به خودمان آمدیم زمستان سر رسید. درختان پر برگ شبانه تبدیل به شاخه‌های خشک شدند. باران مثل دم اسب می‌بارید.

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 میچ پوینت نایکی انجام داده. این رومانیایی، ایلوی 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، نیوبلانس و همه‌ی آن مارک‌های دیگری که در دهی ۱۹۷۰ سر بر می‌آوردند – ورزشکاران برتری نیاز داشتیم که محصولات ما را پوشند 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. حالا یک ورزشکار برتر بود که از قبل از این‌ها نایکی پوشیده بود و با آن داشت بازی‌هایش را می‌برد. خوب با این شرایط چقدر دشوار بود که با او قرارداد امضا کنیم؟

شماره‌ی مدیر برنامه‌ریزی ناستاسی را گیر آوردم. به او زنگ زدم و پیشنهاد قرارداد دادم. به او گفتم که ۵۰۰۰ دلار می‌دهم – وقتی این رقم را گفتم حالت تهوع گرفتم – اگر این پسر محصولات ما را پوشد. اما او نظرش ۱۵۰۰۰ دلار بود. چقدر از مذاکره متنفر بودم.

با ۱۰۰۰۰ دلار به توافق رسیدیم. احساس کردم که دارند سرم کلاه می‌گذارند.

مدیر برنامه‌ریزی‌اش گفت که ناستاسی همان آخر هفته در آماها قرار بود در مسابقات قهرمانی بازی کند. او پیشنهاد داد که با پرواز، خودم و کاغذهای قرارداد را به آنجا برسانم.

همان شب جمعه، ناستی و همسرش، دامینیک که زنی فوق العاده بود، را در مرکز شهر آماها ملاقات کردم. پس از آنکه روی خط چین‌ها امضا کردم، پس از آنکه کاغذها را درون کیف دستی‌ام گذاشتم، با یک شام این قرارداد را جشن گرفتیم. یک بطری شراب، یک بطری دیگر. لحظه‌ای رسید که یک جورابی شروع کردم با لهجه‌ی رومانیایی حرف زدن و یک جورابی ناستی مرا ناستی صدا می‌زد و همین جوری به زن سوپر مدل ناستی که به همه، از جمله من، نگاه‌های عاشقانه می‌کرد، فکر کردم. آخر شب، تلو تلو خوران رفتم توی اتاقم، احساس می‌کردم یک قهرمان تیس و یک ثروتمند بزرگ و یک فرد با نفوذ هستم. روی تختم دراز کشیدم و به قراردادم خیره شدم. بلند به خودم گفتم ده هزار دلار. ده. هزار. دلار.

این قرارداد یک خوش شانس بود. اما نایکی امضای یک ورزشکار مشهور را داشت.

چشمانم را بستم تا اتاق دور سرم نچرخد. سپس چشمانم را باز کردم چون نمی‌خواستیم که اتاق دور سرم بچرخد.

به سقف اتاق، به همه‌ی اماها گفتم که اینو بگیر کیتامی، اینو بگیر.

آن روزها، مسابقه‌ی تاریخی فوتبال (آمریکایی) بین دانشگاه اُرگان داکس من و اُرگان استیت بیورز ترسناک، هر دو از دانشگاه اُرگان، در بهترین حالت، نابرابر بود. داکس من معمولاً می‌بخت. و آن‌ها معمولاً با تفاوت زیاد می‌بختند، و بعضی وقت‌ها هم پشت سر هم. مثال: سال ۱۹۵۷، هر دو تیم برای جام لیگ دانشگاه‌ها رقابت می‌کردند، جیم شانلی از تیم اُرگان رفت توی بازی برای گل زدن اما روی خط شش مایلی توپ از دستش رها شد. اُرگان ۱۰ به ۷ باخت.

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 علاقه‌ی من قرار بود نایکی بپوشند. هولیستر سرمربی اُرگان، 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 تووند تیم اُرگان، یک شوت زن دقیق به نام دن فوتس، توپ را به دانی رینولدز داد و او هم با نایکی وافل دار خود یک وبراژ 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 باکوٹ 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.

همانطور که می‌رفتیم سوار ماشین شویم، می‌خندیدیم. مثل دیوانه‌ها می‌خندیدم. تمام مسیر برگشت به پورتلند را خندیدم. مرتب به پنی می‌گفتم که این، این همان چیزی بود که سال ۱۹۷۲ باید

به همین طریق تمام بشود. با یک پیروزی. هر پیروزی التیام آور بود، اما این، این یکی، خدایا! چیز دیگری بود.

## ۱۹۷۳

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 دهنده‌ی 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، لاسه ویرن، از فنلاند، 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: «عالیه. میخان اسمشو چی بذارن؟ خیابان چهارم؟» او خودش را در خانه‌ی ماشینی‌اش در سواحل ویلامیت مخفی کرد و هفته‌ها بیرون نیامد.

پس از گذر زمان، پس از بازی با توله سگ شفرد آلمانی خود، لوبو، و پس از مقادیر زیادی خوردن آبجوی سرد، پر پیدایش شد. یک روز شنیدم که او را در اطراف شهر، سپیده‌دم، دیده‌اند که تمرین دوی شانزده کیلومتری‌اش را انجام می‌دهد و لوبو هم پا به پایش به سرعت حرکت می‌کرده است.

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 خیره‌کننده‌ی ۱۳:۰۵:۳ را به ثبت رساند. همچنین به اسکانديناویا رفت و زمین را در دوی ۵۰۰۰ متری نابود کرد و رکورد ملی ۱۳:۲۲:۴ 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.

اما چند مانع لغزنده ترسناک بر سر راهش قرار داشت. یکی، ویتنام. پر، که زندگی‌اش، مثل من، مثل همه، با اعداد مدیریت می‌شد، شماره‌ی افتضاحی 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 باتلاقی متعفن نشسته و مسلسل سنگینی در دست دارد. او باید پاهایش را داشته باشد، پاهای آسمانی‌اش، که در زیر تنش قرار دارد.

دوم، باورمن بود. پر و مربی دائما با هم درگیر بودند، مرد کله‌شق با ایده‌های متفاوت درباره‌ی روش‌های تمرین و سبک‌های دویدن. باورمن نظرش را بلند می‌گرفت: یک دونده‌ی 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 دویدن را منطقی نمی‌دید - هیچوقت. تند بدو یا بمیر. من او را سرزنش نمی‌کردم. طرفدارش بودم. حتی بر خلاف مربی‌مان.

اما گذشته از این‌ها، پر بی پول بود. بی اطلاع‌ها و جرگه‌سالاران که ورزشکاران مبتدی آمریکا را هدایت می‌کردند، آن موقع فرمان دادند که ورزشکاران المپیکی نمی‌توانند پول تبلیغ یا پول دولت جمع کنند که این یعنی بهترین دونده‌ها و شناگران و بوکسورهای ما به آس و پاس‌ها تبدیل می‌شوند. پر گاهی وقت‌ها برای زنده ماندن، به ایوجین می‌رفت و برخی اوقات در اروپا می‌دوید و پول غیر قانونی از بانی مسابقه‌ها می‌گرفت. البته این مسابقات اضافی دردسرهایی را ایجاد کرد. بدن او - مخصوصا کمرش - در حال آسیب دیدن بود.

ما در روبان آبی، نگران پر بودیم. اغلب در گوشه و کنار توی دفتر درباره‌ی او حرف می‌زدیم، رسمی و غیر رسمی. سرانجام به برنامه‌ای رسیدیم. برای اینکه او را از آسیب دیدگی مصون داریم، برای اینکه او را از ننگ گرفتن کاسه‌ی گدایی در دست و رفتن به این ور و آنور منع کنیم، او را

استخدام کردیم. سال ۱۹۷۳، به او کار دادیم. با حقوق معقول سالانه پنج هزار دلار و دسترسی به یک آپارتمان ساحلی در لس آنجلس برای خودش. همچنین به او یک کارت ویزیت کاری دادیم که نوشته بود: «مدیر داخلی روابط عمومی». مردم معمولاً چشمانشان را باریک می‌کردند و از من می‌پرسیدند این یعنی چی. من هم چشمانم را باریک می‌کردم. می‌گفتم: «این یعنی او می‌تواند سریع‌تر بدود.» همچنین به این معنا بود که او دومین ورزشکار تبلیغ‌کننده‌ی مشهور ما است.

اولین کاری که پر با این پول باد آورده کرد این بود که رفت و برای خودش یک ماشین ام‌جی شیرقه‌های خرید. او همه جا با آن رانندگی می‌کرد - سریع. شیبه ام‌جی 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 سرسام‌آور می‌رود - توی پیست یا با ام‌جی‌اش - از آن‌ها می‌خواستیم که نایکی را ببینند. و وقتی آن‌ها یک جفت نایکی می‌خریدند، از آن‌ها می‌خواستیم که پر را ببینند.

این احساس را شدیداً نسبت به پر داشتم ولو اینکه فقط چند گفتگوی کوتاه با او داشتم. تازه به اون گفتگوها هم به سختی می‌توان گفت گفتگو! وقتی او را در پیست می‌دیدم، یا در دفتر روان‌آبی، ساکت می‌شدم. تلاش می‌کردم تا خودم را گول بزنم؛ چندین بار به خودم گفتم که پر فقط پسری است از خلیج کوس، یک ورزشکار با موی کوتاه و پرپشت و با سیبیل‌های زیبا. اما من بهتر می‌دانستم. و چند دقیقه‌ای در حضور او به من ثابت می‌شد. چند دقیقه همه‌ی آن چیزی بود که می‌توانستم بگیرم.

مشهورترین اُرگانی در دنیا در آن زمان کن‌کزی بود که رمان بسیار موفقش، *دیوانه‌ای از قفس* پرید، سال ۱۹۶۲ منتشر شد، دقیقاً همان زمانی که رفتم سفرِ دور دنیا. من کزی 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 ادیبات، محبوب نیویورک ولی باز هم آن طوری که در حضور پر جوگیر می‌شدم، در حضور او نمی‌شدم. سال ۱۹۷۳، به این نتیجه رسیدم که پر کاملاً همان هنرمندی بود که کیزی 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.»

متوجه می‌شدم که هر زمانی که پر وارد دفتر می‌شد، تنها من نبودم که بیهوش می‌شدم. همه‌ی افراد آنجا ساکت می‌شدند. همه خجالتی می‌شدند. مرد، زن، مهم نبود، همه می‌شدند باک نایت. حتی پنی نایت. اگر من اولین نفری بودم که پنی را علاقمند به دو و میدانی کردم، پر کسی بود که او را شیفته‌ای این ورزش کرد.

هلیستر از این قاعده مستثنی بود. پر و او با همدیگر خیلی راحت بودند. آن‌ها مثل برادر بودند. هیچوقت هیچ زمانی ندیدیم که هلیستر با پر متفاوت از آن چیزی که مثلا با من رفتار می‌کرد، رفتار کند. بنابراین منطقی بود که هلیستر، نجوا کننده‌ی پر، را وادار کنیم که پر را معرفی کند و به ما کمک کند تا او را بشناسیم و متقابلا او ما را بشناسد. ما در اتاق کنفرانس ناهاری ترتیب دادیم.

روز ملاقات که رسید، روی روال نبود، اما یک روز معمولی برای من و وودل بود – ما لحظه‌ای را انتخاب کردیم تا به هلیستر بگوییم که ما در حال تغییرات جزئی وظایف تو هستیم. این تغییر بر روی نحوه‌ی دریافت حقوقش تأثیر می‌گذارد. نه مقدارش، فقط نحوه‌ی پرداخت. قبل از اینکه بتوانیم کامل منظورمان را توضیح دهیم، او دستمال سفره‌اش را پرت کرد روی میز و خشمگین شد و رفت. حالا دیگر کسی را نداشتیم تا به ما کمک کند تا بیخ پر را بشکنیم. همگی در سکوت به ساندویچ‌هایمان خیره شدیم.

اول پر حرف زد. «بر می‌گرده؟»

گفتم: «فکر نکنم.»

وقفه‌ای طولانی.

پر گفت: «در این صورت من می‌تونم ساندویچش رو بخورم؟»

همگی خندیدیم و به نظر، پر ناگهان دست یافتنی شد. و ناهار نهایتا بی ارزش شد.

چند ساعتی بعد همان روز، هلیستر را آرام کردیم و وظایفش را اندکی تغییر دادیم. گفتیم که از حالا به بعد رابط تمام وقت پر هستی. تو مسئول مدیریت پر هستی، بردن او به جاده، معرفی او به هواداران. در واقع، ما به هلیستر گفتیم که این پسر را ببر و دور کشور بچرخون. توی پیست‌ها قرار



ملاقات بگذارید، در نمایشگاه‌های ایالتی بروید، به هر مدرسه و دانشکده‌ای که می‌توانید بروید. همه جا بروید و هیچ جا نروید. همه کار بکنید و هیچ کار نکنید.

برخی اوقات پرگردهمی دوندگی می‌گذاشت، سوالات را درباره‌ی تمرین و آسیب دیدگی جواب می‌داد. برخی اوقات امضا می‌داد و برای عکس گرفتن ژست می‌گرفت. مهم نبود او چه می‌کند، مهم نبود کجا هولیستر او را می‌برد، جمعیت‌های آینده از احترام دور اتوبوس فلوکس واگن آبی روشن آن‌ها جمع می‌شدند.

اگرچه لقب شغلی پر عمدا مهمم 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 دهنده‌اش می‌فرستاد با این نوشته: اینو بپوش. خوشتم می‌یاد.

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 موتترال نامید؛ کفشی که نوعی ادای احترام به پر، به المپیک آتی و به جشن دویست 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 ناچور بود. جانسون تلاش می‌کرد تا این مسئله را با طرحی جدید حل کند.

اما به این نتیجه رسیدیم که او باید این کار را در آرگان و نه بوستون انجام دهد.

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 می‌چرخید 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 خلاقیت جانسون نبود. این کار برای یکی مثل ... ووِدل ساخته شده بود.

هر شب، در طول دوی ده کیلومتری‌ام، با این موقعیت کلنچار می‌رفتم. دو نفر را در دو پست شغلی نامناسب داشتیم، در دو ساحل اشتباهی و هیچ کدام از راه‌حل واضح این مشکل خوششان

نمی‌آمد. هر کدام همان جایی را دوست داشت که زندگی می‌کرد. و هر دو همدیگر را آزار می‌دادند، خلاصه آن‌ها هر دو از جابجایی سرباز زدند. وقتی سمت وودل را به مدیر عملیات ارتقا دادم، او را برای جانسون باقی گذاشتم. او را مسئول نظارت بر جانسون و جواب دادن نامه‌های جانسون کردم و وودل این اشتباه را کرد که نامه‌هایش را کامل نمی‌خواند و آن‌ها را نادیده می‌گرفت. متعاقباً این دو نفر وارد یک رابطه‌ی ناجور و عمیقاً طعنه آمیز شدند.

برای مثال، یک روز وودل با ویلچرش آمد توی دفترم و گفت: «واقعاً غم انگیز است. جیف همش از موجودی انبار، بازپرداخت پول و کمبود روابط شکایت می‌کند. می‌گویند که او دارد آنجا جون می‌کنه اما ما اینجا داریم واسه خودمون می‌چرخیم. او به هیچ دلیلی گوش نمی‌کنه مثلاً به اینکه فروش ما هر سال دارد دوبرابر می‌شود.»

وودل به من گفت که او می‌خواهد نسبت به جانسون رویکرد متفاوتی را در پیش بگیرد. من گفتم هر جور شده این کار را بکن. اذیتش کن.

خلاصه نامه‌ای 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 اندازه‌های تو، اینجا کار نمی‌کنیم؛ 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.»

و غیره.

جانسون جواب داد: «بالاخره یکی اونجا منو درک می‌کنه.»

چیزی که من آماده می‌کردم که پیشنهاد بدهم، کمکی نمی‌کرد.

اول به جانسون نزدیک شدم. آن لحظه را با دقت انتخاب کردم — به ژاپن سفر کردیم، تا از نیویورک رابر دیدن کنیم و درباره‌ی پر مونترال بحث کنیم. سر شام همه چیز را برای او ریختم روی دایره. ما در جنگی وحشیانه بودیم، در یک محاصره. روز به روز، همه کاری که از دستمان بر می‌آمد می‌کردیم تا به افراد لشکر خوراک بدهیم و دشمن را در تنگنا قرار دهیم. به خاطر پیروزی، به خاطر

بقا، چیز دیگری لازم بود تا فدا شود و اطاعت شود. «خوب، در این لحظه‌ی حساس در زمان تکامل روبان آبی، در لحظه‌ی ورود اولیه‌ی نایکی به بازار ... ببخشید، ولی، خوب... شما دو تا آدم حیف نون باید شهرهاتون رو عوض کنین.»

او غرغر کرد. معلوم بود. همش از سانتا مونیکا حرف می‌زد.

اما یواش یواش با تقلا کنار آمد.

وودل هم همینطور.

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 روبان 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 اُنیتسوکا را از دست داده بودیم و جنگی حقوقی در پیش رو داشتیم، اما در مسیر درستی بودیم.

اما این بار، این وظیفه‌ی من بود تا سرمایه‌گذاران را آگاه کنم که یک سال پس از برپایی نایکی، برای اولین بار در تاریخ روبان آبی ... ما پول مان را از دست داده‌ایم.

این جلسه در ایوجین برگزار شد. سی زن و مرد چپیده بودند توی اتاق کنفرانس و من هم در بالای میز بلند بالای اتاق کنفرانس نشسته بودم. یک کت و شلوار مشکی پوشیده بودم و وقتی خبر بد را اعلام کردم تلاش کردم تا جو اعتماد به نفس را در بین آن‌ها وارد کنم. برایشان همان حرف‌هایی را زدم که یک سال پیش به کارمندان روبان آبی گفتم. «ما آن‌ها را دقیقاً همان جایی نشانیدیم که می‌خواستیم.» اما این گروه هیچ سخنران شادی آوری را قبول نمی‌کردند. این گروه بیهوا و مرده‌های زن مرده و بازنشسته‌ها و مستمری بگیران بودند. همچنین، پارسال جاکوآ و باورمن را در کنار دستم داشتم اما امسال هردوی آن‌ها سرشان شلوغ بود.

تنها بودم.

نیم ساعتی که از چرب زبانی‌ام می‌گذشت، با سی چهره‌ای که به من زل زده بودند، پیشنهاد دادم که ناهار بخوریم. سال قبل من صورت وضعیت مالی را قبل از ناهار اعلام کردم. امسال تصمیم گرفتم تا بعد از ناهار اعلام کنم. اما این ترفند کمکی نکرد. حتی با شکم پر، با یک تکه کلوچه شکلاتی، اعداد به نظر بد می‌رسیدند. علیرغم  $\frac{3}{4}$  میلیون دلار فروش، ضرر خالص ما ۵۷۰۰۰ دلار بود.

حالا چند تا از سرمایه داران مشغول گفتگوهای خصوصی شدند، در حالی که من می‌خواستم حرف بزنم. آن‌ها توی صحبت‌هایشان به این عدد مشکل ساز - ۵۷۰۰۰ دلار - اشاره می‌کردند و تکرار می‌کردند و دوباره و دوباره. در یک زمان اعلام کردم که عکس آن کاریس، یک دنده‌ی جوان، به تازگی روی جلد مجله‌ی اسپورتس ایلوستریتد با کفش نایکی چاپ شده. «ما داریم پیشرفت می‌کنیم، دوستان!» هیچ کس گوش نداد. هیچ کس اهمیتی نداد. آن‌ها فقط به سود و زیان اهمیت می‌دادند. نه به سود و زیان شرکت بلکه به سود و زیان خودشان.

سخنرانی من تمام شد. پرسیدم که سوالی هست. سی دست رفت بالا. یکی از مردان پیرتر که روی پاهایش ایستاده بود گفت: «من خیلی متاسفم بابت این قضیه»، «بازم سوالی هست؟» بیست و نه دست رفت بالا. مرد دیگری گفت: «من خوشحال نیستم».

گفتم که درک می‌کنم. همدردی من تنها آن‌ها را آزرده می‌کرد.

کاملاً حق با آن‌ها بود. آن‌ها به من و باور من اعتماد کرده بودند و ما شکست خوردیم. هیچوقت نمی‌توانستیم خیانت تایگر را پیش بینی کنیم، اما به هر حال این افراد ناراحت بودند. این ناراحتی را در چهره‌شان دیدم و لازم بود که مسئولیت آن را به عهده بگیرم. تا این قضیه را درستش کنم. به این نتیجه رسیدم که تنها راه حل عادلانه این است که به آنها یک امتیاز بدهم.

سه‌م آن‌ها نرخ تبدیل داشت که هر سال بالا می‌رفت. سال اول این نرخ ۱ دلار برای هر سه‌م بود، سال دوم  $\frac{1}{5}$  دلار و الی آخر. به آن‌ها گفتم که با توجه به این خبر بد، من این نرخ تبدیل را برای پنج سالی که شما سهامتان را دارید، یکسان نگه می‌دارم.

آن‌ها تا حدودی راضی شدند. اما آن روز با این تصور که آن‌ها نظر منفی نسبت به من و نایکی دارند، ایوجین را ترک کردم.

همچنین با این تصور آنجا را ترک کردم که هیچوقت، هیچوقت و هیچوقت این شرکت را با فروش سهام عمومی نمی‌کنم. اگر سی نفر باعث اینجور اعصاب خوردی می‌شوند، نمی‌توانم تصور کنم که جوابگوی هزاران سهامدار باشم.

انجام امورات مالی با نیشو و بانک برای ما راحت‌تر بود.

البته اگر پولی باشد که ما با آن امور مالی انجام دهیم. همانطور که بیم آن را داشتیم، اُنیتسوکا در ژاپن از ما شکایت کرد. بنابراین حالا ما مجبور بودیم تا سریعاً در آمریکا علیه آن‌ها شکایت کنیم، به خاطر تخطی از قرارداد و تقلید از علامت تجاری.

من این قضیه را سپردم به پسرعمو هوسر. کار شاقی نبود. بحث اعتماد بود البته. قوم و خویش، خون و غیره. همچنین، عامل اعتماد به نفس بود. اگرچه او فقط دو سال از من بزرگتر بود، اما پسرعمو هوسر به نظر خیلی بالغ می‌رسید او همیشه از خودش اعتماد به نفس بالایی نشان می‌داد. مخصوصاً پیش روی قاضی و هیئت داورى. پدرش فروشنده بود، از آن فروشنده‌های خوب و پسرعمو هوسر از پدرش آموخته بود که چطور موکلانش را ترغیب کند.

از این هم بهتر، او یک رقابت‌کننده‌ی سفت و سخت بود. وقتی که بچه بودیم، من و پسرعمو هوسر مسابقات جان فرسا و طولانی بدمیتون را در حیاط پشتی خانه‌شان بازی می‌کردیم. یک تابستان ما دقیقاً ۱۱۶ مسابقه بازی کردیم. چرا ۱۱۶؟ چون پسرعمو هوسر ۱۱۵ بار متوالی مرا شکست داد. تا وقتی که برنده نشدم، دست از بازی نکشیدم. او هم مشکلی نداشت بابت اینکه موقعیت مرا درک کند.

اما دلیل اصلی که پسرعمو هوسر را انتخاب کردم، فقر بود. پولی برای هزینه‌های حقوقی نداشتیم و پسرعمو هوسر شرکت حقوقی‌اش را راضی کرده بود که پرونده‌ی مرا به عنوان یک مورد پیش‌بینی شده در نظر بگیرند.

بیشتر سال ۱۹۸۳ را در دفتر پسرعمو هوسر سپری کردیم، خواندن پرونده‌ها، مرور دفاتر یادداشت و چالوسانه با جملات و رفتارهاییم 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 آرتور به ذهنم آمد. شما را به خاطر قوانینی که شکسته‌اید به یاد می‌آورند.

به این فکر کردم که این حقایق دردناک را از دادگاه مخفی کنم. با این حال، نهایتاً یک کار می‌توان انجام داد؛ کار هوشمندانه، کار درست. من صرفاً باید امید داشته باشم که دادگاه دزدیدن پوشه‌ی کیتامی را نوعی دفاع از خود قلمداد کند.

وقتی با پسرعمو هوسر نبودم و مشغول بررسی پرونده بودم، آن‌ها نیز مرا بررسی می‌کردند. به عبارتی دیگر مرا گواهی می‌دادند. به خاطر اعتقاد که تجارت، جنگ بدون گلوله است، هیچوقت از مبارزه‌ی اطاق کنفرانس احساس خشم نکردم. تا اینکه خودم را سر میزی با پنج وکیل یافتم. آن‌ها هر کاری می‌کردند تا مرا وادار کنند که بگویم از قرارداد اُنیتسوکا تخطی کرده‌ام.

آن‌ها سوالات ترفندی می‌پرسیدند، سوالات خصمانه، سوالات غیرعادی، سوالات گیر انداختنی می‌پرسیدند. شهادت دادن برای هر شخصی دشوار بود اما برای شخصی خجالتی، گذر از هفت خوان رستم بود. من که ناراحت شده، به ستوه آمده، مستأصل و مورد تمسخر واقع شده بودم، دست آخر همان آدم گوشه گیر بودم. شرایطم با این احساس که خیلی خوب نبودم بدتر شد - احساسی که پسرعمو هوسر با بی میلی تأیید کرد.

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، می‌دونی، تقلاً 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 ...*

متیو تقریباً همیشه به قصه‌های شب من می‌خندید. او خنده‌ای داشت که عاشق شنیدنش بودم، چون در مواقع دیگر عبوس و بدعق می‌شد. دلیلی برای نگرانی. او خیلی حرف زدنش به تأخیر افتاده بود. حالا او داشت یک رگه‌ی عصیانگری نگران کننده‌ای را از خود نشان می‌داد. خودم را سرزنش کردم. به خودم گفتم اگر بیشتر خانه بودم، او کمتر عصیانگر بود.

باورمن زمان نسبتاً اندکی را با متیو می‌گذراندم و به من گفت که جای نگرانی نیست. او گفت از خلق و خویش خوشم می‌آید. دنیا به عصیانگران بیشتری نیاز دارد.

بهار همان سال، من و پنی نگرانی مضاعفی مبنی بر اینکه این عصیانگر کوچولو چطور می‌خواهد با خواهر یا برادرش سر کند، داشتیم. او باز هم باردار بود. پنهانی با خودم بیشتر به این فکر می‌کردم

که چطور می‌خواهیم با این موقعیت کنار بیاییم. با خودم فکر کردم که تا آخر سال ۱۹۷۳، احتمالش خیلی زیاد است که دو تا بچه داشته باشم و هیچ شغلی نداشته باشم.

پس از آنکه چراغ رو میزی کنار تخت متیو را خاموش می‌کردم، معمولاً می‌رفتم و با پنی می‌نشستم توی هال. ما از روز حرف می‌زدیم. یعنی دادگاه ادامه دار. پنی در کودکی و نوجوانی چند تا از دادگاه‌های پدرش را دیده بود و همین امر او را نسبت به سریال‌هایی که موضوعش اتاق دادگاه بود، بسیار مشتاق کرده بود. او هیچ برنامه‌ی حقوقی را در تلویزیون از دست نمی‌داد. پری میسون برنامه‌ی مورد علاقه‌اش بود، و گاهی وقت‌ها او را دِلا استریت، اسم منشی ترس میسون، صدا می‌کردم. اشتیاق پنی را مسخره می‌کردم اما گاهی وقت‌ها دیگر شورش را در می‌آوردم.

آخرین کاری که هر شب انجام می‌دادم، تلفن کردن به پدرم بود؛ وقت قصه‌ی شب من. آن زمان او روزنامه را رها کرده بود و در دوران بازنشستگی‌اش یک عالمه زمان داشت تا درباره‌ی موارد قدیمی و ماقبل تحقیق کند، ادامه‌ی بحث و گفتگوهایی که ممکن بود برای پسرعمو هوسر مفید باشد. حضور او، به اضافه‌ی حس جوانمردی‌اش، به اضافه‌ی اعتقاد راسخش به درستی آرمان روبان آبی نیرو بخش بود.

همیشه همینطوری بود. پدرم احوال متیو و پنی را می‌پرسید و بعد من از احوال مامان می‌پرسیدم و بعد او به من می‌گفت که چه چیزی توی کتاب‌های حقوق یافته است. من هم یادداشت‌های دقیقی را در دفترچه‌ی زردرنگم می‌نوشتم. قبل از قطع کردن، همیشه می‌گفت که از شانس‌های ما خوشش می‌آید. «ما برنده می‌شیم، باک.» آن ضمیر جادویی، «ما» - همیشه از این ضمیر استفاده می‌کرد و همیشه حالم را بهتر می‌کرد. احتمالاً ما هیچوقت به از این به هم نزدیک‌تر نبودیم، شاید به این دلیل که رابطه‌ی ما به ماهیت اصلی آن تقلیل یافته بود؛ او پدرم بود و من پسرش. و من در جدال با زندگی‌ام.

به گذشته که نگاه می‌کنم، می‌بینم که چیز دیگری در جریان بود. دادگاه من خروجی سالم‌تری را برای آشوب درونی پدرم فراهم می‌کرد. مشکلات حقوقی من، تلفن‌های شبانه‌ی من، پدرم را در بالاترین حالت هشدار و او را در خانه قرار داده بود. شب‌های کمتری را در کلوب می‌گذراند.

پسرعمو هوسر یک روز به من گفت: «یک نفر دیگه هم میارم توی گروهمون. وکیلی جوان. راب استراسر. ازش خوشت میاد.»

پسرعمو هوسر گفت که او تازه از دانشکده‌ی حقوق یواس برکلی فارغ التحصیل شده و هیچی بارش نیست. البته فعلا. اما پسرعمو هوسر شخصیتی داشت که با شرکت ما جفت و جور می‌شد. پسرعمو هوسر گفت: «موقعی که استراسر خلاصه پرونده ما را خواند، این پرونده را جهاد مقدس نامید.»

خوب، از این تعبیر خوشم آمد. دفعه‌ی بعد که رفتم توی شرکت حقوقی پسرعمو هوسر، رفتم انتهای سالن تا سری به این پسر استراسر بزنم. اما آنجا نبود. اداره‌شون ظلمات بود. پرده‌ها را کشیده بودند، چراغ‌ها خاموش بود. برگشتم که بروم بیرون. شنیدم ... سلام؟ برگشتم عقب. جایی توی تاریکی، پشت یک میز چوب گردوی بزرگ، سایه‌ای حرکت کرد. اون سایه بزرگ‌تر شد، یک کوه از یک دریای تاریک بلند می‌شد.

سر می‌خورد به سمت من. حالا دیگر قامت و هیبت کلی یک مرد را می‌دیدم. یک متر و نود سانتیمتر قد و ۱۳۰ کیلوگرم وزن، با اضافه‌ی شانه‌هایش. و بازوهای مثل کنده‌ی درختش. یک بخشش مثل ساسکواچ و بخش دیگرش اسنافل پاگوس بود، با این حال انگار روی پایاهش سبک بود. او با قدم‌های کوتاه به سمت من آمد و یکی از آن پاهای شبیه کنده‌ی درختش را جلوی من آورد. رفتم جلو، با هم دست دادیم.

تازه توانستم صورتش را ببینم — قرمز آجری، پوشیده با ریش پر پشت طلایی متمایل به قرمز — با لایه‌ای از عرق پوشیده بود (بعد از آن تاریکی بود. به نور ضعیف نیاز داشت. همچنین نمی‌توانست پوشیدن کت و شلوار را تحمل کند) همه چیز این مرد با من متفاوت بود، و با هر کسی که می‌شناختم، اما با این حال فوراً احساس عجیب و نزدیکی کردم.

او گفت که خیلی شوق و ذوق دارد که بر روی پرونده‌ی من کار کند. باعث افتخار است. او اعتقاد داشت که روبان آبی قربانی یک بی‌عدالتی وحشتناک شده بود. نزدیکی، تبدیل به دوست داشتن شد. گفتم: «آره. آره قربانی شدیم.»

چند روز بعد استراسر آمد تیگارد برای ملاقات. آن زمان پنی در دفتر بود و وقتی که استراسر به که به انتهای سالن می‌رفت نگاهی اجمالی بهش کرد، چشمانش از حدقه زد بیرون. او دستی روی ریش‌هایش کشید. گفت: «خدایا! اون پنی پارکز بود؟!»

گفتم: «حالا دیگر پنی نایت است.»

«او با بهترین دوست من رابطه داشت.»



«چقدر دنیا کوچیک است.»

«کوچیک تر می شه وقتی سایز بدنت اندازه‌ی من بشه.»

طی روزها و هفته‌های بعد، من و استراسر راه‌های بیشتر و بیشتری که مثل یک تقاطع، زندگی و روانمان را قطع می‌کند، کشف کردیم. او اصالتاً یک آرگانی بود و به آن افتخار می‌کرد؛ به روشی معمول و خشن. او با اشتیاق بسیار زیاد نسبت به سیاتل و سن فرانسیسکو و همه‌ی آن شهرهای اطرافی که خارجی‌ها آن‌ها را بهترین می‌دانند، بزرگ شده بود. چهره‌ی پست جغرافیایی او با اندازه‌ی بدقواره و بی ریختش تشدید شده بود. او همیشه از این می‌ترسید که جایگاه خود را در این دنیا پیدا نکند یا طرد شود. این را درک می‌کردم. او گاهی اوقات این کمبود را با بلند حرف زدن، یا بد دهنی جبران می‌کرد اما بیشتر اوقات دهانش را می‌بست و هوش خود را کم اهمیت جلوه می‌داد تا اینکه بخواد دیگران را از خودش خشمگین کند. این را هم درک می‌کردم.

به هر حال هوش، مثل هوش استراسر نمی‌تواند برای مدت طولانی مخفی باشد. او یکی از بزرگترین متفکرانی بود که تا به حال ملاقات کرده بودم. مباحثه‌گر، مذاکره‌کننده، حراف، جستجوگر — ذهن او همیشه وژ وژ کنان در حال چرخش بود و تلاش می‌کرد بفهمد. و پیروز شود. او زندگی را یک نبرد می‌دانست و تأییدیه‌ی این دیدگاهش را در کتاب‌ها پیدا کرد. مثل من، او به طور وسواسی درباره‌ی جنگ می‌خواند.

همچنین مثل خودم او با تیم‌های محلی زندگی کرده بود و مرده بود. مخصوصاً تیم داکس. به این حقیقت که مربی تیم بسکتبال همان سال، دیک هارتر بود؛ در صورتی که مربی فوتبال آمریکایی همچنان دیک اینریچ بود، کلی خندیدیم. شعار توی بازی‌های آرگان استیت این بود: «اگه نمی‌تونی دیک اینریچ خودت رو بگیر، دیک هارتر رو بگیر!» وقتی خنده‌هایمان تمام می‌شد، استراسر دوباره شروع می‌کرد. از لحن خنده‌اش شگفت زده بودم؛ بلند، هر هر، ریز که ناگهان از مردی با اندازه‌ی او بیرون می‌آمد.

بیشتر از هر چیز دیگری، ما به پدرانمان وابسته بودیم. استراسر پسر یک تاجر موفق بود و او همچنین می‌ترسید که هیچ وقت نتواند خواسته‌های این پیرمرد را برآورده کند. اما پدرش یک موردِ سخت و استثنایی بود. استراسر داستان‌های زیادی برایم تعریف کرد. یکی از آن‌ها را همیشه به یاد می‌آورم. وقتی استراسر هفده سالش بود، والدین او رفته بودند تعطیلات آخر هفته بیرون و استراسر از فرصت استفاده می‌کند تا با دوستانش جشن بگیرد. اون جشن تبدیل به آشوب می‌شود. همسایه‌ها

زنگ می‌زند پلیس و به محض آنکه ماشین پلیس سر می‌رسد، والدین استراتسر نیز می‌رسند. آن‌ها زودتر از موعد مقرر از سفر بر می‌گردند. استراتسر به من گفت که پدرم به اطراف نگاهی کرد - خانه‌ی لث و پار شده، پسر دستبند به دست - و با خونسردی به پلیس گفت: «ببریدش.»

خیلی زود از استراتسر پرسیدم که چطور می‌خواهد شانس ما را در برابر اُنیتسوکا بیشتر کند. گفت که ما پیروز می‌شویم. این جمله را سرراست بدون هیچ تاملی گفت مثل اینکه انگار ازش پرسیده بودم که برای صبحانه چی داریم. او مثل هواداران ورزشی که می‌گویند «سال دیگه» جواب داد؛ با یک اعتقاد راسخ. به گونه‌ای این جمله را گفت که پدرم هر شب می‌گوید، و فوری به این نتیجه رسیدم که استراتسر یکی از برگزیده‌های خداوند، یکی از برادران بود. مثل جانسون، وودل و هیز. مثل باورمن و هلیستر و پرو. او روبان آبی بود، بی برو برگرد.

وقتی فکر و ذهنم مشغول این دادگاه نبود، کارهای فروش را راست و ریس می‌کردم. هر روز یک تلگراف از انبارمان حاوی «تعداد جفت‌ها» دریافت می‌کردم؛ یعنی تعداد دقیق جفت کفش‌هایی که آن روز به تمامی مشتریان ارسال شده بود - مدارس، خرده فروشان، مریبان، مشتریان شخصی که از طریق پست سفارش داده‌اند. طبق اصول حسابداری عمومی، یک جفت ارسال شده یک کفش فروش رفته بود، بنابراین تعداد روزانه‌ی جفت‌ها تعیین کننده‌ی روحیه‌ی من، معده‌ی من و فشار خونم بود. زیرا این قضیه به طور گسترده‌ای سرنوشت روبان آبی را تعیین می‌کرد. اگر ما «خوب نمی‌فروختیم»، یعنی فروش کفش‌ها به تمامی سفارش‌های جدیدمان و تبدیل فوری محصولات به پول نقد، به مشکل بزرگی بر می‌خوردیم. تعداد جفت‌های روزانه به من می‌گفت که آیا ما درحال فروش خوب هستیم یا خیر.

صبح یک روز معمولی به وودل می‌گفتم: «خوب، ماساچوست که خوبه، ایوجین به نظر خوب می‌رسه - توی ممفیس چه خبره؟»

او احتمالا می‌گفت: «باران و یخبندان. کامیون‌ها خراب شدن.»

او استعداد فوق العاده‌ای برای کم اهمیت جلوه دادن چیزهای بد و چیزهای خوب داشت برای آنکه صرفا توی لحظه باشد. برای مثال، بعد از قضیه‌ی وارونگی حیف نون‌ها، وودل توی دفتری بود که خیلی مجلل نبود. این دفتر در طبقه‌ی آخر یک کارخانه‌ی قدیمی کفش قرار داشت و یک مخزن آب مستقیما بالای آن قرار داشت که گه کبوتران به اندازه‌ی صد سال روی آن قرار داشت و تبدیل به یک شده بود. همچنین، تیرهای سقف ترک برداشته بود و هر زمان که طبقه بالایی‌ها حرکت

می‌کردند، ساختمان می‌لرزید. به عبارتی دیگر، در طول روز، بارانی ملایم از گه کبوتر بر سر وودل، شانه‌هایش و میزش می‌بارید. اما وودل خیلی راحت خودش را تمیز می‌کرد، با دستش میزش را سرسری تمیز می‌کرد و کارش را ادامه می‌داد.

همچنین همیشه با دقت یک تکه مقوا را روی لیوان قهوه‌اش می‌پوشاند تا مطمئن شود که فقط دارد خامه‌ی توی قهوه‌اش را می‌خورد نه چیز دیگری.

بعضی وقت‌ها تلاش می‌کردم تا ویژگی‌های راهب گونه‌ی دِنِ وودل را تقلید کنم. اما بعضی از روزها از عهده‌ی من خارج بود. در عوض خشمگین می‌شدم و غرق در ناکامی و می‌دانستم که اگر مشکلات همیشگی تأمین کفش نداشتیم، تعداد جفت‌های فروش ما می‌توانست خیلی از این‌ها بیشتر باشد. مردم برای خرید کفش‌های ما داد می‌زدند، اما ما نمی‌توانستیم دقیقاً سر موقع به آن‌ها برسانیم. تاخیرهای دمدمی مزاج اُنیتسوکا را با مجموعه تاخیراتی جدید تعویض کردیم؛ که ناشی از تقاضا بود. کارخانه‌ها و نیشو کار خودشان را انجام می‌دادند، حالا ما هر آنچه را سفارش می‌دادیم، سر موقع و دقیق، تحویل می‌گرفتیم اما رونق بازار فشارهای جدیدی را ایجاد کرده بود و توزیع دقیق آنچه را که گرفته بودیم سخت‌تر و سخت‌تر می‌کرد.

عرضه و تقاضا همیشه ریشه‌ی مشکل تجارت است. این مسئله از زمان بازرگانان فنیقی وجود داشته است. آن بازرگانان در پی رقابت جاه‌طلبانه برای آوردن رنگ ارغوانی به رم بودند که لباس‌های سلطنتی و افراد ثروتمند را با آن رنگ می‌دوخته‌اند. هیچ وقت رنگ ارغوانی کافی برای بردن به این ور و آن ور وجود نداشت. این هم دشوار است که یک محصول را اختراع و تولید و بازاریابی کنید اما با این حال مدیریت و اجرای طرح، ساز و کار، انتقال آن به افرادی که آنها را می‌خواهند دشوار است – به همین دلیل است که شرکت‌ها می‌میرند، به همین دلیل است که جراحات‌ها پدیدار می‌شوند.

سال ۱۹۷۳ مشکلات عرضه و تقاضا که صنعت کفش دوندگی با آن مواجه بود، فوق العاده بغرنج شد؛ ظاهراً 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.

ما افراد باهوش زیادی داشتیم که روی این مشکل کار می‌کردند اما هیچ کس نمی‌توانست سر در بیاورد که چطور عرضه را به خوبی بدون ضرر زدن به موجودی انبار می‌توان افزایش داد. اندکی مایه‌ی دلخوشی بود که در واقع آدیداس و پوما هم مشکلات مشابهی داشتند – اما نه زیاد. مشکلات

ما می‌توانست ما را به دام ورشکستگی بیندازد. کاملاً با پول قرضی سرمایه گذاری کرده بودیم و مثل خیلی از افراد دیگر که با حقوق این ماه تا ماه بعد زندگی می‌کنند، بر لبه‌ی پرتگاه راه می‌رفتیم. وقتی یک محموله‌ی کفش تأخیر داشت، شمارش جفت ما سقوط می‌کرد. وقتی شمارش جفت ما سقوط می‌کرد، قادر نبودیم تا درآمد کافی برای بازپرداخت به نیشو و بانک کالیفرنیا به موقع تولید کنیم. وقتی نمی‌توانستیم به نیشو و بانک کالیفرنیا به موقع پرداخت کنیم، نمی‌توانستیم وام بیشتری بگیریم. وقتی نمی‌توانستیم پول بیشتری بگیریم، دیرتر می‌توانستیم سفارش دیگری بدهیم.

این چرخه پشت سر هم تکرار می‌شد.

در همین اوضاع احوال و بد، همین یک مورد را کم داشتیم که اتفاق بیافتد؛ اعتصاب کارگران اسکله. مأمور ما رفته بود توی بندر بوستون تا محموله کفش‌ها را تحویل بگیرد اما دیده بود که اسکله را کامل تعطیل کردند. او می‌توانست از بین درهای فنسی قفل شده بییند؛ جعبه کفش‌هایی که دنیا تقاضای آن‌ها را دارد. و هیچ راهی برای گرفتن آن‌ها نداشتیم.

با بدبختی توانستیم با نیون قرار بگذاریم که یک محموله‌ی جدیدی برایمان بفرستد - ۱۱۰,۰۰۰ جفت، با هوایمای دربست ۰.۷۰۷. ما هزینه‌ی سوخت را با آن‌ها نصف کردیم. هر چیزی غیر از رسیدن کفش‌ها به موقع توی بازار قابل قبول بود.

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 روان آبی شکست بخورد چیکار می‌خواهیم بکنیم. برنامه چیست؟ و برای هزارمین بار با جملات خوشبینانه به او اطمینان دادم که کاملاً موافق نیستم که ما شکست می‌خوریم.

