

اصلاً خوب قضیه را پیش نبردم.

می دانستم واکنش خوبی نشان نخواهد داد و از آن ترسیدم، بنابراین تمام ماجرا را به جانسون تعریف نکردم. نامه کوتاهی برایش فرستادم و نوشتم که ملاقات مان با اونیستوکا موفقیت آمیز بوده و حق توزیع کل ایالت متحده را گرفتیم و تمام. فکر کردم باید امیدوار باشم. شاید بتوانم کسی دیگر را برای شرق استخدام کنم. یا شاید هم والاس تمام نقشه‌هایم را نقش بر آب می‌کرد.

در حقیقت کسی دیگر را استخدام کردم. یک دوندۀ سابق استقامت را استخدام کردم، ولی چند روز پس از موافقت، نظرش عوض شد و خودش را کنار کشید و از رفتن منصرف شد. آشفته و درمانده بودم و کاسۀ چه کنم چه دست گرفته بودم. اضطراب داشتم و دودل بودم آخرش به این نتیجه رسیدم که کسی را به جای جانسون در سانتا مونیکا بگذارم. از دوست یکی از دوستانم در لس آنجلس، به نام جان بورک^۱ که در دبیرستان مربی بود تقاضا کردم این کار را به عهده بگیرد. او هم تعلل نکرد و با کمال میل پذیرفت. از کجا متوجه شدم تمایل زیادی دارد؟ چون صبح روز بعد به فروشگاه جانسون رفت و به او گفت که رئیس جدید است. جانسون پرسید: «چی جدید؟»

بورک گفت: «من استخدام شدم تا وقتی شما به شرق می‌رین اینجا رو مدیریت کنم.» جانسون همانطور که به طرف تلفن می‌رفت گفت: «وقتی کجا می‌رم؟» نتوانستم از عهده آن مکالمه هم به خوبی برآیم. با خنده به جانسون گفتم: «هاها چطور می‌پسر، اتفاقاً همین الان می‌خواستم بهت زنگ بزنم.»

گفتم متأسفم که از این تصمیم این طور و به طرز نامناسبی با خبر شده است و برایش توضیح دادم که چاره‌ای نداشته‌ام جز اینکه به اونیتسوکا به دروغ بگویم که در ساحل شرقی هم دفتر داریم. به همین دلیل گرفتار مشکلات زیادی شده‌ایم. به زودی سفارش بسیار بزرگی از کفش‌ها بار کشتی خواهد شد و به مقصد نیویورک خواهد رسید و کسی جز او نمی‌تواند از پس تحویل گرفتن کفش‌ها و راه انداختن یک فروشگاه جدید بر بیاید. سرنوشت روبان آبی در دستان او قرار دارد.

جانسون اول مات و مبهوت ماند. بعد عصبانی شد. بعد وحشت زده شد. همه این اتفاق‌ها در عرض یک دقیقه برایش افتاد. بنابراین سوار هواپیما شدم و پیشش رفتم تا در فروشگاهش دیداری داشته باشیم.

به من گفتم که دلش نمی‌خواهد در ساحل شرقی زندگی کند. عاشق کالیفرنیا بود. تمام عمرش در کالیفرنیا گذرانده بود. در تمام طول سال می‌توانست در کالیفرنیا بدود و من می‌دانستم که برای جانسون، دویدن یعنی زندگی؛ اما در زمستان‌های سرد و سخت شرق چطور می‌توانست بدود؟ و همین‌طور گفتم و گفتم.

به یکباره حال وهوایش عوض شد. وسط فروشگاهش، در معبد کفش‌هایش ایستاده بودیم. با صدایی که به سختی شنیده می‌شد به خاطر روبان آبی پذیرفت، این تصمیمی بود که می‌توانست روبان آبی را نجات دهد یا نابود کند، شرکتی که او از لحاظ مالی و احساسی و روحی، سرمایه‌گذاری سنگینی برایش کرده بود. پذیرفت که هیچ‌کس دیگر نمی‌تواند در ساحل شرقی دفتری را مدیریت کند. سخنرانی طولانی و بی‌سروتهی را خطاب به خودش شروع کرد و گفت که فروشگاه سانتا مونیکا عملاً خودش کار خودش را انجام می‌دهد، بنابراین او می‌تواند فردی که جای او قرار می‌گیرد را در یک روز آموزش بدهد و توجیه کند. گفت قبلاً فروشگاه‌های او در منطقه دور افتاده‌ای راه انداخته است، پس می‌تواند از پس این هم بربیاید و می‌تواند ترتیب این کار را سریعاً بدهد؛ چون ما نیاز داریم که کارها به سرعت انجام شود و کفش‌ها روی آب است و دارد به اینجا می‌رسد و سفارش‌های زمان بازگشایی مدارس در راه است و بعد نگاهش را برگرداند و از دیوارها یا کفش‌ها یا روح بزرگ پرسید چرا دهانش را نمی‌بندد و کاری را که به او محول شده است، انجام نمی‌دهد و چرا در مقابل این فرصت ارزشمندی که در اختیارش قرار گرفته، سرتعظیم فرود نمی‌آورد و سپاسگزارانه آن را نمی‌پذیرد، در حالی که همه او را فقط به چشم یک... به دنبال کلمه مناسب می‌گشت - «یه دست و پا چلفتی بی‌لیاقت» می‌دیدند. باید چیزی می‌گفتم. مثلاً «نه، دیگه این طورا هم نیست. این قدر به خودت سخت‌نگیر. «باید می‌گفتم؛ اما نگفتم. دهانم را بستم و منتظر ماندم. و منتظر ماندم.