تا اینکه پاییز همان سال ایده‌ای به ذهنم رسید. برویم به همه‌ی خرده فروش‌های بزرگمان بگوییم که اگر تمهیدنامه‌های 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 شناس بهتر برای نگهداری موجودی نقدی در بانک خواهیم داشت. همچنین، می‌توانیم از

این تعهدنامه‌های بلند مدت برای بانفوذهایی مثل نورداستورم، کینی، اتلیتس فُت، یونایتد اسپورتینگ گُز و دیگران استفاده کنیم تا اعتبارات بیشتری را از نیشو و بانک کالیفرنیا بگیریم. مخصوصاً نیشو.

البته خرده فروشان دودل بودند. اما از آن‌ها خواهش کردم. و وقتی این ایده جواب نداد، پیش بینی‌های جسورانه‌ای انجام دادم. به آن‌ها گفتم که این برنامه که ما آن را «آینده‌ها» می‌نامیدیم، برای آینده است، برای ما و برای هر کس دیگری، بنابراین بهتر است که با ما کنار بیایند و شروع کنند. هرچه زودتر، بهتر.

آن‌ها را تشویق می‌کردم چون چاره‌ی دیگری نداشتیم. اگر می‌توانستیم پرده از مشکلات رُشد سالانه‌ی خود برداریم، اما خرده فروشان همچنان مقاومت می‌کردند. بارها و بارها می‌شنیدیم: «شماها با نایکی تازه کارید. صنعت کفش رو نمی‌شناسید. این ایده‌ی جدید کار نمی‌کنه.»

وقتی که چند کفش خیره کننده‌ی جدید، که مشتریان مطمئناً سفارش می‌دادند، را معرفی کردیم، موقعیت چانه زنی من ناگهان تغییر کرد. کفش برون پیش از این‌ها محبوب بود، با کفی بیرونی و رویه‌هایی که به یکدیگر چسبیده بودند تا استقامت بیشتری داشته باشند. حالا ما یک نمونه‌ی ارتقا یافته از این کفش ارائه کردیم؛ با رویه‌های چرم مخمل نمای سبز روشن (پائول سیلاس از تیم بوستون سلتیکس موافقت کرد تا یک جفت از این کفش را بپوشد) همچنین، دو کفش جدید کورتز، یکی چرمی و یکی نایلونی، هر دو همچنان پرفروش‌ترین کفش‌های ما بودند.

بالاخره تعداد اندکی از خرده فروشان تعهدنامه را امضا کردند. این برنامه با علاقه‌ی زیادی روبرو شد. طولی نکشید که آن‌هایی که از قافله جا مانده بودند یا از ورود به این برنامه خودداری کرده بودند، شدیداً مایل به ورود به این برنامه بودند.

۱۳ سپتامبر ۱۹۷۳. پنجمین سالگرد ازدوایم. 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 نشستند، پیچیدم توی یک خیابان و در انتهای خیابان بیمارستان را دیدم. خدا را شکر.

بار دیگر آن‌ها پنی را روی ویلچر گذاشتند و بردند، بار دیگر من منتظر شدم، از رمق افتادم، در اتاق انتظار. این بار تصمیم گرفتم کار دفتری انجام دهم و وقتی که دکتر آمد و مرا پیدا کرد و به من گفت که پسر دیگری گیرم آمده با خودم فکر کردم: دو پسر. یک جفت پسر.

شمارش جفت همیشگی.

رفتم توی اتاق پنی و پسر جدیدم که اسمش را تراویس گذاشتیم، دیدم. سپس کار بدی انجام دادم. پنی که می‌خندید گفت دکترها به او گفتند که او می‌تواند دو روز بعد مرخص شود و برود خانه، نه سه روز که بعد از دنیا آمدن متیو پنی را نگه داشتند. گفتم چه خبره، صبر کن، بیمه مایل است تا برای یک روز دیگر در بیمارستان هزینه را پرداخت کند — چه خبره اینقدر عجولی؟ راحت استراحت کن، بیخیال. استفاده کن.

سرش را پایین انداخت و ابروهایش را تیز کرد. و گفت: «کی بازی داره؟ کجا هستن؟»

من نجوا کنان گفتم: «اُرگان. آریزونا استیت.»

آهی کشید و گفت: «باشه. باشه، فیل. تو برو.»

## ۱۹۷۴

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

خلاصه ناظم دادگاه اعلام کرد: «جلسه‌ی دادگاه شروع شد!» قاضی وارد دادگاه شد و چکش را روی میز زد و قلم فرو ریخت. به خودم گفتم که بیچاره شدیم رفت.

وکیل طرف اُنیتسوکا، وین هیلارد، اول بیانیهِ 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 هیلارد به گونه‌ای زنده از آن استفاده کرد، تقریباً مستهجن (هرچیزی که هیلارد 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 کلاه گذاشته. فیل نایت سال ۱۹۶۲ آمد ژاپن و تظاهر کرد شرکتی به نام روبان آبی وجود دارد و از آن به بعد او ترفندهایی پیاده کرد، دزدی کرد و جاسوسانی را استخدام کرد؛ هر کاری که لازم بود برای تداوم این کلاه برداری انجام داد.

وقتی صحبت‌های هیلیارد 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 تاجر ژاپنی بیچاره انجام بدی؟

پسر عمو هوسر ایستاد. فوراً معلوم شد که آتش هیلیارد را ندارد. اصلاً در ماهیت او نبود. پسرعمو هوسر منظم بود و آماده، اما تند مزاج نبود. اولش ناامید شدم. سپس دقیق‌تر به پسرعمو هوسر نگاه کردم. به آنچه می‌گفت گوش دادم و به زندگی‌اش فکر کردم. توی کودکی از لکنت شدید زبانی رنج می‌برد. تلفظ حروف «ر» و «ل» برایش دشوار بود. حتی توی نوجوانی‌اش وقتی حرفی می‌زد انگار شخصیت کارتون‌ی بود. حالا اگرچه هنوز هم اندکی از رگه‌های لکنت زبان در او پدیدار بود، اما کاملاً بر آن چیره شده بود و زمانی که در دادگاه لبریز از مردم سخنرانی می‌کرد، واقعا شگفت زده شدم و سرشار از صداقت والدین و فرزندی شدم. چه سفری را طی کرده بود. طی کرده بودیم. بهش افتخار می‌کردم، افتخار می‌کردم که او طرف ماست.

به علاوه، او مورد ما را پیش بینی نشده قلمداد کرد زیرا فکر می‌کرد که ماه‌ها بعد وارد دادگاه خواهد شد. از آن زمان دو سال می‌گذشت، اما او یک پنی هم دریافت نکرده بود. هزینه‌هایش سرسام آور بود. فقط هزینه‌های کپی من ده‌ها هزار دلار می‌شد. هر از گاهی پسرعمو هوسر می‌گفت که از طرف والدینش تحت فشار شدید است که از شر ما خلاص شود. حتی یک بار او از جاکوآ خواسته بود تا پرونده‌ی ما را بر عهده گیرد (جاکوآ گفته بود نه ممنون). چه آتشی بود چه نبود، پسرعمو هوسر یک قهرمان واقعی بود. وقتی صحبت‌هایش را تمام کرد، نشست دور میز خودمان و به من و استراسر نگاه کرد. من زدم پشت کمرش. بازی شروع شد.

ما که شاکمی بودیم، اول پرونده‌ی خود را ارائه دادیم و اولین شاهد که ما صدا کردیم بنیانگذار و رئیس رویان آبی بود، فیل اِچ. 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 پرونده‌ای 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.



پسرعمو هوسر تلاش کرد تا به من کمک کند، تا به من خط بدهد. او با لحنی تشویقی با من حرف می‌زد، با هر سؤال لبخندی دوستانه می‌زد، اما ذهن من به مسیرهای مختلفی می‌رفت. نمی‌توانستم تمرکز کنم. شب قبل را نخوابیده بودم، آن روز صبح صبحانه نخورده بودم و بدون وقفه آدرنالین در من ترشح می‌شد اما آدرنالین انرژی یا شفافیت بیشتری به من نمی‌داد. فقط ذهن مرا بسته‌تر می‌کرد. به خودم که آمدم متوجه شدم که مشغول فکر کردن به چیزهای جالب و عجیبی هستم، تقریباً توهمی. مثلاً اینکه پسرعمو هوسر چقدر به من شبیه است. او تقریباً هم سن من بود، تقریباً هم قد، با بسیاری دیگر از ویژگی‌های مشابه. تا آن زمان هیچوقت به شباهت‌های خانوادگی دقت نکرده بودم. با خودم فکر کردم با چه پیچیدگی مبهمی خودت را سؤال پیچ کردی.

وقتی سوالاتش تمام شد، اندکی خودم را جمع و جور کردم. آدرنالین تمام شده بود و شروع کردم به منطقی فکر کردن. اما حالا نوبت طرف مقابل بود که به من حمله کند.

هیلبارد هی عمیق‌تر می‌رفت پایین و پایین‌تر. او بی وقفه سؤال می‌کرد و من خیلی زود داشتم گیج می‌شدم. یکی در میان بین لغات من و اِهْم\_اِهْم می‌کردم و از کلمات توصیفی عجیبی استفاده می‌کردم. به نظر مشکوک و دغل باز می‌رسیدم، حتی از نظر خودم. وقتی از رفتن سر کیف دستی کیتامی حرف زد، وقتی تلاش می‌کردم تا توضیح بدهم که آقای فوجیموتو واقعا یک جاسوس شرکتی نبود، دیدم که تماشاچیان دادگاه و قاضی مردد به من نگاه می‌کنند. حتی خود من هم مردد بودم. چندین بار به دوردست نگاه کردم و چشمانم را درهم کردم و با خودم فکر کردم که آیا من واقعا این کار را کردم؟

دورتادور اتاق دادگاه را نگاه کردم و به دنبال کمک گشتم، اما چیزی جز چهره‌های خشمناک ندیدم. خصمانه‌ترین چهره، بورک بود. او دقیقا پشت میز اُنیتسوکا نشسته بود و چپ‌چپ نگاه می‌کرد. هر از گاهی به طرف وکلای اُنیتسوکا خم می‌شد و در گوشی چیزی می‌گفت و یادداشت‌هایی را به آن‌ها می‌داد. به خودم گفتم ای خائن. بندیکت ارنولد، هیلبارد که بورک مرتب بهش پیام می‌داد، از زوایای مختلفی با سوالات جدید به طرف من آمد. رشته‌ی کلام از دستم خارج شد. اغلب سر در نمی‌آوردم که دارم چی می‌گم.

لحظه‌ای قاضی مرا سرزنش کرد که چرا حرف‌هایم غیر منطقی است و اینکه حرف‌هایم مبهم است. او گفت: «سوالات را دقیق جواب بده.» من گفتم: «چقدر دقیق؟» او گفت: «بسیار لغت یا کمتر.»

هیلبارد سؤال بعدی‌اش را پرسید.

یکی از دست‌هایم را روی صورت‌م کشیدم. من گفتم: «اصلاً نمی‌شه این سؤال را با بیست لغت یا کمتر جواب بدم.»

قاضی از وکلای هر دو طرف خواست تا هنگام سؤال کردن از شاهد، پشت میز خودشان بایستند و تا به امروز فکر می‌کنم که تقریباً آن ده متر حائل احتمالاً مرا نجات داد. به نظرم اگر هیلبارد می‌توانست نزدیک‌تر بیاید، ممکن بود روحیه‌ی مرا خرد کند و اشک مرا در آورد.

پس از اتمام دو روز بدعتی او، هاج و واج بودم. به بدترین شرایط ممکن رسیدم. هیچ راهی جز ادامه دادن نبود. وقتی از جایگاه پایین آمدم، به خودم نمره‌ی زیر ده دادم. پسرعمو هوسر و استراسر مخالف نبودند.

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 اپروی 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!»

اگر کسی که فکر می‌کرد این لقب اندکی دراماتیک است، اگر جرات خندیدن داشت حسابش با کرام الکاتبین بود.

پورتلند همچنان شهر کوچکی بود – دقیق‌تر بخواهم بگویم، خیلی کوچولو – و کلاغه خبر آورده بود که شخصی اخیراً توی یک میخانه به جیمز عادل برخورده بود. قاضی که مشغول نوشیدن مارتینی‌اش بوده، درباره‌ی پرونده‌ی ما غرغر می‌کرده. او به مسئول میخانه و هر کس دیگری که آنجا می‌شنیده گفته بود: «پرونده‌ی افتضاحیه. واقعا افتضاحه.» خلاصه فهمیدیم که او هم به اندازه‌ی ما نمی‌خواست که آنجا باشد. اغلب ناراحتی‌اش را سر ما خالی می‌کرد و سر مسائل کوچک مربوط به نظم و ادب به ما تشر می‌زد.

با این حال، علیرغم عملکرد وحشتناک من در جایگاه شاهدان، من و پسرعمو هوسر و استراسر احساس می‌کردیم که جیمز عادل به طرف ما تمایل دارد. یک چیزی توی رفتارش بود: نسبت به ما

اندکی کمتر بدجنس بود. خلاصه بر اساس حدس و گمان، پسرعمو هوسر به مشاور طرف مقابل ما گفت که اگر آن‌ها همچنان سازش اولیه ما را در نظر دارند، آن را فراموش کنند چون این پیشنهاد سازش دیگر روی میز نیست.

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.

ما هم سرمان را به نشانه‌ی تایید تکان دادیم. بله، حتما جناب.

جانسون پشت میز ما نشست بود و اغلب یادداشت‌هایی را به پسرعمو هوسر می‌رساند و همیشه بین استراحت دادگاه یا آن زمان‌هایی که بین تنفس دادگاه می‌رفتیم می‌خانه، کتاب می‌خواند. پس از آنکه هر روز دادگاه تمام می‌شد، او با رفتن به اطراف شهر و سر زدن به فروشگاه‌های کالاهای ورزشی مختلف و بررسی فروش کفش‌هایمان، خودش را سرگرم و آرام می‌کرد (همچنین این کار را در هر شهر جدیدی که می‌رفت انجام می‌داد).

خیلی زود گزارش می‌داد که به لطف کفش ورزشی وافلی باورمن نایکی دارد عالی می‌فروشد. کفش تازه بازار را قبضه کرده بود، همه جا به فروش می‌رفت، بدین معنا که داشتیم از آنیتسوکا و حتی پوما جلو می‌زدیم. فروش این کفش آنقدر خوب بود که برای اولین بار تصور کردیم که یک روز به رقم فروش آدیداس نزدیک می‌شویم.

جانسون رسیده بود به یکی از مدیران فروشگاه‌ها، یک دوست قدیمی که می‌دانست دادگاه در حال برگزاری است. مدیر فروشگاه گفت: «اوضاع چطوره؟» جانسون گفت: «داره خوب پیش می‌ره. در واقع خیلی خوب که پیشنهاد سازش خود را پس گرفتیم.»

فردا صبح، وقتی تو اتاق دادگاه جمع شدیم، همه قهوه‌مان را می‌نوشیدیم، اولین چیزی که متوجه شدیم، چهره‌ای ناآشنا سر میز دفاع مدعی بود. پنج وکیل 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.

حالا پسرعمو هوسر و استراسر رنگشان سفید شد.

سه نفرمون به یکدیگر نگاه کردیم و به جانسون نگاه کردیم و به اتفاق برگشتیم و به جیمز عادل نگاه کردیم، او داشت چکشش را روی میز می کوفت که الان بود منفرج شود.

چکش زدن را متوقف کرد. سکوت دادگاه را فرا گرفت. و حالا شروع کرد به داد زدن. او دقیقا بیست دقیقه‌ی تمام داشت به ما سرکوفت می زد. گفت که یک روز بعد از دستور خاموشی او، فقط یک روز، یکی از تیم روبان آبی رفته توی یک فروشگاه محلی و دهانش را باز کرده. ما به روبرویمان خیره شده بودم، مثل بچه‌های شیطون؛ الان است که دادگاه منحل شود. اما وقتی که قاضی سخنرانی آتشین خود را کمتر کرد، به نظرم رسید که ریزترین درخشش را در چشمان او دیدم. با خودم فکر کردم شاید، فقط شاید، جیمز عادل بیشتر یک مجری بود تا یک آدم بدجنس.

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. هیلپارد بارها و بارها تلاش کرد تا صحبت‌هایش را قطع کند اما نتوانست. چقدر لذتبخش بود که ببینیم هیلپارد سرش را به دیوار بتنی خونسردی جانسون می کوبد. خوش اخلاقی در برابر بداخلاقی هماهنگی اندکی داشت.

بعد از آن، باورمن را برای رفتن به جایگاه فرا خواندیم. امید زیادی به مربی پیرم داشتیم اما آن روز خودش نبود. اولین باری بود که او را دستپاچه می دیدم، حتی اندکی هراسناک و دلیل این چیزها خیلی زود معلوم شد. او آماده نبود. خارج از بی حرمتی اُنیشسوکا، و نفرت از تمام این تجارت کثیف، تصمیم گرفته بود تا بدون آمادگی قبلی حرف بزند. همین مسئله مرا غمگین کرد. پسرعمو هوسر ناراحت شد. شهادت باورمن می توانست ما را خیلی بالاتر ببرد.

بگذریم، با این دانش که دست کم او هیچ آسیبی به ما نمی رساند، به خودمان دلداری دادیم.

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 مستقیما کیتامی را تکذیب می کرد. 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.

سپس ما یک ارتوپد برجسته را فرا خواندیم، یک متخصص در زمینه‌ی تأثیر کفش بر پاها، فواصل و مهره‌ها که به بیان تفاوت‌های بین انواع مارک‌ها و مدل‌های توی بازار پرداخت و توضیح داد که کورتز و بوستون با هر نوع کفشی که اُنیتسوکا تاکنون ساخته، متفاوت‌اند. او مخصوصاً گفت که کورتز اولین کفشی است که فشار را از پاشنه‌ی پا بر می‌دارد. گفت که این کفش یک تحول بنیادی است. کفشی است که قواعد بازی را عوض می‌کند. در همان حالی که مشغول گواهی دادن بود، یک دو جین کفش را بین افراد دادگاه پخش کرد، آن‌ها را از هم باز می‌کرد و به اطراف پخش و پلا می‌کرد که باعث پریشانی جیمز عادل می‌شد. ظاهراً قاضی بیماری وسواس داشت. او دوست داشت که اتاقی دادگاهش تمیز باشد، همیشه. بارها از ارتوپد ما می‌خواست که کتیف کاری نکند، کفش‌ها را به صورت جفت منظم نگه دارد و بارها ارتوپد ما از این کار خودداری می‌کرد. شروع کردم به تند تند نفس کشیدن، به این فکر می‌کردم که جیمز عادل در شرف این بود که تصور کند شاهد متخصص ما به او بی حرمتی می‌کند.

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. «ا، ... واو، 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.

دستم را روی چشمانم گذاشتم.

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 هیلبارد 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 رفتم توی میخانه‌ی سر نش 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.

هفته‌ها گذشت. صبح زود بود. پسرعمو هوسر به من زنگ زد. گفت: «جیمز عادل قرار است ساعت هفت رای را صادر کند.»

با سرعت خودم را رساندم به اتاق دادگاه و پسرعمو هوسر و استراسر را سر میز قدیمی‌مان ملاقات کردم. عجیب بود که اتاق دادگاه خالی بود. هیچ تماشاچی نبود. هیچ وکیلی از طرف مخالف نبود، غیر از هیلبارد. وکلای رفیقش قادر نبودند که با این اطلاع فوری خودشان را به آنجا برسانند.

جیمز عادل سرزده از درب کناری وارد شد و رفت نشست روی صندلی‌اش. او چندین کاغذ را ورق زد و زیر و رو کرد و با صدایی یکنواخت و پایین شروع به صحبت کرد، انگار با خودش حرف

می‌زد. او چیزهایی جالبی درباره‌ی هر دو طرف گفت. سرم را تکان دادم. چطور او می‌توانست چیزهایی مطلوبی درباره‌ی اُنیتسوکا بگوید؟ نشانه‌ی بدی بود. بد، بد، بد. ای کاش باورمن بیشتر آمادگی داشت. کاشکی تحت فشار آب نشده بودم. ای کاش ارتوپد کفش‌ها را مرتب گذاشته بود!

قاضی به ما نگاه کرد. ابروهای وورقلمبیده‌اش بلندتر و پشمالوتر از زمانی بود که او دادگاه را شروع کرده بود. گفت که نمی‌خواهد درباره‌ی قرارداد بین اُنیتسوکا و روبان آبی رای صادر کند. قوز کردم.

بلکه او فقط می‌خواهد درباره‌ی نشانه‌های تجاری رأی صادر کند. برای او واضح بود که این پرونده، یک پرونده‌ی «لو گفت»، «لو گفت» بود. قاضی ادامه داد: «ما اینجا دو داستان متضاد داریم. و این نظر این دادگاه است که روبان آبی متقاعد کننده‌تر است.»

گفت که روبان آبی راستگوتر است نه تنها در طول این جر و بحث، بر اساس اسناد و شواهد، بلکه در همین اتاق دادگاه. او گفت: «در نهایت، صداقت چیزی است که من مجبورم آن را ادامه دهم، و این پرونده را با آن محک بزنم.»

او به شهادت ایوانو اشاره کرد. قاضی گفت قانع کننده بود. به نظر می‌رسد که کیتامی دروغ گفته. سپس به استفاده کیتامی از مترجم اشاره کرد: در طول شهادت آقای کیتامی، در بیشتر از چندین بار، او مترجم را قطع کرد تا او را تصحیح کند. هر بار، آقای کیتامی او را با زبان انگلیسی سلیس تصحیح می‌کرد.

سکوت. جیمز عادل لابلای کاغذهایش نگاه کرد. خلاصه او اعلام کرد که بدین وسیله رای را صادر می‌کنم، مبنی بر اینکه روبان آبی اسامی بوستون و کورتر را حفظ خواهد کرد. او گفت که همچنین، خساراتی نیز در اینجا وجود دارد. ضرر تجاری. دستبرد نام تجاری. مسئله اینجاست که چند دلار باید برای این خسارات در نظر گرفته شود. روال معمول این است که یک متخصص در این زمینه معرفی شود تا میزان خسارت را تعیین کند. طی روزهای آتی این کار را انجام خواهیم داد.

او چکشش را روی میز کوبید. چرخیدم و به پسرعمو هوسر و استراسر نگاه کردم.

ما بُردیم؟

ای جان ... ما بردیم.

با پسرعمو هوسر و استراسر دست دادم، سپس زدم پشت شانهایشان، بعد هردوشون را بغل کردم. به خودم اجازه دادم تا زیرچشمی نگاهی قشنگ به هیلیدار بکنم. اما برخلاف انتظار من او واکنشی نشان نداد. به روبرو خیره شده بود، سکوت محض. چه جنگی، البته اصلا جنگ او نبود. او فقط یک پول دوست بود. با ملایمت در کیف دستی‌اش را بست، قفلش را زد و بدون اینکه به سمت ما نگاهی کند، ایستاد و آرام از در اتاق دادگاه خارج شد.

استقیما رفتیم لندن گریل توی هتل پنسون، که خیلی از دادگاه دور نبود. نفری یک نوشیدنی دوپل سفارش دادیم و به سلامتی جیمز عادل و ایوانو نوشیدیم. و به سلامتی خودمان. بعدش از تلفن عمومی به پنی زنگ زدم. من بدون اینکه متوجه باشم که تمامی دیگر اتاق‌های هتل شاید صدایم را بشنوند، فریاد زدم: «ما برنده شدیم! باورت می‌شه — ما بردیم!»

به پدرم زنگ زدم و همین حرف‌ها را فریاد زدم.

هم پنی و هم پدرم پرسیدند که ما چه برنده شدیم. نمی‌توانستم به آن‌ها بگویم. گفتم که هنوز نمی‌دانیم. یک دلار؟ یک میلیون؟ این مسئله‌ی فرداست. امروز روز لذت بردن از پیروزی بود.

برگشتم توی میخانه. من و پسرعمو هوسر و استراسر نفری یک نوشیدنی الکل دار قوی‌تر خوردیم. بعدش زنگ زدم دفتر تا از شمارش جفت روزانه اطلاع کسب کنم.

یک هفته بعد، یک پیشنهاد سازش دریافت کردیم: چهارصد هزار دلار. ایتسوکا 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. هیلیدار سماجت می‌کرد.

همه‌ی ما می‌خواستیم که برای همیشه این قضیه فیصله پیدا کند. مخصوصا مافوقان پسرعمو هوسر که حالا به او اختیار داده بودند تا پول را بگیرد، پولی که نصف آن را برای خودش بر می‌داشت؛ بزرگ‌ترین پرداخت در تاریخ این شرکت. یک دفاع شیرین.

ازش پرسیدم که با این غنیمت به دست آمده می‌خواهد چیکار کند. فراموش کردم که چه جوابی داد. با پول ما، روبان آبی صرفا در بانک کالیفرنیا سرمایه‌گذاری می‌کند تا وام بزرگتری بگیرد. کفش‌های بیشتری از آن ور آب در راه خواهند بود.



امضای رسمی قرار شد که در سن فرانسیسکو، در دفتر شرکتی برجسته، یکی از آن چند شرکت‌های طرف اُنیتسوکا، انجام گیرد. این دفتر در طبقه‌ی بالای یک مجتمع مرتفع در مرکز شهر بود و طرف ما همان روز با روحیه‌ای پر جلوه و جنجالی رسید. ما چهار نفر بودیم - من، پسرعمو هوسبر، استراسر و کیل که گفت می‌خواهد در تمامی لحظات بزرگ تاریخِ روبان آبی حضور داشته باشد. او گفت: حضور در خلقِ روبان آبی و اکنون حضور در آزادی.

شاید من و استراسر کتاب‌های زیادی درباره‌ی جنگ خوانده بودیم اما در مسیر سن فرانسیسکو از تسلیم شدن‌های معروف تاریخ حرف زدیم. آپوماتوکس. یورک تاون. ریمس. هر دو موافق بودیم که همیشه تسلیم پرشور بوده است. ژنرال‌های طرف مخالف را در قطار یا در خانه‌های روستایی متروکه یا بر روی عرشه‌ی ناو هواپیما بر ملاقات می‌کنند. یکی از طرفین اظهار پشیمانی می‌کند، طرف دیگر گذشت نمی‌کند اما دل‌رحم می‌شود. سپس خودنویس‌ها روی «سند تسلیم» خط می‌زنند. ما درباره‌ی مک‌آرتور حرف زدیم که تسلیم شدن ژاپنی‌ها را در یواس.اس میسوری پذیرفت و سخنرانی برای یک عمر انجام داد. به طور قطع ما داشتیم جوگیر می‌شدیم، اما حس ما از تاریخ، و پیروزی رزمی با تاریخ تقویمی آن مشخص می‌شد. ۴ جولای بود.

یک منشی ما را به اتاق کنفرانسی هدایت کرد که پر از وکیل بود. روحیه‌ی ما فوراً تغییر کرد. به هر ترتیب روحیه‌ی من که تغییر کرد، وسط اتاق کیتامی بود. عجیب بود.

نمی‌دانم چرا از دیدنش متعجب شدم. باید کاغذها را امضا می‌کرد و چک را می‌کشید. دستش را دراز کرد. بیشتر تعجب کردم.

با او دست دادم.

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. یاد می‌آید که استراسر عطسه‌ای بلند کرد. مثل عطسه‌ی فیل. همچنین یاد 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 را 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.

بالاخره یک منشی تمام اسناد را جمع کرد و همگی در خودکارمان را بستیم و هیلارد به کیتامی دستور داد تا چک را به ما بدهد.

کیتامی سرش را بالا کرد و گیج بود. «من چکی ندارم.»

آن لحظه چه چیزی توی چهره‌اش دیدم؟ کینه؟ نمی‌دانم. نگاهم را برگرداندم و به چهره‌های دور میز نگاه کردم. چهره‌ی آن‌ها را راحت‌تر می‌شد خواند. و کلا کاملاً شوکه بودند. مردی به اتاق سازش آمده بدون چک؟

هیچ کس حرفی نزد. حالا کیتامی خجالت زده بود، می‌دانست که اشتباه کرده. گفت: «وقتی رسیدم ژاپن چک رو پست می‌کنم.»

هیلارد حاضر جوابی کرد. او به موکلش گفت: «حتماً حواست باشه که هر چه زودتر پستش کنی.»

کیف دستی‌ام را برداشتم و به دنبال استراتسر و پسرعمو هوسر اتاق کنفرانس را ترک کردم. پشت سرم کیتامی و دیگر و کلا آمدند. همه منتظر آسانسور بودیم. وقتی آسانسور رسید همگی چپیدیم داخل، شانه به شانه، استراسر خودش نصف آسانسور را گرفته بود. هیچ کس تا وقتی رفتیم توی خیابان حرفی نزد. هیچ کس نفسش در نیامد. اون لحظه حتی از بد هم بدتر بود. مطمئنم داشتیم به این فکر می‌کردم که واشنگتن و کورنوالیس مجبور نبودند تا اسب مشابهی را از یورک تاون برانند.

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 هلله و تحسین آن‌ها تشکر کند، چشمانش پر از اشک شد.

یکی داد زد: «سخنرانی کن!»

او که بغض گلویش را گرفته بود گفت: «من اینجا دوستان صمیمی خیلی زیادی پیدا کردم. دلم برای همتون تنگ می‌شه. دلم برای کار کردن روی این پرونده تنگ می‌شه. کار کردن برای طرفِ حق.»

همه کف زدند.

«دلم واسه‌ی دفاع کردن از این شرکت تنگ می‌شه.»

من و وودل و هیز به همدیگر نگاه کردیم. یکی از ما گفت: «خوب چرا همینجا کار نمی‌کنی؟»

استراسر قرمز شد و خندید. چه خنده‌ای – باز هم حرف زدن مصنوعی ناهماهنگ به ذهنم رسید. او دستش را تکان داد و از روی تعجب آهی کشید گویی که ما داشتیم شوخی می‌کردیم.

ما شوخی نمی‌کردیم. اندک زمانی بعد من استراسر را دعوت کردم تا در استاکپات در بیورتون با هم ناهار بخوریم. هیز را که حالا تمام وقت برای روان آبی کار می‌کرد، با خودم آوردم و چرب زبانی زیادی انجام دادیم. از میان تمام چرب زبانی‌ها در همه‌ی عمرم، این مورد احتمالاً باید موردی بود که با دقت آماده و تمرین شده بود. چون استراسر را می‌خواستیم و می‌دانستم که شاید او مقاومت کند. مسیری واضح پیش رویش بود؛ ارتقا به بخش‌های بسیار بالای شرکت پسرعمو هوسر یا هر شرکت دیگری که انتخاب کند. بدون تلاش زیاد می‌توانست شریک یک شرکت شود و زندگی پر از امکانات، امتیازات و شان اجتماعی برای خودش فراهم کند. این موارد معلوم بود؛ حالا ما می‌خواستیم به او نامعلوم‌ها را پیشنهاد دهیم. خلاصه هیز و من روزها را سپری کردیم و تمرین کردیم، بحث و گفتگوهایمان و گفتگوهای مخالف را سیقل دادیم، و مخالفت‌های احتمالی استراسر را پیش بینی کردیم.

من با این جمله شروع کردم که تمام این موارد واقعا یک نتیجه‌ی مسلم است. من گفتم: «تو یکی از ما هستی.» یکی از ما. او می‌دانست که این کلمات به چه معنی است. ما از آن دست افرادی بودیم که صرفاً نمی‌توانستیم حرف‌های چرت و پرت شرکتی را تحمل کنیم. ما از آن دست افرادی بودیم که می‌خواستیم کار ما بازی باشد. اما یک بازی معنادار. ما تلاش می‌کردیم تا جالوت را بکشیم، و اگرچه استراسر بزرگ‌تر از دو تا جالوت بود، قلباً یک داوود محض بود. گفتم که ما تلاش می‌کنیم تا یک مارک تجاری خلق کنیم. همچنین یک فرهنگ. ما علیه پیروی از سنت‌های قدیمی، علیه کسلی، علیه خر حمالی مبارزه می‌کنیم. فراتر از یک محصول – تلاش می‌کنیم تا یک ایده را بفروشیم – یک روحیه. به نظرم تا قبل از آنکه آن روز آن حرف‌ها را به استراسر بگوییم، اصلاً نمی‌دانستم ما که بودیم و چکار می‌کردیم.

او مرتب سرش را به نشانه‌ی تأیید تکان می‌داد. دائماً مشغول خوردن بود اما سرش هم مرتب تکان می‌داد. موافق من بود. گفت که او پس از نبرد سنگین با اُنیتسوکا مستقیماً مشغول کار بر روی پرونده‌های یکنواخت بیمه شده است و هر روز صبح می‌خواسته دستش را با گیره‌ی کاغذها ببرد. گفت: «دلم برای روان آبی تنگ شده. دلم برای شفافیت تنگ شده. دلم برای آن احساس هر روز پیروز شدن تنگ شده و واقعا از شما بابت اون پیشنهاد متشکرم.»

هنوز «بله» نگفته بود. گفتم: «خب، قبول می کنی یا نه؟»

او گفت: «باید ... از بابام ... سؤال کنم.»

به هیز نگاه کردم. هر دومون قاه‌قاه زدیم زیر خنده. هیز گفت: «بابات!»

همان بابایی که به پلیس‌ها گفت که استراسر را فوراً بگیرند و ببرندش؟ سرم را تکان دادم. این بحثی بود که من و هیز برای آن آماده نشده بودیم. نفوذ همیشگی پیرمرد.

من گفتم: «باشه. با پدرت حرف بزن. خبرشو به ما بده.»

چند روز بعد، به لطف پدر پیرش، استراسر پذیرفت تا اولین مشاور خانگی روبان آبی بشود.

ما دو هفته مشغول استراحت و لذت بردن از پیروزی حقوقی‌مان بودیم. سپس چشمانمان را باز کردیم و دیدیم که در افق تهدیدی جدید در حال پدیدار شدن است. این واحد پول ژاپن که مرتب در حال نوسان بود و اگر این نوسان ادامه می‌یافت، قطعاً ما را نابود می‌کرد.

قبل از سال ۱۹۷۲، نرخ تبدیل ین به دلار معین، ثابت و بدون تغییر بود. یک دلار همیشه معادل ۳۶۰ ین ژاپن بود و برعکس. می‌شد هر روز روی این نرخ حساب کرد؛ به همان میزان اطمینانی که هر روز به طلوع آفتاب داریم. با این حال رئیس جمهور نیکسون، احساس کرد که ین نسبت به ارزش واقعی خود، کمتر قیمت گذاری شده. او ترسید که آمریکا «تمامی طلاهایش را به ژاپن بفرستد.» بنابراین، ین را کاهش داد، شناورش کرد و حالا نرخ ین به دلار مثل تغییرات آب و هوا بود. هر روز فرق می‌کرد. از همین روی، همه‌ی کسانی که با ژاپن کار می‌کردند، نمی‌توانستند احتمالاً برای فردا برنامه ریزی کنند. رئیس شرکت سونی اعتراض جالبی داشت: «مثل بازی کردن گلف است و برای هر سوراخ، امتیاز شما متغیر است.»

در همین حال، هزینه‌های کارگران ژاپنی بالا رفت. این شرایط در کنار ین متزلزل، هر شرکتی را که به صورت عمده کالاهايش را از ژاپن خریداری می‌کند، دچار خطر می‌کرد. دیگر نمی‌توانستم آینده‌ای را تصور کنم که بیشتر کفش‌های ما در ژاپن ساخته شود. ما به کارخانه‌های جدید در کشورهای جدید نیاز داشتیم، فوراً.

از نظر من تایوان قدم منطقی بعدی بود. مقامات تایوان، که از فروپاشی ژاپن بو برده بودند، سریعاً بسیج شده بودند تا این شکاف خالی آتی را پر کنند. آن‌ها با سرعت برق و باد کارخانه ساختند. اما با این حال این کارخانه‌ها هنوز قادر به مدیریت حجم کاری ما نبودند. همچنین، کنترل کیفی آن‌ها

ضعیف بود. تا وقتی که تایوان آماده می‌شد، باید یک پل پیدا می‌کردیم، چیزی که ما را روی خودش نگه دارد.

به فکر پورتوریکو افتادم. پیش از این مقداری کفش آنجا تولید کرده بودیم. اما بی‌فایده بود، چون خیلی خوب نبودند. همچنین، سال ۱۹۷۳ جاسون رفته بود پورتوریکو تا چندتایی کارخانه پیدا کند و گزارش داده بود که کارخانه‌های آنجا چندان بهتر از کارخانه‌های درب و داغونی که ما در نیو انگلند دیدیم، نبودند. خلاصه ما به نوعی راه حل دوگانه رسیدیم: گرفتن مواد خام از پورتوریکو و ارسال آن‌ها به نیو انگلند برای قالب گیری و کفی انداختن.

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 جاسون.

بار اول، منشی شرکت ماشین اجاره‌ای، کارت بانکی‌ام را رد کرد. بعدشم ضبطش کرد. وقتی که کیل تلاش کرد تا اوضاع را راست و ریس کند، کارت بانکی خودش را ارائه داد و منشی گفت که او نمی‌تواند کارت کیل را بگیرد چون کیل هم با من است. آش نخورده و دهن سوخته!

امان از بدحسابی. اصلاً نمی‌توانستم به چشمان کیل نگاه کنم. ما آنجا بودیم، هزاران سال دورتر از استنفورد، در حالی که او یک تاجر موفق بود، من هنوز در حال دست و پا زدن برای نگه داشتن سرم بالای آب بودم. فهمیده بود که من در حال دست و پا زدن هستم. اما حالا او دقیقاً میزانش را می‌دانست. خجالت کشیدم. او همیشه در لحظات بزرگ آنجا بود، لحظات پیروزمند، اما در این لحظه‌ی خجالت آور اندک، ترسیدم که مرا در چشمانش معنا کند.

سپس وقتی رفتیم توی کارخانه، توی صورتم شروع به خندیدن کرد. او گفت که فکرش را نمی‌کرد که با یک شرکت بدهکار کار کند که هیچوقت اسمش را نشنیده – چه برسد از ارگان هم باشند.

سفر دوم، جاسون را توی بوستون ملاقات کردم. او را از دفتر مجله‌ی «فتور نیوز» که مشغول بررسی و یافتن چندین تأمین‌کننده‌ی بالقوه بود، سوار کردم و با همدیگر رفتیم اکستر، 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 اکستر بوت بود. اما حالا خانه‌ی موش‌ها بود. وقتی که

با میله‌ی آهنی درها را باز کردیم و محکم می‌زدیم روی تارهای عنکبوت به بزرگی تورهای 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.

صاحب ساختمان ما را به طبقه‌ی سوم برد که بلا استفاده بود. او گفت که می‌تواند این طبقه را با حق خرید کل ساختمان به ما اجاره دهد. همچنین گفت که ما باید کمک کنیم تا این کارخانه را به خوبی تمیز و مرتبش کنیم و به ما آدرس شخصی بومی را داد که می‌توانست کمک‌مان کند. بیلم جیامپیترو.

جیامپیترو را روز بعد در مسافرخانه‌ی اکستر ملاقات کردیم. چند دقیقه بعد، متوجه شدم که مرد خودمان است. یک دیوونه‌ی کفش واقعی. تقریباً پنجاه ساله بود اما موی سفیدی توی سرش نبود. به نظر می‌رسید که با واکس مشکی آن را رنگ کرده است. لهجه‌ی غلیظ بوستونی داشت و غیر از کفش، به تنها موضوع دیگری که اشاره می‌کرد همسر و بچه‌های عزیزش بود. او جزء اولین نسل‌های آمریکایی‌ها بود – والدینش از ایتالیا آمده بودند، جایی که پدرش (صد البته) کفش‌ساز بود. چهره‌ی متین و دستان پینه بسته‌ای از پیشه‌وری داشت و با افتخار یک لباس فرم معمولی پوشیده بود: شلوارهای لک گرفته، لباس جین لک شده که می‌رفت به سمت آرنج‌های لک دار. او گفت که در زندگی‌اش هیچ کار دیگری جز کفش‌سازی انجام نداده و هرگز نمی‌خواست است کار دیگری انجام بدهد. گفت: «از هرکی بپرسی بهت می‌گه.» و اضافه کرد که همه توی نیو انگلند او را ژیتو صدا می‌زنند، چون همه فکر می‌کنند که (و هنوز هم فکر می‌کنند) پدر پینوکیو کفش‌ساز بوده (اما ژیتو در واقع نجار بود).

نفری یک استیک و آبجو سفارش دادیم. بعدشم یک جفت کفش کورتر را از کیفم بیرون آوردم. پرسیدم: «می‌تونی این کارخونه‌ی اکستر رو طوری تجهیز کنی که بشه این کوچولوها رو تولید کرد؟» او کفش‌ها را گرفت، آنها را بررسی کرد، لنگه‌ها را از هم جدا کرد، زبان‌اش را بیرون آورد. مثل یک دکتر کتجکاوانه بهشون خیره شده بود. کفش‌ها را روی میز انداخت و گفت: «هیچ کاری ندارم.»

هزینه؟ توی ذهنش حساب و کتاب کرد. اجاره و تعمیر کارخانه‌ی اکستر، به اضافه‌ی کارگران، مواد، و هزینه‌ی متفرقه – حدس زد تقریباً ۲۵۰،۰۰۰ دلار.

گفتم شروع کنیم.

بعدا که من و جانسون رفتیم بدویم، از من پرسید که چطور می‌خواهم ربع میلیون دلار بدهم برای یک کارخانه در حالی که توی حساب کردن استیک جیامپیترو مانده بودم. به آرامی بهش گفتم — در واقع به آرامی یک مرد دیوانه — که از نشو می‌خواهم که این پول را پرداخت کند. او پرسید: «رو چه حساب نشو باید بهت پول راه اندازی یک کارخونه رو بده؟» گفتم: «ساده است. بهشون همه‌ی این قضیه رو نمی‌گم.»

ایستادم، دستانم را روی زانوهایم گذاشتم و بهش گفتم تازه به جانسون هم نیاز دارم تا این کارخانه را راه بیاندام.

دهانش را باز کرد و بعدش بست. همین یک سال پیش بود که از او خواسته بودم تا بیاید آن سر کشور، ارگان. حالا از او می‌خواستم برگردد برود شرق؟ تا در مجاورت جیامپیترو کار کند؟ و در کنار وودل؟ که بیشان ... شرکاب ... بود؟ جانسون گفت: «احمقانه‌ترین چیزی بود که تا حالا شنیدم. اصلا بی خیال ناراحتی، بی خیال آن تمام حماقت بی عرضگی در ساحل شرقی، من از اداره‌ی یک کارخانه چه سرم می‌شه؟ دیگه واقعا می‌زنه به سرم.»

زدم زیر خنده. خندیدم و خندیدم. گفتم: «می‌زنه به سرت؟ می‌زنه به سرت! ما همه‌مون زده به سرمون! دیگه سرمون شکسته!»

غر و لند کرد. مثل ماشینی صدا می‌داد که توی صبح سرد، پت پت می‌کند و می‌خواهد روشن بشود.

منتظر شدم. با خودم فکر کردم یک ثانیه بهش وقت بده.

او قبول نکرد، از کوره در رفت، چانه زنی کرد، غمگین شد، بعدش قبول کرد. پنج مرحله‌ی جف. در نهایت او آه بلندی کشید و گفت که می‌دانسته که این کار بزرگی است و مثل من، به هیچ کس دیگری اعتماد نمی‌کند که این کار را انجام دهد. گفت که این را می‌دانسته که از وقتی آمده روبان آبی، همه‌ی ما مایل بودیم هرکاری که برای پیروز شدن لازم بود را انجام بدهیم. و اگر «هر کاری که لازم باشد» خارج از حیطه‌ی مهارتی ما قرار گیرد، واقعا همانطوری که جیامپیترو می‌گوید، «هیچ کاری نداره.» او از اداره‌ی یک کارخانه هیچی سر در نمی‌آورد اما مشتاق به انجام آن بود. مشتاق بود که این شانس را بگیرد.

با خودم فکر کردم که ترس از شکست هرگز علت سرنگونی شرکت ما نخواهد شد. نه اینکه همه‌ی ما فکر می‌کردیم که ما شکست می‌خوریم؛ در واقع ما این انتظار تمام و کمال را داشتیم که

شکست می‌خوریم. اما وقتی شکست بخوریم، اعتقاد داشتیم که سریع شکست بخوریم، از شکست درس بگیریم و برای آن بهتر شویم.

جانسون اخم کرد، سرش را تکان داد و گفت: «باشه. قبول.»

و بدین ترتیب، همانطور که وارد روزهای پایانی سال ۱۹۷۴ می‌شدیم، جانسون در اکس‌تر جای گرفت و اغلب شب‌ها دیر وقت وقتی به او فکر می‌کردم که رفته آنجا، لبخند می‌زدم و زیر لب می‌گفتم: خدا به همراهت دوست قدیمی.

حالا دیگر تو برای جی‌ام‌پی‌ترو مکافات می‌شی!

طرف تماس ما در بانک کالیفرنیا، مردی به نام پری هُلند، بسیار شبیه هری وایت در بانک فرست نشال. بساز، دوستانه، با معرفت اما کاملاً ضعیف زیرا محدودیت‌های وام سختگیرانه‌ای داشت که همیشه بسیار کمتر از نیازهای ما بود. روسای او مثل روسای وایت، همیشه ما را تحت فشار می‌گذاشتند که آهسته‌تر برویم.

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 – 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، جِف جانسون بود. جانسون به من گفت که کانرز، نسخه‌ی تنیس بازِ 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. گفتم ما با ناستاسی با ده‌هزار دلار قرارداد بستیم و مایلیم 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 بازی‌های 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 گرفتیم. 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 نمی‌یاد.»

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.

## ۱۹۷۵

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. گفتم 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.

البته تقریباً تقصیر من هم بود. حتی از اینکه کالاهای کمتری سفارش دهم نیز خودداری کردم. رشد کن یا بمیر، این چیزی بود که من اعتقاد داشتم، مهم نبود تو چه موقعیتی هستم. چرا سفارش خودت را از ۳ میلیون به ۲ میلیون کاهش بدهی وقتی که اعتقاد راسخ داری که تقاضای توی بازار ۵ میلیون دلار است؟ بنابراین همیشه بانکداران محافظه‌کارم را تا لبه‌ی پرتگاه می‌بردم و آن‌ها را مجبور به بازی جوجه<sup>۱</sup> می‌کردم. تعداد کفش‌هایی را که سفارش می‌دادم از نظر آن‌ها نامعقول بود؛ تعدادی که برای پرداخت آن وقت کشی می‌کردیم و من همیشه به زور آن‌ها را پرداخت می‌کردم، درست سر موقع. سپس سررسیدهای ماهانه‌ی دیگرمان را به زور پرداخت می‌کردیم، در لحظه‌ی آخر. همیشه

---

<sup>۱</sup> قانون بازی این است که در حین اینکه هیچ‌یک از دو بازیکن تمایلی به تسلیم شدن در مقابل دیگری ندارد، بدترین نتیجه این است که هیچ‌کدام تسلیم نشوند.

هم به اندازه پول می‌گرفتیم، نه بیشتر تا بانکداران با تپیا ما را بیرون نکنند. بعدش در انتهای ماه، حسابان را خالی می‌کردم تا پول نیشو را پرداخت کنم و دوباره از صفر شروع می‌کردیم.

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 سالانه‌ی 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 می‌توانند 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.

برخلاف سامراجی که گرم و خوش برخورد بود، ایتو ذاتاً آدم نجوشی بود. ظاهراً او نور را به طور متفاوتی انعکاس می‌داد. اما نه برعکس، نور از او منعکس نمی‌شد. او نور را جذب می‌کرد، مثل یک سیاه چاله. همه توی روان آبی از سامراجی خوششان می‌آمد – او را در تمامی جشن‌های شرکت دعوت می‌کردیم. اما فکر نمی‌کنم ایتو را به جایی دعوت کرده باشیم.

توی ذهنم او را مرد یخی صدا می‌کردم.

همچنان مشکل داشتم که با افراد تماس چشمی برقرار کنم، اما نمی‌شد نگاهم را از ایتو برگردانم. او مستقیم به چشمانم نگاه می‌کرد، در اعماق روحم و هیپنوتیزم می‌شدم. مخصوصاً وقتی احساس کرد که بالا دست ماست؛ که تقریباً همیشه بود. یکی دوبار با او گلف بازی کردم و حتی پس از آنکه او ضربه‌ای افتضاح می‌زد و چوب گلفش را پایین می‌آورد، مجذوب نوع برگشتن و نگاه کردن مستقیم او به خودم می‌شدم. او گلف باز خوبی نبود. اما اعتماد به نفس زیادی داشت، کاملاً از خودش مطمئن

بود. همیشه این تصور را داشت که توپ او در تقریباً ۳۵۰ متر دورتر، بالای یک دسته چمن در قسمت فیروی<sup>۱</sup> قرار گرفته است.

و الان همین را مخصوصاً به یاد می‌آورم. لباس مخصوص گلفش، مثل لباس مخصوص کارش، و سواسی بود. البته مال من نبود. در طول یکی از مسابقه‌هایمان، هوا سرد بود و من یک گرمکن پشمالی از جنس موهر پوشیده بودم. وقتی به اولین محل ضربه زدن نزدیک شدم، ایتو زیر لب پرسید که آیا قصد دارم بعدش بروم اسکی. ایستادم، چرخیدم. او نیمچه لبخندی به من زد. اولین باری بود که متوجه شدم مرد یخی شوخی می‌کند؛ و آخرین بار.

این مردی بود که باید او را خوشحال نگه می‌داشتم. آسان نبود. اما با خودم فکر کردم: همیشه در جلوی چشمانش خوب باش، و اعتبارات افزایش خواهند یافت، بنابراین روبان آبی می‌تواند پیشرفت کند. باهاش خوب تا کنی همه چی رو به راه خواهد شد. در غیر اینصورت...

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.

به هیز می‌گفتم بیچاره طلبکارهای دیگر.

او می‌گفت آره، واقعا. اول پول نیشو را پرداخت کن.

هیز اینچور امورات داخلی را دوست نداشت. کاملاً روی اعصابش بود. از او می‌پرسیدم: «خوب می‌خواهی چیکار کنی؟ سرعتمون رو کم کنیم؟» همیشه لبخندی بزهکارانه می‌زد. سؤال احمقانه.

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 هلند توضیح دهیم. ما به او صورت وضعیت‌های مالی مان را نشان می‌دادیم، خاطر نشان می‌کردیم که فروش ما در حال

---

<sup>۱</sup> قسمت چمن کاملاً کوتاه شده بین نقطه شروع و پایان گلف (fairway).

دوبرابر شدن است، که موجودی کالاهای ما از سقف دارد می‌زند بیرون. می‌گفتیم که این وضعیت جریان نقدینگی مان موقتی است.

البته می‌دانستیم که این روال معلق بودن برای انجام کارها درست نیست. اما همیشه به خودمان می‌گفتیم: این نیز می‌گذرد. به علاوه، همه این کار را می‌کردند. برخی از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی روال شناور را در پیش می‌گرفتند. خود بانک‌ها هم شناور بودند. هلند به خوبی این را تصدیق می‌کرد. او با تکان دادن سر می‌گفت: «آره بچه‌ها، می‌دونم.» تا زمانی که ما با او رو راست بودیم، تا زمانی که با او شفاف بودیم، می‌توانست با ما کار کند.

و بالاخره آن روز مبادا و سرنوشت ساز سر رسید. یک عصر چهارشنبه. بهار سال ۱۹۷۵. من و هیز خود را در شکافی بزرگ یافتیم. ما به نیشو ۱ میلیون دلار بدهکار بودیم، اولین بدهی یک میلیون دلاری ما. به خودمان آمدم دیدیم که ۱ میلیون دلار دم دست نداریم. تقریباً ۷۵،۰۰۰ دلار کم داشتیم.

یادم می‌آید که توی دفترم نشسته بودیم، مشغول تماشای قطرات باران بودیم که از شیشه‌ی پنجره فرو می‌ریختند. گهگاه به دفاتر نگاه می‌کردیم و این رقم بدهی را لعنت می‌کردیم. سپس دوباره به قطرات باران خیره می‌شدیم. آرام گفتیم: «باید پول نیشو را پرداخت کنیم.»

هیز گفت: «آره، آره، آره. اما چطوری این چک با مبلغ درشت پاس کنیم؟ مجبوریم همه‌ی حساب‌های بانک‌های دیگر را خالی کنیم. همه. خالی.»

«آره.»

ما فروشگاه‌های خرده فروشی در برکلی، لس آنجلس، پورتلند، نیو انگلند داشتیم و هرکدام 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 اکسستر. 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 خرده فروشی‌های بدهکار به ما، بگیریم.

هیز گفت: «تأمین بودجه‌ی چرخه‌ای.»

گفتم: «بانکداری شگفت انگیز.»

هیز گفت: «حروم زاده. آگه به جریان نقدینگی ما طی شش ماه آتی نگاه کنی، وضعمون خوب می‌شه. فقط همین یک پرداخت به نیشو است که همه چیزو داره خراب می‌کنه.»

گفتم: «آره. آگه بتونیم همین به پرداخت رو رد کنیم، آزاد می‌شیم.»

«اما همینم بالاخره مبلغیه که باید پرداخت بشه.»

«ما همیشه طی یکی دو روز چک‌های نیشو را پاس می‌کردیم. اما این بار، شاید بشه — چی — سه روز؟ چهار روز؟»

هیز گفت: «نمی‌دونم. اصلا نمی‌دونم.»

دو تا قطره‌ی باران را که داشتند روی شیشه به سمت پایین لیز می‌خوردند، دنبال کردم. شانه به شانه. تو را به خاطر قوانینی که می‌شکسی به یاد می‌آورند. گفتم: «مرگ بر تبهکار مزدور. پول نیشو را پرداخت کن.»

هیز سرش را به نشانه‌ی تأیید تکان داد. ایستاد. برای لحظه‌ای طولانی به همدیگر نگاه کردیم. گفت که به کارول فیلدز، سر دفتر دارمان، می‌گوید که چه تصمیمی گرفته بودیم. از او می‌خواهد که انتقال پول را شروع کند.

و جمعه‌ای رسید که به کارول گفت تا برای نیشو چک بنویسد.

فکر کردم این‌ها لحظاتی هستند که می‌گذرند.

دو روز بعد جانسون توی دفترش در کارخانه‌ی اکستر 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، احتمالاً اشتباهی باید رخ داده باشد. او به ارگان 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 جانسون قطع کرد.

یک دیوار پارتیشنی دفتر خانم فیلدز را با دفتر من جدا می کرد. او از دیوار رد شد و آمد طرف میز من. یکپهویی گفت: «بهتره که آروم باشی.»

«آروم.»

او گفت: «داره پاک آبرومون می ره.»

«چی؟»

«چک ها. همه ی چک ها.»

هیز را صدا کردم تا بیاید. آن زمان او ۱۵۰ کیلوگرم وزن داشت اما وقتی که خانم فیلدز تک تک جملات مکالمه ی تلفنی با جاسون را نقل می کرد، ظاهرا داشت جلوی من آب می شد. او گفت: «این دفعه دیگه واقعا کلکمون کنده است.» من گفتم: «چه باید بکنیم؟» گفت: «زنگ می زنم به هلند.»

چند دقیقه بعد هیز برگشت توی دفتر من، دستانش را بالا برده بود. «هلند می گه که اشکالی نداره، نگران نباشین. او با رئیسش حرف می زنه و اوضاع رو مرتب می کنه.»

نفس راحتی کشیدم. فاجعه رد شد.

اما در همین حین جاسون 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 می زند به جیامپیترو. او هم می رود با یک دوست قدیمی ملاقات می کند؛ مردی که صاحب یک شرکت بومی جعبه سازی بود. جیامپیترو از این مرد درخواست پنج هزار دلار وام می کند، نقدی. یک درخواست شنیع. اما بقای این مرد شرکت جعبه سازی به روبان آبی بسته بود. اگر کار ما ول می شد، ممکن بود این شرکت جعبه سازی نیز کارش بخوابد. رو همین حساب این مرد جعبه ساز شد مرد کیسه به دست ما و قبض های پنج هزار دلاری را خشکه سلفید.

جیامپیترو بعدش خودش را سریع می رساند به کارخانه و دستمزد همه را پرداخت می کند، نقدی، مثل جیمی استوارت که شرکت ساخت و ساز و وام بیلی بروز را شناور نگه می داشت.

هیز سنگین آمد توی دفترم. «هلند می گه باید گورمونو گم کنیم پاشیم بریم بانک. بی معطلی.»

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 بودند. ظاهرشان مثل ماموران کفن و دفن بود. در طرف دیگر، من و هیز بودیم. هلند، با وقار شروع کرد.

«آقایون...»

با خودم فکر کردم خوب نبود. من گفتم: «آقایون؟ آقایون؟ پری، این ماییم.»

«آقایون، ما تصمیم گرفته‌ایم که دیگر کار تجاری شما را در این بانک انجام ندیم.»

من و هیز خیره شدیم.

هیز پرسید: «این یعنی شما ما رو دارید می‌اندازید بیرون؟»

هلند گفت: «البته که همینطوره.»

هیز گفت: «نمی‌تونید این کارو بکنید.»

هلند گفت: «می‌تونیم و می‌اندازیم. ما پول‌های شما را مسدود می‌کنیم و دیگر هیچ علاقه‌ای

نداریم که هیچ چک دیگری با این حساب بنویسید.»

هیز گفت: «پول‌های ما رو مسدود -! باورم نمی‌شه.»

هلند گفت: «باورت بشه.»

هیچی نگفتم. دستانم را دور خودم جمع کردم و با خودم فکر می‌کردم که این خوب نیست، این

خوب نیست، این خوب نیست.

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 زد

هر دوشون روی زمین را نگاه می‌کردند. تعظیم. باز هم تعظیم زیاد. گفتم: «راستش خبر بدی دارم.

بانک ما ... ما رو انداخته بیرون.»



ایتو سرش را بالا کرد. گفت: «چرا؟»

چشمانش خشن شد. اما عجیب بود که صدایش نرم بود. یاد بادی افتادم که بالای کوه فوجی می‌وزید. یاد نسیم ملایمی افتادم که برگ‌های درخت جینکو را در باغ‌های میجی تکان می‌داد. گفتم: «آقای ایتو، می‌دونید که چطور شرکت‌های بازرگانی بزرگ و بانک‌ها با روال شناور کار می‌کنند؟» خوب، ما در روبان آبی نیز مایلیم که همین کار را بکنیم گاهی اوقات از جمله ماه قبل. خوب می‌دونید، جناب، واقعیت امر این است که ما این روال شناور را از دست دادیم و حالا بانک کالیفرنیا تصمیم گرفته که ما رو پرت کنه بیرون.»

سامراجی سیگار لاک‌ی استرایک روشن کرد. یک پک زد. دو پک زد.

ایتو هم همین کار را کرد. یک پک زد. دو پک. اما وقتی دود را بیرون می‌داد، دود انگار از دهانش بیرون نمی‌آمد. انگار از اعماق درونش نشئت می‌گیرد، انگار از سر آستین و یقه‌ی پیراهنش حلقه حلقه می‌شود و می‌آید بیرون. به چشم‌مان نگاه کرد. دلزده بود. گفت: «اونا نباید این کارو می‌کردن.»

قلیم از تپش ایستاد. این جمله تقریباً یک جمله‌ی همدردی وار بود که ایتو می‌توانست بگوید. به هیز نگاه کردم. برگشتم و به ایتو نگاه کردم. به خودم اجازه‌ی فکر کردن دادم: ما شاید... تقریباً ... از این قضیه خلاص بشیم.

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 نتوانم 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.»

ایتو و سامراجی نیم‌ثانیه‌ای چشم‌انشان را به سمت همدیگر حرکت دادند، سپس به سمت من. همه چیز توی اتاق متوقف شد. ذرات گرد و خاک و مولکول‌های هوا در میان هوا متوقف شدند. ایتو گفت: «آقای نایت، قبل از اینکه یک سنت دیگه به شما بدم ... لازم است که به دفاتر شما نگاهی بندازم.»

وقتی از پیش‌نیشو رسیدم خانه، ساعت ۹ شب بود. پنی گفت که هلند زنگ زده بود. من گفتم:

«هلند؟»

او گفت: «آره، او دستور داد که وقتی اومدی خونه بهش زنگ بزنی. شماره‌ی ثابتش رو هم گذاشته.»

با اولین زنگی که خورد، جواب داد. صدایش ... بد بود. آن روز او کلی گیر می‌داد و دستورات روسایش را اجرا می‌کرد، اما الان او مثل یک انسان به نظر می‌رسید. یک انسان غمگین و مضطرب. او گفت: «فیل، فکر می‌کردم باید بهت بگم که ... ما مجبور شدیم که اف.بی.آی را در جریان بذاریم.»  
گوشی تلفن را محکم تر گرفتیم. زمزمه کنان گفتیم: «به بار دیگه بگو. پری یه بار دیگه بگو.»

«ما چاره‌ی دیگه‌ای نداشتیم.»

«الان داری چی می‌گی به من؟»

«از نظر ما، راستش، ظاهرا کلاه برداریه.»

رفتیم توی آشپزخانه و افتادم روی یکی از صندلی‌ها. پنی گفت: «چته؟»

به او گفتم. ورشکستگی، رسوایی، فلاکت — کارها.

او پرسید: «هیچ امیدی نیست؟»

«همه چی بستگی به نیشو داره.»

«تام سامراجی؟»

«و روسای او.»

«پس مشکلی نیست. سامراجی تو رو دوست داره.»

ایستاد. باور داشت. کاملاً برای هر اتفاقی که بیفتند آماده بود. حتی او توانست برود بخوابد.

اما من نه. تمام شب را بیدار بودم، صدها برنامه را در ذهنم اجرا کردم، خودم را برای چنین خطری سخت مورد بازخواست قرار دادم.

وقتی بالاخره رفتیم توی تختخواب، ذهنم آرام نمی‌گرفت. همین طور که توی تاریکی دراز کشیده بودم پشت سر هم فکر می‌کردم و فکر می‌کردم: یعنی میرم زندان؟

من؟ زندان؟

بلند شدم، یک لیوان آب برای خودم ریختم، سری به بچه‌ها زدم. هر دوشون روی شکمشان ولو خوابیده بودند، بی خبر از دنیا. چه باید می‌کردند؟ آن‌ها چه می‌شدند؟ سپس رفتم توی خلوتگاه اتاق و قوانین داخلی را مطالعه کردم. وقتی فهمیدم که دولت نمی‌تواند خانهام را بگیرد، خیالم راحت شد. آن‌ها هر چیز دیگری را می‌توانستند بگیرند، غیر از این پناهگاه تقریباً صدو پنجاه متر مربعی کوچولو را.

نفس راحتی کشیدم، اما این راحتی دوامی نداشت. شروع کردم به فکر کردن به زندگی‌ام. رفتم به سال‌ها قبل، تمام تصمیماتی را که مرا به این نقطه رسانده بود، مرور کردم. فکر کردم کاشکی توی فروش دایره‌المعارف بهتر بودم. همه چیز متفاوت می‌شد.

تلاش کردم تا سؤال و جواب‌های استانداردی به خودم ارائه بدهم.

تو چی می‌دانی؟

اما من هیچی نمی‌دانستم. روی صندلی راحت‌ام نشسته بودم و می‌خواستم گریه کنم؛ من هیچی نمی‌دانم!

همیشه برای هر مشکلی جوابی داشتم، به هر ترتیب جواب بود. اما تو این لحظه، امشب، هیچ جوابی نداشتی. بلند شدم، یک دفترچه یادداشت زردرنگ پیدا کردم، شروع به نوشتن فهرست کردم. اما ذهن من همچنان سرگردان بود؛ وقتی به کاغذ نگاه کردم، فقط چندتا خط خطی بود. علامت‌های تیک، خرچنگ قورباغه و شکل آذرخش.

زیر نور اسرارآمیز ماه این اشکال مثل آرم ویژ عصبانی و ستیزه جو بودند.

یک شب نخواب. پس هرچه می‌خواهی، به سراغت می‌آید.

موفق شدم تا یکی دو ساعت بخوابم و آن روز صبح شنبه با چشمانی پف کرده پشت تلفن، مشغول تماس گرفتن با افراد برای گرفتن مشاوره بودم. همه می‌گفتند که دوشنبه روز مهمی خواهد بود. شاید مهمترین روز زندگی من. باید خیلی فوری و جسورانه اقدام می‌کردم. خلاصه برای آماده شدن، جلسه‌ای را برای یکشنبه عصر ترتیب دادم.

همگی در اتاق کنفرانس روبان آبی جمع شدیم. وودل که با اولین پرواز به بوستون رسید، هیز و استراسر و کیل که از لس آنجلس با پرواز رسیدند، توی جلسه حضور داشتند. یکی هم دونات آورده بود. یکی هم سفارش پیتزا داده بود. یکی هم زنگ زده بود به جانسون و صدایش را روی بلندگو

گذاشته بود. جو اتاقی در ابتدا سنگین بود زیرا حس و حال من اینجوری بود. اما با وجود دوستانم، تیمم، در کنارم، حالم بهتر شد و وقتی که سگرمه‌هامو باز کردم، آن‌ها نیز همین کار را کردند.

صحبت‌های طولانی ما تا غروب طول کشید و توافق ما بر روی یک مسئله معمولاً این بود که راه حل ساده‌ای وجود ندارد. واقعاً وقتی که اف.بی.آی را مطلع کرده بودند یا وقتی طی پنج سال دو بار از بانک اخراج می‌شوی، معمولاً دیگه راه حلی وجود ندارد. وقتی که جلسه رو به آخر رسید، حس و حال دوباره تغییر یافت. جو اتاق خفه و سنگین شد. پیتزا انگار زهر مار بود. توافق آرا به دست آمد. حل این بحران، هر چیزی که ممکن است باشد، در دستان دیگران است.

و از میان آن همه دیگران، نیشو بهترین بود.

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 اکسپت 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.

در طول این جلسه، مرتب تلفن‌ها زنگ می‌خورد. طلبکاران از این ساحل تا آن ساحل می‌خواستند بدانند که چه خبر است، چرا چک‌های آن‌ها مثل سوپر بولز برگشت می‌خورد. دو طلبکار مخصوصاً خیلی عصبانی بودند. یکی شان بیل شکسی بود، رئیس شرکت کفش بوستونیان. ما قشنگ پانصد هزار دلار بهش بدهکار بودیم و می‌خواست به ما بفهماند که دارد سوار هواپیما می‌شود و می‌آید اُرگان تا پولش را بگیرد. نفر دوم بیل مانویتز، رئیس مانو اینترنشنال، یک شرکت بازرگانی در نیویورک بود. ما صد هزار دلار به او بدهکار بودیم و داشت می‌آمد اُرگان تا او هم عرض اندامی کند و چکش را نقد کند.

پس از اتمام جلسه، من آخرین نفری بودم که آنجا را ترک کردم. به تنهایی تلوتلو خوران رفتم به سمت ماشینم. توی تمام عمرم مسابقه‌هایی بوده که با پا درد، زانوهای سست، انرژی اندک انجامشان دادم، اما آن شب اصلاً مطمئن نبودم که توانایی رانندگی تا خانه را داشته باشم.

ایتو و سامراجی سر موقع آمدند. صبح دوشنبه، راس ساعت ۹، وارد ساختمان شدند و هر دوشون کت و شلوار و کراوات مشکلی پوشیده بودند و هر کدام یک کیف مشکی حمل می‌کردند. یاد تمام آن فیلم‌های سامورایی افتادم که دیده بودم، تمام آن کتاب‌هایی که درباره‌ی نینجاها خوانده بودم. این حالت آن‌ها، همیشه مثل زمان قبل از آیین کشتن شوگان، بد بود.

مستقیماً از سالن به سمت اتاق کنفرانس آمدند و نشستند. بدون هیچ گپ و گفتی دفاتر خودمان را روبروی آن‌ها روی هم قرار دادیم. سامراجی سیگاری روشن کرد، ایتو در خودنویشش را باز کرد. شروع کردند. آن‌ها که به کلیدهای ماشین حساب تق و تق ضربه می‌زدند، توی دفترچه یادداشت می‌نوشتند، مرتب لیوان‌های قهوه و چای سبز می‌نوشتند، آرام آرام لایه‌های عملکرد ما را بر می‌داشتند و می‌رفتند به عمق کارهایمان.

هر از پانزده دقیقه و خورده‌ای، من از اتاق می‌رفتم بیرون و می‌آمدم داخل و می‌پرسیدم که چیزی لازم دارند یا خیر. هیچوقت چیزی نخواستند.

پس از چند دقیقه‌ای کوتاه، حسابرس بانک آمد تا قبض پول‌های نقد را جمع کند. یک چک پنجاه هزار دلاری از یونایتد اسپورتینگ گُذز، توی نامه آماده بود که به حسابرس نشان دادیم؛ دقیقاً روی میز کارول فیلدز بود. این آخرین چکی بود که تمام دیگر قطعات دومینو را به حرکت در می‌آورد. این چک در کنار قبض‌های روزانه‌ی معمولی، کسری پولمان را جبران می‌کرد. حسابرس بانک با یونایتد اسپورتینگ گُذز در لس آنجلس تماس گرفت و درخواست داد تا فوراً حسابشان پر شود تا بعدش پول‌ها به حساب ما در بانک کالیفرنیا منتقل شود. بانک لس آنجلس گفت نه. پول کافی در حساب بانک یونایتد اسپورتینگ گُذز نبود.

یونایتد اسپورتینگ گُذز نیز با روش شناور کار می‌کرد.

من که تازه داشت یک سردرد شدید سراغم می‌آمد، برگشتم توی اتاق کنفرانس. می‌توانستم توی هوا بویش را حس کنم. ما به آن لحظه‌ی سرنوشت ساز رسیده بودیم. ایتو که به دفاتر تکیه زده بود، متوجه شد که دارد به چه چیزی نگاه می‌کند و اندکی جا خورد. اکستر. کارخانه‌ی مخفی. سپس متوجه شدم که به این نتیجه رسیده که او آن آدم احمقی است که پول این کارخانه را داده.

سرش را بالا و جلو آورد و به من نگاه کرد، انگار که می‌گفت: واقعا؟

من سرم را تکان دادم.

و بعد ... لبخندی زد. فقط یک نیمچه لبخندی بود، لبخند گرمکن ورزشی موهر، اما خیلی معنا داشت.

من هم یک نیمچه لبخندی به زور تحویلش دادم. در همان رد و بدل کردن کلام کوتاه، سرنوشت‌ها و آینده‌های زیادی ساخته شد.

تا پس از نیمه شب هم، ایتو و سامراجی همچنان آنجا بودند و همچنان با ماشین حساب‌ها و کاغذ یادداشت‌هایشان مشغول بودند. وقتی بالاخره آن روز را تمام کردند و رفتند، قول دادند که فردا صبح زود برگردند. رفته خانه و دیدم که پنی منتظر است. نشستیم توی پذیرایی و حرف زدیم. خبرهای تازه را به او دادم. هر دو به این نتیجه رسیدیم که کار حسابرسی نیشو تمام شده، تا قبل از نهار هر چیزی را که باید می‌دانستند، دانستند. چیزی که بعد از این پیش می‌آید و البته پیش خواهد آمد، صرفا یک تنبیه بود. پنی گفت: «نذار که اونا تو رو اینجوری اذیت کنن!»

گفتم: «شوخیت گرفته؟ همین الان هرچور که بخوان می‌تونن منو اذیت کنن. اونا تنها امید من هستن.»

او گفت: «حداقل دیگر غافلگیری دیگری نیست.»

گفتم: «آره. دیگر نمی‌شه کفشی سفارش بدیم.»

ایتو و سامراجی فردا ۹ صبح برگشتند و سر جای خود در اتاق کنفرانس نشستند. رفته دورتادور شرکت و به همه گفتم: «تقریبا کارمون تمومه. یکم دیگه صبر کنید. یه مدت دیگه. هیچ چیز دیگه‌ای نیست که بخوان پیدا کنن.»

از آمدن آن‌ها طولی نکشیده بود که سامراجی ایستاد، کش و قوسی به خودش داد و به نظر می‌رسید که انگار می‌خواهد برود بیرون و سیگاری بکشد. به سمت من آمد و گفت که می‌خواهد با من حرف بزند. رفتیم انتهای سالن توی دفترم. گفتم: «نگران اینم که این حسابرسی بدتر از چیزی است که تو بدونی.» گفتم: «چی - چرا؟» گفتم: «چون من به تأخیر انداختم ... برخی اوقات فاکتورها را فوراً ارسال نکردم.» گفتم: «الان شما چیکار کردین؟»

سامراجی که شرمنده شده بود توضیح داد که او نگرانم بوده، که او می‌خواسته به ما کمک کند تا مشکلات مالی و اعتباری‌مان را با مخفی کردن فاکتورهای نیشو در کشوی میز حل کند. او به جای اینکه فاکتورها را به افراد حسابرسی بفرستند، پیش خودش نگه داشته بود، تا وقتی که احساس کرده که ما به اندازه‌ی کافی پول نقد برای پرداخت به آنها داریم. اما توی دفاتر نیشو نشان داده می‌شود که میزان اعتباری که به ما داده‌اند، بسیار کمتر از میزان واقعی آن است. به عبارتی دیگر، تمام این مدت ما استرس پرداخت به موقع به نیشو داشتیم و با این حساب هیچوقت هم سر موقع به آنها پرداخت نکردیم زیرا سامراجی سر موقع برای ما فاکتور صادر نمی‌کرده؛ با این تصور که دارد به ما کمک می‌کند. به سامراجی گفتیم: «بد شد.» او که سیگار لاک‌ی استرایک دیگری روشن می‌کرد، گفت: «آره. بد شد، باک. خیلی خیلی بد شد.»

دونایی برگشتیم اتاق کنفرانس و هر دو به ایتو گفتیم، طبیعتاً شوکه شد. اول که او مشکوک شد سامراجی به درخواست ما این کار را انجام داده باشد. نمی‌توانستم سرزنشش کنم. توطئه منطقی‌ترین توضیح بود. منم جای او بودم همین فکر را می‌کردم. اما سامراجی که انگار می‌خواست جلوی ایتو به خاک بیفتد، قسم به جان‌ش خورد که او مستقل عمل می‌کرده و آدم خودش بوده است.

ایتو پرسید: «چرا این کار رو کردی؟»

سامراجی گفت: «زیرا فکر کردم که روبان آبی می‌تواند یک موفقیت بزرگ باشه. شاید به یک حساب ۲۰ میلیون دلاری تبدیل شود. من بارها با آقای استیو پرفانتین دست دادم. با آقای بیل باورمن دست دادم. با آقای فیل نایت بارها به بازی تریل بلیز رفتم. حتی سفارشات را در انبار خودم بسته‌بندی کردم. نایکی بچه‌ی تجاری من است. همیشه خوشایند است که بینم یک بچه‌ی تجاری یک نفر، دارد بزرگ می‌شود.»

ایتو گفت: «خوب یعنی تو فاکتورها را مخفی کردی چون ... تو ... این افراد رو دوست داشتی؟»

سامراجی که خیلی خجالت زده شده بود، سرش را پایین انداخت. او گفت: «هی. هی.»

اصلاً نمی‌دانستم که ایتو چه کاری ممکن است انجام بدهد. اما نمی‌توانستم بیشتر آنجا بمانم که سر در بیارم. ناگهان مشکل دیگری پیش آمد. دو طلبکار عصبانی‌ام تازه فرود آمده بودند. شسکی از بوستونیان و مانوتیز از مانو هر دو روی زمین بودند، در پورتلند، و به سمت ما می‌آمدند.

خیلی فوری همه را توی دفترم جمع کردم و آخرین دستورات را به آنها دادم. «دوستان – داریم وارد وضعیت قرمز می‌شیم. این ساختمان، این ساختمان چهارصد متر مربعی، به زودی مورد

هجوم افرادی قرار می‌گیرد که از ما پول می‌خوان. هر کار دیگری که ما امروز انجام بدیم، نباید به اونا اجازه بدیم که همدیگر رو به طور اتفاقی ملاقات کنن. همین قدرش که به اونا پول بدهکاریم، بس است. اگه اونا توی راهرو قدم بزنند، اگه یکی از طلبکاران ناراحت دیگر طلبکار ناراحت را ببینه، اگه اونا شانس یادداشت‌هایشان را مقایسه کنند، حسابی قاطی می‌کنن. اینجوری اونا با همدیگه متحد می‌شن و تصمیم می‌گیرن که به برنامه‌ی مشترک پرداخت رو پیاده کنن! که می‌شه آخرالزمان!»

نقشه ریختیم. شخصی را برای هر طلبکار گماشتیم؛ شخصی که تمام مدت چشم از او بردارد، 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.»

فقط یک مشکل دیگر باقی بود. این یکی واقعا مشکل بود. در مقایسه با این مشکلات، دیگر مشکلات رنگ می‌باخت؛ اف.بی.آی.

انتهای صبح روز بعد بود که من و هیز رفتیم مرکز شهر. توی ماشین خیلی حرف نزدیم، 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 در هفته، ایتو را یک سامورایی اسطوره‌ای دیدم، که از یک شمشیر جواهر نشان استفاده می‌کند. اما این بار او آماده‌ی دفاع بود — از من.

کاش می‌شد وقتی می‌روم زندان به حفاظتش امید ببندم.



رفتیم توی بانک کالیفرنیا، شانه به شانه، و گفتیم که می‌خواهیم با هلند حرف بزنیم. منشی به ما گفت که بنشینید.

پنج دقیقه گذشت.

ده دقیقه.

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.»

ایتو گفت: «خوب در این صورت، نیشو مایل است که بدهی روبان آبی رو پرداخت کنه - تمام و کمال.»

هلند شروع کرد. «تمام و کمال؟»

ایتو خرخر کرد. به هلند چشم غره رفتم و می‌خواستم بهش بگویم که این کار ژاپنی به معنای گوشات سنگینه؟ است.

ایتو گفت: «آره. رقم چنده؟»

هلند عددی را روی دفترچه یادداشت نوشت و کاغذ را به سمت ایتو هل داد. ایتو بلافاصله به پایین روی کاغذ خیره شد. ایتو گفت: «بله. این رقمی است که افراد شما قبلاً به افراد من گفته بودن. خوب که اینطور.» او کیف دستی‌اش را باز کرد، پاکت نامه‌ای را بیرون آورد و به سمت هلند در طرف دیگر میز هل داد. «اینم چک کل این مبلغ.»

هلند گفت: «صبح فردا فوراً پاس می‌کنیم.»

ایتو گفت: «این چک همین امروز فوراً پاس می‌شه!»  
هلند تته پته کرد. «باشه، مشکلی نیست، همین امروز.»  
گروه همراه هلند متعجب و شوکه بودند.

ایتو روی صندلی‌اش چرخید، به همه‌ی آن‌ها نگاهی سرد انداخت و گفت: «یک چیز دیگه هم هست. فکر کنم بانک شما در سن فرانسیسکو مشغول مذاکره است که یکی از بانک‌های نیشو بشه، آره؟»

هلند گفت: «درسته.»

«باید بهتون بگم که دنبال کردن اون مذاکرات دیگه وقت تلف کردنه.»

هلند گفت: «مطمئنم؟»

«کاملاً مطمئنم.»

مرد یخی وارد می‌شود.

چشمانم را به سمت هیز خیره کردم. جلوی خودم را گرفتم که لبخند نزنم. خیلی سعی کردم جلوی خودم را بگیرم. اما نتوانستم.

سپس مستقیم به هلند نگاه کردم. توی چشمش، 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 شلوازی‌های کنار هلند نگاه کردم. همانطور که بلند می‌شدم گفتم: «آقایون.»

آقایان. 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 می آید. به ایتو گفتم: «ممنون. هیچوقت از این که اینجوری از ما دفاع کردی پشیمون نمی شی.»

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

اول فکر کردم دارد درباره ی من حرف می زند. بعدش فهمیدم که او منظورش به بانک است. او گفت: «از حماقت خوشم نمی یاد. مردم خیلی زیاد به اعداد توجه می کنن.»



## بخش دوم

او به دین<sup>۱</sup> اطمینان خاطر داد: «هیچ ایده‌ی درخشانی تا به حال در اتاق کنفرانس متولد نشده»، استار<sup>۲</sup> گفت: «ولی ایده‌های احمقانه‌ی زیادی در آنجا مُردن.»

اِف. اسکات فیتزجرالد، آخرین ثروتمند بزرگ

---

<sup>۱</sup> Dane

<sup>۲</sup> Stahr

## 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 وائوکی بود، شهری کوچک نیم ساعت بالاتر از بیورتون. وقتی بالاخره مدیر بانک را پشت تلفن آوردم گفت: «به سر بزیند بانک.» او قول یک میلیون دلار اعتبار را به من داد که تقریباً سقف نهایی اعتبار بانک بود.

همان روز حسابمان 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 لیخندی غیر عادی تحویلیم داد. همیشه کار را با تفریح قاطعی می‌کنم. احساس گناه می‌کردم.

پر میزبان جلسه‌ی در ایوجین در آخر همان هفته بود. دوندگان برتر دنیا را از جمله رقیب دیرین فنلاندی‌اش، 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 دوندگی 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.

شب جمعه من و پنی رفتیم ایوجین و نشستیم کنار هفت هزار هوادار جیغ و دادکننده و پر از سر و صدا. مسابقه‌ی دوی ۵۰۰۰ متر، طاقت فرسا و پر جوش و خروش بود و پر تو بهترین حالت خودش

نبود؛ همه می‌توانستند ببینند. شورتر در دور نهایی زد جلو. اما در آخرین لحظات ممکن، در دویست متر آخر، پر همان کاری را کرد که همیشه می‌کند. او با سرعت زیاد زد جلو. استادیوم هیوار داشت می‌لرزید و منفجر می‌شد، او کشید کنار و با زمان ۱۳:۱۳:۸ مسابقه را تمام کرد؛ ۱/۶ ثانیه از بهترین زمان خودش زودتر.

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 می‌سال 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 رقبا 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 می‌راندیم. 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. /وو؟

«باک؟»

«بفرمایید.»

«باک، منم اِد کمپل... بانک کالیفرنیا.»

«بانک کالی...؟»

نصف شب زنگ زده؟ مطمئناً خواب بدی دیدم. «لعنتی، 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 هی تکرار می‌کرد. هی این لغت را می‌کوبید توی سرم. مرده مرده – مرده. او زمزمه کرد که تصادفی چیزی بوده. «باک، هستی؟ باک؟»

دستم را کورمال کورمال بردم تا چراغ را روشن کنم. شماره‌ی هلیستر را گرفتم. او هم دقیقاً واکنشش مثل من بود. نه، نمی‌شه. او گفت: «پر تازه اونجا بود. او وقتی رفت روحیه‌ی خوبی داشت. دوباره بهت زنگ می‌زنم.»

وقتی چند دقیقه بعد دوباره بهم زنگ زد، هق هق گریه می‌کرد.

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 روان 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.

او یکی دو تا آبجو توی مهمانی خورده بود اما هرکسی که او را موقع رفتن دیده بود قسم می‌خورد که هوشیار بود.

پر بیست و چهار سالش بود. دقیقاً وقتی با کارتر رفتن 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.

در مجلس ختم او در کلیسا، باورمن مطمئناً از شاهکارهای ورزشی پر حرف زد اما تایید کرد که زندگی پر و افسانه‌ی او درباره‌ی چیزهای بزرگتر و والاتر بود. باورمن گفت که بله، پر مصمم بود تا بهترین دونده‌ی دنیا شود. اما او چیزی بسیار بالاتر از این را می‌خواست. او می‌خواست تا زنجیره‌ایی را که بوروکرات‌های کوتاه فکر و خرده‌پاها در پای تمامی دونده‌ها زده‌اند، پاره کند. او می‌خواست قوانین مسخره‌ای را که جلوی پیشرفت ورزشکاران مبتدی می‌گیرد و آن‌ها را ضعیف می‌کند و نمی‌گذارد که ظرفیت‌هایشان را بشناسند، بشکند. وقتی حرف‌های باورمن تمام شد، وقتی از پشت تریبون پایین می‌آمد، تصور کردم که او پیرتر شده، تقریباً ناتوان. همانطور که او را تماشا می‌کردم که داشت بر می‌گشت روی صندلی‌اش بنشیند، نمی‌توانستم درک کنم که چطور او این قدرت را پیدا کرده بود تا آن سخنرانی را انجام دهد.



من و پنی نتوانستیم توی تشییع جنازه، جمعیت را تا قبرستان همراهی کنیم. نمی توانستیم. بیش از حد عصبی و خسته بودیم. با باورمن هم حرفی نزدیم. نمی دانم پس از آن اصلا حرفی درباره‌ی مرگ پر با او زده باشم. هیچکدام از ما نمی توانست این قضیه را تحمل کند.

بعدها شنیدم که چیزی در نقطه‌ای که پر مرده بود، داشت اتفاق می افتاد. داشت تبدیل به یک مرقد می شد. مردم هر روز آنجا را ملاقات می کردند، گل، نامه، یادداشت و هدایا و کفش‌های نایکی می گذاشتند. 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 می شد 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 بانکی مان گذر کرده بودیم، حالا که کاملا مطمئن بودم که به زندان نمی‌روم، می‌توانستم برگردم به سوالات عمیقم. ما می‌خواهیم اینجا چه بسازیم؟ چه نوع شرکی می‌خواهیم بشویم؟

مثل بسیاری از شرکت‌های دیگر، ما هم الگوهایی داشتیم. سونی برای مثال. سونی، اپل زمان خودش بود. سودآور، خلاق، 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.

ذهن و قلبم را جستجو می‌کردم و به تنها چیزی که بر می‌خوردم این لغت بود – «پیروزی.» خیلی نبود اما به مراتب بهتر از چیزهای دیگر بود. هر اتفاقی بیفتد، فقط نمی‌خواهم این موقعیت را از دست بدهم. شکست خوردن، مرگ بود. روبان آبی بچه‌ی سوم من بود، به قول سامراجی بچه‌ی تجارت من. اصلا نمی‌توانستم ایده‌ی مردن را تحمل کنم. به خودم گفتم باید زندگی کنیم. فقط باید زندگی کنیم. این تمام چیزی است که می‌دانم.

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 مشکلاتِ 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 تقاضاهای 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 تقریباً به حدِ 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.

البته که از یک لحاظ این ایده با عقل جور در می‌آید. عمومی کردن شرکت به چشم هم زدنی خروارها پول عایدمان می‌کرد. اما همچنین بسیار خطرناک بود. زیرا عمومی کردن شرکت اغلب به معنای از دست رفتن کنترل است. می‌تواند به معنای کار کردن برای دیگران باشد، خیلی زود باید جوابگوی سهامداران باشید، صدها یا هزاران غریبه، بسیاری از آن‌ها شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری هستند.

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 معاشناختی. من که خجالتی و به شدت گوشه‌گیر بودم، به نظرم این عبارت ناراحت‌کننده بود: خود عبارت عمومی کردن شرکت، برایم ناخوشایند بود؛ نه، ممنون، بیخیال.

با این حال، توی دوندگی‌های شبانه‌ام، گاهی اوقات از خودم می‌پرسیدم که مگر زندگی‌ات نوعی جستجو برای ارتباط نبوده است؟ دویدن برای باورمن، کوله‌گردی دور دنیا، ساخت یک شرکت، ازدواج با پنی، جمع کردن این گروه از برادرها در هسته‌ی روان آبی – آیا همه‌ی این‌ها، یک جورایی، عمومی شدن نبوده؟

اما در نهایت به این نتیجه رسیدم، ما به این نتیجه رسیدیم که عمومی شدن درست نیست. من گفتم، ما گفتیم که به درد ما نمی‌خورد. اصلاً. هیچوقت.

جلسه تمام شد.

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

باورمن، سهامداران اکثریت، هر دومون 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. من که دیگر جایی نبود که ضامن نباشم، چه اشکالی داشت که دوباره ضامن بشوم؟

اما باورمن دبه در آورد. او که بازنشسته شده بود و حقوق می گرفت، روحیه اش را به خاطر ضربه های روحی چند سال اخیر از دست داده بود و پس از مرگ پر بسیار ضعیف شده بود. نمی خواست یکبار دیگر ریسک کند. او می ترسید کوهستانش را از دست بدهد.

به جای اینکه شخصا ضامن وام بشود، به من پیشنهاد داد تا دو سوم از سهمش در روبان آبی را به من بدهد، با تخفیف. او داشت محترمانه پا پس می کشید.

من از این کار خوشم نمی آمد. مهم نبود که من پول خرید سهم او را نداشتم، نمی خواستم وزنه ی شرکت، لنگر روح و روانم را از دست بدهم. اما باورمن تسلیم ناپذیر بود و این را خیلی خوب می دانستم و نیازی به بحث با خودش نبود. خلاصه هر دو رفتیم پیش جاکوآ و از او خواستیم تا واسطه ی این معامله شود. جاکوآ همچنان بهترین دوست باورمن بود، ولی به این فکر کردم که او بهترین دوست من هم هست. من هنوز به او کاملا اعتماد دارم.

به او گفتم که همه ی شراکت را از بین ببریم. اگرچه از روی بی میلی موافقت کردم تا سهم باورمن را بخرم (پرداخت های اندک، طی پنج سال)، از او خواهش کردم که درصدی از آن را نگه دارد و در سمت معاونت و عضو هیئت مدیره ی کوچک ما باقی بماند.

او گفت قبول است. همه با یکدیگر دست دادیم.

همانطور که درگیر سهم و دلار بودیم، ارزش خود دلار هم داشت خون به پا می کرد. یک دفعه علیه ین ژاپن بلند شده بود. این مشکل در کنار افزایش نرخ دستمزد در ژاپن، نزدیک ترین خطر برای موجودیت شرکت ما بود. ما منابع تولید را افزایش داده و متنوع کرده بودیم. در نیو انگلند و پورتوریکو کارخانه های جدیدی اضافه کرده بودیم اما همچنان تقریباً تمامی تولیدمان را در ژاپن بی ثبات انجام می دادیم، بیشترش در نیپون رابر. احتمال کاهش ناگهانی یا از کار افتادن چرخه ی تأمین واقعا وجود داشت. مخصوصاً اینکه افزایش ناگهانی تقاضا برای کفش دوندگی وافلی باورمن وجود داشت.

کفش ورزشی وافل با تخت بیرونی اش، با پاشنه ی میانی نرمش و قیمت زیر بازارش (۲۴/۹۵ دلار)، داشت توجه عمومی را به دست می آورد. نه تنها احساس می شد که متفاوت است یا زیندگی خاصی دارد — ظاهر متفاوتی هم داشت. اساساً همینجوری بود. این کفش با روبه ی قرمز، آرم ویژ

سفید تپل، در زیبایی یک نوآوری بود. ظاهر آن باعث شد تا صدها هزار مشتری جدید به آغوش ناپکی جذب شوند و کارکرد آن به وفاداری مشتریان صحنه می‌گذاشت. نسبت به هر کفش دیگری در بازار، اصطکاک و لایه‌گذاری بهتری داشت.

وقتی دیدم که این کفش در سال ۱۹۷۶ از یک کفش ورزشی محبوب به یک کفش دست‌ساز فرهنگی تبدیل شد، فکری به نظرم رسید. شاید مردم این کفش‌ها را برای رفتن به سر کلاس بیوشند.

و اداره.

و مغازه‌ی خوار و بار فروشی.

و در همه‌ی زندگی روزمره‌ی خودشان.

ایده‌ی بلند پروازانه‌ای بود. آدیداس موفقیت اندکی در تبدیل کفش‌های ورزشی به کفش‌های روزانه داشت؛ برای نمونه کفش‌های تنیس استن اسمیت و کفش دوندگی کانتیری. اما هیچکدام به پای برجستگی یا محبوبیت کفش ورزشی وافل نمی‌رسیدند. خلاصه به کارخانه‌هایمان دستور دادم تا ساخت کفش ورزشی وافل را به رنگ آبی شروع کنند، که بهتر با سلوار جین ست می‌شود و از همین جا بود که این کفش پرواز کرد.

از عهده‌ی تأمین کافی کفش بر نمی‌آمدیم. خرده فروشان 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. ناپکی، 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 ناپکی تغییر می‌دادیم.

و برای این موجودیت تازه نامگذاری شده‌ی جدید، برای ادامه‌ی رشد، برای نجات دلار در حال افول، مثل همیشه باید تولید را افزایش می‌دادیم. نمایندگان فروش بر روی زانوهایشان افتاده بودند – این وضعیت ادامه دار نبود. ما باید مراکز تولید بیشتری را در خارج از ژاپن پیدا می‌کردیم. کارخانه‌های

فعلی ما در آمریکا و پورتوریکو کمک می کردند اما اصلا کافی نبودند؛ بسیار قدیمی، بسیار اندک، بسیار گران. بنابراین بهار سال ۱۹۷۶، بالاخره زمان آن بود تا برویم به سمت تایوان.

برای تعیین پیشگام ما در تایوان، جیم گُرمَن را انتخاب کردم. 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 می کرد. مثلاً این گُرمَن بود که سال ۱۹۷۲، کار ناخوشایند رساندن کیتامی تا فرودگاه را پس از آخرین نبرد نهایی در اتاق کنفرانس جاکوآ انجام داد. او این کار را بدون هیچ شکایتی انجام داد. این گُرمَن بود که فروشگاه ایوجین را از او وِیل 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 زده بود. به نظر او بهترین گزینه برای انجام جدیدترین مأموریت غیر ممکن بود – تایوان. اما اول باید برایش یک دوره‌ی آموزشی فشرده درباره‌ی آسیا می گذاشتم. پس یک سفر ترتیب دادم، یک سفر دو نفره.

توی هوایما که بودیم، گُرمَن نشان داد که یک دانش آموز 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 می‌دانستم، 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.

البته چالش بزرگتر این بود که هر کارخانه‌ای را که انتخاب می‌کنیم، وادارش کنیم که کیفیتش را ارتقا دهد.

با این حال خطر همیشگی ناپایداری سیاسی نیز وجود داشت. به گُرمَن گفتم که رئیس جمهور چیانگ کِیشِک تازه فوت کرده و پس از بیست و پنج سال ریاست او یک خلا قدرت ناجوری را به جا می‌گذاشت.

تازه، باید همیشه تنش‌های قدیمی تایوان با چین را در نظر بگیریم.

همانطور که بر فراز اقیانوس آرام رد می‌شدیم، من یکریز حرف می‌زدم. گُرمَن هم مرتب یادداشت‌هایی می‌نوشت و هم ایده‌های جدید و تازه‌ای ارائه می‌داد که بینش و چیزهایی جدیدی برای فکر کردن به من می‌داد.

وقتی در اولین مقصدمان، تایچُنْگ پیاده شدیم، خوشحال بودم. این جوان پر شور، پر انرژی و مشتاق بود تا کارش را شروع کند. افتخار می‌کردم که مربی‌اش بودم. به خودم گفتم انتخاب خوبی است.

اما وقتی که به هتل رسیدیم، گُرمَن وا رفت. تایچُنْگ مثل آخرین ستاره‌ی دور افتاده توی کهکشان بود. یک کلان 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 گُرمَن 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.

بهش گفتم محکم باش. به یک روز، یک کارخانه، یک لحظه فکر کن. راهنمایی‌های مربی‌ات را دنبال کن.

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 تایچُنْگ در شهر کوچک دلیو، کارخانه‌ای را یافتیم که امیدوی بهش بود. اسمش فنگ تی بود و مردی جوان به نام سی‌ایچ. 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

دسترسی به آن ممنوع بود، پرسیدم که چی داخل اون هست. او گفت منزل. «اینجا من و همسرم و سه فرزندم زندگی می‌کنیم.»

یاد جانسون افتادم. تصمیم گرفتم که فنگ تی را وزنه‌ی کار خودم در تایوان کنم.

وقتی که سر زدن به کارخانه‌ها تمام می‌شد و آزاد بودیم، من و گرمن مهمان صاحب کارخانه‌ها می‌شدیم. آن‌ها ما را با خوراکی‌های لذیذ محلی تا خرخره پر می‌کردند، برخی از آن‌ها واقعا پخته شده بود و با چیزهای نام‌مأنو تایی به ما می‌دادند، که نوعی مای تایی بود، اما ظاهراً به جای رم در آن روغن کفش ریخته بودند. من و گرمن که ساعت زیستی بدنمان به خاطر پرواز طولانی و اختلاف ساعت به هم ریخته بود، حوصله‌مون سر رفت. پس از دو تا مائو تایی مست شدیم. خواستیم کمتر بنوشیم، اما میزبانان ما لیوان‌هایشان را بالا گرفتند.

به سلامتی نایکی!

به سلامتی آمریکا!

در آخرین شامی که در تایچنگ داشتیم، گرمن مرتباً عذرخواهی می‌کرد و می‌رفت دستشویی تا آب خنک بزند به صورتش. هر بار که میز را ترک می‌کرد مائوی خودم را می‌ریختم توی لیوان آبش. هر بار که از دستشویی بر می‌گشت، یک دور دیگر به سلامتی می‌نوشیدیم و گرمن لیوانش را بلند می‌کرد و خیال می‌کرد که همه چیز رو به راهه.

به سلامتی دوستان آمریکایی ما!

به سلامتی دوستان تایوانی ما!

پس از آنکه گرمن یک قلمپ آب الکل‌دار را داد بالا به من نگاه کرد، وحشت زده شده بود. گفت:

«فک کنم الانه که بمیرم.»

گفتم: «یه خورده آب بخور.»

«مزه‌ی عجیبی می‌ده.»

«نه.»



اگرچه مشروب خودم را برای گُرمَن ریخته بودم، وقتی برگشتم اتاقم سرم گیج بود. برای خوابیدن مشکل داشتم. نمی‌توانستم درست تختم را پیدا کنم. همانطور که داشتم دندان‌هایم را مسواک می‌زدم، خوابم برد. نیمه مسواک.

چند دقیقه‌ای بعد بیدار شدم و دنبال لنز چشمی‌ام می‌گشتم. پیدایشان کردم. بعد روی زمین انداختمشان.

در می‌زدند. گُرمَن بود. آمد داخل و چیزهایی درباره‌ی برنامه‌ی سفر روز بعدمان پرسید. او مرا دید که روی دست و زانوهایم هستم و در همان حالت بیمارگونه‌ام، دنبال لنزهای چشمی‌ام هستم.  
«فیل، خوبی؟»

من من کنان گفتم: «راهنمایی‌های مربی‌ات رو دنبال کن.»

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 گُرمَن 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.»

شی را قبلاً دیده بودم. تو یکی از کارخانه‌های کفش که پارسال از آن بازدید کرده بودم. او برای میتسویشی و جوانس ستر بزرگ کار می‌کرد. او مرا به خاطر هیچان و اخلاق کاری‌اش تحت تأثیر قرار داده بود؛ و جوانی‌اش. برخلاف همه‌ی دیوونه‌ی کفش‌های دیگری که با آن‌ها ملاقات کرده بودم، شی جوان بود، بیست و چند سالی داشت، حتی خیلی جوان‌تر به نظر می‌رسید. مثل یک کودک نوپایی که بیشتر رشد کرده باشد.

او گفت که شنیده که ما آمدیم اینجا توی کشورشان. بعد مثل کارآگاه سی.آی.ای اضافه کرد:  
«می‌دونم واسه چی اومدین اینجا ...»

ما را دعوت کرد تا او را در دفترش ملاقات کنیم، دعوت نامه‌ای که معلوم شد الان برای خودش دارد کار می‌کند و نه برای میتسویشی.

آدرس دفترش را نوشتم روی کاغذ و گُرمَن را برداشتم و رفتیم. اطلاعات هتل نقشه‌ای برای ما کشید – که معلوم بود بدرد نخوره. دفتر شی در جایی خارج از شهر بود که روی نقشه نبود. بخش

بدر قاضیه این بود که من و گُرمَن چندین مسیر بی نشان و چندین کوچه‌ی بی شماره را پایین و بالا رفتیم. علامت خیابان می‌بینی؟ تقریباً هیچ خیابانی پیدا نبود.

احتمالاً چندین بار گم شدیم. هر جوری بود رسیدیم. یک ساختمان ستر قديمی ساخته شده از آجر قرمز. داخل که شدیم، به راه پله‌ی متزلزلی برخوردیم. همانطور که به سمت طبقه‌ی سوم بالا می‌رفتیم، دستمان را روی زده‌ها گذاشته بودیم. هر پله‌ی سنگی تورفتگی عمیقی داشت؛ به خاطر برخورد با میلیون‌ها کفش.

وقتی در زدم، شی فریاد زد: «بیای تو!» وقتی رفتیم داخل، او را دیدیم که وسط یک اتاق نشسته که شبیه لانه‌ی یک موش گنده بود. هر جا که نگاه می‌کردیم کفش بود؛ کفش، کفش و کفش. دسته دسته تیکه‌های کفش روی هم قرار داشت – کفش‌ها و بندها و زبانه‌ها. شی روی پاهایش ایستاد و مکانی را برای نشستن ما تمیز کرد. به ما چای تعارف کرد. بعد وقتی که آب جوش آمد، شروع کرد به آموزش دادن. می‌دونید که در همه‌ی کشورهای دنیا سنت‌ها و خرافات بسیار بسیار زیادی درباره‌ی کفش وجود دارد؟ از قفسه‌ای کفشی را آورد و جلوی صورت ما گرفت. می‌دونستید که توی چین، وقتی مردی با زنی ازدواج می‌کند، آن‌ها کفش‌های قرمز را روی سقف پرت می‌کنند تا مطمئن شوند که همه چیز در عروسی به خوبی پیش برود؟ کفش را در نور اندک اتاق چرخاند و تلاش کرد تا بتواند نوری را از بین کیفی پنجره‌ها پیدا کند. به ما گفت که این کفش در کدام کارخانه ساخته شده و چرا به نظر او این کفش خوش ساخت است و چطور می‌توانستند آن را بهتر بسازند. می‌دونستید که در بسیاری از کشورها وقتی که شخصی می‌خواهد بره سفر، در واقع بهش کفش پرتاب می‌کنن چون برایش خوش یمن است؟ کفش دیگری را برداشت، جوری آن را از هم باز کرد مثل اینکه جمعه‌ی یوریک تو دستان هملت است. او منشأ این کفش را توضیح داد و به ما گفت که چرا این کفش اینقدر ضعیف ساخته شده و چرا به همین راحتی از همدیگر پاشید. سپس با بیزاری آن را به گوشه‌ای پرت کرد. او گفت تفاوت بین یک کفش با کفش دیگر، در نود درصد موارد کارخانه است. طراحی، رنگ و تمامی آن چیزهای دیگری که مربوط به کفش می‌شود اهمیتی ندارد، همه چیز دست کارخانه است.

من به دقت گوش می‌دادم و یادداشت بر می‌داختم مثل گُرمَن توی هواپیما. ولی تمام مدت به این فکر می‌کردم که این یک نمایش است. او یک نمایش برگزار کرده و می‌خواهد سرمان را کلاه بگذارد. شی نمی‌دانست که بیشتر از آنکه او به ما نیاز داشت، ما به او نیاز داشتیم. خلاصه شی رفت

سراغ چرب زبانی‌اش. به ما گفت که در قبال هزینه‌ای اندک، مشتاقانه ما را به بهترین کارخانه‌های تایوان معرفی می‌کند.

این کار ظرفیت رشد داشت. می‌توانستیم یک نفر را توی میدان داشته باشیم تا مسیر را برای ما فرش کند و معرفی‌ها را انجام دهد، به گُرمَن کمک کند تا با محیط اینجا خودش را وفق دهد. یک جیامپیتروی آسیایی. ما درباره‌ی کمیسیون برای هر جفت کفش چانه زنی کردیم، برای مدت زمانی اندک، اما یک چانه زنی دوستانه بود.

خلاصه با همدیگر دست دادیم.

قبوله؟ قبول.

دوباره نشستیم و توافق نامه‌ای دیگر را برای تاسیس یک کارخانه‌ی فرعی در تایوان انجام دادیم. اسمش را چی بگذاریم؟ نمی‌خواستیم از نایکی استفاده کنیم. اگر قرار بود با جمهوری خلق چین تجارت انجام دهیم، نمی‌شد اسمی را بگذاریم که مربوط به دشمن سرسخت چین بود. روی هم رفته، کورسوی امیدی وجود داشت، یک رویای دست نیافتنی. اما بد نبود. خلاصه آتنا را انتخاب کردم. الهه‌ی یونانی که نایکی را به ارمغان آورد. شرکت آتنا. بنابراین راه بهشت بدون نشانه و بدون شماره را ادامه دادم؛ شاید هم ایده‌ی بهشت یک دیوونه‌ی کفش.

کشوری با دو میلیارد پا.

گُرمَن را قبل از خودم به خانه فرستادم. به او گفتم که قبل از ترک آسیا باید خیلی سریع یک توقف کوتاه توی مانیلا، فیلیپین داشته باشم. سر بسته گفتم که کار شخصی است.

رفتم مانیلا تا از یک کارخانه‌ی کفش دیدن کنم، یک کارخانه‌ی کفش عالی. کارم که تمام شد، شب را در سوئیت مک‌آرتور گذراندم.

شما را به خاطر قوانینی که می‌شکنید به یاد می‌آورند.

شاید.

شاید هم نه.

آن سال، جشن دویست سالگی آمریکا بود، لحظه‌ای عجیب در تاریخ فرهنگی آمریکا، همان ۳۶۵ روز برجسته‌ی خودشناسی و درس‌های مدنی و هر نیمه شب آتش بازی. از ۱ ژانویه تا ۳۱ دسامبر همان سال، هیچ کانالی را نمی‌توانستی پیدا کنی که فیلم یا مستندی درباره‌ی جرج واشنگتن

یا بن فرانکلین یا لکسینگتون و کانکورد پخش نکند. و به طور یکنواخت، در لابلای این برنامه‌های میهن پرستانه، پیام «دقیقه‌ی دویست سالگی» هم مرتب پخش می‌شد؛ اعلامیه‌ای درباره‌ی خدمات عمومی. تو این اعلامیه، دیک ون دایک یا لوسیلی بال یا گیب کاپلان برخی وقایعی را تعریف می‌کردند که در همین تاریخ در دوره‌ی انقلاب آمریکا وقوع یافته بود. یک شب ممکن بود جسیکا تانندی باشد که درباره‌ی قطع درخت آزادی حرف می‌زد. شب بعد ممکن بود رئیس جمهور جرالد فورد باشد که همه‌ی آمریکایی‌ها را به «زنده نگه داشتن روح سال ۷۶» نصیحت می‌کرد. یک جورایی کالا بی‌مزه بود، اندکی هم احساساتی – و بسیار ترحم انگیز. یک سال غرور میهن پرستی، عشق به کشور را در من به وجود آورد. کشتی‌های دراز که به بندر نیویورک می‌آمدند، خواندن حقوق بیل و بیانیه‌ی استقلال، سخنرانی پر شور درباره‌ی آزادی و عدالت – همه این‌ها سپاسگزاری مرا نسبت به آمریکایی بودنم تازه کرد. و آزاد بودنم؛ و نه در زندان بودنم.

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 دوندۀ با کفش‌های نایکی خواهیم داشت و بالاخره یک تیم المپیکی می‌سازیم.

داشت اتفاق می‌افتاد.

باید اتفاق می‌افتاد.

من و بنی رفتیم ایوجین. در آنجا با جانسون ملاقات کردیم که مشغول عکس برداری از رویدادهای المپیک بود. در کنار هیجانی که برای این بازی‌ها داشتیم، وقتی داشتیم روی صندلی‌هایمان در ردیفی از صندلی‌های پر شده می‌نشستیم، بیشتر از پر حرف می‌زدیم. معلوم بود که پر در ذهن همه‌ی افراد بود. ما این اسم را از هر گوشه و کناری می‌شنیدیم. به نظر می‌رسید که روح او همانند ابرهای کم ارتفاع بر روی پیست دوندگی سرگردان است. و اگر وسوسه می‌شدی که او را فراموش کنی، حتی برای لحظه‌ای، وقتی که به پاهای دونده‌ها نگاه می‌کردی، با دیدن این یادآوری کننده‌ی قوی، باز هم یاد پر می‌افتادی. بسیاری از دونده‌ها کفش پر مونتریال نایکی پوشیده بودند (بسیاری دیگر هم محصولات ساخته شده در اکستر مانند تریامف و وینکوئر پوشیده بودند. استادیوم

هیوارد آن روز مثل نمایشگاه کالای نایکی بود. همه می گفتند که این بازی‌ها می‌توانست شروع بازگشت افسانه‌ی پر باشد. پس از آنکه در بازی‌های مونیخ شکست خورد، بدون شک او دوباره قیام می‌کرد و این قیام درست از همین جا شروع می‌شد، همین حالا. هر مسابقه این افکار مشابه را یادآوری می‌کرد، تصویری مشابه: پر از میان همه زد جلو. پر نوار خط پایان را پاره کرد. ما می‌توانستیم این را ببینیم. می‌توانستیم او را ببینیم که از پیروزی می‌درخشد.

مرتب به خودمان می‌گفتیم، ای کاش، با صدای بغض کرده می‌گفتیم، ای کاش.

غروب که شد، آسمان قرمز، بعد سفید و در آخر آبی تیره شد. اما هنوز آنقدر هوا روشن بود که می‌شد دونده‌های دوی ۱۰،۰۰۰ متر را ببینیم که در خط شروع دور هم جمع می‌شوند. من و پنی وقتی ایستادیم، تلاش کردیم تا تمرکز کنیم، دستهایمان مانند وقت دعا کردن در همدیگر قفل شده بود. البته امیدمان به شورتر بود. او بسیار با استعداد و آخرین نفری بود که پر را زنده دیده بود. پس با عقل جور در می‌آمد که او کسی باشد که سخت عاشق پر باشد. همچنین کریگ ویرجین را هم داشتیم که کفش نایکی پوشیده بود؛ یک دونده‌ی جوان استثنایی از دانشگاه الینویز. همچنین گری جورکلاند را با کفش‌های نایکی داشتیم، یک سرباز کهنه کار دوست داشتنی از مینسوتا که قصد داشت از جراحی برگردد تا یک استخوان لق در پایش را بردارد.

تفنگ شلیک شد، دونده‌ها جهیدند به سمت جلو، همگی تنگاتنگ یکدیگر. من و پنی هم تنگاتنگ هم ایستاده بودیم و با هر گام آن‌ها آه و اوه می‌کردیم. دونده‌ها تا نیمه‌ی پیست گوش تا گوش هم می‌دویدند تا اینکه شورتر و ویرجین پر شور و هیجان جلو زدند. ویرجین در تنه زنی، به طور ناگهانی پایش را روی جورکلاند گذاشت و کفش نایکی او را به هوا انداخت. حالا پای زود آسیب دیده و تازه جراحی شده‌اش لخت و برهنه بود و با هر گامی که بر می‌داشت زمین سفت پیست را لمس می‌کرد. با این حال جورکلاند نایستاد. او تلوتلو نمی‌خورد. حتی سرعتش را کم نکرد. فقط می‌دوید، تندتر و تندتر و شعله‌ی این نمایش شجاعتمندی او باعث شد که جمعیت به شور و هیجان بیایند. فکر کنم او را همانقدر که یک سال قبل پر را بلند تشویق کردیم، تشویق می‌کردیم.

وقتی وارد دور آخر شدند، شورتر و ویرجین جلو بودند. من و پنی بالا و پایین می‌پریدیم. به همدیگر گفتیم: «دو نفر رو داریم، دو نفر رو داریم!» و سپس شدیم سه نفر. شورتر و ویرجین اول و دوم شدند و جورکلاند در نزدیکی نوار خط پایان، ناگهان از بیل راجرز جلو زد و سوم شد. عرق کرده بودم. سه المپیک ... با نایکی!

صبح روز بعد، به جای اینکه توی پیست استادیوم هیوارد دور پیروزی بزمن، رفتیم توی فروشگاه نایکی اردو زدیم. در حالی که من و جانسون درگیر مشتری‌ها بودیم، پنی دستگاه چاپ سیلک را آماده کرد و با سرعت تی‌شرت‌های نایکی چاپ می‌کرد. استادکاری‌اش عالی بود؛ تمام مدت روز افرادی می‌آمدند و می‌گفتند یک نفر را توی خیابان دیدند که تی‌شرت نایکی تنش بوده و حالا آن‌ها یکی برای خودشان می‌خواهند. علیرغم اندوه پیوسته‌ی ما برای پر، به خودمان اجازه دادیم تا احساس خوشحالی کنیم، زیرا داشت معلوم می‌شد که نایکی دارد فراتر از یک نمایش عالی پیش می‌رود. نایکی بر آن بازی‌ها غالب بود. ویرجین تو دوی ۵،۰۰۰ متر با نایکی شرکت کرد. شورتر دوی ماراتن را با نایکی برنده شد. یواش یواش، در مغازه، در شهر، می‌شنیدیم که زمزمه می‌کنند، نایکی نایکی نایکی. اسم خودمان را بیشتر از اسم هر ورزشکار دیگری می‌شنیدیم. البته غیر از پر.

عصر شنبه که برای دیدن باورمن داشتم می‌رفتم پیست استادیوم هیوارد، شنیدم که یک نفر پشت سرم گفت: «خدایا! نایکی واقعا که داره آدیداس رو جر می‌ده.»

باورمن آنجا بود، سخت مشغول تماشا. با این حال، لباس فرم معمولی‌اش را پوشیده بود: گرمکن پاره پوره، کلاه بیسبال زمختش. یک وقتی او رسماً درخواست جلسه‌ای در یک دفتر کوچک زیر جایگاه تماشاچیان در سمت شرقی استادیوم داد. این دفتر در واقع دفتر نبود، بیشتر شبیه کمد دیواری بود؛ جایی که متصدی زمین چنگک و جارو و تعدادی صندلی کرباسی نگهداری می‌کرد. فضای اندکی برای من و جانسون و مربی بود. البته بگذریم که باورمن دیگران را هم دعوت کرده بود: هلیستر و نیس و ویکسی، یک پزشک پای محلی که به عنوان مشاور کفش، پیش باورمن کار می‌کرد. وقتی در را بستیم متوجه شدم که باورمن، خودش نیست. در مراسم تدفین پر پیر به نظر می‌رسید و حالا او به نظر می‌رسید کلاً دگرگون شده. بعد از گپ و گفتی کوتاه، شروع کرد به غریبیدن. او گله کرد که دیگر نایکی به او احترام نمی‌گذارد. ما برای او یک آزمایشگاه خانگی ساخته بودیم و برایش یک دستگاه کفش‌ساز خریده بودیم اما او گفت که تقاضاهای پی در پی او برای دریافت مواد خام از اکسیر بیهوده بوده.

جانسون وحشت زده شد. او پرسید: «چه موادی؟»

باورمن گفت: «من رویه‌ی کفش تقاضا دادم و این تقاضای من رو نادیده گرفتن!»

جانسون رو کرد به ویکسی و گفت: «رویه‌های کفش رو برات فرستادم! اونا رو دریافت نکردی

مگه؟»

ویکسی هاج و واج مانده بود. «چرا گرفتیم اونارو.»

باورمن کلاه بیسبالیس را درآورد، دوباره روی سر گذاشت، باز برداشت و غرغرکنان گفت: «آره، خوب. ولی تو کفی‌های بیرونی رو نفرستادی.»

صورت جانسون قرمز شد. «اونام فرستادم! ویکسی؟»

ویکسی گفت: «آره. اونارو گرفتیم.»

حالا همه‌ی ما رو کردیم به باورمن که داشت قدم می‌زد یا شاید هم تلاش می‌کرد تا قدم بزند. آخه هیچ فضایی برای قدم زدن نبود. دفتر تاریک بود، اما باز هم می‌توانم بگویم که صورت مربی پیر داشت قرمز می‌شد. داد زد: «خوب ... ما اونارو سر موقع دریافت نکردیم!» جوری داد زد که نوک دندانهای چنگک‌ها لرزیدند. این قضیه به خاطر رویه و کفی بیرونی کفش نبود. این‌ها به خاطر بازنشستگی بود؛ و زمان. مثل پر، زمان به باورمن گوش نمی‌دهد. زمان سرعتش را کم نمی‌کند. او آتشی و خشمگین شد، در همان حال که اتاق را با در باز ترک می‌کرد، گفت: «دیگه این مسخره بازی رو تحمل ندارم.»

به جانسون و ویکسی و هلیستر نگاه کردم. همه به من نگاه کردند. برایم مهم نبود که باورمن درست می‌گفت یا غلط، باید راهی پیدا می‌کردیم که احساس کند که به او نیاز داریم و برای ما مفید است. گفتم اگر باورمن خوشحال نباشد، نایکی خوشحال نیست.

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 شنبه صبح زود از خواب بیدار شدم - ۳۱ جولای، ۱۹۷۶. دقیقاً پس از قهوه‌ی صبحم، 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

می کردند یا خیر. نمی دانستم که والدین و خواهرانم نگاه می کردند یا خیر. نمی دانستم ای بی. آی نگاه می کردند یا خیر.

دونده‌ها به خط شروع نزدیک شدند. همراه با آن‌ها رو به جلو خم شدم. احتمالاً به همان میزان که آدرنالین در بدن شورتر ترشح شد، در بدن من هم. منتظر شلیک تفنگ بودم منتظر نمای بسته‌ی اجتناب ناپذیر دوربین روی پاهای شورتر بودم. دوربین زوم کرد. نفسم بند آمد. از روی صندلی‌ام لیز خوردم روی زمین و خزیدم به سمت صفحه‌ی تلویزیون. گفتم نه. با دلپره داد زدم نه. «نه، نه!» او... تایگر پوشیده بود.

همانطور که امید بزرگ نایکی در کفش‌های دشمن ما به پرواز در آمد، با بیزاری تماشا کردم. ایستادم، برگشتم به سمت صندلی‌ام و مسابقه را که شروع شد تماشا کردم و با خودم حرف می‌زدم، با خودم زمزمه می‌کردم. یواش یواش خانه تاریک شد. نه آنقدر تاریک که مرا راضی کند. سپس پرده‌ها را کشیدم، چراغ‌ها را خاموش کردم. اما تلویزیون را خاموش نکردم. تماشا می‌کردم، تمامی دو ساعت و ده دقیقه را، تا ثانیه‌ی آخر.

هنوز هم نمی‌دانم دقیقاً چه اتفاقی افتاد. ظاهراً شورتر به این نتیجه می‌رسد که کفش‌های نایکی او شکننده بودند و در کلِ چهل کیلومتر دویدنش دوام نمی‌آوردند. (مهم نبود که کفش‌های نایکی در بازی‌های المپیک به خوبی جواب دادند) شاید هم وسواس بود. شاید هم خرافات بود. او می‌خواست کفشی را بپوشد که همیشه می‌پوشید. دونده‌ها تو این مورد واقعا جالب هستند. به هر حال، در لحظه‌ی آخر، او می‌رود سراغ کفش‌هایی که وقتی سال ۱۹۷۳ طلا گرفت، آنها را پوشیده بود.

و من هم نوشابه را به وودکا تغییر دادم. من که توی تاریکی نشسته بودم و توی دستم یک کوکتل گرفته بودم، به خودم گفتم با توجه به اوضاع فعلی، مسئله‌ی بزرگی نیست. شورتر حتی برنده هم نشد. یک دونده از آلمان غربی او را غافلگیر کرد و طلا گرفت. البته داشتم به خودم دروغ می‌گفتم، مسئله‌ی بزرگی بود، اما نه به خاطر ناامیدی یا از دست دادن فرصت بازاریابی. اگر تماشای دویدن شورتر با کفش‌هایی غیر از کفش‌های من می‌توانست اینقدر عمیق روی من تأثیر بگذارد، اکنون دیگر رسمی بود: نایکی بیشتر از یک کفش بود. دیگر من فقط نایکی را نمی‌ساختم؛ نایکی داشت مرا می‌ساخت. اگر می‌دیدم که ورزشکاری کفش دیگری را انتخاب می‌کند، اگر می‌دیدم هر کس دیگری کفشی دیگر را انتخاب می‌کند، فقط پس زدن یک مارک تجاری نبود، بلکه پس زدن من نیز بود. به خودم گفتم که منطقی باش، همه‌ی آدم‌ها توی دنیا قرار نیست که نایکی بپوشند.



نمی‌خواهم بگویم که هر دفعه که می‌دیدم شخصی توی خیابان با کفش دوندگی غیر از ما راه می‌رفت، ناراحت می‌شدم.

اما قطعاً این ناراحتی در من ایجاد می‌شد.

و اهمیتی نمی‌دادم.

همان شب به هلیستر زنگ زدم. او هم ناراحت شده بود. عصبانیت ناپخته‌ای در صدایش وجود داشت. خوشحال بودم. دوست داشتم افرادی که برایم کار می‌کنند همین احساس شور و شوق را داشته باشند. همان حس مشابه پس زده شدن، که انگار ضربه‌ای با مشت به شکمت وارد می‌کنند.

خوشبختانه، چنین پس زدن‌هایی در کل اندک بود. در انتهای سال مالی ۱۹۷۶ ما فروش‌مان را دو برابر کردیم - ۱۴ میلیون دلار. یک رقم خیره کننده که تحلیل‌گران مالی به آن توجه کردند و درباره‌ی آن نوشتند. اما با این حال ما همچنان پول نقد کافی نداشتیم. هنوز هم اگر ازم بر می‌آمد، پنج سنت هم وام می‌گرفتم و برای رشد شرکت سرمایه‌گذاری می‌کردم. با شفافیت و یا موهبت تلویحی افرادی که به آن‌ها اعتماد داشتیم. وودل، استراسر، هیز.

در اوایل سال ۱۹۷۶، چهار نفرمان با دودلی از فروش سهام و عمومی کردن شرکت حرف می‌زدیم و این ایده را روی میز می‌آوردیم. حالا در انتهای سال ۱۹۷۶، این ایده دوباره به ذهنمان آمد، اینبار جدی‌تر. ما خطرات احتمالی را تجزیه و تحلیل کردیم، مخالفان را سبک و سنگین کردیم، موافقان را بررسی کردیم. باز هم به این جواب رسیدم که نه.

گفتمیم که مطمئناً، مطمئناً دوست داریم که تزریق فوری این سرمایه را داشته باشیم. اوه، چه کارهایی که می‌توانیم با اون بکنیم! چه کارخانه‌هایی که می‌توانیم با آن اجاره کنیم! چه افراد بااستعدادی که می‌توانیم استخدام کنیم! اما عمومی شدن فرهنگ ما را تغییر می‌دهد، ما را مدیون می‌کند، ما را مشترک می‌کند. همه به توافق رسیدیم که این بازی ما نبود.

هفته‌ها بعد، که دوباره بی پول شدیم، حساب‌های بانکی‌مان خالی شدند، دوباره این ایده‌ی عمومی شدن را بررسی کردیم.

باز هم رد شد.

من که می‌خواستیم یک بار برای همیشه به این موضوع پایان بدهیم، آن را در ابتدای دستور کار جلسه‌ی سالانه‌مان قرار دادم؛ این جلسه نوعی خلوتگاه برای فراخواندن «بدقیافه‌ها» بود.

فکر می‌کنیم جانسون این عبارت را ساخت. در یکی از خلوتگاه‌هایمان او زیر لب گفت: «به چندتا تیم مدیریتی شرکت‌های ابر میلیون دلاری می‌تونی رو کنی و داد بزنی، «هی، بدقیافه» که بعدش کل تیم مدیریت برگردن و نگات کنه؟» همه را به خنده انداخت. خلاصه این اصطلاح جا افتاد. بعدش شد بخشی مهمی از زبان مادری‌مان. بدقیافه‌ها هم به معنی این خلوتگاه بود و هم کسانی که توی خلوتگاه بودند. و نه تنها جو غیررسمی آن خلوتگاه‌ها را تسخیر می‌کرد، بلکه جایی بود که هیچ ایده‌ای آنقدرها مقدس نبود تا مسخره نشود و هیچ کس آنقدرها شخص مهمی نبود که مسخره نشود، همچنین این اصطلاح روح شرکت، مأموریت و منش را نیز به طور خلاصه نشان می‌داد.

اولین بدقیافه‌ها که تعدادشان اندک بود، در انواع مختلفی از مجتمع‌های تفریحی ارگان اقامت کردند؛ اُتر کِرسِت، سالیشان. دست‌آخر سان‌ریور را ترجیح دادیم. یک پاتوق دلپذیر در مرکز آفتابی ارگان. معمولا وودل و جانسون از ساحل شرقی پرواز می‌کردند و همگی با ماشین جمعه دیر وقت، به سان‌ریور رانندگی می‌کردیم. چندتا کلبه کرایه می‌کردیم، یک اتاق کنفرانس می‌گرفتیم و دو یا سه روز آنقدر داد و بیداد می‌کردیم که صدایمان می‌گرفت.

می‌توانم خودم را قشنگ در سر میز کنفرانس ببینم که فریاد می‌زدم، و بر سرم فریاد می‌زدند - آنقدر می‌خندیدیم تا دیگر صدایم در نیاد. مشکلاتی که با آن مواجه بودیم سنگین، پیچیده و ظاهرا برطرف نشدنی بودند که با این حقیقت که تقریبا پنج هزار کیلومتر از یکدیگر دور بودیم، این مشکلات بیشتر می‌شد آن هم در زمانه‌ای که ارتباطات آسان و فوری نبود. ولی با این حال ما همیشه می‌خندیدیم. برخی اوقات، پس از یک خنده‌ی دلچسب که روان‌مان را تازه می‌کرد، به اطراف میز نگاه می‌کردم و تحت تأثیر احساسات قرار می‌گرفتم. رفاقت، وفاداری، قدردانی. حتی عشق. مطمئنا عشق هم بود. همچنین وقتی که به این فکر می‌کردم که اینها افرادی بودند که من گرد هم آوردم، شوکه می‌شدم. این‌ها پدران بنیانگذار یک شرکت چند میلیون دلاری بودند که کشف‌های ورزشی می‌فروخت؟ یک فرد معلول، دو آدم چاق بیمارگونه، یک آدم سیگاری که پشت هم به سیگار پک می‌زدند؟ نکته‌ی نویدبخش این بود که می‌دانستم در این گروه کسی که با او بیشترین اشتراکات را داشتیم ... جانسون بود. با این حال، غیر قابل انکار بود. در حالی که همه داشتند می‌خندیدند، شیطنت می‌کردند، عاقل‌ترین ما، او بود؛ آرام وسط میز نشستند بود و کتابی می‌خواند.

بلندترین و دیوانه‌ترین صدا در جلسه‌ی بدقیافه‌ها همیشه مال هیز بود. شخصیت او مثل دور شکمش، مرتب رشد می‌کرد و ترس‌ها و اشتیاق‌های جدیدی به آن اضافه می‌شد. برای مثال، تا آن

موقع هیز علاقه‌ی عجیبی به ماشین آلات سنگین پیدا کرده بود؛ کج بیل، بولدورز، ماشین‌های بالابر، جرتقیل. این ماشین آلات او را شیفته‌ی خود کرده بودند. این‌ها به هیز انرژی مست و سرخوش می‌کردند؛ راه دیگری برای بیان احساسات او نسبت به این ماشین‌ها نیست. در یکی از جلسات بدقیافه‌ها داشتیم از یک میخانه‌ی محلی بیرون می‌آمدیم که هیز متوجه یک بولدورز در زمین پشت هتل شد. متعجبانه فهمید که کلید داخل ماشین جا مانده. خلاصه نشست پشتمش و تمام زمین را گشت و بالاخره ماشین را توی پارکینگ، که نزدیک بود چندتا ماشین را له کند، ولش کرد. با خودم فکر کردم هیز توی بولدورز: مثل آرم ویژ نایکی، می‌تواند آرم گروه بدقیافه‌ها باشد.

همیشه می‌گفتم که وودل کارها را راست و ریس می‌کند اما این هیز بود که برنامه‌ها را تنظیم می‌کرد. هیز تمام سیستم‌های حسابداری پیچیده را که بدون آن شرکت زمین گیر می‌شد، سامان می‌داد. وقتی که برای اولین بار حسابداری دستی را به حسابداری خودکار تغییر دادیم، هیز دستگاه‌های اولیه را آورد و با تعمیرات دایمی آن‌ها، دستکاری آن‌ها یا ضربه زدن به آن‌ها با مشت‌های چاقش، آن‌ها را به طور عجیبی تنظیم می‌کرد. وقتی برای اولین بار تصمیم گرفتیم که خارج از آمریکا فعالیت تجاری داشته باشیم، ارزش‌های خارجی مشکل بزرگ و افتضاح ما بود و هیز یک سیستم ابتکاری حفاظت از ارز راه انداخت که نوسان را معتبرتر و بیشتر قابل پیش بینی می‌کرد.

علیرغم جشن و بیا و بروهای ما، علیرغم خل و چل بازی هامون، علیرغم محدودیت‌های بدنی، سال ۱۹۷۶ به این نتیجه رسیدم که ما یک تیم شگفت‌انگیز بودیم (سال‌ها بعد یک استاد مشهور دانشکده کسبوکار دانشگاه هاروارد که درباره‌ی نایکی مطالعه می‌کرد، به چنین نتیجه‌ی مشابهی رسید. او گفت: «به طور معمول اگر مدیر یک شرکت بتواند مدیرانه و استراتژیک فکر کند، آن شرکت آینده‌ی خوبی دارد. اما شما بچه‌ها خوش‌شانسید: تو شرکت شما، بیش از نیمی از بدقیافه‌ها، مدیرانه و استراتژیک فکر می‌کنند!»)

بدون شک، از دید هر ناظر معمولی، ما شبیه یک گروه تأسف بار ناهمگون بودیم که اصلا با یکدیگر جور نبودیم. اما در واقع ما بیشتر، شبیه بودیم تا متفاوت. و همین امر یک انسجام به اهداف و تلاش‌هایمان می‌داد؛ اساسا بچه‌های آرگان بودیم؛ که مهم بود. نیاز درونی داشتیم تا خودمان را ثابت کنیم، تا به دنیا نشان دهیم که ما پخمه و ساده لوح نیستیم و از پشت کوه نیامده‌ایم. ما تقریباً همگی از خود متنفران بی‌رحم بودیم که غرور خود را کنترل می‌کردیم. این تصور اشتباه که فقط یک نفر آدم باهوش توی گروه وجود دارد، بین ما نبود. هیز، استراسر، وودل، جانسون همگی توی اتاق

باهوش ترین بودند اما هیچکدام خودشان را یا نفر بعدی را باور نداشتند. جلسات ما با تحقیق، نفرت و کلی بدرفتاری معنا می شد.

اونم چه بدرفتاری! همدیگر را با نام های وحشتناکی صدا می زدیم. بددهنی مرتب از دهانمان بیرون می آمد. در همان حالی که ایده ها در جلسات پراکنده و به زبان آورده می شدند و تهدیدهای پیش روی شرکت فهرست می شدند، اما آخرین چیزی که مورد بررسی قرار می گرفت، احساسات یک نفر بود. از جمله من. مخصوصا من. رفتای بدقیافه من، کارمندان من، مرتب مرا باکی دفتردار صدا می کردند. البته هیچ وقت از آن ها نمی خواستم که به من این را نگویند. خودم بهتر می دانستم. اگر نقطه ضعفی نشان بدم، هر گونه احساسات بازی در بیاری، تو مردی.

یکی از جلسات بدقیافه ها یادم می آید که استراسر به این نتیجه رسید که ما نسبت به دیدگاه هایمان چندان «ستیزه جو» نیستیم. او گفت توی این شرکت کسانی که کارهای سردستی می کنند، زیادند. «خلاصه قیل از اینکه این جلسه شروع بشه می خواهم حرفی بزنم. من اینجا یک بودجه شمار آماده کردم.» او یک پوشه ی بزرگ را توی هوا تکان داد. «اینجا دقیقا چیزی است که ما باید با پولمان انجام بدیم.»

البته که همه می خواستند ارقام او را ببینند، اما بیشتر از همه خود هییز، مرد ارقام، مایل بود. وقتی متوجه شدیم که اعداد در یک ستون جمع نشده اند و پخش و پلا هستند، شروع کردیم به داد و بیداد کردن.

به استراسر برخورد. او گفت: «این فقط چکیده است که من پیشنهاد می دم. نه جزئیات. چکیده.» داد و بیدادها بلندتر شد. خلاصه استراسر پوشه را برداشت و پرت کرد به سمت دیوار و گفت: «گور بابای همه تون.» پوشه باز شد، کاغذها همه جا پخش و پلا شدند و صدای خنده ها سرسام آور بود. حتی استراسر هم نمی توانست جلوی خنده اش را بگیرد. او مجبور بود توی خنده ها شرکت کند.

تعجب زیادی نداشت که لقب استراسر، «غرش تندر» بود. اما لقب هییز، «روز حسابرسی» بود. وودل، «وزن» بود. جانسون «چهار عنصر» بود زیرا او همیشه مایل بود که اغراق کند و بنابراین هر چیزی که او می گفت نیاز بود که تقسیم بر چهار بشود. هیچ کس این چیزها را به دل نمی گرفت. تنها چیزی که واقعا در یک بدقیافه تحمل نمی شد، نازک نارنجی بودن بود.

و همچنین میانه روی. در انتهای روز، وقتی همه گلوشان از بدرفتاری و خندیدن و حل مشکلات می سوخت، وقتی که دفاتر یادداشت زردرنگ مان از ایده ها، راه حل ها، نقل قول ها پر می شد و فهرست

روی فهرست، جلسه را می‌بردیم توی میخانه‌ی مسافرخانه و با خوردن نوشیدنی ادامه می‌دادیم. نوشیدنی‌های زیاد.

اسم میخانه، «لانه‌ی جغد» بود. دوست دارم چشمانم را ببندم و خودمان را بیاد آورم که از در ورودی می‌پریدیم توی بار و دیگر مشتریان را مشوش می‌کردیم. یا با آن‌ها دمخور می‌شدیم. ما نوشیدنی‌هایی برای گروه‌مون می‌خریدیم و بعد می‌رفتیم گوشه‌ای برای خودمان می‌گرفتیم و با بیان مشکلات یا ایده‌ها یا طرحی احماقانه به همدیگر می‌پریدیم. مثلا مشکل پاشنه‌ی میانی بود، نه اینکه بخواهیم از نقطه‌ی «الف» برویم نقطه‌ی «ب». پشت سر هم حرف می‌زدیم، همه همزمان حرف می‌زدند، همدیگر را با اسامی نام می‌بردیم یا با انگشت اشاره می‌کردیم، همه‌ی این‌ها با خوردن مشروب بلندتر، جالب‌تر و تا حدودی واضح‌تر می‌شد. از نظر همه‌ی کسانی که در لانه‌ی جغد بودند، از نظر همه‌ی کسانی که درگیر شرکت بودند، این کارها به نظر بی‌فایده و نامناسب می‌آمد. حتی شرم‌آور. اما قبل از اینکه مسئول میخانه بخواهد تعطیل کند، ما کاملا متوجه می‌شدیم که چرا بحث آن پاشنه‌های میانی نباید از نقطه‌ی «الف» تا نقطه‌ی «ب» پیش برود و شخص مسئول بروز این مشکل پشیمان می‌شد و می‌فهمید و ما برای خودمان یک راه‌حل خلاقانه پیدا می‌کردیم.

تنها کسی که در این جشن آخر شب به ما ملحق نمی‌شد، جانسون بود. او معمولا می‌رفت می‌دوید تا مغزش باز شود، سپس بر می‌گشت توی اتاقش و توی تختخوابش مشغول مطالعه می‌شد. فکر نمی‌کنم اصلا او یک بار هم پایش را توی میخانه‌ی لانه‌ی جغد گذاشته باشد، یا اصلا بداند که آدرسش کجا بود. ما همیشه مجبور بودیم تا اولین بخش صبح روز بعد را صرف این کنیم که تصمیمات تازه‌ای را که در غیاب جانسون گرفته‌ایم، برایش توضیح دهیم.

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 پایین‌تری 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 این بی‌بی‌ای 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 خلاق 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 گذراندیم، 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. روسا 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 حق‌مان 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.

هیز نتوانست در شرکت حسابداری‌اش شریک شود، چون زیادی چاق بود.

جانسون نتوانست با ساعات اداری خودش را وفق دهد.

استراسر یک وکیل بیمه بود که از بیمه متنفر بود - و از وکالا.

وودل تمام رویاهای جوانی‌اش را در یک تصادف اتفاقی از دست داد.

اسم مرا از تیم بیسبال خط زده بودند. قلبم شکسته بود.

من شبیه بازنده‌های مادرزادی همه‌ی بدقیافه‌ها بودم و برعکس آن‌ها هم شبیه من بودند و من می‌دانستم که با همدیگر می‌توانیم بشویم برنده‌ها. هنوز نمی‌دانستم که برنده دقیقاً به چه معناست، غیر از اینکه یعنی بازنده نبودن. اما ظاهراً داشتیم به لحظه‌ی معنا کردن نزدیک می‌شدیم، به لحظه‌ای که می‌شد این سؤال را جواب داد. یا حداقل برنده شدن دقیق‌تر معنا شود. شاید آن لحظه با عمومی کردن شرکت سر برسد.

شاید عمومی کردن شرکت بالاخره تضمین می‌کند که نایکی همچنان به زندگی ادامه می‌دهد.

اگر هرگونه شک و شبهه‌ای درباره‌ی تیم مدیریتی روبان آبی در سال ۱۹۷۶ داشتیم، آن شک و شبهات اساساً 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 شانهم را بالا می‌انداختم و بالاترین حدِ 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.

اما بعد فکر می‌کردم: هرکاری من بکنم، باید نتیجه بدهد؛ زیرا سرپیچی خیلی کم است. در واقع، از قضیه‌ی بورک به بعد، هیچ کس بدخلقی به معنای واقعی نکرده بود؛ حالا درباره‌ی هر چیزی و حتی درباره‌ی حقوقشان که در هر شرکت کوچک و بزرگی وجود دارد، هم مورد خاصی نداشتیم. بدقیافه‌ها می‌دانستند که من به خودم خیلی حقوق بالایی نمی‌دهم و آن‌ها مطمئن بودند که هرچقدر از دستم بر می‌آمد، به آن‌ها پرداخت می‌کردم.

مشخصاً بدقیافه‌ها فرهنگی را که من ساخته بودم، دوست داشتند. به آن‌ها اعتماد کامل داشتم و نگران این نبودم که ممکن است خرابکاری کنند. همین باعث ایجاد یک وفاداری دو سویه شده بود. سبک مدیریتی من برای افرادی که می‌خواستند راهنمایی بشوند، در هر مرحله، جواب نمی‌داد. اما گروه من این سبک مدیریتی را نوعی آزاد گذاری و قدرت‌دهی می‌دانستند. به آن‌ها اجازه می‌دادم که باشند، کار کنند و اشتباهات خودشان را انجام دهند، زیرا این روش همان روشی است که من همیشه دوست داشتم دیگران با من برخورد کنند.

در یکی از جلسات بدقیافه‌ها در آخر هفته، که صرف این افکار و افکاری دیگر شد، با از خود بیخودی به سمت پورتلند برمی‌گشتم. نیمه‌ی راه به خودم آمدم و به پنی و پسرها فکر کردم. بدقیافه‌ها مثل خانواده بودند، اما هر دقیقه‌ای که با آن‌ها می‌گذراندم به ضرر خانواده‌ی دیگرم بود؛ خانواده‌ی واقعی‌ام. این گناه مشهود بود. اغلب وارد خانه‌ام می‌شدم و متیو و تراویس مرا دم در ملاقات می‌کردند. آن‌ها می‌پرسیدند: «کجا بودی؟» آن‌ها را بغل می‌کردم و می‌گفتم: «بابایی پیش دوستاش بود.» آن‌ها گنج می‌شدند و زل می‌زدند به من. «ولی مامانی که به ما گفت رفتی سر کار.»

همین موقع‌ها بود که وقتی نایکی اولین کفش‌های بچه‌گانه‌اش، یعنی والی وافل و رابی روڈ ریسر، را رونمایی کرد، متیو گفت که تا وقتی زنده است هیچوقت نایکی نخواهد پوشید؛ روش ابراز خشمش درباره‌ی غیبت‌های من، در کنار دیگر بدبختی‌ها. پنی تلاش کرد تا به او بفهماند که بابایی عمداً غیبت نمی‌کند. بابایی تلاش می‌کند تا یک چیزی بسازد. بابایی تلاش می‌کند تا مطمئن شود که او و تراویس یک روز می‌توانند به دانشگاه بروند.

من حتی به خودم زحمت توضیح ندادم. به خودم گفتم مهم نیست من چه می‌گویم. متیو هیچوقت نمی‌فهمید و تراویس همیشه می‌فهمید — آن‌ها ظاهراً با این موقعیت‌های پیشفرض غیر قابل تغییر به دنیا آمده بودند. متیو به نظر می‌رسید که نسبت به من مقداری تنفر در دل دارد، ولی تراویس به نظر نسبت به من ذاتاً علاقمند است. گفتن چندتا جمله‌ی دیگر چه تفاوتی می‌کرد؟ چند ساعت دیگر چه تفاوتی می‌کرد؟

سبک تربیت پدرا، سبک مدیریتی من. همیشه برایم سؤال بود، این سبک خوب است — یا فقط به قدر کفایت است؟

چندین بار عهد بستم که تغییر کنم. چندین بار به خودم گفتم: وقت بیشتری را با پسرها می‌گذرانم. بارها این قول را به خودم می‌دادم — برای مدتی. سپس دوباره بر می‌گشتم سر اخلاق عادی قبلی‌ام، تنها شیوه‌ای که من بلد بودم. بدون درگیری، و البته بدون درگیر نشدن.

این موضع احتمالاً تنها مسئله‌ای بود که نمی‌توانستم با مشورت با دوستان بدقیافه‌ام حل و فصل کنم. به طور گسترده دشوارتر از اینکه چگونه پاشنه‌ی میانی را از نقطه‌ی «الف» به نقطه‌ی «ب» ببریم، مسئله‌ی پسر «الف» و پسر «ب» بود؛ چطور آن‌ها را خوشحال نگه داریم و در همان حال پسر «پ»، نایکی، را پابرجا نگه داریم.



## 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. هرچند سال‌ها بعد بود که به نهایت دیوانگی‌اش پی بردم (او دفترچه خاطرات روزانه‌ای از روابط جنسی‌اش و فعل و انفعالات درونی‌اش نوشته بود). او یک شریک تجاری داشت، باب بوجرت، یک نابغه‌ی دیگر. 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 نشستیم فهمیدیم. حتی مطمئن نبودم که این افراد چگونه ما را پیدا کرده بودند یا چطور این جلسه را ترتیب دادند.

گفتم: «خوب، دوستان. چی دارید شما؟»

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 و زنش 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.»

اخم کردم و مدام را انداختم. گفتم: «چرا؟»

او گفت: «برای نرم کردن بیشتر. برای اتکای بیشتر. برای یک عمر دویدن با آن.»

زل زدم. «گرفتمون، نه؟»

چیزهای احمقانه‌ی زیادی از افراد مختلف توی شغل کفش شنیده بودم. اما این یکی. اوه. برادر. رودی یک جفت تختی کفش را به من داد که به نظر از قرن بیست و دوم آمده بود؛ گنده، بدقواره و معلوم بود که از جنس پلاستیک ضخیم بود و درونش — حباب؟ آن‌ها را پس دادم و گفتم: «حباب؟»

او گفت: «کیسه‌های هوای فشرده.»

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 خانواده‌ی آدمیزاد بود.

متوجه من شد که دارم او را برانداز می‌کنم، شکاکیت مرا دید و اصلا یک ذره هم ترسید. 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.

رودی هنوز ناامید نشده بود. ول کن نبود، خونسرد، جدی. در آخر او شانه‌هایش را با بی‌اعتنایی بالا انداخت و گفت که درک می‌کند. او تلاش کرده بود تا آدیداس را هم راضی کند و آن‌ها نیز مشکوک بودند. دعای جادویی. این تنها چیزی بود که باید می‌شنیدیم.

پرسیدم که شاید بتوانم تختی‌های هوایی آن‌ها را با کفش‌های دوندگی‌ام جور کنم و یک امتحانی بکنم. گفت: «چون آن‌ها تعدیل‌کننده ندارند، گشاد و لق می‌شن.»

من گفتم: «اشکالی نداره.»

تختی‌ها را توی کفش‌هایم جا دادم، پوشیدم، بندهایش را بستم. در همان حالی که بالا و پایین می‌پریدم گفتم که بد نیست.

رفتم دوی ده هزار متری. البته که بی ثبات بودند. اما آن‌ها همچنین تا یک دور دویدن، دوام داشتند.

دوباره به سمت اداره دویدم. من که هنوز خیس عرق بودم، مستقیم رفتم به سمت استراسر و بهش گفتم: «فکر کنم باید یه چیزی اینجا داشته باشیم.»

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 هوآبرد می‌فرستادم. فکر کنم راز او این بود که اصلا اهمیتی نمی‌داد که چه می‌گوید یا چطور می‌گوید یا چطور تکرار می‌کرد. او کاملاً روراست بود؛ یک تاکتیک پایه در هر مذاکره‌ای. یکی از زورآزمایی‌های استراسر با الوین هیز، از تیم پرستاره‌ی واشنگتن بوئنس، بود که شدیداً می‌خواستیم با او مجدداً قرارداد تبلیغاتی ببندیم. وکیل الوین به استراسر گفت: «تو باید به الوین کل این شرکت لعنتی‌ات رو بدی!»

استراسر دهانش را باز کرد. «خب شما می‌خواین؟ بفرمایید. ما ده هزار تا توی بانک داریم.»

«پیشنهاد آخر، همین است که هست.»

وکیل قبول کرد.

حالا، استراسر که پتانسیل زیادی را در این «تختی‌های بادی» دید، به رودی پیشنهاد داد که بابت هر تختی که می‌فروشیم، ده سنت به آن‌ها می‌دهیم. رودی تقاضای بیست سنت کرد و پس از هفته‌ها چانه زنی به یک مبلغ میانه‌ای رضایت دادند. سپس ما رودی و شریکش را فرستادیم به اکستر، که عملاً تبدیل شده بود به واحد تحقیق و توسعه‌ی ما.

البته وقتی جانسون رودی را ملاقات کرد، دقیقاً کاری را کرد که من انجام داده بودم. او تختی بادی را توی کفش دوندگی‌اش گذاشت و یک هزار متری سریع دوید، بعدش به من زنگ زد.

او گفت: «این می‌تونه بتر کونه.»

گفتم: «منم همین فکر رو کردم.»

اما جانسون نگران بود که حباب‌های هوا باعث اصطکاک بشوند و گفت که پایش احساس داغی می‌کرد و در شرف تاول زدن بود. او پیشنهاد داد تا این باد را توی پاشنه‌ی میانی هم تعبیه کنند تا دویدن متعادل بشود. گفتم: «به من نگو. به هم اتاقی جدیدت، آقای رودی بگو.»

استراسر که تازه از بستن موفقیت‌آمیز قرارداد با رودی فارغ شده بود، مأموریت مهم دیگری بهش سپردیم. بستن قرارداد با مریان دانشکده‌ها. نایکی بین بازیکنان بسکتبال ان‌بی‌ای میخ خودش را محکم کوفته بود و فروش کفش‌های بسکتبال به سرعت در حال بالا رفتن بود، اما عملاً هیچ تیم دانشکده‌ای نداشتیم. حتی تیم دانشگاه آرگان را هم نداشتیم. غیر قابل تصور بود.

مری، دیک هارتر، سال ۱۹۷۵ به ما گفت که تصمیم را بر عهده‌ی بازیکنانش گذاشته بود و رای تیم ۶ به ۶ بود. بنابراین تیم با کانورس ادامه داد.

سال بعد تیم برای نایکی رای ۹ به ۳ داد، اما هارتر گفت که همچنان آرا خیلی دور است، بنابراین آن‌ها با کانورس ادامه دادند.

این چه مسخره بازیه؟

به هلیستر گفتم که برود پیش بازیکنان و طی دوازده ماه آتی تبلیغ کند؛ که انجام داد. سال ۱۹۷۷ رای ۱۲ به ۰ به سود نایکی بود.

روز بعد، هارتر را در دفتر جاکوآ ملاقات کردم که هنوز آماده‌ی امضای قرارداد نبود.

چرا نه؟

او گفت: «دو هزار و پانصد دلار من کو؟»

گفتم: «آهان، حالا گرفتم.»

برای هارتر یک چک، فرستادم. بالاخره داکس‌های من روی تخته‌ی فیبری، نایکی می‌پوشند.

تقریباً در همین مواقع عجیب بود که یک مخترع کفش دیگر نیز روی پله‌ی جلوی در ما ظاهر شد. اسمش سونی واکارو بود و دقیقاً مثل فرنک رونی استثنایی بود.

او قد کوتاه و تپل بود و چشمانش مرتبا در حال حرکت بود. احساسات غلوآمیزی توی صدایش بود و لهجه‌ی ایتالیایی آمریکایی‌شده داشت، شاید هم لهجه‌ی آمریکایی ایتالیایی‌شده! نمی‌توانستم تشخیص دهم. البته که او دیوونه‌ی کفش بود. اما دیوونه‌ی کفشی که مستقیم از فیلم پدرخوانده پریده بود بیرون. وقتی اولین اولین بار آمد نایکی، تعدادی کفش ساخته‌ی خودش را حمل می‌کرد که باعث خنده‌های بلندی در اتاق کنفرانس شد. این جوان رودی نبود. در عین حال طی گفتگوها مدعی شد که با تمامی مربیان بسکتبال در سراسر کشور دوست صمیمی است. به هر ترتیبی چند سال قبل او مسابقه‌ی محبوب ستارگان دبیرستانی را به نام دایر دان کلاسیک، پایه‌ریزی می‌کند و حساسی هم می‌گیرد. از طریق همین بازی‌ها او با تمام شکوه مریگیری آشنا می‌شود.

به او گفتم: «باشه. تو استفاده می‌کنی و استراسر بزیند به جاده، برید بیرون و ببینید می‌تونید بازار بسکتبال دانشگاهی رو باز کنید یا نه.»

تمامی مدارس بسکتبال بزرگ - یو.سی.ال.ای، ایندیانا، نورث کارولینا و غیره - 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 چیزی بی‌اهمیتی بود. کاملاً انتظار داشتیم که استراسر و واکارو شکست بخورند و انتظار داشتیم که هیچ کدام از این دو نفر را دست کم برای یک سال نبینیم.

یک ماه بعد استراسر توی دفترم ایستاد، می‌درخشید. فریاد می‌زد. نام‌هایی را خط می‌زد. اِدی ساتن، آرکانساس! آب لمونز، تک‌زاش! جری تارکانیان، یو.ان.وی! فرنک مک‌گویر، ساوت کارولینا! (از روی صندلی پریدم بالا. مک‌گویر یک افسانه بود: او تیم ویلت چامبرلین کانساس را شکست داده و برنده‌ی قهرمانی ملی نورث کارولینا شده بود.) استراسر گفت که ما بدجوری سر کیسه را شل کردیم.

همچنین، تقریباً با حالتی غافلگیرانه گفت که دو نفر جوان دیگر نیز تحت نظر داریم: جیم والوانو در ایونا و جان تامپسون در جرج تاون.

(یکی دو سال بعد، او کار مشابهی را با مربیان فوتبال آمریکایی دانشگاهی کرد، تمامی بزرگان را گیر آورد، از جمله وینس دولی، و تیم قهرمان ملی‌اش جورجیا بولداجز. هرشل واکر در نایکی - بهتر از این نمی‌شد.)

ما خیلی فوری طی اطلاعیه‌ای رسمی در روزنامه‌های 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، فوراً به ما زنگ زد. کفش 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 هارتز، تأثیر کاملی داشت.

دیگر قراردادهای تبلیغاتی با ورزشکاران، دنگ و فنگ بیشتری داشت. تلاش ما برای جذب تبلیغات در تیس 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: «سهل‌انگاری مالی. هیچ‌کسی قرارداد تبلیغاتی ورزشی را به این عظمت هرگز دوباره نخواهد دید!»

خلاصه این ما بودیم، سال ۱۹۷۷ بدون هیچ‌کسی در تیس. خیلی زود با یکی از هواداران محلی همان تابستان رفتیم ویمبلدون. روز اول در لندن، با یک گروه از مقامات رسمی تیس آمریکا ملاقات کردیم. آن‌ها گفتند: «ما بازیکنان جوان عالی داریم. ایوت تشر احتمالاً بهترین بشه. گانفرای هم درخشان است. هرکاری شما بکنید، فقط از پسری که داره توی زمین ۱۴ بازی می‌کنه دور بشید.»

«چرا؟»

«آدم کله خرابیه.»

یک راست رفتیم زمین شماره ۱۴. و دیوانه‌وار، ناامیدکننده عاشق یک بچه دبیرستانی نیویورکی با موهای فرفری به نام جان مک آنرو شدم.

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 ویکی‌سی با شناس طراحی کرد. مشتری‌ها عاشق آن شدند.

تازه اولش بود. بعدش مشکلات شروع شد. اگر یک دوندۀ درست فرود نیاید، این پاشنه‌ی برآمده، باعث پیچ خوردن مچ، مشکلات زانو یا بدتر از اینها می‌شود. ما منتظر بودیم و خودمان را آماده‌ی واکنش شدید عمومی کردیم – اما هیچوقت اتفاق نیفتاد. برعکس، چیزی جز قدردانی نشدیدیم. چون هیچ شرکت کفش دیگری تلاش نمی‌کرد که چیزهای جدیدی بسازد، بنابراین تلاش‌های ما، چه موفقیت‌آمیز باشد چه نباشد، را برجسته می‌دیدند. تمامی نوآوری‌های ما را نوعی تفکر پیشرفتی و رو به جلو می‌دانستند و تحسین می‌کردند. حالا که شکست ما را نمی‌شناخت، دلیل نمی‌شد که وفاداری مشتری‌انمان را نادیده بگیریم.

با این حال باورمن خیلی توی خودش بود. سعی کردم که او را با یادآوری اینکه ناپکی بدون او وجود نداشت، دلداری بدهم. بنابراین او باید به اختراع، خلق کردن بدون هیچ ترسی ادامه دهد. آل‌دی ۱۰۰۰ همانند یک رمان ادبی معرکه بود که کاملاً به خوبی سر هم نشده بود. برخی اوقات این چیزها برای بهترین نویسندگان پیش می‌یاد و این دلیل نمی‌شود که آن‌ها از نوشتن دست بردارند.

حرفهای انرژی‌زای من جواب نداد. و بعد از این اشتباهی که کردم این بود که قضیه‌ی 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، باک.»

او کمی به نظر حسود می‌آمد؟

این واکنش او را به فال نیک گرفتیم. روحیه‌ی رقابتی او تازه دوباره به جریان افتاده بود. بسیاری از بعدازظهرها را توی دفتر با استراسر می‌نشستم و سعی می‌کردیم تا سر درآوریم که چرا برخی از خطوط تولید خوب می‌فروشند و برخی دیگر نه. این گفتگو به بحثی گسترده‌تر منتهی می‌شد که مردم درباره‌ی ما چه فکری می‌کنند و چرا. ما گروه تمرکز یا تحقیق بازار نداشتیم – از عهده‌ی پولش بر نمی‌آمدیم – پس بر آن شدیم تا به طور شهودی درک کنیم، استنباط کنیم و غیب گویی کنیم. به این توافق رسیدیم که مشخصاً مردم ظاهر کفش‌های ما را دوست دارند. مشخصاً داستان ما را دوست داشتند؛ شرکت آرگانی که با نابغه‌های دوندۀ تأسیس شده. مشخصاً آن‌ها چیزی را که با پوشیدن یک جفت کفش ناپکی درباره‌ی آن‌ها می‌گفت، دوست داشتند. فراتر از یک مارک تجاری بودیم، ما یک شعار بودیم.

برخی از این اعتبار ما به هالیوود رفت. ما آدمی آنجا داشتیم که نایکی را به ستاره‌های سینما می‌داد، همه نوع ستاره‌ای؛ بزرگ، کوچک، رو به صعود، رو به افول. هر بار که تلویزیون را روشن می‌کردم کفش‌های ما پای یکی از شخصیت‌های برنامه‌های محبوب تلویزیونی بود - استارسکی و هاج، مرد شش میلیون دلاری، هالک شگفت انگیز. به هر طریقی رابط ما در هالیوود یک جفت سنوریتا کورتز را به داستان فرح فاست رسانده بود که آن‌ها را در قسمت سال ۱۹۷۷ فرشتگان چارلی پوشیده بود. دیگر همین کافی بود. یک صحنه‌ی کوتاه از فرح با کفش‌های نایکی و بعد تمامی فروشگاه‌ها در سراسر کشور تا ظهر فردای آن روز، کفش‌های سنوریتا کورتز را تمام می‌کردند. خیلی زود تشویق کنندگان در تیم یوسی.ال.ای و یواس.سی با کفش‌هایی که دیگر به نام کفش فرح معروف شده بود، می‌پریدند توی هوا و تشویق می‌کردند.

همه‌ی این‌ها به معنای تقاضای بیشتر بود ... و مشکلات بیشتر تأمین این تقاضا. مرکز تولید ما گسترده‌تر شد. علاوه بر ژاپن، حالا چندین کارخانه توی تایوان و دو کارخانه‌ی کوچک در کره و به علاوه در پورتوریکو و اکسیر هم داشتیم. اما باز هم نمی‌توانستیم جوابگوی تقاضاها باشیم. همچنین، هرچه کارخانه‌های بیشتری را روی خط تولید می‌آوردیم، فشار بیشتری بر نقدینگی ما وارد می‌شد. گهگاه مشکلات ما هیچ ربطی به پول نداشت. برای مثال در کره، پنج کارخانه‌ی بزرگ بسیار عظیم بودند و رقابت بین آن‌ها بی رحمانه بود، می‌دانستیم که همین زودی‌ها نمونه‌ی تقلبی کفش‌هایمان خواهد آمد.

همانطوری که انتظارش را داشتیم، پست یک نسخه‌ی عالی کپی شده از نایکی بروئین، برایم آورد، که آرم تجاری ویژ هم داشت. تقلید، چاپلوسی است اما تقلب، دزدی است و این دزدی شیطانی است. جزئیات و استادکاری، بدون دخالت افراد ما، به طور شگفت‌انگیزی عالی بود. به رئیس کارخانه نوشتم و تقاضا کردم که این کار را متوقف کند و دست بردارد وگرنه او را برای صدها سال می‌اندازم توی زندان.

تازه اضافه کردم که دوست داری با ما کار کنی؟

تابستان ۱۹۷۷ با کارخانه‌اش یک قرارداد بستم، که برای مدتی مشکل کپی برداری حل شد. مهم‌تر اینکه فرصت انتقال تولید را در صورت لزوم، در حجمی عظیم، به ما می‌داد. همچنین باعث شد که یکبار برای همیشه وابستگی ما به ژاپن تمام شود.



متوجه بودم که مشکلات هرگز تمامی ندارند اما برای مدتی، سرعت حرکت ما بیشتر از مشکلات بود. برای افزایش تدریجی این حرکت، یک مبارزه‌ی تبلیغاتی با یک شعار جدید زیبا راه انداختیم: «هیچ خط پایانی وجود ندارد.» این ایده‌ی آژانس تبلیغاتی جدیدمان و مدیر ارشد آن، جان براون بود. او تازه دفتر خود را در سیاتل باز کرده بود. جوان، قهراقی و البته نقطه‌ی مقابل یک ورزشکار بود. این همه‌ی آن چیزی بود که به ظاهر باید آن روزها استخدام می‌کردیم. علاوه بر من و جانسون، نایکی پناهگاهی برای اقامت بود. با این وجود، ورزشکار یا غیر ورزشکار، براون توانسته بود به یک رقابت و یک شعار فکر کند که به خوبی فلسفه‌ی نایکی را در خود داشت. تبلیغ او یک دوندۀ را در یک جاده‌ی خارج از شهر تنها نشان می‌داد، که با صنوبرها احاطه شده بود. مشخصاً ارگان بود. در این تبلیغ نوشته بود: «شکست دادن رقیب در مسابقه، تقریباً آسان است. اما شکست دادن خودت، یک الزام بی پایان است.»

به نظر همه‌ی افراد دور و برم، این آگهی پر حرارت و جدید بود. این آگهی روی محصول تمرکز نمی‌کرد، بلکه به روحیه‌ی پشت این محصول تمرکز داشت، چیزی که هرگز در دهه‌ی ۱۹۷۰ کسی ندیده بود. افراد جوری درباره‌ی این آگهی به من تبریک می‌گفتند که انگار شوق القمر کرده بودیم. شانه‌هایم را با بی‌اعتنایی بالا انداختم. بی‌اعتنایی من نشانه‌ی تواضع من نبود. من هنوز به قدرت تبلیغات اعتقاد نداشتم. اصلاً و ابداً. فکر می‌کردم که یک محصول خودش به جای خودش یا حرف می‌زند یا نمی‌زند. در نهایت، این کیفیت است که اهمیت دارد. نمی‌توانستم تصور کنم که پیام تبلیغاتی وجود داشته باشد که بتواند ثابت کند که من اشتباه می‌گویم یا اینکه نظرم را عوض کند.

البته افراد تبلیغاتی ما به من می‌گفتند که اشتباه می‌کنم، اشتباه می‌کنم و صدردر اشتباه می‌کنم. اما بارها و بارها از آن‌ها می‌پرسیدم: می‌توانید قطعاً بگوید که مردم نایکی را به خاطر تبلیغات شما می‌خرن؟ می‌شه اینو به من با اعداد سیاه و سفید نشان دهید؟

سکوت.

آن‌ها می‌گفتند نه ... نمی‌توانیم با قطعیت بگوییم.

می‌گفتم خوب پس کمی مشکل است که جو زده بشیم، نه؟

سکوت.

برخی اوقات می‌گفتم کاشکی زمان بیشتری داشتیم تا آرام می‌نشستیم و درباره‌ی تبلیغات بحث می‌کردیم. مشکلات روزمره‌ی ما همیشه بزرگتر و پر تنش‌تر از این بود که چه شعاری باید زیر

عکس‌هایمان چاپ کنیم. در نیمه‌ی دوم سال ۱۹۷۷، مشکل موجود سر اوراق قرضه داران ما بود. آن‌ها بیکهویی سر و صدا کردند که می‌خواهند اوراق قرضه‌ی خودشان را نقد کنند. به مراتب بهترین راه برای نقد کردن اوراق قرضه‌شان، عمومی کردن شرکت بود که سعی کردیم به آن‌ها توضیح بدهیم این گزینه‌ی خوبی نیست. آن‌ها گوششان بدهکار این حرف‌ها نبود.

یک بار به چاک رایبسون مراجعه کردم. او با افتخار با درجه‌ی سروان دریایی، در یک نبرد جنگ جهانی دوم خدمت کرده بود. او اولین کارخانه‌ی ذوب‌آهن عربستان را ساخته بود. کمک کرده بود تا سر توافقی سخت، با شوروی مذاکره کنند. چاک تجارت را قشنگ بلد بود، بهتر از هر کسی دیگری که می‌شناختم، و تقریباً هر از گاهی به نصیحتش نیاز داشتم. اما طبق گفته‌ی جاگوآ، طی چند سال اخیر او مرد شماره‌ی دو در وزارت امور خارجه تحت سرپرستی هنری کیسینجر بود و بنابراین برای من «منطقه ممنوعه» محسوب می‌شد. حالا که جیمی کارتر به تازگی شده بود رئیس جمهور، چاک در وال استریت بود و یک بار دیگر برای مشاوره در دسترس بود. او را به اُرگان دعوت کردم.

هیچوقت اولین روزی را که به دفتر ما آمد فراموش نمی‌کنم. بهش گزارشی درباره‌ی پیشرفت‌های چند سال اخیر دادم و از او به خاطر مشاوره‌ی ارزشمندش درباره‌ی شرکت‌های بازرگانی ژاپنی تشکر کردم. بعدش به او صورت وضعیت‌های مالی را نشان دادم. آن‌ها را ورق زد و شروع کرد به خندیدن. از خنده روده بر شد. گفت: «کلا تو یه شرکت بازرگانی ژاپنی هستی - ۹۰ درصد بدهی!»

«می‌دونم.»

او گفت: «اینجوری که نمی‌تونی دووم بیاری.»

«خوب... فکر کنم به خاطر همینکه که گفتم بیای اینجا.»

اولین سفارش تجاری‌ام این بود که ازش درخواست کردم تا بیاید عضو هیئت مدیره‌ی ما شود. در اوج ناباوری من، قبول کرد. سپس نظر او را درباره‌ی عمومی کردن شرکت پرسیدم.

گفت که عمومی کردن شرکت یک گزینه نیست. در واقع یک اجبار است. گفت که من باید این مشکل جریان نقدینگی را حل کنم، به آن حمله کنم، با آن توی گود کشتی بگیریم، در غیر این صورت شرکت را از دست خواهیم داد. شنیدن این ارزیابی‌های او ترسناک، اما لازم بود.

برای اولین بار متوجه شدم که عمومی کردن شرکت اجتناب‌ناپذیر است، و نمی‌توانم از زیرش فرار کنم، این تصور مرا غمگین کرد. البته که ما برای پول درآوردن زیاد ادامه می‌دادیم. اما پولدار

شدن هرگز در تصمیمات من جای نگرفته بود. حتی از نظر بدقیافه‌ها این موضوع اهمیت کمتری داشت. خلاصه وقتی در جلسه‌ی بعدی این موضوع را مطرح کردم و به آن‌ها گفتم که چاک چه گفته، برای بحث و گفتگوی بیشتر سوالی نکردم. فقط آن را به رای گذاشتم.

هیز موافق بود.

جانسون مخالف.

استراسر هم همینطور. او مرتب و بی‌وقفه می‌گفت: «با این کار، گند می‌زنیم به فرهنگ شرکت.»  
وودل بی طرف بود.

البته تنها چیزی که همه‌ی ما نسبت به آن توافق داشتیم، فقدان موانع بود. هیچی سر راه عمومی کردن شرکت قرار نداشت. فروش استثنایی بود، نظرات عموم مردم نسبت به ما مثبت بود، مباحث حقوقی را پشت سر گذاشته بودیم. بدهی داشتیم اما درحال حاضر قابل مدیریت بود. با شروع کریسمس ۱۹۷۷، وقتی که نورهای رنگی روشن بر فراز خانه‌های محله‌ی من پدیدار شدند، یاد تفکراتم در حین یک دندگی‌هایم افتادم: هر چیزی در شرف تحول است. فقط مسئله‌ی موجود، زمان است.

و بعد آن نامه رسید.

یک چیز غیر گیرا و کوچک. پاکت نامه‌ی سفید معمولی. آدرس بازگشت به وضوح مشخص بود: امور گمرکی آمریکا، واشنگتن دی.سی. پاکت نامه را باز کردم. دستانم شروع کردند به لرزیدن. یک قبض بود. ۲۵ میلیون دلار.

آن را خواندم. دوباره خواندم، نمی‌توانستم شیر یا خط کنم. تا جایی که توانستم تشخیص بدهم، دولت فدرال می‌گفت که نایکی سه سال مالیات گمرکی بدهکار است. این را بر اساس چیزی به نام «هزینه‌ی فروش آمریکایی» می‌گفتند؛ یک روش قدیمی ارزیابی مالیات. فروش آمریکایی – چی؟ استراسر را به دفترم فراخواندم و نامه را به سمتش پرت کردم. خواند و خندید. او که ریش خود را می‌مالید، گفت: «نمی‌تونه درست باشه.» گفتم: «نظر منم همینه.»

این نامه را هی رد و بدل کردیم و به این نتیجه رسیدیم که اشتباه شده. چون اگر واقعا درست بود، اگر ما راستی راستی ۲۵ میلیون دلار به دولت بدهکار بودیم، کارمون تعطیل بود. به همین سادگی.

تمام صحبت‌ها درباره‌ی عمومی کردن شرکت وقت تلف کردن بسیار بود. همه چیز از سال ۱۹۶۲ وقت هدر دادن بود. هیچ خط پایانی نیست؟ خط پایان دقیقاً همین جاست، این خط پایان است. استراسر چندجایی تلفن زد و روز بعد آمد پیش من. این بار نمی‌خندید. گفت: «نه مثل اینکه صحت داره.»

منشأ این قضیه شیطانی بود. رقبای آمریکایی ما، کانورس و کدز، به اضافه‌ی چند کارخانه‌ی کوچک دیگر – به عبارتی دیگر آنچه که برای صنعت کفش آمریکا باقی مانده بود – همگی پشت این قضیه بودند. آن‌ها با واشنگتن ساخت و پاخت کرده بودند تا شتاب حرکت پیشرفت ما را کاهش دهند و این ساخت و پاخت آن‌ها برایشان منفعتی داشت که حتی توی خواب هم ندیده بودند. آن‌ها توانسته بودند مسئولین گمرک را متقاعد کنند تا با اعمال هزینه‌ی فروش آمریکایی ما را لنگ کنند؛ قانونی منسوخ شده که بر می‌گردد به دوره‌ی حمایت از مصنوعات داخلی که پیش از دوره‌ی رکود بزرگ وجود داشت یا به گفته‌ی برخی دیگر، این دوره‌ی رکود باعث ترویج این قانون شد.

قانون هزینه‌ی فروش آمریکایی، یا ای.اس.پی، می‌گوید که حق گمرک واردات بر کفش‌های ناپلونی باید ۲۰ درصد از هزینه‌ی تولید کفش باشد – مگر اینکه «کفش مشا‌ه‌پی» باشد که یک رقیب در آمریکا آن را تولید کرده باشد. در هر صورت، حق گمرکی باید ۲۰ درصد از هزینه‌ی فروش رقیب باشد. بنابراین تمام کاری که رقبای ما لازم بود انجام بدهند این بود که تعداد اندکی کفش در آمریکا تولید و اعلام کنند که آن‌ها مشابه است، سپس قیمت سرسام‌آوری را برای آن بزنند – بعد کار و بارشون رونق بگیرد. آن‌ها می‌توانستند حق گمرکی واردات ما را نیز آنقدر گران کنند که سر به فلک بزند.

و همین کار را هم کردند. یک حقه‌ی کثیف کوچک. آن‌ها توانستند حق گمرکی ما را تا ۴۰ درصد افزایش دهند – با محاسبه‌ی سال‌های قبل. گمرک به ما می‌گفت که با احتساب سال‌های قبل مبلغ ۲۵ میلیون دلار به آن‌ها بدهکاریم. حقه‌ی کثیف یا هر چیزی، استراسر به من گفت که گمرک اصلاً شوخی بردار نیست. ما ۲۵ میلیون دلار به آن‌ها بدهکاریم و آن‌ها این را می‌خواهند. همین حالا.

سرم را روی میز گذاشتم. چند سال قبل، وقتی با اُنیتسوکا جنگ داشتم، به خودم گفتم که مشکل در تفاوت‌های فرهنگی ریشه دارد. بخشی از من، که در جنگ جهانی دوم شکل گرفته بود، اینقدرها

تعجب نکرده بود که با دشمن سابق خود اختلاف داشته باشد. حالا من در موقعیت ژاپنی‌ها بودم، در جنگ با ایالات متحده‌ی آمریکا. با دولت خودم.

این اختلافی بود که هیچوقت تصور آن را نمی‌کردم و واقعا نمی‌خواستم و با این حال نمی‌توانستم از زیر آن در بروم. باختن یعنی نابودی. چیزی که دولت تقاضا کرده بود، ۲۵ میلیون دلار، خیلی نزدیک به رقم فروش کل سال ۱۹۷۷ ما بود. حتی اگر ما می‌توانستیم به هر طریقی ارزش درآمد یک سال خود را به آن‌ها بدهیم، نمی‌توانستیم به پرداخت حق گمرکی واردات که ۴۰ درصد بالاتر بود، ادامه دهیم.

با آه و افسوس به استراسر گفتم که پس فقط یک کار می‌شود کرد. «ما باید با هرچه که داریم با این قضیه مبارزه کنیم.»

نمی‌دانم چرا این بحران مرا از لحاظ روحی نسبت به بقیه بیشتر داغون کرد. بارها سعی کردم تا به خودم بگویم که ما با موقعیت‌های بدی دست و پنجه نرم کرده‌ایم، حالا این موقعیت بحرانی را هم پشت سر می‌گذاریم.

اما این یکی واقعا متفاوت بود.

با پنی که درباره‌ی این موضوع حرف می‌زد، او می‌گفت که در واقع من حرف نمی‌زنم و همش دارم غرغر می‌کنم و ساکت می‌شوم. او که کفرش درآمد بود و کمی هم ترسیده بود گفت: «شدی مثل دیوار.» باید به او می‌گفتم که این کاری است که وقتی افراد می‌جنگند، انجام می‌دهند. آن‌ها دیوار می‌سازند. پل متحرک را بالا می‌کشند. آن‌ها خندق می‌کنند.

اما از پشت دیوار بالا رنده‌ی خودم نمی‌دانستم چطور باید مبارزه کنم. توانایی حرف زدن را در سال ۱۹۷۷ از دست دادم. یا سکوت با من بود یا خشم. شب دیروقت، پس از گفتگوی تلفنی با استراسر یا هیز یا وودل یا پدرم، نمی‌توانستم راه نجاتی پیدا کنم. فقط می‌توانستم خودم را ببینم که این شغلی را که با زحمت بسیار ساخته بودم، داشت از بین می‌رفت. خلاصه زدم به سیم آخر – عقده‌ام را سر تلفن خالی کردم. به جای اینکه تلفن را قطع کنم، گوشی را محکم می‌زدم زمین، دوباره می‌زدم زمین، محکم‌تر و محکم‌تر تا وقتی که خرد و خاکشیر می‌شد. چندین بار آن تلفن را درب و داغون کردم.

پس از سه بار، شایدم چهار بار، داغون کردن تلفن، متوجه شدم که تعمیر کار شرکت مخابرات دارد به من نگاه می‌کند. او گوشی را سر جایش گذاشت، بررسی کرد که مطمئن شود بوق می‌خورد و وقتی که او داشت وسایلش را جمع می‌کرد، خیلی ملایم گفت: «این ... واقعا ... کاری بچه‌گانه بود.»

سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم.

گفت: «تو مثلاً آدم بالنی هستی.»

دوباره سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم.

به خودم گفتم که اگر یک تعمیرکار تلفن احساس می‌کرد که باید مرا سرزنش کند، رفتارت احتمالا باید تغییر کند. همان روز به خودم قول دادم. قول دادم که از آن به بعد، تفکر می‌کنم، هر شب بیست کیلومتر می‌دوم، هر چیزی که به نظر برسد به خودم مسلط هستم.

متحد بودن با پدر خوبی بودن یکسان نبود. من همیشه به خودم قول داده بودم که برای پسرانم، بهتر از رفتار پدرم با ما، پدری کنم - یعنی به آن‌ها بیشتر روی خوش نشان می‌دهم و توجه بیشتری می‌کنم. اما در اواخر ۱۹۷۷، وقتی خودم را صادقانه ارزیابی کردم، وقتی به میزان زمانی که من پیش پسرها نبودم نگاه کردم و حتی وقتی در خانه بودم هم چقدر دور بودم، نمرات پایینی به خودم دادم. اگر بخواهم دقیقاً با شماره و ارقام حساب کنم، می‌توانم فقط بگویم که در مقایسه با رفتار پدرم با فرزندانم، من ۱۰ درصد بهتر از او بودم.

به خودم گفتم حداقل من نان آور بهتری بودم.

و حداقل قصه‌ی شبانه‌ی خواب آن‌ها را مرتب می‌گفتم:

بوستون. آوریل سال ۱۷۷۳. در کنار دسته‌های مستعمره نشین خشمگین، که به اضافه شدن حق گمرکی چای محبوب آن‌ها معترض بودند، مت و تراویس هیستروی یواشکی سوار عرشه‌ی سه کشتی در بندر بوستون شدند و تمامی چای‌ها را از روی عرشه دور ریختند ...

زمانی که چشمانشان بسته می‌شد، یواشکی از اتاق می‌رفتم بیرون و می‌نشستم روی صندلی راحتی‌ام و تلفن را بر می‌داشتم. سلام، بابا. خوبی؟ چه خبر؟! ... من؟ نه زیاد خوب نیستم.

طی ده سال اخیر این کار آخر شب من بود، مایه‌ی نجات من. اما اکنون بیشتر از هر موقع دیگری از آن لذت می‌بردم. من طالب چیزهایی بودم که فقط می‌توانستم از مرد پیرم بگیرم، هرچند که برای نام بردن آن‌ها در تنگنا بودم.

قوت قلب دوباره؟

تایید؟

آسایش؟

۹ سپتامبر ۱۹۷۷، همه‌ی آن‌ها را ناگهانی به دست آوردم. البته که ورزش دلیل آن بود.

همان شب هوستون راکتس با لس آنجلس لیکرز بازی داشت. در شروع نیمه‌ی دوم، گارد لیکرز نورم، نیکسون یک ضربه جهشی را از دست داد و هم تیمی‌اش کوین کانرت، یک قدبلند دو متری خارج از آیووا، برای جهیدن دوباره با کرمیت واشنگتن از تیم هوستون در تقلا 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. دعوی آن‌ها بالا 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 توامجانوویچ شکست، فرق سرش شکافت و استخوان‌های صورتش از زیر پوستش زد بیرون. توامجانوویچ جوری روی زمین افتاد که انگار با اسلحه به او شلیک کرده‌اند. بدن عظیم او با صدای نفرت انگیز شلیق روی زمین افتاد. صدای برخورد او به زمین در سرتاسر لس آنجلس طنین انداز شد. چند ثانیه‌ای توامجانوویچ 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 شگفت انگیزترین بازی‌هایی بود که تا حالا دیده بودم.» سپس وقفه‌ی طولانی بود و اضافه کرد: «دوربین مرتب زوم می‌کرد داخل و می‌تونستی کاملاً به وضوح بینی ... روی کفش توامجانوویچ ... آرم ویژ! اونا مرتب روی آرم ویژ زوم می‌کردن.»

هیچوقت چنین غروری را در صدای پدرم نشنیده بودم. البته که توامجانوویچ در بیمارستان بود و با مرگ دست و پنجه نرم می‌کرد و البته که استخوان‌های صورتش از اطراف سرش آویزان بودند — اما آرم باک نایت زیر نظر توجه ملی بود.

شاید همان شب بود که آرم ویژ برای پدر واقعی شد. قابل احترام. او در واقع از لغت «افتخار» استفاده نکرد. اما تلفظ را که قطع کردم احساس کردم که او حس افتخار داشت. به خودم گفتم که همین احساس همه‌ی این کارهای مرا تقریباً ارزشمند کرد. تقریباً.

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

در بحبوحه‌ی جنگ آخر الزمان با دولت، خانه خریدن کار عجیبی بود. اما از ایده‌ی جوری رفتار کردن انگار همه چیز دارد به خوبی پیش می‌رود خوشم می‌آمد. مرد موفق کسی است که خطر می‌کند.

همچنین ایده‌ی تغییر چشم انداز را دوست داشتم.

با خودم فکر کردم شاید همین باعث شروع تغییر شانس باشد.

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 شای 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 به چیزی کاملاً 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 بالای هیلزبرو قرار داشت و همه‌ی اتاق‌هایش بزرگ و جا دار بودند. از همان شب اول فهمیدیم که خانه‌ی خودمان را پیدا کردیم. حتی یک کتج دنج هم داشت که مناسب صدلی 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، هرچند هیچکدام نمی‌دانستیم چرا. او نمی‌خواست پای عقبی‌اش را در عقب ثابت نگه دارد. گوش نمی‌داد. دائم با من جر و بحث می‌کرد.



می گفت توپ دارد حرکت می کند، چرا من حرکت نکنم؟  
چون اگه حرکت کنی سخت تر می شه بهش ضربه بزنی.  
این دلیل من هیچ وقت برای او قانع کننده نبود.

متیو فراتر از یک عصیانگر بود. فهمیدم که او فراتر از خلاف گرا بود. او نمی توانست به طور مثبتی آقا بالا سر را تحمل کند و حضور آقا بالا سر را که سایه به سایه می خورد، حس می کرد. هر مخالفتی با خواسته می او مایه ی رنجش بود و متعاقبا واکنش فیزیکی نشان می داد. برای مثال در فوتبال، مثل یک آنارشیست بازی می کرد. همانطور که در برابر رقیبش مسابقه می داد، در برابر قوانین و ساختار هم مسابقه می داد. اگر یکی دیگر از بهترین بازیکنان تیم با یک یورش ناگهانی به سمت متیو می آمد، متیو بازی را فراموش می کرد، توپ را فراموش می کرد و فقط می رفت برای قلم پای آن بازیکن. پسر کله پا می شد، والدین می آمدند، بعدش دیگر خر تو خر می شد.

توی یکی از این زد و خوردهایی که متیو عاملش بود، به او نگاه کردم و فهمیدم که او دیگر نمی خواهد آنجا باشد، اما من می خواستم. فوتبال دوست نداشت. رو همین حساب به ورزش اهمیتی نمی داد. بازی می کرد، من مشغول تماشای او، بدون منت.

با گذشت زمان رفتار او تأثیر سرکوب کننده ای بر روی برادر کوچک ترش 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 نمی رفت بازی کند. از او خواستم تا تجدید نظر کند، اما تنها چیزی که او با متیو یا شاید هم با پدرش اشتراک داشت، خصلت کله شقی اش بود. از میان تمامی مذاکراتی که در عمرم انجام داده بودم، مذاکرات با پسرانم دشوارترین آن ها بود.

عید سال جدید، ۱۹۷۷، دور و بر خانهای جدیدم می چرخیدم، چراغ ها را خاموش کردم و نوعی فشارهای عمیق را در بستر وجودی ام احساس می کردم. زندگی من درباره ی ورزش بود، کار من درباره ی ورزش بود، پیوند من با پدرم درباره ی ورزش بود، اما هیچکدام از پسرهایم نمی خواستند کاری در رابطه با ورزش انجام دهند.

مثل هزینه ی فروش آمریکایی، به نظر خیلی ناعادلانه بود.

## ۱۹۷۸

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 اُنیتسوکا خشم او مرا آسوده و خیالم را جمع می‌کرد. ذهن او یک سلاح 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 ایالات 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.

یادم نمی‌آید اصلا مرا به ورشکول معرفی کرده باشد. یادم نمی‌آید که کسی از من خواسته باشد که او را ملاقات کنم یا او را به کار بگیرم. فقط یادم می‌آید که یک‌هویی چشمم را باز کردم و دیدم ورشکول اینجاست، کاملاً و مرتب از حضور او آگاه بودم. به همان طریقی که از یک دارکوب بزرگ توی حیاط جلوی خانه‌تان مطلع می‌شوید. یا روی سرتان.

تا حد زیادی حضور ورشکول خوشایند بود. او یک نوع موتور بر-و-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 شخصیت‌گیری داشت، جذبه داشت. تیره، باریک اندام، اهل طعن‌زنی و عینکی بود و صدای عمیق و گرمی داشت. مثل صدای دارث وادر، 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 اصلالتا آرگانی بود، ولی لهجه‌ای پیچیده شبیه ایالت‌های ساحل شرقی داشت. کت‌های اسپرت آبی، پیراهن‌های صورتی، پایون. برخی اوقات لهجه‌ی او یادآور تابستان‌ها در نیو پورت بود، قایقرانی برای پل. مردی که فراتر از معمول بود، مسیرش را در ویلامت ولی می‌داند. در حالی که او می‌توانست فوق‌العاده شوخ طبع باشد، حتی خل و چل، می‌توانست فوری تغییر کند و فوق‌العاده جدی به نظر بیاید.

هیچ چیز بیشتر از موضوع نایکی علیه گمرک آمریکا او را جدی تر نمی کرد.

برخی در درون نایکی نگران جدیت ورشکول بودند، می ترسیدند که این جدیت به مرز وسواس برسد. با خود فکر کردم که از نظر من خوب بود. وسواسها تنها کسانی بودند که برای این کار به درد می خوردند؛ تنها کسانی که به درد من می خوردند. برخی ثابت او را زیر سؤال می بردند. اما من می پرسیدم وقتی که بحث ثابت می شود، چه کسی میان ما اولین سنگ را پرت می کند؟

به علاوه، استراسر از او خوشش می آمد و من به استراسر اعتماد داشتم. خلاصه وقتی استراسر پیشنهاد داد تا ورشکول را ببندازیم جلو و او را به واشنگتن دی.سی بفرستیم، جایی که او به سیاستمدارانی نزدیکتر می شد که ما به آنها نیاز داشتیم که از ما حمایت کنند، تامل نکردم. البته که ورشکول هم هیچ تاملی نکرد.

تقریباً همزمان با ارسال ورشکول به واشنگتن، هیز را فرستادم اکسپر تا کارها را توی کارخانه بررسی کند و ببیند که وودل و جانسون چطور کارها را پیش می برند. همچنین توی برنامه اش خرید چیزی به نام آسیاب لاستیک بود. ظاهراً این وسیله کمک می کرد تا کیفیت کفی های بیرونی و کفی های میانی را ارتقا دهیم. همچنین باورمن این را برای آزمایش هایش لازم داشت و سیاست من هنوز «ه.ب.» بود: هرچه باورمن بخواد. به وودل گفتم که اگر باورمن یک تانک شرم من هم درخواست بدهد، سؤال نپرس. فوری زنگ بزن پنتاگون و سفارش بده.

اما وقتی هیز از وودل درباره ی این «آسیاب ماسیاب لاستیک» پرسید و اینکه کجا باید یکی را پیدا کرد، وودل شان هایش را با بی اعتنایی بالا انداخت. اصلاً به گوشم نخورده بود. وودل هیز را به جیامپیترو ارجاع داد که حتماً تمام چیزهای با ارزش را درباره ی آسیاب های لاستیک می دانست و چند روز بعد هیز با جیامپیترو رفتند به نواحی جنگلی دور افتاده ی مین، بعدش به سمت شهر کوچکی به نام ساکو و وارد یک حراجی تجهیزات صنعتی شدند.

هیز نتوانست توی حراجی فروشی آسیاب لاستیک پیدا کند اما او عاشق مکان این حراجی فروشی شد؛ یک کارخانه ی آجر قرمز توی جزیره ی روی رودخانه ی ساکو. آن کارخانه چیزی تو مایه های داستان های تخیلی استفن کینگ بود اما هیز را نترساند. با او حرف می زد. به نظرم انتظارش هم می رفت که مردی که دیوانه ی بولدوزر است، شیفته ی کارخانه ی زهوار در رفته بشود. بخش شگفت انگیز این بود که کارخانه را اتفاقاً گذاشته بودند برای فروش. قیمت: ۵۰۰،۰۰۰ دلار. هیز به صاحب کارخانه ۱۰۰،۰۰۰ دلار پیشنهاد می دهد و بالاخره روی ۲۰۰،۰۰۰ دلار توافق کردند.

هیز و وودل وقتی همان بعدازظهر تماس تلفنی گرفتند و گفتند: «مبارکه!»  
«چه مبارکه؟»

گفتند: «تنها با اندکی بیشتر از قیمت یک آسیاب لاستیک، الان با افتخار صاحب یک کارخانه‌ی لعنتی شدی.»

«چه چرت و پرتی داری می‌گی؟»

آن‌ها قضیه را برایم تشریح کردند. مثل جک که داستان معامله‌ی لوبیاهای اسرارآمیزش را به مادرش می‌گفت، وقتی که به بحث قیمت رسیدند، قیمتش را برایم زمزمه کردند. بعدش درباره‌ی کارخانه که ده‌ها هزار دلار برای تعمیرات نیاز داشت، حرف زدند.

می‌توانم بگویم که آن‌ها مست شده بودند، و بعداً وودل اعتراف کرد که پس از ایستادن در یک فروشگاه حراجی بزرگ در نیو همپشیر، هیز فریاد زد: «با این‌جور قیمت‌هایی؟ کسی نمی‌تونه پول یک نوشیدنی رو نداشته باشه!»

از روی صدلی‌ام بلند شدم و پشت تلفن داد زدم: «حیف نون‌ها! یه کارخونه‌ی از کار افتاده توی ساکو، مین به چه دردم می‌خوره؟»

آن‌ها گفتند: «انبار؟ و یک روز می‌تونه مکمل کارخونه‌ی ما توی اکسپر باشه.»

به بهترین حالت جان مک‌آنکور داد زدم. «دارین شوخی می‌کنین! چه پر رو!»

«دیگه دیر شد. ما خریدیمش.»

بوق اشغال.

نشستم. حتی احساس نمی‌کردم که آتشی شده باشم. اینقدر ناراحت بودم که نمی‌توانستم آتشی بشوم. دولت فدرال ۲۵ میلیون دلار طلب داشت که من نداشتم و افراد من رفتند دورتادور کشور چرخیدند و بیش از صدها هزار دلار بیشتر چک کشیدند، بدون اینکه حتی به من چیزی بگویند. یکپوهی آرام شدم. یک حالت نیمه منگی. به خودم گفتم چه اهمیتی داره؟ وقتی دولت آمد داخل، وقتی همه چیز را ضبط کردند، قفل کردند، جمع کردند، در بشکه ریختند، بگذار بشینند به این فکر کنند که با یک کارخانه‌ی غیر فعال توی ساکو، مین باید چکار کنند.

بعدها هیز و وودل دوباره زنگ زدند و گفتند که درباره‌ی خرید کارخانه فقط داشتند شوخی می‌کردند. آن‌ها گفتند: «سر به سرت گذاشتیم، ولی واقعا لازم است اونو بخری. باید بخریش.»  
با خستگی گفتم باشه. باشه. هرچی شما حیف نون‌ها فکر می‌کنید خوبه، انجام بدین.

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. شخصا 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. و هیچ وقت از نوآوری عقب نمی‌افتادیم (به علاوه، تختی‌های بادی رودی را در خط تولید داشتیم).  
صرفنظر از جنگ ما با دولت، وضعیت خوبی داشتیم.

مثل این است که بگوییم: علیرغم آنکه در بند محکومان به مرگ بودیم، زندگی زیبا بود.  
نشانه‌ی خوب دیگر. داشتیم دفتر مرکزی خود را گسترش می‌دادیم. ما بار دیگر همان سال نقل مکان کردیم؛ به یک ساختمان سه هزار و هفتصد متر مربعی در بیورتون، همه از آن خودمان. دفتر شخصی من شیک و بزرگ بود، بزرگتر از کل دفتر اول ما کنار پینک باکت.

و به کلی خالی بود. دکوراتور داخلی تصمیم داشت تا طرح مینیمالیست ژاپنی کار کند - با تأثر از سبک پوچگرایی که همه آن را مسخره دیدند. خانم دکوراتور فکر کرد که گذاشتن یک صندلی چرمی که به شکل یک دستکش بیسبال عظیم بود، در کنار میز من جالب می‌شد. او گفت: «حالا می‌تونی هر روز بشینی روی این صندلی و به ... کارهای ورزشی‌ات فکر کنی.»

مثل تویی که خارج از زمین بازی فرود آمده باشد، نشستم روی صندلی به شکل دستکش بیسبال و به بیرون از پنجره نگاه کردم. در آن زمان احتمالا خوشحال بودم. از شوخ طبعی و کنایه لذت می‌بردم. از تیم بیسبال دبیرستانم که مرا بیرون گذاشتند، یکی از بزرگترین ناراحتی‌های زندگی‌ام بود و حالا روی یک صندلی به شکل دستکش بیسبال نشسته بودم، در یک دفتر شیک، شرکتی را مدیریت می‌کردم که به بازیکنان حرفه‌ای بیسبال کالاهای ورزشی می‌فروخت. اما به جای اینکه به این توجه کنم که با طی چه مسیر دوری به اینجا رسیده‌ام، فقط به این توجه کردم که چه مسیر دوری را در پیش داشتیم. منظره‌ی پنجره‌ی من رو به یک ردیف کاج‌های زیبا بود و من قطعا نمی‌توانستم جنگل درختان را ببینم.

نمی‌دانستم که در آن لحظه چه اتفاقی داشت می‌افتاد. اما حالا می‌دانم. سال‌های استرس داشتند نقش خودشان را ایفا می‌کردند. وقتی شما فقط مشکلات را ببینید، به وضوح نمی‌بینید. دقیقاً در آن لحظه، لازم بود که هوشیارترین حالت خودم را داشته باشم، داشتم به «از پا در آمدن» نزدیک می‌شدم.

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.

به علاوه، اگر ما کلا بتوانیم در جنگ با دولت فدرال برنده شویم، و اگر ما بخواهیم شرکت را عمومی کنیم، اگر فقط یک شرکت کفش باشیم، وال استریت آن احترامی را که ما شایسته‌ای آن هستیم به ما نمی‌گذارد. باید متنوع باشیم، بدین معنا که باید یک خط تولید پوشاک قوی راه بیندازیم — که یعنی کسی را پیدا کنیم که برای مسئولیت این کار فوق‌العاده عالی باشد. در جلسه‌ی بدقیافه‌ها اعلام کردم که آن شخص رون نلسون است.

هیز پرسید: «چرا اون؟»

گفتم: «آ، خب، اولاً که او یک سی‌بی‌ای است ...»

هیز دستش را روی سرش کشید و گفت: «دیگه همینو کم داشتیم. یه حسابدار دیگه.»

او دستم را خوانده بود. به نظرم رسید که چیزی غیر از حسابدار و وکیل استخدام نکنم. این نبود که من علاقه‌ی خاصی به حسابدار و وکلا داشتم؛ بلکه نمی‌دانستم باید چه جای دیگری دنبال افراد با استعداد بگردم. به هیز یادآوری کردم، نه برای بار اول، که مدرسه‌ی کفش وجود ندارد، دانشگاهی

برای پا افزار وجود ندارد که ما بتوانیم از آنجا کسی را استخدام کنیم. ما باید افراد را با ذهن‌های باز، که اولویت ما بود، استخدام کنیم و حسابداران و وکلا حداقل نشان داده‌اند که می‌توانند موضوعات دشوار را مدیریت کنند و یک امتحان بزرگ را قبول شوند.

بیشتر آن‌ها نیز شایستگی اولیه‌ای نشان داده‌اند. وقتی یک حسابدار استخدام می‌کنی، می‌دانی که او می‌تواند حساب کند. وقتی یک وکیل استخدام می‌کنی، می‌دانی که او می‌تواند حرف بزند. وقتی یک متخصص بازاریابی را استخدام می‌کنی، یا توسعه دهنده‌ی محصول، تو چه می‌دانی؟ هیچی. نمی‌توانی پیش‌بینی کنی که او چه کاری می‌خواهد انجام دهد یا آیا او می‌تواند کاری را انجام دهد یا خیر. یک فارغ‌التحصیل دانشکده‌ی کسب‌وکار معمولی؟ او نمی‌خواهد با کسی شروع کند که کشف می‌فروشد. همچنین، همه‌ی آن‌ها تجربه‌هایشان صفر است، بنابراین تو صرفاً تاس را بابت این پرت می‌کنی که آن‌ها چقدر خوب در مصاحبه عمل کرده‌اند. ما به اندازه‌ی کافی بودجه‌ی احتیاطی برای جبران خطا در پرتاب تاس تو هیچ موردی نداشتیم.

به علاوه، همانطور که حسابداران گفتند، نلسون برجسته بود. فقط طی پنج سال، توانسته بود مدیر شود که به طور مضحکی سریع بود. او در کالج چون دانشجوی ممتاز بود، خطابه‌ی جشن فارغ‌التحصیلی‌شان را خوانده بود. (چه فایده، ما تا وقتی که او بعدها تو مانتانای شرقی رفت کالج نفهمیدیم؛ در کلاس او، پنج نفر بودند.)

در طرفی دیگر، چون خیلی سریع حسابدار شده بود، جوان بود. شاید خیلی جوان برای مدیریت چیزی به بزرگی راه اندازی خط تولید پوشاک. اما به خودم گفتم که جوانی او عامل مهمی نیست زیرا راه‌اندازی خط پوشاک تقریباً آسان بود. از طرفی دیگر، هیچ فناوری یا قانون فیزیک خاصی درگیر نبود. به قول استراسر که زمانی به طعنه گفت: «چیزی به نام شورت بادی وجود ندارد.»

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 احتمالاً 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.

محرمانه به هیز گفتم: «احتمالاً در مورد نلسون اشتباه کردم.»

من اهل مد نبودم. اما می‌دانستم که چطور باید یک کت و شلوار مناسب پوشید. چون شرکت من قرار بود یک خط تولید پوشاک راه‌اندازی کند، از آن به بعد به چیزهایی که می‌پوشیدم و دور و بری‌های می‌پوشیدند، دقت بیشتری می‌کردم. در طرفی دیگر هم شوکه شدم. بانکداران و سرمایه‌داران، نمایندگان نیشو، همه‌ی آن نمونه افرادی که ما باید آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دادیم، از سالن‌های جدید ما رد می‌شدند و وقتی استراسر را در لباس‌های هاوایی‌اش یا در لباس‌هایی که انگار دارد بولدوزر می‌راند، می‌دیدند، به همدیگر چشمک می‌زدند. برخی اوقات عجیب غریب بودن ما جالب بود. (یک مدیر ارشد در فوت لاکر گفت: «ما شما را مثل الهه‌ها می‌دانیم – تا زمانی که ماشین‌هایتان را ببینیم.») اما خیلی وقت‌ها هم خجالت‌آور بود. و به طور بالقوه‌ای زیان‌آور. بنابراین، حدود روز شکرگزاری سال ۱۹۷۸، یک قانون پوشش شرکتی سفت و سختی وضع کردم.

واکنش به این قانون زیاد خوشایند نبود. خیلی‌ها زیر لب غرغر می‌کردند: قانون مسخره‌ی شرکت. مرا مسخره می‌کردند. تا حدود زیادی محلم نمی‌گذاشتند. حتی برای یک ناظر معمولی، مشخص بود که استراسر لباس پوشیدنش بدتر شده. وقتی یک روز با شلوارکی گشاد تا زانویش آمد توی شرکت، انگار داشت تو ساحل قدم می‌زد، نتوانستم تحمل کنم. این کارش سرپیچی از مافوق بود.

توی راهروها گیرش آوردم و صدایش زدم. گفتم: «تو باید کت و شلوار و کراوات بپوشی!»

او با فریاد جواب داد: «ما شرکت کت و شلورای نیستیم!»

«حالا هستیم.»

بعدش ول کرد رفت.

طی روزهای آتی، استراسر آگاهانه به پوشیدن لباس‌های شلخته‌ی زنده ادامه داد. جرمه‌اش کردم. به دفتردار دستور دادم تا هفتاد و پنج دلار از حقوق بعدی استراسر کسر کند.

البته که او شوکه شده بود. همچنین او برنامه‌ای چید. چند روز بعد او و هیز با کت و کراوات سر کار حاضر شدند. اما با کت و کراوات‌های مضحک؛ راه‌راهی و شطرنجی، خانه‌خانه نقطه دار، همه ساخته شده از پارچه‌ی رایون یا پلی‌استر – و کرباس؟ این کار آن‌ها نوعی لودگی بود اما همچنین نوعی اعتراض، ژست نافرمانی متمدن، و اصلاً حوصله‌ی دو تا هلیی را نداشتیم. آن‌ها را برای جلسه‌ی بدقیافه‌های بعدی دعوت نکردم. سپس به هردوشون دستور دادم تا بروند خانه و تا وقتی که درست رفتار نکنند و نبوشند، مثل بزرگسالان، حق برگشتن ندارند.



سر استراسر داد کشیدیم: «و - بازم جریمه می‌شی!»

او با فریاد جواب داد: «و گور بابات!»

بعدش دقیقاً همان لحظه بود که برگشتم. سر راهم نلسون بود، خیلی از بقیه بدتر پوشیده بود. پلی‌استر، یک لباس ابریشمی صورتی که روی نافش باز بود. استراسر و هیز به کنار، اما رو چه حساب این جوانک جدید علیه قانون پوشش لباس اعتراض می‌کرد؟ اینم تازه بعد از اینکه استخدامش کردم؟ بهش نگاه کردم، به در اشاره کردم و او را هم فرستادم خانه. از نگاه گیج و وحشت زده‌اش فهمیدم که او اعتراض نمی‌کرده است، بلکه همینجوری ذاتا شیک نبود.

مدیر جدید پوشاک من.

برگشتم روی صندلی به شکل دستکش بیسبالم و برای مدتی طولانی زل زدم به بیرون از پنجره. کارهای ورزشی.

می‌دانستم قرار است چه پیش بیاید. اوه، پیش آمد.

چند هفته بعد نلسون آمد جلوی ما ایستاد و رسماً اولین خط پوشاک نایکی را به ما ارائه داد. او که چهارهش 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 افتضاح جوری به نظر می‌رسیدند که انگار وقف شده یا از جایی کش رفته بودند، از تو زباله‌دان محله. نکته‌ی جالب‌تر: نلسون هر کدام از این اقلام را از یک پاکت کاغذی قهوه‌ای کیف بیرون می‌آورد که جوری به نظر می‌رسید که انگار توی این پاکت ناهارش را هم گذاشته بود.

اول شوکه شدیم. هیچ کدام نمی‌دانستیم که چه بگوییم. دست آخر، یکی زیر لب خندید. احتمالاً استراسر بود. سپس یک نفر دیگر قهقهه خندید. شاید وودل بود. بعدش همه زدند زیر خنده. همه می‌خندیدند، روی صندلی‌شان عقب و جلو می‌شدند، از روی صندلی‌هایشان می‌افتادند. نلسون متوجه شد که چه سوتی داده. همانطور که با وحشت لباس‌ها را می‌چپاند توی پاکت کاغذی، پاکت از توی هم در رفت و همین باعث شد همه خنده‌هاشون بیشتر شود. من هم می‌خندیدم، شدیدتر از دیگران، اما هر لحظه این احساس را داشتیم که انگار هق‌هق می‌کردم.

طولی نکشید که بعد از آن روز، نلسون را انتقال دادم به واحد تولید که تازه تأسیس شده بود، جایی که استعداد برجسته‌ی حسابداری‌اش به او کمک کرد تا کارش را به بهترین نحو انجام دهد.

سپس بی سر و صدا وودل را به بخش پوشاک منتقل کردم. او طبق معمول کار بی عیب و نقص خود را انجام داد، خط تولیدی راه انداخت که خیلی زود توجه و احترام صنعت را جلب کرد. از خودم سؤال کردم که چرا اصلاً نمی‌گذارم وودل همه‌ی کارها را انجام دهد.

از جمله کار من. شاید او می‌توانست پرواز کند به سمت شرق و شر دولت فدرال را از سرم کم کند.

در میان تمام این بدبختی‌ها، در میان این نااطمینانی 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 اکسپت توسعه یافت و در ژاپن ساخته شد. کار هنری پست مدرنی بود. این کفش که بزرگ، براق، نقره‌ای 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 دوندها 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. کلا دوست داشتیم با هر کسی هر از گاهی این کار بکنیم، تا نگذارم آن‌ها فرسوده شوند. 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 تحت‌الشعاع قرار دهد.

سپس گزارش‌ها سرازیر شدند. مشتریان کفش را به فروشگاه‌ها بر می‌گرداندند، گروه گروه، از این شکایت می‌کردند که این کفش تیکه می‌شود و از هم می‌پاشد. کالبدشکافی روی کفش‌های برگشتی یک نقص مرگبار را در طراحی نشان داد. خرده فلزات در رنگ نقره‌ای، رویه‌ی کفش را سایش می‌داد که مثل تیغ‌های میکروسکوپی عمل می‌کردند و پارچه‌ی کفش را می‌بریدند و چاک چاک می‌کردند. ما فراخوان زدیم، از همه‌ی نمونه‌ها و گفتیم که تمامی هزینه‌ی کفش را پس می‌دهیم و نیمی از اولین نسل تیل‌ویند وارد زباله‌های بازیافت شدند.

چیزی که با تقویت روحیه شروع شد، تبدیل به یک برج زهرمار برای اعتماد همه شد. هر کسی با نظریات خودش به این قضیه واکنش نشان می‌داد. هیز با بولدورز دایره‌های دیوانه‌واری می‌زد. وودل هر روز در شرکت بیشتر می‌ماند. من گیج و مهیوت بین صندلی راحتی‌ام و صندلی شبیه دستکش بیسبالم رفت و آمد می‌کردم.

در ادامه همه‌ی ما به این توافق رسیدیم که تا تظاهر کنیم که این موضوع مسئله‌ی مهمی نیست. درس ارزشمندی آموخته بودیم. دوازده نوآوری را در یک کفش قرار نده. با این کار توقع از کفش بالا می‌رود، به همدیگر یادآور شدیم که افتخاری است که بگوییم: «برگردیم سر میز نقشه‌کشی.» به یکدیگر آن تعداد بسیار زیادی از کفش‌های وافلی را که باورمن خراب کرده بود، یادآوری کردیم.

همه گفتیم که سال بعد، حالا می‌بینی. سال بعد، کوتوله، سفید برفی را خواهد گرفت.

اما استراسر نمی‌توانست از سر این قضیه بگذرد. او شروع کرد به الکل نوشیدن، و دیر سر کار حاضر می‌شد. نحوه‌ی لباس پوشیدنش حالا دیگر جزء کمترین مشکلات من بود. این قضیه احتمالاً اولین شکست واقعی او، در کل عمرش بوده و من همیشه به یاد خواهم آورد آن صبح‌های زمستان وحشتناک را که با تبدیلی به دفتر من می‌آمد و جدیدترین اخبار بد را درباره‌ی تیل‌ویندش به دفتر من می‌آورد. نشانه‌ها را تشخیص دادم. او هم داشت به «از پای در آمدن» نزدیک می‌شد.

تنها شخصی که درباره‌ی تیل‌ویند افسرده نبود، باورمن بود. در واقع، فروش اولیه‌ی فاجعه‌آمیز این کفش به باورمن کمک کرد تا بتواند از این رخوتی که او در آن گیر کرده بود، از بازنشستگی‌اش، بیرون آید. چقدر باورمن دوست داشت که بتواند به من و به همه‌ی ما بگوید: «بهتون که گفته بودم.»

کارخانه‌های ما در کره و تایوان در کنار هم به رونق خودشان ادامه می‌دادند و ما همان سال کارخانه‌های جدیدی را در هکمون‌دویک، انگلستان و ایرلند باز کردیم. ناظران صنعتی به کارخانه‌های جدید ما، به فروش ما اشاره می‌کردند و می‌گفتند ما غیرقابل توقف هستیم. تعداد کمی تصور می‌کردند ما ورشکسته شدیم. یا اینکه رئیس بازاریابی ما در افسردگی غوطه‌ور می‌شود. یا اینکه بنیانگذار و مدیر شرکت روی یک صندلی شبیه دستکش بیسبال بزرگ با صورتی کشیده نشسته است.

از پای در آمدن داشت در اطراف شرکت پخش می‌شد. در همان حالی که همه‌ی ما داشتیم از پا در می‌آمدیم، نیروی ما در واکنشگتن داشت شکست می‌خورد.

ورشکول هر کاری که ما از او خواسته بودیم انجام داده بود. او یقه‌ی سیاستمداران را گرفته بود. درخواست نوشته، زد و بند کرده و شکایت ما را با حوصله ارائه داده بود؛ البته نه همیشه با سلامت عقل. هر روز از راهروهای کنگره بالا و پایین می‌رفت، کفش‌های مجانی نایکی را به دست افراد می‌داد. یک عالمه کفش نایکی با آرم ویژ در بغل کفش (باید گفت که نمایندگان کنگره به لحاظ قانونی مقید بودند تا هرگونه هدایایی با ارزش بیشتر از ۳۵ دلار را گزارش کنند، ورشکول همیشه یک فاکتور را با مبلغ ۳۴/۹۹ دلار صادر می‌کرد). اما همه‌ی سیاستمداران حرف مشابهی به ورشکول می‌زدند. پسر، نوشته‌ای چیزی به من بده تا بتونم بخونم. جزئیات پرونده‌ات را به من بگو.

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 هنرنه‌ی 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 اصلا 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.

حسابی خندیدیم، یک خنده‌ی شفاف‌بخش. بعدش او یک نسخه از ورشکول و هزینه‌ی فروش امریکایی، جلد 1 را به من داد. ورشکول حتی آن را جلد گرفته بود، جلد چرمی. به اسمش نگاه کردم. مخفف اسمش می‌شد: ووهفا. چقدر عالی. چقدر ورشکولی.

استراسر گفت: «می‌خوای بخونیش؟»

من که این نسخه را تالایی انداختم روی میزم، گفتم: «منتظر می‌شم تا فیلمش را بسازند.» به خوبی می‌دانستم که مجبورم بروم به واشنگتن دی.سی و خودم وارد این دعوا بشوم. هیچ راه دیگری نبود.

شاید رفتنم باعث می‌شد که از پا در آمدن من، درمان شود. به خودم گفتم شاید درمان برای هر نوع از پا در آمدن، فقط وجود آن را قوی تر می‌کند.



## ۱۹۷۹

او در وزارت خزانه‌داری یک دفتر خیلی کوچولو داشت. اندازه‌اش مثل کمد دیواری 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.

به همین صندلی اشاره کرد؛ بفرمایید آقا.

نشستم. با نابوری 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 تسیب 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 استرج افتادم که داشت خرچنگ بیچاره را به لانه‌ی خودش می‌کشید. بله، این بوروکرات یک کراکن<sup>۱</sup> 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 کشف‌های نایکی اعمال نمی‌شود. این نوشته از خزانه‌داری اومده.»

چرا جلد نشده؟ دندان‌هایم را به هم فشردم. گفتم: «ولی تمام این پرونده چیزی نیست جز نتیجه‌ی یک حقه‌ی کثیف که رقبای ما پیاده کردن. ما را به خاطر موفقیت‌مان جریمه کردن.»

«ما مثل شما به این قضیه نگاه نمی‌کنیم.»

«منظورتون از ما کیاست؟»

«دولت آمریکا.»

برایم دشوار بود که قبول کنم که این ... آدم ... به جای دولت آمریکا حرف می‌زد. اما این را نگفتم بهش. گفتم: «برایم دشوار است که قبول کنم که دولت آمریکا می‌خواهد شرکت‌های مستقل را خفه

---

<sup>۱</sup> هیولای افسانه‌ای دریای شمال kraken

کند. که دولت آمریکا می‌خواهد بخشی از این نوع تقلب و حقه‌بازی باشد. اینکه دولت آمریکا، دولت من، می‌خواهد یک شرکت کوچولو را در اُرگان سرکیسه کند. ببینید آقا، با تمام احترامات، من تمام دنیا را گشتم، من دولت‌های فاسدی را دیدم در کشورهای در حال توسعه که به همین طریق عمل می‌کنن. من گردن کلفتی‌های زیادی را دیدم که گریبانگیر شرکت‌ها بوده؛ با تکبر و با مصونیت. باورم نمی‌شه که دولت خود من با این شیوه عمل کند.»

بوروکراکن هیچی نگفت. پوزخند ضعیفی روی لب‌های نازکش سوسو زد. ناگهان همین به من یادآور شد که او خیلی مسخره و بی‌معنی ناراحت بود. همانطور که همه‌ی کارمندان خزانه‌داری اینجوری بودند. وقتی دوباره شروع به صحبت کردم، ناراحتی‌اش را در یک انرژی پر تلاطم و دیوانه‌وار نشان داد. او از پشت میزش پرید تو هوا و قدم زد. می‌رفت و می‌آمد، پشت میزش می‌رقصید. بعدش نشست. سپس دوباره این کار را کرد. این قدم زدن‌ها، قدم زدن یک متفکر نبود. بلکه پریشان حالی یک حیوان توی قفس بود. سه قدم با ادا و اطوار به چپ، سه قدم لنگان لنگان به سمت راست.

وقتی داشت دوباره می‌نشست، پرید وسط حرف‌هایم. او توضیح داد که چیزهایی که من گفتم یا هر چیزی که فکر می‌کنم اهمیتی برایش ندارد، واسش مهم نیست که این چیزها «عادلانه» یا «آمریکایی» است یا نه. (با انگشتان استخوانی‌اش توی هوا نقل قول می‌کرد). فقط پولش را می‌خواست. پولش؟

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 پاچه‌خواری. 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.

او گفت: «خوب؟»

من گفتم: «خوب؟»

او گفت: «خوب. که چی حالا؟ آقای نایت، این وظیفه‌ی منه که حقوق گمرکی را برای خزانه‌درای آمریکا جمع‌آوری کنم. برای من فرقی نمی‌کنه چی می‌شه. هر چی می‌خواهد بشه ... بشه.»

خودم را محکم بغل کردم، احتمالا مثل این بود که ژاکت بازدارنده‌ی نامرئی دیوانه‌های زنجیری به تن داشتم.

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 شکایت‌ها را ابراز می‌کنم. ناگهان به شدت دلم برای ورشکول سوخت. تعجبی نبود که او دیوانه شده و برگشته بود. نمی‌دونید که پدر هیتلر بازرگس گمرک بوده است؟

بوروکراکن گفت: «هر کاری که می‌خوای بکن. خدانگهدار.»

او برگشت و رفت سراغ پرونده‌هایش. به ساعتش نگاه می‌کرد. حول و حوش پنج بود. زمان زیادی به تمام شدن روز کاری نبود تا زندگی شخص دیگری را نابود کند.

کم و بیش شروع کردم رفت و آمد به واشنگتن. هر ماه با سیاستمداران، دلالان سیاسی، مشاوران، بوروکرات‌ها و هرکسی که امکان داشت کمکی کند دیدار می‌کردم. خودم را غرق در آن عالم سیاسی عجیب کردم و هر چیزی را که از دستم بر می‌آمد درباره‌ی گمرک می‌خواندم.

حتی *ووهفا*، جلد ۱ را هم مرور می‌کردم.

هیچ چیز جواب نمی‌داد.

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 سو استفاده از قدرت ندارد. او مخالف مستقیم نیکسون در واثرگیت بود. و مثل شیر جنگیده بود تا بودجه‌ای برای سدهای کلمبیا بگیرد.»

وودل گفت: «به نظر می‌یاد بهترین انتخاب ماست.»

گفتم: «شاید آخرین انتخاب.»

شبی 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 *ووهفا، 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 نایکی. 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.

ورشکول گفت: «کجایی؟»

یک روز داغ تابستان بود. آن یکی دستم که کیفم را گرفته بودم، خیس عرق شده بود. کت و شلوارم هم! مثل این به نظر می‌رسیدم که انگار توی باد و باران راه رفته‌م. چطور می‌خواستم با این سر و وضع بروم یک سناتور را ببینم؟ چطور می‌خواستم با او دست بدهم؟

چطور می‌خواستم درست فکر کنم؟

ما وارد دفتر بیرونی هتفیلد شدیم و یکی از دستیارانش ما را به اتاق انتظار هدایت کرد. یک اتاق بزرگ. یاد تولد دوتا پسرانم افتادم. یاد پنی افتادم. یاد والدینم افتادم. یاد بلورمن. یاد گِریل. یاد پِر. یاد کیتامی. یاد جیمز عادل.

دستیار سناتور گفت: «سناتور اکنون شما رو خواهند دید.»

خانم دستیار ما را به یک دفتر بزرگ هدایت کرد که به طور طرب‌انگیزی خنک بود. هتفیلد از پشت میزش بیرون آمد. مثل هم دانشکده‌ای‌ها به ما خوش آمد گفت، مثل یک همشهری اُرگانی، و ما را به فضای نشیمنی برد که نزدیک پنجره بود. همه نشستیم. هتفیلد لبخند زد، ورشکول هم. من به هتفیلد عنوان کردم که ما فامیل هستیم، مادر من، پسرِ پسرعموی او بود. اندکی هم درباره‌ی روزبرگ حرف زدیم.

سپس همه‌مون گلوهایمان را صاف کردیم و دستگاه کولر هم خش‌خش می‌کرد. گفتیم: «آ، خب، سناتور، دلیلی که امروز آمدیم شما رو ببینیم-»

دستش را برد بالا: «در جریان موقعیت شما هستیم. همکارانم «ورشکول و هزینه‌ی فروش آمریکایی» رو خواندن و خلاصه‌ای از آن را برایم گفتند. حالا چه کمکی از دستم بر می‌یاد؟»

ساکت شدم، شوکه بودم. برگشتم به ورشکول نگاه کردم، رنگ رخسارش شده بود مثل رنگ پایبون صورتی‌اش. زمان بسیار زیادی را صرف تمرین برای این مذاکره کرده بودیم، آماده شده بودیم تا هتفیلد را به درستی از شکایاتمان متقاعد کنیم، آماده‌ی احتمال ... موفق شدن نبودیم. به همدیگر تکیه دادیم. با پیچ‌درباره‌ی راه‌های متفاوتی که هتفیلد ممکن است به ما کمک کند، بحث کردیم. به نظر ورشکول، او باید نامه‌ای به رئیس‌جمهور آمریکا می‌نوشت. یا شاید به مدیر گمرک. می‌خواستیم که او تلفن را بردارد. نتوانستیم توافق کنیم. شروع کردیم به بحث کردن. به نظر می‌رسید که کولر داشت به ما می‌خندید. در نهایت، ورشکول را ساکت کردم، کولر را ساکت کردم و رو کردم به هتفیلد. گفتیم: «سناتور، ما اصلاً آمادگی این را نداشتیم که شما امروز اینقدر لطف داشته باشید. راستش ما نمی‌دانیم که چه می‌خواهیم. ما باید دوباره به شما مراجعه کنیم.»

رفتم بیرون، پشت سرم را نگاه نکردم که ببینم ورشکول می‌آید یا خیر.

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 پاهایم، جور کردن کفش‌های درست برای پای دوندها. 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 جابجا 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 نداشتم. 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 برنداشته 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 سنگین‌تر را توی ماشین‌ون ریخته بودند و سپس آرام توی مسیر پشت سر هم کاروان‌وار حرکت کردیم.

به بچه‌های انبار گفتم که صندلی به شکل دستکش بیسبال را بگذارند همانجا باشد. پاییز سال ۱۹۷۹ برای دومین دیدار با بوروکراکن رفتیم واشنگتن. این بار او خیلی پر جنب و جوش نبود. هتفیلد در دسترس بود؛ همیظور دیگر سناتور آرگانی، باب پکوود، رئیس کمیته‌ی مالی سنا که اختیار تجدید نظر داشت. بوروکراکن که یکی از شاخک‌هایش را به سمت من نشانه گرفته بود، گفت: «من دیگه ... حوصله‌ی شنیدن از دوستان رده بالای تو رو ندارم.»

گفتم: «ببخشید. نباید جالب باشه. اما تا زمانی که این وضع تموم بشه، از اونا می‌شنوی.»

با صدای خش‌خشی گفت: «می‌دونی که من به این شغل نیاز ندارم؟ می‌دونی که همسرم ... پول داره! می‌دونی، من نیازی به کار کردن ندارم.»

«خوش به حال شما و همسرتون.» گفتم به نظر من هرچه زودتر بازنشسته بشی، بهتره.

اما بوروکراکن هیچوقت بازنشسته نمی‌شد. در سال‌های آینده، در دوران حکومت جمهوری‌خواهان و دموکرات‌ها او همچنان باقی بود. پیوسته. مثل مرگ و مالیات. در حقیقت، یک روز در آینده‌ای دور، او در میان جرگه‌ی بوروکرات‌ها خواهد بود و چراغ سبز فاجعه‌آمیز را می‌دهد که ماموران فدرال را می‌فرستند تا واکو را نابود کنند.

با وراجی‌های بوروکراکن، برای لحظه‌ای توانستم توجهم را به دیگر تهدید موجود جلب کنم؛ تولید. شرایط مشابهی که ژاپن را زمین‌گیر 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 آن گروه بود، یک تولید کننده‌ی قطعات ماشین با طرح‌هایی از بازار چین. مدیر عامل آن، والتر کیزینگر، برادر هنری بود. چاک به ما گفت که آن، 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.

چاک گفت: «بذار اینجوری بهتون بگم. وقتی والتر کیزینگر می‌خواست وارد بازار چین بشه و نمی‌توانست، او به هنری زنگ نزد. بلکه زنگ زد به چانگ.»

حمله کردم به سمت تلفن.

چانگ توی نایکی خوبی شروع نکرد. برای تازه کارها، یک دانش‌آموز بود. تا قبل از اینکه چانگ را ببینم، فکر می‌کردم که ورشکول یک دانش‌آموز 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 لارن و لارا 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».

او گفت این همه وزن زیاد در یک شرکت ورزشی؟

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 بالای 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 های. 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 نزدیکی را با سونگ چینگ لینگ، مادرخوانده‌ی 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.

چانگ هشدار داد که حتی با وجود کمک او باز هم ورود به بازار چین دشوار است. فرآیند طاقت فرسای است. گفت: «تنها این نیست که فقط تقاضای اجازه ملاقات از چین را بدهی. باید به طور رسمی تقاضا بدهی که دولت چین تو را دعوت کند. بوروکراسی این قضیه را توضیح نمی‌دهد.»

چشمانم را بستم، جایی آن طرف دیگِ دنیا، نسخه‌ی چینی بوروکراسی را تصور کردم.

همچنین به افراد ارتشی سابق فکر کردم که وقتی بیست و چهار سالم بود، فعالیت‌های تجاری توی ژاپن را برایم توضیح می‌دادند. نصیحت آن‌ها را گوش دادم و دنبال کردم، مو به مو، و هیچوقت پشیمان نشدم. بنابراین، تحت شرایط تغییر، یک سند مکتوب را تدوین کردیم.

طولانی بود. تقریباً به اندازه‌ی ورثه‌سکول در هزینه‌ی فروش آمریکایی، جلد ۱ بود. آن را نیز صحافی کردیم.

هر از مدتی از یکدیگر می‌پرسیدیم: آیا کسی واقعا این را می‌خواند؟  
می‌گفتیم بیخیال. این جوری بود که چانگ می‌گفت تمام شد.  
ما آن را بدون هیچ امیدِ فرستادیم پکن.

در اولین جلسه‌ی بدقیافه‌ها در سال ۱۹۸۰ اعلام کردم که اگر چه ما بر دولت فدرال چیره شده‌ایم، اما اگر کاری با شهامت انجام ندهیم، کاری خوشونت‌آمیز، احتمالاً تا قیوم قیامت کشدار خواهد شد. گفتم: «من به این قضیه حساسی فکر کردم و به نظرم چیزی که ما باید انجام بدیم این است ... هزینه‌ی فروش آمریکایی خودمان.»  
بدقیافه‌ها خندیدند.

سپس از خنده دست کشیدند و به یکدیگر نگاه کردند.

بقیه‌ی آخر هفته را درباره‌ی این قضیه فکر کردیم. ممکن بود که؟ نه نمیشه. می‌تونیم؟ نه بابا، اصلاً. ولی ... شاید؟

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 تصمیم‌گیری 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 آرگان بیان کردیم که با دولت بزرگ بد، دارد می‌جنگد. این تبلیغ با یک دهنده که تنهایی مشغول دوییدن در یک جاده بود، شروع می‌شد و در همین حین صدایی عمیق به تمجید و تحسین میهن‌پرستی، آزادی و اسلوب آمریکایی می‌پرداخت؛ و مبارزه با ظلم. این تبلیغ مردم را به جوش می‌آورد.



سپس ضربیه‌ی محکم با مشت را وارد کردیم. در ۲۹ فوریه‌ی سال ۱۹۸۰، یک دادخواهی ضدانحصاری ۲۵ میلیون دلاری را تسلیم دادگاه بخش آمریکا در بخش جنوبی نیویورک کردیم، مدعی شدیم که رقبای ما و انواع شرکت‌های سارق، از طریق فعالیت‌های تجاری مخفیانه، توطئه کرده‌اند که ما را نابود کنند.

نشستیم و منتظر شدیم. می‌دانستیم که طولی نخواهد کشید و حقیقتا همینطور هم شد. بوروکراکن 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.

فورا 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 فورا آن را رد می‌کردم.

یک روز وکلا گفتند که ما می‌توانیم همه چیز را تمام کنیم، بدون هیچ الم شنگه‌ای، بدون ورود به اتاق دادگاه، با گرفتن مبلغ هنگفت ۲۰ میلیون دلار.

گفتم ممکن نیست.

روز دیگری زنگ زدند و گفتند که می‌توانیم با ۱۵ میلیون دلار سازش کنیم.

گفتم منو نخدونید!

همانطور که این عدد داشت یواش‌یواش پایین می‌آمد، چندین گفتگوی داغ با هیز و استراسر و پدرم داشتم. آنها از من می‌خواستند که سازش کنم تا قال قضیه کنده بشود و برود پی کارش. آنها می‌پرسیدند: «رقم مورد پسند تو چیه؟» من هم می‌گفتم صفر.

نمی‌خواستم یک پنی هم بهشون پرداخت کنم. حتی یک پنی هم ناعادلانه بود.

اما جاکوآ، پسر عمو هوسر و چاک که همگی بر روی این پرونده کار می‌کردند، یک روز مرا نشانند و توضیح دادند که دولت چیزی لازم دارد تا آبرویش را حفظ کند. آنها نمی‌توانند دست خالی از این دعوا بیرون بروند. وقتی که مذاکرات موقتا متوقف شده بود، با چاک رودرو ملاقات کردم. او به

من یادآور شد که تا زمانی که این دعوا پشت سر ماست، نمی‌توانیم به عمومی کردن شرکت فکر کنیم، و اگر شرکت را عمومی نکنیم، خطر از دست دادن همه چیز وجود دارد.

بهانه گیری کردم. درباره‌ی عدالت من من کردم. از تاب آوردن حرف زدم. گفتم شاید نخواهم شرکت را عمومی کنم - هیچوقت. با این حال بار دیگر، این ترسم را بیان کردم که عمومی شدن، با دادن کنترل به دست دیگران، ناپکی را تغییر می‌دهد و آن را نابود می‌کند. برای نمونه چه اتفاقی برای فرهنگ جاده‌ی ارگان می‌افتد اگر دستخوش رای سهامداران یا تقاضای مهاجم مشترک قرار گیرد؟ ما اندکی از طعم این وضعیت را با گروه کوچکی از کسانی که اوراق قرضه داشتند، چشیدیم. افزایش دادن و اجازه‌ی ورود به هزاران سهامدار - هزاران بار بدتر است. از همه مهمتر، نمی‌توانم فکر اینک یک غول تجاری بیاد و همه‌ی سهام را بخرد، تحمل کنم، تبدیل به هیولای روی عرشه شود. به چاک گفتم: «نمی‌خوام افسار را از دست بدهم. این بزرگترین ترس من است.»

او گفت: «خوب... شاید راهی باشه که عمومی بشی و افسار کنترل رو از دست ندی.»

«چی؟»

«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.»

به او نگاه کردم، مات و مبهوت بودم. «می‌شه واقعا این کارو کرد؟»

«آسون نیست. اما نیویورک تایمز و واشنگتن پست و تعدادی دیگر این کار را کرده‌اند. به نظرم می‌تونی اینکار رو انجام بدی.»

شاید این روشن بینی روحی یا کنشو نبود، اما یک روشن فکری فوری بود. در یک آن. یک نوآوری که سال‌ها بود دنبالش بودم. گفتم: «چاک، ظاهرا راه حل ... همین است.»

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.

به همه گفتم که رای گیری کنیم. عمومی شدن... همه موافقت؟

همه موافقت کردند.

لحظه‌ای که این جنگ سرد طولانی مدت خود را با رقیبان و دولت فدرال حل کردیم، فراخوان عمومی کردن شرکت را آغاز کردیم.

گل‌های بهار شکفته بودند که وکلای ما و مقامات دولتی بر روی یک رقم سازش کردند: ۹ میلیون دلار. همچنان رقم بسیار بالایی 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 تقویم می‌گفتند که بهار است، اما آن روز ابرها نزدیک بودند، آب خاکستری و باد سرد بود.

غرغر کردم. تلفن را برداشتم و زنگ زدم به ورشکول، که نقش مذاکره کننده‌ی 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 هردومون به آن زمانی فکر می‌کردیم که آن چک ۱ میلیون دلاری را نوشتم که نمی‌توانستم پاس کنم. حالا دوازدهم یک چک ۹ میلیون دلاری را می‌نوشتم و به هیچ وجه برگشت نمی‌خورد. به قسمت امضا نگاه کردم. زمزمه کردم: «نه میلیون.» هنوز می‌توانستم فروش تایرهای مسابقه‌ای ماشین ام.جی. ۱۹۶۰ و دوربین دوقلوی خودم را به یاد بیاورم؛ به مبلغ یازده هزار دلار. مرا/از غیر واقعی به سمت واقعی هدایت کن.

با شروع تابستان نامه رسید. دولت چین درخواست سفر ما را با کمال میل قبول کرده بود...

یک ماه صرف کردم تا تصمیم بگیرم چه کسی می‌رود. با خودم فکر کردم که این شخص از گروه الف باید باشد. بنابراین نشستیم با یک کاغذ یادداشت زرد رنگ توی بغلم، فهرستی از اسامی را نوشتم، آن‌ها را خط می‌زدیم و فهرستی دیگر می‌نوشتم.

چانگ، البته.

استراسر، طبیعتاً.

هیز، قطعا.

به همه‌ی کسانی که قرار بود بروند سفر گوشزد کردم که مدارک و پاسپورت و کارهای دیگرشان را تنظیم کنند. سپس روزها وقت گذاشتم و فعلا مشغول مطالعه‌ی تاریخ چین شدم. باکسر ریلیون. دیوار بزرگ. جنگ‌های ایپوم. سلسله‌ی مینگ. کنفوسیوس. مائو.

قرار نبود که من تنها دانش‌آموز باشم. خلاصه یک برنامه‌ی درسی برای تمامی اعضای گروه سفرمان تهیه کردم.

در جولای ۱۹۸۰ سوار بر هواپیما شدیم. پکن، داریم می‌آییم. اما ابتدا، توکیو. به فکر رسیدن 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 گُرمَن – درسم 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 بازی‌هایی 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.

به خودم گفتم گذشته را ول کن، چشمانت را به آینده بدوز.

ما تعدادی شام ژاپنی خیلی خوشمزه خوردیم و تعدادی دوستان قدیمی را ملاقات کردیم و پس از دو یا سه روز، استراحت و آمادگی، همه آماده‌ی رفتن شدیم. پرواز ما به پکن، صبح روز بعد بود.

آخرین وعده‌ی غذایی را با یکدیگر در گینزا خوردیم، چندتابی هم کوکتل پشت بندش نوشیدیم و همه به موقع وسایلمان را تحویل دادیم. دوش آب داغی گرفتیم، به منزل زنگ زدیم و توی تختیم ولو شدیم. چند ساعتی بعد با در زدن دیوانه‌واری از خواب پریدیم. به ساعت روی پانتختی نگاه کردم. دو صبح. «کیه؟»

«دیوید چانگ! در رو وا کن!»

رفتم دم در و دیدم که چانگ اصلاً اون چانگ همیشگی نیست. ژولیده پولیده، ناراحت و کراوات منظمش کج و کوله بود. او گفت: «هیز نمی‌خواد بیاد!»

«چی داری می‌گی؟»

«هیز پایین نشسته توی میخانه و می‌گه که نمی‌تونه بیاد، نمی‌تونه بشینه تو اون هواپیما.»

«چرا خب؟»

«او به نوعی دچار حمله‌ی عصبی شده.»

«آره. ترس روانی داره.»

«چه نوع ترسی؟»

«او ... همه نمونه‌ای داره.»

شروع کردم لباس پوشیدن تا بروم پایین توی میخانه. بعدش یادم آمد که با کی سر و کار داریم. به چانگ گفتم: «برو بخواب. هیز فردا صبح اونجاس.»

«آخه\_»

«لو می‌یاد.»

فردا صبح اول وقت، هیز که چشمانش خسته و رنگ و رویش مثل میت شده بود، در سالن هتل ایستاده بود.

البته او مطمئن شده بود که داروی کافی برای حمله‌ی بعدی عصبی بردارد. ساعت‌ها بعد، وقتی رفتیم قسمت گمرک پکن، همه‌می شدیدی را پشت سرم شنیدم. اتاق خالی بود با پارتیشن‌های تخته‌ای و در طرف دیگر پارتیشن چند افسر چینی داد و بیداد می‌کردند. رفتیم کنار پارتیشن و دیدم که دو افسر پریشان حال هستند و دارند به هیز و چمدان بازش اشاره می‌کنند.

من رد شدم، استراسر و چاک رد شدند. لای شورت بزرگ هیز دوازده بطری ودکا بود.

مدت‌های طولانی هیچ کس هیچ حرفی نزد. سپس هیز آهی کشید.

او گفت: «اینا مال منه. شماها سوای این قضیه‌اید.»

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.

البته چیزی که ما می‌خواستیم ببینیم کارخانه‌ها بودند. راهنماهای ما با بی میلی موافقت کردند. با قطار ما را به شهرهای دور افتاده بردند، دور از پکن، جایی که ما مجتمع‌های صنعتی عظیم و مراکز کوچک کارخانه‌ها را دیدیم. هر کدام نسبت به دیگری قدیمی‌تر. قدیمی، زنگ زده، زهوار در رفته، کارخانه‌ی عهد بوق هیز در ساکو در برابر این کارخانه‌ها، مدرن بود.

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 پررنگ.

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. می‌توانستم طعم تک تک آن هزاران سال را بچشم.

البته که ما تعداد زیادی نوشیدنی مائو تی خوردیم. چون زیاد به تایوان سفر کرده بودم، بدنم دیگر آمادگی این نوشیدنی‌ها را داشت. کبدم دیگر عادت کرده بود. چیزی که من برایش آمادگی نداشتم این بود که چقدر هیز آن‌ها را دوست دارد. با هر یک جرعه‌ای که می‌نوشید، زبانش را دور لب‌هایش می‌کشید و مزه می‌کرد. باز هم سفارش می‌داد.

به آخر بازدمیان که نزدیک شدیم، قطار نوزده ساعته‌ای را به شانگهای گرفتیم. می‌توانستیم پرواز کنیم، اما من به رفتن با قطار اصرار کردم. می‌خواستم حومه‌ی شهر را ببینم و تجربه کنم. طی یک ساعت اول بچه‌ها مرا لعنت می‌کردند. آن روز هوا گرم بود و قطار هم کولر نداشت.

یک پنکه‌ی قدیمی در گوشه‌ای از قطار بود، تیغه‌های پنکه خیلی کم غبار گرما را در اطراف جابجا می‌کرد. برای خنک شدن، مسافران چینی هیچ چیزی جز لخت شدن تا لباس زیر به فکرشان نرسیده بود. هیز و استراسر هم با دیدن این صحنه فکر کردند که اجازه‌ی انجام این کار را دارند. اگر تا دویست سال دیگر هم زنده بمانم، صحنه‌ی این هیولاها را که توی قطار با تی شرت و شورت بالا و پایین می‌رفتند، یاد نمی‌رود. همچنین هیچ کدام از زن‌ها و مردان چینی که آن روز توی قطار بودند هم این صحنه‌ها را فراموش نخواهند کرد.

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 پرایمان 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؟ سبب این سخنرانی ناگهان تمام شد. نماینده خم شد رو به جلو و با صدایی ضعیف که مرا به یاد نسخه‌ی چینی وکیل لی اشتنبرگ 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 نخ‌هایی که از جلوی پیراهن پلی‌استرش بیرون زده

بود. ناگهان این نخها رفتند روی اعصابش. او فندکش را بیرون آورد. وقتی که معاون وزیر تجارت خارجی داشت از ما به عنوان شرکای ارزشمند تحسین می کرد، حرفش را متوقف کرد و سرش را بالا آورد و هیج را دید که خودش را آتش زده بود. هیج داشت خودش را با دستانش می زد تا شعله های آتش خاموش شوند و در آخر توانست خاموشش کند اما دقیقا بعد از خراب کردن آن لحظه و بخت گوینده.

مهم نبود. درست پیش از آنکه به سمت خانه سوار هواپیما شویم قراردادهایی را با دو کارخانه ی چینی بستیم و به طور رسمی شدیم اولین کفش ساز 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 شب های بی خوابی، تمام آن پیروزی های درخشان و تلاش های بی وقفه را زیر چتری خوشایند و عمومی به نام تجارت ببریم. کاری که انجام می دادیم بیشتر از این چیزها بود. هر روز تازه ای پنجاه تا مشکل جدید با خودش می آورد، پنجاه تصمیم دشوار با خودش می آورد که باید گرفته می شد، خیلی فوری و ما همیشه حواسمان جمع بود که یک حرکت عجولانه، یک تصمیم اشتباه، می تواند پایان کار باشد. حاشیه برای خطا دائما باریک تر می شد، در حالی که فروش دائما 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، دقیقا مثل اینکه آدمیزاد صرفا یعنی خون سازی. بله، بدن انسان نیاز به خون دارد. بدن باید گلبول های قرمز و سفید و پلاکت بسازد و آن ها را به طور مساوی و یکنواخت به تمامی بخش های مناسب و غیره دوباره منتشر کند، سر موقع. اما این تجارت هر روزی بدن آدمیزاد، ماموریت ما به عنوان انسان نیست. این یک فرآیند کلی است که اهداف والاتر ما را به سرانجام می رساند و زندگی همیشه در تلاش و تکاپو است تا از فرآیندهای پایه ی زندگی جلو بزند. و زمانی در اواخر دهه ی 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 همه ی دیگر شرکت های تجاری بزرگ انجام می دهند، می خواستیم که خلق کنیم، مشارکت کنیم. و جرات کردیم و این را با صدای بلند اعلام کردیم. وقتی چیزی می سازید، وقتی چیزی را ارتقا می دهید، وقتی چیزی را ارائه می دهید، وقتی برخی چیزهای جدید یا خدمت جدید را به زندگی های غریبه ها اضافه می کنید، آن ها را خوشحال تر، یا سالم تر یا



ایمن تر 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 کامل تر زنده بمانند و اگر این تجارت باشد، خیلی خوب، مرا تاجر بنامید.

شاید کم کم برایم خوشایند بشود.

وقتی برای باز کردن وسایلمان نبود. وقتی برای چیره شدن به پروازدگی بعد از چین که شدید هم بود، وجود نداشت. وقتی به آرگان برگشتیم، فرآیند عمومی کردن شرکت به اوج خودش رسیده بود. تصمیمات بزرگی باید گرفته می‌شد. مخصوصاً اینکه چه کسی باید این پیشنهاد فروش سهام را مدیریت کند.

پیشنهاد فروش سهام عمومی همیشه موفقیت‌آمیز نیستند. در عوض، وقتی که سوء مدیریت بشود، آن‌ها به قطارهای درهم کوبیده شده تبدیل می‌شوند. بنابراین تصمیمی حیاتی بود درست در میان این همه موانع. چاک که در کوهن، لوئب کار کرده بود، همچنان روابط بسیار تنگاتنگی با افرا داشت و فکر می‌کرد که بهترین هستند. ما با چهار یا پنج شرکت دیگر مصاحبه کردیم اما در نهایت تصمیم گرفتیم که طبق شم اقتصادی چاک پیش برویم. او تا کنون ما را اشتباهی جایی نبرده بود.

بعدش باید بروشور تهیه می‌کردیم. دست کم پنجاه تا نمونه بروشور تهیه کردیم تا اینکه به ظاهر و شکلی که می‌خواستیم رسیدیم.

در نهایت، در اواخر تابستان، تمامی کاغذهای خودمان را به کمیسیون بورس و اوراق بهادر 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 خواهم 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 — هر چه بادا باد. هیچ

شأنسی 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.

زدیم به جاده. چند روز قبل از پیشنهاد فروش سهام، به سهامداران بالقوه ارزش واقعی محصولات، شرکت، مارک تجاری و خودمان را توضیح دادیم. پس از چین، حس و حال سفر نداشتیم. اما هیچ راه دیگری نبود. باید کاری را انجام می‌دادیم که وال استریت آن را نمایش فروش می‌نامد. دوازده شهر، هفت روز.

اولین توقف، منهن. جلسه‌ی صبحانه با اتاقی پر از بانکداران جدی، که نماینده هزاران سرمایه‌دار بالقوه بودند. ابتدا هیز بلند شد و چند کلمه‌ای مقدمه گفت. خلاصه‌ای مفید و مختصر از ارقام ارائه داد. او خیلی عالی بود. مؤثر، بی کم و کاست. سپس جانسون بلند شد و درباره‌ی خود کشف‌ها حرف زد، اینکه چه چیزی این کشف‌ها را متفاوت و خاص می‌کند، چطور آن‌ها اینقدر خلاقانه شده‌اند. کار جانسون از این بهتر نمی‌شد.

من نفر بعدی بودم و بحث را تمام کردم. از سرچشمه‌ی شرکت گفتم، روح و روحیه‌ی آن. کاغذهای کوچکی داشتم که نوشته‌های اندکی روی آن نوشته بودم، اما حتی یک بار هم به آن نگاه نکردم. هیچ شکی درباره‌ی چیزهایی که می‌خواستم بگویم نداشتم. مطمئن نیستم که توانستم منظورم را برای یک اتاق پر از غریبه تشریح کنم یا خیر اما هیچ مشکلی در تشریح نایکی نداشتم.

من با باورمن شروع کردم؛ وقتی بچه‌ای در میانه‌ی بیست سالگی ام بودم، در اُرگان با باورمن درباره‌ی دوندگی حرف زدم، بعدش با او یک شراکت تشکیل دادم. از ایده‌های او حرف زدم، شجاعتش، وافل پز جادویی‌اش. درباره‌ی صندوق نامه‌اش که تله‌ی انفجاری داشت حرف زدم. داستان جالبی بود. هر وقت می‌شنیدیم، می‌خندیدیم. اما این داستان یک نکته داشت. می‌خواستیم که این نیویورکی‌ها بدانند که اگر چه ما زاده‌ی اُرگان هستیم، اما آن را به شوخی نمی‌گیریم.

ترسوها هیچ‌وقت شروع نکردند و ضعیف‌ها در طول مسیر مردند. الان ما باقی مانده‌ایم، خانم‌ها و آقایون. ما.

شب اول همین اجرای مشابه را در یک شام رسمی در مدتاون، در مقابل دوبرابر بانکدار در مقایسه با جلسه‌ی قبل، ارائه دادیم. کوکتل‌ها از قبل سرو شده بودند. هیز بیش از حد کوکتل خورد. این بار، وقتی ایستاد تا حرف بزند، تصمیم گرفت تا فی‌البداهه بگوید، از خودش. او که می‌خندید گفت:

«من با این بچه‌ها خیلی وقته که می‌پلکم. بهتره بگیم هسته‌های شرکت. من اینجام تا بهتون بگم که، هاه، آن‌ها هیچوقت قابل استخدام نیستند.»

صدای سرفه‌های خشکی آمد.

در میان جمعیت و در انتها یک نفر گلویش را صاف کرد.

یک جیرجیرک تنها، جیرجیر کرد. سپس صدایش خاموش شد.

جایی، دورتر، یکی از افراد مثل این خل و چل‌ها خندید. تا امروز هم فکر می‌کنم جانسون بود.

پول چیز خنده داری برای این افراد نبود و پیشنهاد عمومی شدن بدین اندازه، قابل شوخی و خنده نبود. آهی کشیدم و نگاهم را انداختم به روی نوشته‌ام. اگر هیز با یک بولدورز توی اتاق راندگی می‌کرد، اوضاع بدتر از این نمی‌شد. چند وقت بعد همان شب او را کناری کشیدم و بهش گفتم که به نظرم بهتر است که دیگر او حرف نزند. من و جانسون سخنرانی‌های رسمی را انجام می‌دادیم. اما همچنان به هیز برای بخش سؤال و جواب نیاز داشتیم.

هیز به من نگاهی کرد و پلکی زد. فهمیدم. گفت: «فکر کنم می‌خوای منو بفرستی خونه.» گفتم:

«نه، تو باید بخشی از این جریان باشی.»

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 دامن 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 می‌کشاند، 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.»

به او نگاه کردم. چیزها عوض می‌شوند. اما او نشده بود. حالا دستش را کرد توی کیفش کتابی

بیرون آورد و شروع به خواندن کرد.

جاده نشان دهنده‌ی پایان یک روز قبل از روز شکرگزاری بود. بوقلمون، مقداری کران بری، پیش خانواده خیلی مبهم یاد می‌آید. خیلی مبهم یادم می‌آید که این روز شکرگزاری نوعی سالگرد بود. اولین بار روز شکرگزاری سال ۱۹۶۲ بود که به ژاپن پرواز کردم.

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.

شب قبل از شروع فروش سهام هیژ آمد دفترم. او گفت: «بچه‌های کوهن، توی لئوب بیست دلار برای هر سهم پیشنهاد دادن.»

گفتم: «خیلی کمه. توهینه.»

او هشدار داد که خوب، نمی‌شه خلیلم بالا باشه. ما می‌خوایم که این لعنتی فروش بره.

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 داشتیم انجام می‌دادم. ارزش 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 ابل، همان هفته داشت سهام می‌فروخت؛ هر سهم بیست و دو دلار. به هیژ گفتم که ارزش ما برابر با ارزش آن‌هاست. اگر عده‌ای از بچه‌های وال استریت اینجوری به این قضیه نگاه نکنند، من آماده‌ام تا این قرارداد را ول کنم.

به هیژ خیره شدم. می‌دانستم که او دارد فکر می‌کند. دوباره سر خانه‌ی اول بودیم. اول پول نیشو را پرداخت کن.

صبح روز بعد من و هیژ با ماشین رفتم شرکت حقوقی مان. یک منشی ما را به دفتر شریک ارشد هدایت کرد. یک کمک وکیل شماره‌ی کوهن، لئوب را در نیویورک گرفت، سپس دکمه‌ای را روی

بلندگویی وسط میز چوب گردویی بزرگی فشار داد. من و هیز به بلندگو خیره شدیم. صداها توی اتاق پیچید. یکی از آن صداها بلندتر شد، واضح تر.

«آقایون ... صبح بخیر.»

گفتیم: «صبح بخیر.»

صدای بلند شروع کرد. این صدا توضیحی بلند بالا و دقیق از استدلال کوهن، لوئب درباره‌ی قیمت سهام ارائه داد که من درآوردی و نامفهوم بود. بنابراین، صدای بلند گفت، ما نمی‌توانیم قیمتی بالاتر از بیست و یک دلار پیشنهاد بدهیم.

گفتم: «نه، قیمت ما بیست و دو است.»

شنیدیم که آن صدای دیگر داشت زمزمه می‌کرد. آن‌ها تا بیست و یک دلار بالا آمدند. صدای بلند گفت: «متاسفم این آخرین پیشنهاد ماست.»

«آقایون، بیست و دو رقم ماست.»

هیز به من خیره شد. من به بلندگو زل زدم.

سکوتی طولانی. می‌توانستیم نفس‌های سنگین، صدای ترق و پرق، خراشیدن را بشنویم. کاغذها بر می‌خوردند. چشمانم را بستم و گذاشتم که تمامی آن صداها ریز، مرا بشورند. تمامی مذاکراتی را که تا آن زمان توی عمرم انجام داده بودم، توی ذهنم مرور کردم.

خوب، بابا، یادت میاد اون ایده‌ی مسخره که در استنفورد داشتیم ... ؟

آقایون، من نماینده‌ی روبان آبی اسپورتز از پورتلند، ایالت آرگان هستم.

می‌دونی، دات، من پنی رو دوستش دارم و پنی هم منو دوست دارد. اگر همه چیز به همین روال پیش برود، خودمان را می‌بینم که با همدیگر زندگی‌مان را می‌سازیم.

صدای بلند با عصبانیت گفت: «متاسفم. ما باید دوباره با شما تماس بگیریم.»

کلیک.

ما نشستیم. هیچ چیزی نگفتیم. نفس‌های عمیقی کشیدم. چهره‌ی منشی یواش یواش ذوب می‌شد.

پنج دقیقه گذشت.

پانزده دقیقه گذشت.

عرق از پیشانی و گردن هیز پایین می‌آمد.

تلفن زنگ خورد. منشی به ما نگاه کرد، تا مطمئن شود که ما آماده‌ایم. سرمان را به نشانه‌ی تأیید تکان دادیم. او دکمه‌ی روی بلندگو را فشار داد.

صدای بلند گفت: «آقایون، قبوله. ما همین جمعه می‌فرستیم توی بازار.»

با ماشین رفتیم خانه. بچه‌هایی را که بیرون بازی می‌کردند یادم می‌آید. پنی توی آشپزخانه ایستاده بود. او گفت: «امروز چطور بود؟»

«اوم، خوب بود.»

«خوبه.»

«قیمت خودمون رو گرفتیم.»

او لبخند زد. «البته که گرفتی.»

رفتم برای یک دوندگی طولانی.

سپس یک دوش داغ داغ گرفتم.

بعدش شام فوری خوردم.

بعد خودم را توی تخت پسرها جا دادم و قصه‌ی شب را برایشان تعریف کردم.

سال ۱۷۷۳ بود. سربازان مت و تراویس تحت فرمان ژنرال واشنگتن می‌جنگیدند. آن‌ها که سردشان بود، خسته و گرسنه بودند و لباس‌های نظامی‌شان پاره پوره بود. زمستان را در دره فورج، پنسیلوانیا اردو زدند. آن‌ها در کلبه‌های چوبی خوابیدند که بین دوتا کوهستان تقسیم شده بود: کوهستان خوشبختی و کوهستان بدبختی. از صبح تا شب، بادهای فوق‌العاده سرد بین کوهستان‌ها تقسیم می‌شدند و با سرعت بین شکاف‌های کلبه‌ها می‌وزیدند. غذای اندکی بود؛ فقط یک سوم از افراد کفش داشتند.

هر وقت که بیرون قدم می‌زدند، جای پایشان با ردی از خون روی برف باقی می‌ماند.

هزاران نفر مردند. اما مت و تراویس تحمل کردند.

در نهایت، بهار سر رسید. به لشکریان خبر رسید که بریتانیایی‌ها عقب نشینی کرده‌اند و فرانسوی‌ها می‌روند که به مستعمره نشین‌ها کمک کنند. سربازان مت و تراویس از آن زمان به بعد فهمیدند که می‌توانند در هر شرایطی زندگی کنند. کوه خوشبختی و کوه بدبختی.

پایان.

شب بخیر پسرها.

شب بخیر بابا.

چراغ را خاموش کردم و رفتم نشستم جلوی تلویزیون پیش پنی. هیچ یک از ما واقعا نگاه نمی‌کردیم. او کتابی می‌خواند و من توی ذهنم حساب کتاب می‌کردم.

هفته‌ی دیگر این جور موقعی باور من ۹ میلیون دلار ارزش پیدا می‌کند.

کیل - ۶/۶ میلیون دلار.

وودل، جانسون، هیز، استراسر - هر کدام تقریباً ۶ میلیون دلار.

ارقام شگفت‌انگیز. ارقامی که یعنی هیچی. هیچوقت نمی‌دانستم که اعداد می‌توانند اینقدر پر معنا باشند و در عین حال اینقدر کوچک.

پنی گفت: «بخوابیم؟»

سرم را به نشانه‌ی تأیید تکان دادم.

رفتم دور و بر خانه و چراغ‌ها را خاموش کردم، درها را بررسی کردم. سپس رفتم پیش پنی خوابیدم. برای مدت طولانی توی تاریکی دراز کشیدیم. تمام نشده بود. فراتر از این بود. به خودم گفتم بخش اول را پشت سر گذاشتیم. اما این فقط بخش اول بود.

از خودم پرسیدم: چه احساسی داری؟

خوشبختی نبود. آسایش نبود. همه حسی داشتیم، حس ... حسرت؟

با خودم فکر کردم عجب! آره، حسرت.

چون صادقانه آرزو داشتیم که کاش می‌شد دوباره همه‌ی این چیزها را از اول انجام بدهم.

چند ساعتی خوابیدم، وقتی بیدار شدم هوا سرد و بارانی بود. رفتم پای پنجره. آب شرشر از درختان می‌چکید. همه چیز در مه و غبار بود. دنیا مثل دنیای روز قبل بود، همانطوری که همیشه بوده. هیچ چیزی تغییر نکرده بود، مخصوصاً من. با این حال من ۱۷۸ میلیون دلار ارزش داشتم.  
دوش گرفتم، صبحانه خوردم، با ماشینم رفتم سر کار. قبل از هر کس دیگری پشت میزم بودم.



## شب

ما دوست داریم برویم سینما. ما همیشه دوست داشتیم برویم سینما. اما امشب تردید داشتیم. تمامی فیلم‌های خوشنوت‌آمیز 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 سنجری، چطور؟ 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.

همچنین چندین وقایع موازی عجیب و درهم برهم بین این فیلم و زندگی من وجود دارد. اول، نیکلسون همیشه مرا به یاد دیوانه‌ای از قفس پرید می‌اندازد، مرا به یاد کپسی می‌اندازد، مرا بر می‌گرداند به روزهایی که در دانشگاه ارگان بودم. دوم، در بالای فهرست آرزوهای شخصیت نیکلسون، رفتن به هیمالیا دیده می‌شود که مرا می‌برد به نیپال.

از همه مهمتر، شخصیت نیکلسون یک دستیار شخصی استخدام می‌کند — یک جور جانشین پسر — به نام متیو. او حتی اندکی هم شبیه پسر من است. ریش بزی درهم برهم مشابه.

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 اُرگان 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.

سالانه سالانه می‌رویم جلو.

هیچ یک از این دو نفر، کسانی نیستند که بتوان آن‌ها را دوست صمیمی نامید اما چندین بار آن‌ها را ملاقات کرده بودیم، در رویدادهای اجتماعی و کنفرانس‌ها. ما آرمان‌های مشترکی داشتیم، علاقه‌مندی‌های مشترک، و کمی آشناهای مشترک. می‌گویم: «جالبه اینجا همدیگر رو می‌بینیم!» سپس خودم را جمع و جور می‌کنم. واقعا من اون جمله رو گفتم؟ آیا این امکان وجود دارد که من هنوز در حضور افراد مشهور خجالتی و دست و پا چلفتی باشم؟

یکی از آن‌ها می‌گوید: «اتفاقا تو فکر شما بودم.»

با همدیگر دست می‌دهیم و بیشتر درباره‌ی پالم اسپرینگز حرف می‌زنیم. این جا قشنگ نیست؟ جالب نیست که از سرما فرار کنیم؟ درباره‌ی خانواده‌ها، کار، ورزش حرف می‌زنیم. می‌شوم که شخصی پشت سرمان زمزمه می‌کند: «هی، اونجا رو ببین. بافت و گیتس — اون آدم کناریشون کیه؟»

من لبخند می‌زنم. همانطور که باید باشد.

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 کفش‌هایشان نگاه می‌کردند، گفتند که بله، همینطور است. هرچند اندکی غم انگیز 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. قطعا آن‌ها هیچ لیست آرزویی نداشتند.

همین امر باعث شد که از خودم بپرسم: من چی؟

توی خانه، پنی گلدوزی‌اش را بر می‌دارد و برای من یک لیوان نوشیدنی می‌ریزد. یک کاغذ یادداشت زردرنگ بیرون می‌آورد تا به یادداشت‌ها و لیست‌های فردا نگاه کنم. برای اولین بار پس از مدت‌ها ... خالی بود.

نشستیم پای اخبار ساعت ۱۱ اما ذهن من خیلی خیلی دورتر از این جاها بود. بی هدف حرکت می‌کرد، شناور بود و توی زمان سفر می‌کرد. حس آشنای تأخیر.

من آماده‌ام تا مدت‌های طولانی از روز را دور و بر کودکی‌ام راه بروم. به هر دلیلی من خیلی به پدر بزرگم، بامپ نایب فکر می‌کنم. او هیچی نداشت، کمتر از هیچی. اما با این حال توانسته بود صرفه جویی و پس انداز کند و یک مدل جدید کالسکه بخرد، که با آن خودش و زن و پنج بچه‌اش را از ونیاگو، مینسوتا، یک راست به کلرادو و سپس به آرگان بیورد. او به من گفت که اصلاً زحمتی نداشت که گواهینامه‌ی رانندگی‌اش را بگیرد، فقط بیدار شد و رفت. او مرتب صعود به کوه راکی را که از ترس به خودش می‌لرزیده، نکوهش می‌کرد. «وایسا، هوش، حروم زاده!» من این داستان را چندین بار از خودش، از عمه‌ها و عموها و بچه‌هایشان شنیده بودم. انگار که خودم آنجا بودم. یک جورایی، بودم.

بامپ بعدها یک وانت می‌خرد. او عاشق این بود که ماه نوه‌هایش را پشت آن سوار کند و ببرد شهر سر کارهایمان. توی مسیر همیشه نانوائی ساترلین می‌ایستاد و یک دوجین دونات‌های شکر اندود می‌خرد - برای همه‌مون. فقط لازم است که سرم را رو به آسمان آبی یا سقف سفید بگیرم (هر صفحه‌ی سفیدی که باشد) و خودم را ببینیم که روی درب قسمت بار کامیون نشستیم و پاهای برهنه‌ام را آویزان کرده‌ام، باد فرح بخش را توی صورتم احساس می‌کنم و دونات‌های گرم را لیس می‌زنم. آیا حالا می‌توانم اینقدر ریسک کنم، اینقدر جرات به خرج بدهم و از لبه‌ی تیز کارآفرینی بین ایمنی و فاجعه حرکت کنم، بدون ایجاد آن احساس کودکی، آن احساس فرحبخش ایمنی و رضایت؟ فکر نکنم.

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 هشتاد هکتار طبیعت جنگلی که دورتادور رودخانه‌های خروشان را احاطه کرده که با زمین‌های دست نخورده 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.

من، رئیس هیئت مدیره هنوز هم بیشتر روزها را می‌روم توی دفترم. به همه‌ی آن ساختمان‌ها نگاه می‌کنم ولی ساختمانی نمی‌بینم، معابد می‌بینم. هر ساختمانی اگر اینجوری بسازیدش، معبدی خواهد شد. اغلب به آن سفر بسیار مهم فکر می‌کنم که وقتی بیست و چهار ساله بودم رفتم. خودم را یادم می‌آید که بالای آن ایستادم، به پارتنون خیره شده‌ام و هیچوقت نمی‌توانم این احساس را درک نکنم که زمان در خودش جمع می‌شود.

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 ناپکی را به چیزی فراتر از یک مارک تجاری ارتقا دادند.

چردن.

کوبه.

تایگر.

باز هم نمی‌توانم به سفرم دور دنیا فکر نکنم.

رودخانه‌ی چردن.

کوبه اسرار آمیز، ژاپن.

اولین جلسه در آیتسوکا، خواهش از مدیران برای گرفتن حق فروش کفش‌های تایگر ...

آیا همه‌ی این‌ها می‌تواند تصادفی باشد؟

به بیشمار دفتر نایکی در سراسر دنیا فکر می‌کنم. در هر یک، مهم نیست کدام کشور، شماره تلفن آن‌ها به عدد ۶۴۵۳ ختم می‌شود که روی صفحه کلید می‌شود املائی لغت Nike. اما کاملاً شانس است که این عدد از سمت راست به چپ، نشان دهنده‌ی بهترین زمان دوندگی پر در دوی هزار و ششصدمتر، در دهم ثانیه است: ۳:۵۴:۶.

می‌گویم کاملاً شانس است اما واقعا همینطور است؟ آیا این اجازه را دارم که فکر کنم که برخی از رویدادها فراتر از رویدادهای اتفاقی هستند؟ آیا مرا به خاطر این تفکر یا این امید که دنیا یا یک فرشته‌ی راهنما مرا ترغیب می‌کند و در گوشم نجوا می‌کند، می‌بخشدند؟ یا فقط با من بازی می‌کند؟ آیا این می‌تواند چیزی غیر از خوش‌شانسی جغرافیایی باشد که قدیمی‌ترین کفش‌هایی که تاکنون کشف شده، یک جفت کفش روباز نه هزار ساله است... که از یک غار در آرگان بیرون آورده‌اند؟

آیا این قضیه با این حقیقت که این کفش در سال ۱۹۳۸، سالی که من دنیا آمده‌ام، کشف شده، ارتباطی ندارد؟

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 بدین اینه که از مسیر باورمن یک راست بری تا مسیر دل هیز...» همچنین مایه‌ی دلخوشی من است که از پناهگاه وسط پردیس قدم بزنم، باغ‌های ژاپنی نشو ایوایی. از یک لحاظ، پردیس ما نقشه‌ی توپوگرافی تاریخچه 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.

اما فقط این افراد جوان شرکت نیستند که تاریخ شرکت را گرامی می‌دارند. به یاد سال ۲۰۰۵ افتادم. در بحبوحه‌ی یک رویداد، یادم نمی‌آید چه رویدادی بود، لوبرون جیمز از من درخواست کرد تا خصوصی باهم حرف بزنیم.

«فیل، میشه چند لحظه‌ای ببینمت؟»

«حتما»

گفت: «وقتی اولین بار با تو قرارداد بستم، خیلی درباره‌ی تاریخچه‌ی نایکی چیزی نمی‌دونستم. به خاطر همین از اون موقع درباره‌ش مطالعه کردم.»

«واقعا؟»

«تو بنیانگذاری»

«خوب. البته هم بنیانگذار. آره. خیلی از افراد رو متعجب می‌کنه.»

«و نایکی در ۱۹۷۲ متولد شد؟»

«خوب. متولد-؟ آره فک کنم.»

«خوبه. پس رفتن سراغ ساعت فروشم و از اونا خواستم که یک ساعت رولکس ساخت سال

۱۹۷۲ برایم پیدا کنن.»

او ساعت را به من داد. روی آن حکاکی شده بود: با سپاس به خاطر فرصتی که به من دادید.

طبق معمول، من هیچی نگفتم. نمی‌دانم باید چه بگویم.

فرصت آن چنانی هم نبود. اما برای او واقعا یک فرصت بوده. اما فرصت دادن به افراد - حق با او بود. همه‌ی این چیزها را می‌توان فرصت دادن به افراد قلمداد کرد.

می‌روم توی آشپزخانه، یک لیوان دیگر نوشیدنی برای خودم می‌ریزم. همانطور که بر می‌گردم بروم روی صندلی راحتی‌ام، برای مدتی به گلدوزی پنی نگاه می‌کنم و تصاویر ذهنی سریعتر و سریعتر و رجه وورجه می‌کنند. انگار که من دارم خاطرات را گلدوزی می‌کنم.

پیت سامپراس را تماشا می‌کنم که تمامی رقبایش را در یکی از چندین ویمبلدون‌هایش در هم می‌کوبد. پس از امتیاز نهایی او راکت خودش را به سمت جایگاه پرتاب کرد - به سمت من! (او بالاتر از هدف پرتاب کرد و زد به مرد پشت سری من، که البته شکایت کرد.)

رقیب قدیمی پیت، آندری آقاسی را می‌بینم، که یواس‌اِین را می‌برد و بعد از آخرین ضربه به طرف من می‌آید، با اشک. «فیل، ما بردیم!»  
ما؟

وقتی تایگر توپ را از آخرین سوراخ گلف بیرون آورد در آگوستا – یا شاید توی سنت اندروز بود؟  
مرا بغل می‌کند – و مرا چند ثانیه بیشتر از حدی که انتظار دارم در آغوش می‌گیرد.

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.  
تلفن را می‌گذارم. دهانم باز مانده است.

همه‌ی آن‌ها مثل پسرها و برادرها بودند – خانواده. نه کمتر. وقتی پدر تایگر، اِریل، می‌میرد، کلیسا در کانساس تقریباً یکصد نفر را در خود جای داده و برای من افتخاری است که من هم جزیی از آن‌ها هستم. وقتی پدر جردن را می‌کشند، با پرواز برای مراسم خاکسپاری می‌روم نورث کارولین و از اینکه یک صندلی در ردیف جلو برای من رزرو شده است، شوکه می‌شوم.  
همه‌ی این‌ها البته مرا به متیو بر می‌گرداند.

به جستجوی طولانی و دشوارش برای یافتن معنا و هویت فکر می‌کنم. برای یافتن من. جستجوی او اغلب بسیار آشنا بود، ولو اینکه متیو شانس یا تمرکز مرا نداشت. و نگرانی مرا. شاید اگر او یک کم بیشتر نگرانی داشت ...

او در نبرد خود برای یافتن خویش، از دانشکده انصراف داد. او تجربه کرد، سرسری کارهایی را انجام داد، عصیان‌گری کرد، جر و بحث کرد، گریخت. هیچ چیزی جواب نداد. سپس در نهایت، سال ۲۰۰۰، به نظر رسید که او از شوهر بودن، پدر بودن، آدم خیر بودن لذت می‌برد. او در می‌کاسا، سو کاسا، در ساخت یک ساختمان خیریه برای یتیمان در اِل سالوادور مشارکت کرد. در یکی از بازدیدهایش به آنجا، پس از چند روز کار سخت و رضایت بخش، استراحت می‌کند. او با دو دوستش به ایلوپانجو، دریاچه‌ای عمیق، می‌رود برای غواصی.

به هر دلیلی او تصمیم می‌گیرد که ببیند که چقدر می‌تواند برود پایین‌تر. تصمیم می‌گیرد که خطر کند و حتی پدرش که دیوانه‌ی خطر کردن بود، هرگز این خطر را نمی‌کرد. یک جای کار اشتباه می‌شود. در ۴۵ متری پسرم هوشیاری‌اش را از دست می‌دهد.

اگر قرار بود در آخرین لحظاته‌اش، به متیو فکر کنم، که داشت برای هوا تقلا می‌کرد، فکر کنم که تصور من می‌توانست مرا بسیار به آن چیزی که او احساس می‌کرد نزدیک کند. پس از هزاران کیلومتر دویدن، آن احساس مبارزه برای تنفس بعدی را می‌شناسم. اما هرگز به تصوراتم اجازه نمی‌دهم تا به آن جا برود، هیچوقت.

با این حال با دو دوستش که با او بودند، حرف زدم. هر چیزی که می‌توانستم درباره‌ی حوادث غواصی به دست بیارم، خواندم. یاد گرفتم که وقتی چیزی اشتباه می‌شود، غواص چیزی را احساس می‌کند به نام: «اثر مارتینی.» او فکر می‌کند همه چیز رو به راه است. همه چیز بر وفق مراد است. او احساس لذت می‌کند. به خودم می‌گویم که این احساس هم باید برای متیو روی داده باشد، زیرا در ثانیه‌ی آخر او ماسک روی دهنش را بیرون آورده بود. من تصمیم گرفتم که این داستان احساس سرخوشی را باور کنم، باور کنم که پسرم در لحظه‌ی آخر رنجی نبرد. که پسرم خوشحال بود. این را انتخاب کردم زیرا این تنها راهی است که می‌توانم ادامه دهم.

من و پنی وقتی جریان را فهمیدیم توی سینما بودیم. رفته بودیم سانس ساعت پنج فیلم سِرک ۲. وسط فیلم بود که برگشتم و تراویس را دیدم که در میانه‌ی راهروی بین صندلی‌ها ایستاده بود. تراویس؟ تراویس؟

او در تاریکی زمزمه می‌کرد. «باید باهام بیاین.»

از توی راهروی بین ردیف صندلی‌ها حرکت کردیم و از سالن نمایش رفتیم بیرون؛ از تاریکی به نور. وقتی ظاهر شدیم، گفت: «از آل سالوادور زنگ زدن...»

پنی افتاد روی زمین. تراویس کمکش کرد تا او را بلند کند. دستش را دور کمر مادرش کرد و من تلوتلو خوران رفتم تا انتهای سالن، اشک‌هایم فرو می‌ریخت. یادم می‌آید که پنج لغت عجیب ناخواسته از ذهنم عبور می‌کرد، پشت سر هم، مثل تکه‌های یک شعر: پس / این جور می‌شود.

تا فردا صبح، این خبر همه جا پخش شد. اینترنت، رادیو، روزنامه، تلویزیون، همه حقایق شفاف را جار زدند. من و پنی پرده‌های پنجره‌ها را کشیدیم، درها را قفل کردیم و ارتباط خودمان را با بیرون



قطع کردیم. اما قبل از آن، نوه‌مان بریتنی آمده بود پیش ما. تا امروز، فکر می‌کنم که او زندگی‌مان را نجات داد.

تمام ورزشکاران نایکی نامه نوشتند، ایمیل زدند، تلفن کردند. تک‌تک آنها. اما نفر اول تایگر بود. او ساعت ۷:۳۰ دقیقه صبح زنگ زد. اصلا و ابدا فراموشم نمی‌شود. هیچوقت هیچ حرف بدی که درباره‌ی تایگر در حضور من گفته شود را تحمل نمی‌کنم.

دیگر تماس تلفنی زود هنگام آلبرتو سالازر بود، یک دوندۀ دوی مسافت شدیداً رقابتی که با کفش‌های نایکی سه مسابقه‌ی ماراتن نیویورک را پشت سر هم برنده شد. برای خیلی چیزها همیشه او را دوست خواهم داشت، اما بالاتر از همه به خاطر ابراز همدردی‌اش.

او حالا یک مربی است، و اخیراً برخی از دوندهایش را به بیورتون آورده است. آن‌ها تمرین سبکی در میان زمین رونالدو داشتند که شخصی بر می‌گردد و آلبرتو را روی زمین می‌بیند که دارد نفس نفس می‌زند. حمله‌ی قلبی. او قانوناً به مدت چهارده دقیقه مرده بود، تا وقتی که بهیارها او را احیا می‌کنند و به سرعت به سنت وینستر می‌برند.

این بیمارستان را خوب می‌شناسم. پسر من آنجا دنیا آمد. مادرم آنجا فوت کرد؛ بیست و هفت سال پس از فوت پدرم. در شش ماه آخر زندگی پدرم، توانستم او را به یک سفر طولانی ببرم، تا این سؤال همیشگی را که آیا او به من افتخار می‌کرد یا خیر، خفه کنم. تا به او نشان دهم که به او افتخار می‌کنم. ما رفتیم دور دنیا، در هر کشوری که می‌رفتیم نایکی را می‌دیدیم. پدرم با دیدن هر آرام ویژ نایکی چشمانش می‌درخشید. درد بی‌صبری او، خصوصاً او با ایده‌ی احمقانه‌ی من – از بین رفتن بود. خیلی وقت بود که از بین رفته بود. اما خاطره‌ی آن باقی بود.

پدران و پسران، همیشه همینطور بوده‌اند، از زمان ظهور زمان. آرنولد پالمر زمانی در مسترز خصوصی به من گفت: «پدرم هر کاری از دستش بر می‌اومد انجام داد تا مرا از گلف باز حرفه‌ای شدن باز دارد.» لبخند زد. «دروغ می‌گی!»

من که رفته بودم برای ملاقات آلبرتو، وقتی توی سالن سنت وینستنس راه می‌رفتم، تحت تأثیر تصاویر ذهنی پدر و مادرم قرار گرفتم. آن‌ها را روی دستانم، توی گوشم احساس می‌کردم. فکر کنم رابطه‌ی آنها، رابطه‌ای ساختگی بود. اما مثل یک کوه یخ، همه چیز زیر سطح است. در خانه‌شان در خیابان کلیبورن، 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 اهمیت می‌دادند. این میراث آن‌ها بود. این آخرین پیروزی‌شان بود.

رفتم به سمت واحد قلب، تابلوی آشنایی روی در دیدم: ورود ممنوع. از تابلو گذشتم، رفتم به سمت در و انتهای سالن و اتاق آلبرتو را پیدا کردم. سرش را از روی بالشت بلند کرد و توانست لبخندی دردناک بزند. زدم توی بازوهایش و با هم گپ‌وگفت خوبی کردیم. سپس دیدم که دارد محو می‌شود. گفتم: «زود می‌بینمت.» دستش را بالا آورد و دستم را گرفت. گفت: «اگه اتفاقی برام افتاد، قول بده مواظب گلین باشی.»

ورزشکارش بود. کسی که او را تمرین می‌داد. برایش مثل پسرش بود.

گرفتم چی می‌گوید. آه، خلیلم خوب گرفتم.

گفتم: «حتما. حتما. گلین. حله.»

از اتاق رفتم بیرون، تاحلودی می‌توانستم صدای بیپ بیپ دستگاه‌ها، خنده‌ی پرستاران، ناله‌ی مریض‌ها را در انتهای سالن بشنوم. یاد این عبارت افتادم: «این فقط تجارت است.» این فقط تجارت نیست. هیچوقت هم نخواهد بود. اگر یک وقتی فقط تجارت باشد، پس این یعنی که تجارت خیلی بد است.

پنی که گلدوزی‌اش را جمع می‌کند، می‌گوید که وقت خواب است.

بهش می‌گویم آره. یک دقیقه دیگه میام.

همش به یکی از جملات در فیلم لیست آرزوها فکر می‌کنم. «تو خودت را با افرادی می‌سنجی که آن‌ها خودشان را با تو می‌سنجند.» یادم نیست نیکلسون بود یا فریمن. این جمله خیلی واقعیه است، خیلی خیلی واقعیت دارد. این جمله مرا به توکیو برد، به دفتر نشو. خیلی وقت نیست که یک سر رفته بودم آنجا. تلفن زنگ خورد. منشی ژاپنی که گوشی تلفن را به سمت من می‌کشید گفت: «با شما کار دارند.» «با من؟» مایکل جانسون بود، برنده‌ی سه مدال طلا، دارنده‌ی رکورد سرعت ۲۰۰ و ۴۰۰ متر. او همه‌ی این موفقیت‌ها را با کفش‌های ما انجام داده بود. او گفت که اتفاقا توی توکیو است و شنیده که منم اونجام. او پرسید: «می‌خوای با هم یه شام بخوریم؟»

مخمو زد. اما گفتم نمی‌تونم. نشو به افتخار من یک مهمانی گرفته بود. او را دعوت کردم که بیاید. چند ساعت بعد ما دور یک میز روی زمین نشستیم، جلوی میزی که پر از شاپوشابو بود. و به

سلامتی هم پشت کله‌ی هم لیوان لیوان ساکی می‌نوشیدیم. خندیدیم، به سلامتی هم می‌نوشیدیم، لیوان‌ها را به همدیگر زدیم و چیزی بین ما رد و بدل شد، چیزی که بین من و بسیاری از ورزشکارانی که با آن‌ها کار می‌کنم، رد و بدل می‌شود. یک انتقال، احساس رفاقت و اعتماد، نوعی پیوند کوتاه است، اما تقریباً همیشه اتفاق می‌افتد و می‌دانم که این، از زمانی که در سال ۱۹۶۲ به سفر دور دنیا رفتم، بخشی از چیزی است که دنبالش بودم.

شناخت خویش، فراموش کردن خویش است. می‌کاسا، سوکاسا.

وحدت – به هر طریقی، شکلی یا قالبی، چیزی است که هر کسی را که ملاقات کرده‌ام، دنبال می‌کند.

به دیگران که تا این فاصله پیش نیامدند، فکر می‌کنم. باورمن عید کریسمس سال ۱۹۹۹ در فسیل مرد.

او برگشته بود به زادگاهش، همانطور که همیشه دودل بودیم که این کار را می‌کند. او هنوز خانه‌اش را در بالای پردیس کوهستان داشت، اما تصمیم گرفت که آنجا را رها کند تا دوران بازنشستگی‌اش را با خانم باورمن به خانه‌ی توی فسیل برود. لازم بود جایی باشد که شروع کرده بود – آیا این را به کسی گفته بود؟ یا شاید هم تصور می‌کردم که این را داشت به خودش زمزمه می‌کرد؟

یادم است وقتی دانشجوی سال دوم بودم، مسابقه‌ی تیمی با واشنگتن استیت توی پولمن داشتیم. باورمن رانده‌ی اتوبوس را مجبور کرد که از فسیل برود تا آنجا را به ما نشان دهد. وقتی که شنیدم که او توی رختخوابش خوابیده و هیچوقت دیگر بلند نشد، فوری یاد آن میان بر احساسی افتادم.

جاکوا بود که تلفن زد. مشغول روزنامه خواندن بودم، درخت کریسمس چراغ‌هایش روشن و خاموش می‌شد؛ روشن، خاموش؛ روشن، خاموش. آدم همیشه عجیب‌ترین جزئیات را از چنین لحظاتی به یاد می‌آورد. پشت تلفن بغضم گرفت: «باید بعداً بهت زنگ بزنم.» سپس رفتم طبقه‌ی بالا به خلوتگاه خودم. تمام چراغ‌ها را خاموش کردم. چشمانم را بستم، میلیون‌ها لحظه را توی ذهنم دوباره پخش کردم، از جمله ناهاری که مدتها قبل توی هتل کاسموپولیتن خوردیم.

قبوله؟

قبوله.

یک ساعت بعد توانستم بروم طبقه‌ی پایین. زمانی در همان شب، دستمال کاغذی را ول کردم و یک حوله انداختم روی دوشم. حرکتی که از یک مربی عزیز دیگر یاد گرفتم – جان تامپسون.

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 مشاجره‌ای 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. هیچوقت 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 دموون برای رقابت متولد شده بودیم و هر دموون آدم‌های کینه‌ای بودیم. برای هر دوی ما، خیانت قدرتی مضاعف بود.

همین احساس مشابه خیانت، زمانی که نایکی به خاطر شرایط کارخانه‌های خارج از کشور مورد حمله قرار گرفت به من دست داد – به اصطلاح جنجال کارگاه بهره‌کشی. هر وقت گزارشگران می‌گفتند که یک کارخانه نامناسب است، هیچوقت نمی‌گفتند که چقدر نسبت به روز اولی که اولین بار ما رفتیم توی آن بهتر بود. آن‌ها هیچوقت نگفتند که با چه مشقتی با شرکای کارخانه کار کردیم تا شرایط را بهبود ببخشیم، تا آن‌ها را ایمن‌تر و تمیزتر کنیم. آن‌ها هیچوقت نگفتند که این کارخانه‌ها مال ما نبودند، که ما اجاره‌کننده بودیم، یک نفر در میان بسیاری از مستاجران. آن‌ها فقط جستجو کردند تا اینکه یک کارگر را پیدا کردند که درباره‌ی اوضاع و شرایط گله داشت و آن‌ها از این کارگر استفاده کردند تا به ما بهتان بزنند و فقط ما؛ دانستن نام ما شهرتی حداکثری را تولید می‌کند.

البته که مدیریت این موقعیت توسط من آن را بدتر کرد. من که اغلب عصبانی و خشمگین بودم با قیافه‌ی حق به جانب، بداخلاقی و خشم واکنش نشان می‌دادم. بعد فهمیدم که واکنش من سمی و زیان بخش بود. اما نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم. واقعا آسان نبود که وقتی یک روز از خواب

بیدار می‌شوید، پابرجا باقی بمانید، اما نمی‌توانستیم. فکر کنی که شغلی ایجاد می‌کنی و به کشورهای فقیر کمک می‌کنی که پیشرفت کنند و ورزشکاران را قادر می‌سازی تا شکوه خود را به دست آورند، و فقط خودت را ببینی که آدمک تو را بیرون از فروشگاه خرده فروشی در زادگاه خودت می‌سوزانند.

شرکت مثل من واکنش نشان داد. احساسی. همه گیج بودند. شب‌های زیادی دیروقت در بیورتون، می‌شد دید که همه‌ی چراغ‌ها روشن بود و گفتگوهای خودکاوی در اتاق‌های کنفرانس و دفاتر مختلف برگزار می‌شد. اگرچه می‌دانستیم که بیشتر انتقادها ناعادلانه بود، که ناپکی یک نماد بود، یک سپر بلا، فراتر از متهم اصلی، همه‌ی آن جریان‌ها حاشیه بود. ما باید می‌پذیرفتیم: می‌توانستیم بهتر عمل کنیم.

به خودمان گفتیم: باید بهتر عمل کنیم.

سپس به دنیا گفتیم: فقط تماشا کنید. ما کارخانه‌هایمان را به نمونه‌هایی درخشان تبدیل می‌کنیم. و همین کار را کردیم. طی ده سال از تیتراهای بد و آشکارسازی‌های جلف و از این بحران‌ها استفاده کردیم تا کل شرکت را دوباره بسازیم.

برای نمونه، یکی از بدترین چیزها درباره‌ی کارخانه‌ی کفش، اتاق لاستیک بود؛ جایی که تخت‌ها و رویی‌ها به یکدیگر چسبانده می‌شدند. بخار گاز متصاعد شده از اینجا خفه کننده، سمی و سرطان‌زا بود. بنابراین ما یک عامل پیوند مبتنی بر آب ساختیم که هیچ بخار گازی تولید نمی‌کرد، متعاقباً ۹۷ درصد از عوامل سرطان‌زای توی هوا نابود شدند. سپس این اختراع را به رقبای خودمان دادیم، و به هر کس دیگری که آن را می‌خواست.

آن‌ها همگی قبول کردند. تقریباً همه‌ی آن‌ها حالا از آن استفاده می‌کنند.

این یکی از بسیار بسیار موارد بود.

ما از هدف اصلاح‌طلبان تبدیل شدیم به یک بازیگر مسلط در جنبش اصلاح کارخانه‌ها. امروز کارخانه‌هایی که محصولات ما را تولید می‌کنند، در بین بهترین‌های دنیا هستند. یکی از مقامات سازمان ملل اخیراً همین نکته را گفت: ناپکی، استاندارد طلایی است که با آن دیگر کارخانه‌های پوشاک و کفش را محک می‌زنیم.

از میان بحران کارگاه بهره‌کشی، همچنین فعالیت «گرلز اِفکت» نیز بیرون آمد، همت والای ناپکی برای شکست چرخه‌های نسلی فقر در ضعیف‌ترین گوشه‌های دنیا. در کنار سازمان ملل و

دیگر شرکت‌های سهامی و همکاری‌های دولتی، گرنز/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. گرنز افکت چه تلاشی باشد برای پایان دادن به ازدواج کودکان در ایتوبی، 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 مواخذه 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 تأکید کرد که اصلاً درست نیست یا امکانش نیست که یک کارگر کشف بیشتر از یک دکنر حقوق بگیرد.

تغییر هیچوقت به آن سرعتی که ما می‌خواهیم به وجود نمی‌آید.

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 ساختم. این را از هر استاد اقتصادی که تاکنون داشتم شنیدم، هم در آرگان 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 قدیرانی 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 هم‌آوردان 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 اصلا به زحمت بیفتید.

اما آن‌ها پافشاری کردند.

گفتم باشه، باشه، من دوست دارم که ژنرال هشتاد و شش ساله وو گوین جی‌آپ، مک‌آرتور ویتنام را ملاقات کنم، مردی که دست تنها در برابر ژاپنی‌ها، فرانسوی‌ها، آمریکایی‌ها و چینی‌ها دفاع کرد. میزبانان من سکوت کردند و شگفت زده مات ماندند. یواش یواش بلند شدند و عذرخواهی کردند و رفتند گوشه‌ای ایستادند و شروع کردند با زبان دیوانه‌وار ویتنامی حرف زدن. پس از چند دقیقه برگشتند. آن‌ها گفتند فردا. یک ساعت.

من عمیقا تعظیم کردم. سپس برای جلسه‌ی بزرگ لحظه شماری می‌کردم.

وقتی ژنرال جی‌آپ وارد اتاق شد، اولین چیزی که توجهم را جلب کرد اندازه‌اش بود. این مبارز استثنایی، این متخصص تدابیر جنگی نابغه که عملیات تهاجم تیت را اجرا کرده بود، که حفر کیلومترها تونل‌های زیر زمینی را برنامه ریخته بود، این غول تاریخ، تا شانه‌های من می‌رسید. او شاید یک متر و شصت و چهار سانتیمتر داشت.

و فروتن. جی‌آپ پیپ ساخته شده از چوب ذرت نداشت.

یادم می‌آید که او یک کت و شلوار رسمی تیره پوشیده بود، مثل مال من. به یاد می‌آورم که وقتی من می‌خندیدم – خجولانه، مردد، او هم می‌خندید. اما یک جوش و خروشی داشت. این نوع اعتماد درخشان را در مریبان بزرگ، و تاجران بزرگ، بهترین بهترین‌ها دیده بودم. این را در هیچ آینه‌ای ندیدم.

او می‌دانست که سوالاتی دارم، منتظر شد تا آن‌ها را بپرسم.

فقط پرسیدم: «چطور اون کار رو کردید؟»

به نظر رسید که گوشه‌های دهانش چینیدند. لیخند بود؟ شاید؟

او فکر کرد، و باز هم فکر کرد. گفت: «من استاد جنگل بودم.»

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 احتمالا 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، هروقت 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 پنینسیولا، جایی که در یک رستوران شیک برای شام می‌ایستادیم. صبح روز بعد، گلف بازی می‌کردیم و شنبه شب توی حیات پستی‌اش جوجه کباب به سبک ژاپنی درست می‌کردیم. تمامی سؤالات دنیا را حل می‌کردیم، یا من سوالاتم را به او می‌گفتم و او آن را پاسخ می‌داد.

در یکی از سفرها، ما شب را با رفتن توی یک وان چوبی بزرگ هایامی به پایان می‌رساندیم. یادم می‌آید که توی آب کف‌آلود وان که بودم، صدای برخورد امواج اقیانوس به ساحل را از دوردست می‌شنیدم. بوی سرد باد را در میان درختان حس می‌کردم – هزاران هزار درخت ساحلی، ده‌ها گونه‌ای که اصلا در جنگل ارگان یافت نمی‌شوند. کلاغان جنگل که در دوردست قارقار می‌کردند، همانطور که درباره‌ی بی نهایت بحث می‌کردیم، صدایشان را می‌شنیدیم. سپس درباره‌ی نهایت حرف



می‌زدیم. من از شغلم گله کردم. حتی بعد از عمومی شدن، مشکلات بسیار زیادی وجود داشت. «ما فرصت بسیار زیادی داریم، اما اصلا زمان استخدام مدیرانی که بتوانند اون فرصت‌ها را بگیرند، نداریم. افرادی را در بیرون از شرکت امتحان می‌کنیم اما آن‌ها شکست می‌خورند زیرا فرهنگ ما بسیار متفاوت است.»

آقای هایامی سرش را به نشانه‌ی تأیید بالا پایین برد. او پرسید: «اون درختای بامبو رو اونجا می‌بینی؟»

«آره.»

«سال بعد ... وقتی اومدی ... چند ساتیمتری بلندتر می‌شن.»

خیره شدم. فهمیدم.

وقتی به آرگان 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 ناپکی 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 آینده‌ای 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.

به عبارتی دیگر: ما باید همگی اساتید جنگل باشیم.

چراغ‌ها را خاموش می‌کنم، می‌روم طبقه‌ی بالا برای خواب. پنی با کتابی در کنارش به خواب رفته بود. آن جاذبه‌ی عاطفی، آن احساس دورنی روز اول، کلاس حسابداری پایه، باقی می‌ماند. اختلافات ما، همانطوری که هستند، بیشتر سر مسائل کاری است تا خانوادگی. یافتن تعادل. تعریف لغت «تعادل». در یکی از تلاش‌های اخیرمان برای یافتن تعادل، ما توانستیم از آن ورزشکارانی که من بیشتر تحسین‌شان می‌کنم، سرمشق بگیریم. ما تحمل کردیم، فشار بهمان تحمل شد. و حالا بی هیچ دردی تحمل می‌کنیم.

محتاطانه می‌روم زیر پتو تا پنی بیدار نشود و به کسان دیگری فکر می‌کنم که تحمل می‌کنند. هیز توی یک مزرعه در توالاین ولگی زندگی می‌کند، تقریباً چهارصد هزار هکتار، با مجموعه‌ای از بولدوزرها و دیگر تجهیزات سنگین. (افتخار و لذت او جان دبیر جی، دی ۴۵۰ سی است؛ این یک اتوبوس مدرسه زرد و براق و به بزرگی یک آپارتمان یک خوابه) او مشکلات جسمی دارد. با بولدوزر رو به جلو در حال حرکت کردن است.

وودل با همسرش در مرکز ارگان زندگی می‌کند. سال‌ها است که او با هواپیمای شخصی خودش پرواز می‌کند، و به همه‌ی آن کسانی که گفتند او عاجز خواهد ماند، دهن کجی می‌کند (از همه مهمتر، پرواز شخصی یعنی او دیگر هیچوقت نگران این نیست که یک شرکت هوایی و بلچرش را گم کند).

او یکی از بهترین قصه‌گویان تاریخچه‌ی نایکی است. داستان مورد علاقه‌ی من طبیعتاً آن داستان درباره‌ی روزی است که ما سهامی عمومی شدیم. او والدینش را نشانده بود و برایشان اخبار عمومی شدن را گفته بود. آن‌ها زمزمه‌کنان گفتند: «خب یعنی چی؟» «این یعنی آن هشت هزار دلار قرضی که به فیل دادید، الان ۱/۶ میلیون دلار ارزش داره.» آن‌ها به همدیگر نگاه کردن بعد به وودل نگاه کردند. مادرش گفت: «سر در نیارم.»

اگر نتوانید به شرکتی که پسران برای آن کار می‌کند اعتماد کنید، به کی می‌توانید؟

وودل وقتی از نایکی بازنشسته شد، رئیس بندر پورتلند شد و تمامی رودخانه‌ها و فرودگاه‌ها را مدیریت می‌کند. مردی بی‌حرکت، تمامی آن حرکت‌ها را کنترل می‌کند. معرکه است. همچنین او سهامدار ارشد و مدیر یک کارخانه‌ی آبجوسازی موفق است. او همیشه مثل آبجوش عمل کرد.

اما هر موقع برای شام دور هم جمع می‌شویم، به من می‌گویند که البته بزرگترین شادی‌اش و غرورآمیزترین دستاوردش، پسر دانشگاهی‌اش، دَن است.

هموارد قدیمی وودل، جانسون، دقیقاً وسط شعر رابرت فراست زندگی می‌کند، جایی در طبیعت وحشی نیو همپشایر. او یک انبار قدیمی را به یک خانه‌ی مجلل پنج طبقه تبدیل کرد که آن را قلعه‌ی تنهایی خود می‌نامد. او که دوبار طلاق گرفت، این خانه را پر از قفسه با ده‌ها صندلی و هزاران هزار کتاب تبدیل کرده و برای دسترسی به آن‌ها به یک کاتالوگ قطور مراجعه می‌کند. هر کتابی شماره‌ی خودش و شماره‌ی شاخص کارت دارد، که نام نویسنده، تاریخ انتشار و خلاصه‌ای از آن را نوشته است — و مکان دقیق آن توی قلعه.

البته که همینطور است.

دور و بر جانسون بشمار بوقلمون و سنجاب‌های راه‌راه وجود دارد که جست و خیز می‌کنند و اینور و اونور می‌روند. او برای هر کدامشان اسم گذاشته است. او همه‌شان را به خوبی می‌شناسد، بسیار صمیمی، می‌تواند به شما بگوید که خواب زمستانی کدامیک از آن‌ها به تاخیر افتاده. فراتر در دوردست، در جایی دنج و باصفا در دشتی پر از چمن‌های بلند و افراهایی که با وزش باد پیچ و تاب می‌خورند، جانسون یک خانه‌ی مزرعه‌ای دیگری ساخته؛ یک خانه‌ی مقدس که رنگ کرده، جلا داده و میل‌مان کرده و با کتابخانه‌ی شخصی‌اش و به علاوه با پالت‌های کتاب‌های دست دومی که از کتابخانه‌ها می‌خرد، آنجا را لبریز کرده. اینجا را آرمان شهر کتاب می‌خواند. «هوردرز»، او اینجا را بیست و چهار ساعت روشن، باز و آزاد می‌گذارد برای هر کسی و همه کسانی که به جایی برای خواندن و فکر کردن نیاز دارند.

این کارمند تمام وقت شماره یک است.

توی اروپا به من می‌گویند که تی‌شرت‌هایی هست که روی آن نوشته جف جانسون کجاست؟ مثل اولین جمله‌ی معروف این رند، جان گلت کیه؟ جواب این است، جانسون دقیقاً جایی است که باید باشد.

وقتی دور و برت پول زیاد باشه، پول همه‌ی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نه زیاد و نه برای مدت طولانی، زیرا پول هیچ یک از ما را هیچوقت تحریک نکرده است. اما این ماهیت پول است. چه داشته باشید و چه نداشته باشید، چه آن را بخواهید و چه نخواهید، چه آن را دوست داشته باشید و چه

دوست نداشته باشید، پول روزهای شما را تعریف خواهد کرد. وظیفه‌ی ما انسان‌ها این است که این اجازه را به او ندهیم.

من یک پورشه خریدم. می‌خواستم کشتی بادبانی تندرو و کوچک لس‌آنجلس بخرم و در یک دادخواهی با دونالد استرلینگ شرکت کنم. همه جا عینک آفتابی می‌زنم، داخل و بیرون. عکسی از من هست که کلاه کابویی خاکستری پررنگ سر گذاشتم – نمی‌دانم کجا است یا چه وقت است یا چرا. مجبور بودم این خرج کردن‌ها را از تمام مدارم خارجش کنم. حتی پنی هم ایمن نبود. پنی که امنیت بچه‌هایش را، به خاطر امنیت نداشته‌اش در کودکی، بیش از حد جبران می‌کرد، با هزاران دلار در کیش اینور و اونور می‌رفت. او صدها کالای مصرفی خرید، مثل رول‌های دستمال توالت، در یک زمان.

خیلی وقت نیست که ما به زندگی عادی برگشتیم. حالا، به آن اندازه‌ای که من و او همیشه درباره‌ی پول فکر می‌کنیم، تلاش‌م‌هایمان را بر روی چند دلیل خاص متمرکز می‌کنیم. ما هر سال ۱۰۰ میلیون دلار می‌بخشیم و وقتی بمیریم، بیشتر چیزهایی که برایمان باقی مانده را می‌بخشیم.

در حال حاضر مشغول ساخت ساختمانی هستیم که یک باشگاه بسکتبال جدید درخشان در دانشگاه آرگان است. استادبوم متیو نایت. آرم توی زمین اسم متیو با شکل طاق ورودی معبد خواهد شد. از نامقدس به مقدس ... همچنین در اتمام ساخت و ساز مجموعه‌ی ورزشی دیگری هستیم که قصد داریم به مادرانمان تقدیم کنیم؛ دات و لوتا. روی یک پلاک جنب در ورودی یک نوشته نصب خواهد شد: *زیرا مادرانمان اولین مریبان‌مان هستند.*

کی می‌تواند بگوید که چقدر همه چیز به طور متفاوتی از آب در می‌آمد، اگر مادرم مانع پزشک یا برای جراحی و برداشتن آن زگیل و لنگ شدن من برای کل فصل دوندگی نمی‌شد؟ یا اگر به من نگفته بود که می‌توانم تندتر بدوم؟ یا اگر اولین جفت کفش لیمبرآپ را نخریده بود و پدرم را سر جایش نشانده بود؟

هر وقت بر می‌گردم به ایوجین، و توی پردیس راه می‌روم، به مادرم فکر می‌کنم. هر وقت توی پیست استادبوم هیوارد می‌ایستم، به مسابقه‌ی سکوتی فکر می‌کنم که مادرم انجام داد. به تمامی مسابقاتی فکر می‌کنم که هر کدام از ما انجام دادیم. به فنس تکیه می‌زنم و به پیست دو میدانی نگاه می‌کنم و گوش می‌سپارم به باد و به باورمن با کراواتش فکر می‌کنم که جلوی توی هوا می‌رود و می‌آید. به پر فکر می‌کنم، خدا رحمتش کند. بر می‌گردم و به پشت سرم نگاه می‌کنم، قلبم فرو

می‌ریزد. در طرف دیگر خیابان، دانشکده‌ی حقوق ویلیام نایت قرار دارد. یک عمارت با ظاهری جدی. هیچ کسی هیچوقت بی‌شعور بازی در اطراف این عمارت در نمی‌آورد.

نمی‌توانم بخوابم. نمی‌توانم به آن فیلم لعنتی لیست آرزوها فکر نکنم. من که توی تاریکی دراز کشیدم، از خودم بارها و بارها می‌پرسم، توی لیست آرزوی تو چیه؟

اهرام ثلاثه مصر؟ انجام شد.

کوهستان هیمالیا؟ انجام شد.

رودخانه‌ی گنگ؟ انجام شد.

پس... هیچی؟

به اندک چیزهایی که می‌خواهم انجام دهم فکر می‌کنم. کمک به تعدادی دانشگاه برای تغییر دنیا. کمک به یافتن درمانی برای سرطان. در کنار این، چیزهای زیادی وجود دارد که می‌خواهم به آن اندازه چیزهایی که دوست دارم بگویم، انجام دهم. یا شاید نگفته‌ها.

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، با پشیمانی. صداها – شاید هم هزاران – تصمیم بد. من همان آدمی هستم که می‌گفت مجیک جانسون «یک بازیکن بدون موقعیت بود، که هیچوقت نمی‌تونه توی ان بی ای بازی کنه.» من همان آدمی هستم که ریان لیف توپ پران ان اف ال 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.

آه، خدایا! چقدر دوست دارم که می‌شد همه چیز را دوباره تجربه کنم. خلاصه بگویم، دوست دارم تجربه‌هایم را تقسیم کنم، فراز و نشیب‌ها، تا بدین طریق برخی مردان و زنان جوان، جایی، که در دشواری یا آزمون سخت مشابه حرکت می‌کنند، شاید الهام بگیرند یا به آنها کمکی شود. یا اینکه برایشان همداری باشد. یا شاید یک کارآفرین جوان، یک ورزشکار یا نقاش یا داستان‌نویس، ممکن است تحت تأثیر قرار گیرد.

همگی اینها مسیری مشابه است. اسلوبی مشابه.

خوب خواهد بود به آن‌ها کمک شود تا از ناامیدی‌های معمول دوری کنند. به آن‌ها می‌گویم که دکمه‌ی توقفِ موقت را بیشتر و شدیدتر بزنند، و به این فکر کنند که چطور می‌خواهند زمانشان را سپری کنند، و با چه کسی برای چهل سال آینده می‌خواهند سپری کنند. به مردان و زنانی که در دهه‌ی بیست سالگی‌شان هستند بر روی یک شغل یا یک حرفه یا حتی یک پیشه ثابت نشوند. به دنبال جاه‌طلبی شغلی باشند. ولو اینکه نمی‌دانی به چه مناسبت، دنبال کن. اگر مسیر شغلی مورد علاقه‌ات را دنبال کنی، خستگی را آسانتر می‌توان تحمل کرد، ناامیدی‌ها تبدیل به انرژی می‌شوند، سطوح بالای پیشرفت شبیه چیزی خواهند شد که هیچوقت شما آن را احساس نکرده‌اید.

دوست دارم بهترین‌ها را همدار دهم، سنت شکن‌ها، مبتکران، عصیانگران را که همیشه مثل گاو پیشونی سفید هستند. هرچه بهتر به دست می‌آورند، این پیشانی سفیدی بزرگ‌تر خواهد شد. این عقیده‌ی یک شخص نیست، بلکه قانون طبیعت است.

دوست دارم به آنها یادآوری کنم که مردم آمریکا مثل شانگری-لا، کارآفرینی نیستند که مردم فکر می‌کنند. شرکت آزاد همیشه باعث آزار انواع آن غول‌های کوه‌نشین هستند که فقط زندگی می‌کنند که مانع بتراشند، مخالفت کنند و بگویند نه، ببخشید، نه. همیشه همینجوری بوده است. کارآفرین‌ها همیشه باخته‌اند و 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 اخیراً 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 نایست.

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 گرانبهاست، 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 روح‌القدس یا خدا بنامند.

بگذارید اینجوری بهتون بگم. 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.

در چه قالبی تمام این چیزها را می‌خواهم بگویم؟ یک شرح حال؟ نه، شرح حال نه. نمی‌توانم تصور کنم که چطور همه‌ی این چیزها می‌تواند درون یک حکایت یکدست جای گیرد. شاید یک رمان. یا یک سخنرانی. یا مجموعه‌ای از سخنرانی‌ها. شاید فقط یک نامه به نوه‌هایم. چشم به تاریکی دوخته‌ام. پس شاید بالاخره چیزی توی لیست آرزوی من باشد؟  
یک ایده‌ی احمقانه‌ی دیگر.

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 ازشون 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 میزم 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.



## سپاسگزاری

من بخش نسبتاً زیادی از زندگی‌ام را در قرض و بدهی گذراندم. وقتی یک کارآفرین جوان بودم، با این احساس که هر شب بخوابی و هر روز از خواب بلند بشی و به بسیاری از مبالغی فکر کنی که خیلی بیشتر از آن چیزی است که بتونی پرداخت کنی و به افراد بدهکار باشی، به طور دردناکی آشنا شدم.

با این حال هیچ چیزی به من این احساس بدهکار بودن یعنی نوشتن این کتاب را به من نداد. همانطور که قدرانی من تمامی ندارد، به نظر می‌رسد که هیچ مکان مناسب و منطقی برای بیان آن وجود ندارد. بگذریم. در نایکی، دوست دارم از دستیارم، لیساک مک‌کلیس برای انجام همه‌ی کارها – واقعا همه‌ی کارها – بی‌عیب، با انرژی و همیشه با لبخند درخشانش؛ دوستان قدیمی چف جانسون و باب وودل برای اینکه باعث شدند تا خاطرات را به یاد آورم و وقتی اشتباهی به یاد می‌آوردم صبور بودند؛ تاریخدان اسکات ریمز برای اینکه با مهارت حقایق را از افسانه‌ها جدا کرد؛ و ماریا ایتل که تخصص خود را تا جای ممکن به کار گرفت، تشکر کنم.

البته که بیشترین و قاطعانه‌ترین تشکر خود را از ۶۸۰۰۰ کارمند نایکی در سراسر دنیا ابراز می‌کنم، به خاطر تلاش و فداکاری هر روزه‌ی آن‌ها، که بدون آن‌ها نه کتابی بود، نه نویسنده‌ای و نه هیچ چیز دیگری.

در استنفورد، مایلم که از معلم نابغه‌ی دیوانه و با استعداد، آدام جانسون به خاطر مثال‌های طالبی‌اش درباره‌ی اینکه یک نویسنده‌ی مشغول به کار و یک دوست به چه معناست؛ آبراهام وارگیز که همانطور که می‌نوشت مرا راهنمایی می‌کرد – آرام، مفید؛ و بی‌شمار دانشجویان فارغ‌التحصیل که با آن‌ها ملاقات کردم وقتی که در ردیف آخر کلاس نویسندگی نشسته بودم – و هر کدام با عشق و علاقه‌مندی‌شان به زبان و هنرمندی به من الهام بخشیدند، تشکر کنم.

در اسکرینر، سپاس از نان گراهام افسانه‌ای برای حمایت با ثباتش؛ برایان بلفیگلیو، رز لیبیل، سوزان مولدو و کارولین ریدی به خاطر اشتیاق نیروبخش و انرژی زای آن‌ها؛ کاتلین ریزو به خاطر اینکه خط تولید را به آرامی رو به جلو انداخت، در همان حال همیشه آرامشی والا را حفظ می‌کرد؛ از

همه مهمتر، سپاس از ویراستار فوق العاده با استعداد و خوش قلم خودم، شانون ولس، که به من تصدیقی را که به آن نیاز داشتم، وقتی به آن نیاز داشتم اعطا کرد. بدون اینکه هیچ کدام از ما از اینکه من چقدر به آن نیاز داشتم، تشکر کنیم. یادداشتهای به موقع او در مدح و تحلیل و نصیحت استثنایی‌اش خیلی باارزش بود.

به طور تصادفی و نه به ترتیب اولویت، سپاس از بسیاری از رفقا و همکارانی که سخاوتمندانه وقت، استعداد و نصیحت‌هایشان را در اختیار من گذاشتند؛ از جمله وکیل برجسته باب برنت، شاعر برجسته و فوق العاده ایوان بلند، نویسنده‌ی رویداد گردن اسلم آندره آغاسی و هنرمند اعداد دل هیز. تشکر ویژه و عمیق از دوستِ شرح حال نویس، رمان نویس، روزنامه‌نگار، نویسنده‌ی ورزشی و با ذوق هنری جی.آر. موهرینگر، که در نوشتن پیش‌نویس‌های بسیار بسیار زیاد این کتاب از سخاوتمندی و شوخ طبعی و استعداد داستان‌گویی حسادت انگیزش استفاده کردم.

در آخر، مایلم از خانواده‌ام تشکر کنم، از همه‌ی آن‌ها، اما مخصوصاً از پسرم تراویس، که حمایت و دوستی‌اش یک دنیا برایم ارزش داشت و دارد. و البته که تشکری جانانه، از صمیم قلب از پتلوپه‌ی خودم که انتظار کشید. و انتظار کشید. انتظار کشید وقتی که من سفر بودم و او انتظار کشید وقتی که خودم را گم کردم. او هر شب به انتظار نشست در حالی که من آشفته‌وار به آهستگی می‌آمدم خانه – معمولاً دیر، شام بیخ کرده – و او در چند سال اخیر به انتظار نشست در حالی که من همه‌ی این چیزها را دوباره مرور کردم؛ چه زمانی که بلند بر زبان آوردم و یا در ذهنم و یا روی کاغذ. ولو اینکه بخش‌هایی بود که او اهمیتی نمی‌داد که آنها را دوباره مرور کند. از اول، نیم قرن پیش رفتن، او به انتظار نشست. و حالا در نهایت می‌توانم این کاغذهای برنده را به دست او بدهم و درباره‌ی آن‌ها، درباره‌ی نایکی و درباره‌ی همه چیز بگویم: «پنی، بدون تو نمی‌تونستم این کار را انجام دهم.»

- پایان -

با تشکر از **#بانک\_ملت** برای حمایت از فرهنگ کتابخوانی در قالب کمپین **#نشرآگاهی**

دیگر محصولات عرضه شده در کمپین **#نشرآگاهی**:

مجله کسب و کار هاروارد  
(شماره مارس-آوریل ۲۰۱۸)



کتاب «کی»؛  
ترفندهای علمی زمان سنجی عالی»



## سایر محصولات نشر نوین

برترین کتاب‌های حوزه موفقیت، توسعه فردی و کسب‌وکار  
مشاهده جدیدترین کتاب‌های منتشر شده

### نسخه فارسی مجله کسب‌وکار هاروارد



طرح «کتاب؛ بهترین هدیه تبلیغاتی»



### بهترین هدایای تبلیغاتی

- پکیج‌های ویژه
- مدیران
- کارکنان
- مشتریان

[gifts.nashrenovin.ir](http://gifts.nashrenovin.ir)



بانک ملت  
bank mellat

در این شرح حال سریع و جذاب، برای اولین بار، فیل نایت بنیانگذار و رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت نایکی (تولید کننده پوشاک و کفش‌های ورزشی)، به روایت سرگذشت محرمانه‌ی این شرکت در روزهای اول که تنها یک بنگاه تجاری نوپای کوچک بود و تبدیل شدن آن به یکی از بزرگترین برندهای نمادین، سرنوشت ساز و سودآور می‌پردازد.

فیل نایت جوان، جستجوگر، تازه فارغ‌التحصیل شده از دانشکده‌ی کسب‌وکار، پنجاه دلار از پدرش قرض می‌گیرد و شرکتی را با یک هدف ساده راه اندازی می‌کند: واردات کفش‌های دو میدانی با کیفیت و ارزان از ژاپن. نایت با فروش کفش‌ها پشت صندوق عقب ماشین پلیموث ولیانت خود، در همان سال اول یعنی ۱۹۶۳، هشت هزار دلار درآمد کسب کرد. امروزه، فروش سالانه نایکی بیش از ۳۰ میلیارد دلار است. در این عصر بنگاه‌های تجاری، شرکت نایکی فیل نایت با نظام پولی طلا برابری می‌کند و آرم این شرکت فراتر از یک لوگو است. این آرم که نماد وقار و بزرگی است، یکی از اندک نمادهایی است که خیلی سریع در گوشه و کنار دنیا شناخته شد.