بالاخره گفتم: «بسیار خب. من میرم.»

«عالیه! واقعاً عالیه! فوق‌العاده‌ست. خیلی ممنونم.»

«ولی کجا؟»

«چی کجا؟»

«اون جایی که می‌خوای برم کجاست؟»

«آها. بله. هر جایی تو ساحل شرقی که بندری داشته باشه. البته به جز پورتلند تو مین.»

«چرا؟»

«یه شرکت تو دو پورتلند مختلف؟ این ژاپنی‌ها رو گیج می‌کنه.»

مدت بیشتری در مورد جزئیات با هم حرف زدیم و در نهایت به این نتیجه رسیدیم که نیویورک و بوستون گزینه‌های منطقی‌تری هستند. مخصوصاً بوستون.

یادم نیست کدامان گفت: «بیشتر سفارش‌های ما از اون جا می‌آد.»

جانسون گفت: «خوبه، بوستون، من دارم می‌آم.»

بعد یک دسته بروشور مسافرتی بوستون دستش دادم که شاخ و برگ‌های پاییزی را نشان می‌داد. کارم کمی ظالمانه بود، ولی راه دیگری نداشتم.

پرسید، چرا این بروشورها را با خودم برده بودم و من گفتم که می‌دانستم او تصمیم درست را می‌گیرد.

خندید.

گذشتی که جانسون نسبت به من نشان داد و برخورد دلپذیر و توأم با مهربانی‌اش، وجودم را لبریز از قدرشناسی کرد و محبت تازه‌ای نسبت به او پیدا کردم و شاید وفاداری عمیق‌تری. در مورد رفتار سابقم با او احساس پشیمانی کردم. به همه آن نامه‌هایی که بی‌جواب گذاشتم فکر می‌کردم. کسانی هستند که ذاتاً قابلیت آن را دارند که خود را وقف گروه کنند و جانسون سرآمد همه آن‌ها بود.

و بعد جانسون تهدید به استعفا کرد.

با نوشتن یک نامه، البته اگر نامه نمی‌نوشت جای تعجب داشت. نوشت: «فکر می‌کنم موفقیتی که تا به حال به دست آوردیم نتیجه تلاش‌های من بوده و همین‌طور هر موفقیتی که حداقل در دو سال آینده به دست بیاد به خاطر من.»

بنابراین با من اتمام حجت کرد و دو حق انتخاب به من داد:

۱. او را شریک رویان آبی کنم.

۲. دستمزدش را به ششصد دلار در ماه برسانم، به علاوه یک سوم از کل سود و

سود آن شش هزار جفتی که تا الان فروخته شده است.

۱. Maine: ایالتی کوچک در شمال شرقی آمریکا که پورتلند بزرگ‌ترین شهر آن است.

گفت که در غیر این صورت، کنار می‌کشد. با باور من تماس گرفتم و به او گفتم کارمند تمام وقت درجه یکمان افسار بریده است. باور من در سکوت گوش کرد، تمام جوانب را مد نظر قرار داد، نکات ضعف و قوت را سبک سنگین کرد و نظر آخرش را گفت.

«گور باباش!»

گفتم که مطمئن نیستم «گور باباش» بهترین استراتژی ما باشد. گفتم شاید راه میانه‌ای برای آرام کردن جانسون وجود داشته باشد، مثل آن که بخشی از شرکت را به او بدهیم؛ اما همین طور که با جزئیات بیشتری بحث را به پیش بردیم، به این نتیجه رسیدیم که چنین چیزی ممکن نیست. نه من و نه باور من حاضر نبودیم بخشی از سهم خودمان را به کسی بدهیم.

بنابراین اتمام حجت جانسون، حتی در صورت موافقت من، هیچ شانسی برای پذیرش نداشت.

با هواپیما خودم را به پالوآلتو^۱ رساندم. جایی که جانسون برای دیدار با والدینش رفته بود و از او خواستم با هم بنشینیم و حرف بزنیم. جانسون گفت می‌خواهد پدرش اوون^۲ هم حضور داشته باشد. دیدار ما در دفتر اوون صورت گرفت و من به محض دیدن پدرش متحیر شدم شباهت بین پدر و پسر جای تعجب داشت. ظاهرشان مثل هم بود، صدایشان مثل هم بود و حتی بیشتر رفتارهایشان هم شبیه بود. گرچه شباهت‌ها در همین حد به پایان می‌رسید. اوون رک و بی‌پروا بود و کاملاً مشخص بود که محرک این یاغی‌گری خود او بوده است.

اوون فروشنده کارکشته‌ای بود. او تجهیزات ضبط صدا، مانند دیکتافون^۳ می‌فروخت و خیلی هم در آن کار حرفه‌ای بود. برای او همچون بسیاری از فروشندگان، زندگی عبارت بود از یک چانه‌زنی طولانی مدت و از این کار لذت می‌برد. به عبارت دیگر او کاملاً نقطه مقابل من بود. با خودم گفتم بیچاره شدم. باز هم جنگ تن به تن دیگری با یک مذاکره کننده خبره. کی از این داستان‌ها خلاص می‌شوم؟

قبل از آن که سراغ اصل مطلب برویم، اوون خواست که برای من داستانی تعریف کند. این ترفند همیشگیه فروشنده‌هاست. گفت از آنجا که من حسابدار هستم، به

1. Palo Alto

2. Owen

۳. Dictaphone: ابزاری برای ضبط صدا متعلق به شرکت دیکتافون همان شرکتی که الکساندر گراهام بل آن را تأسیس کرد.

یاد حسابداری افتاده که اخیراً ملاقات کرده است. گفت که طرف حسابدار زن رفاصه‌ای بوده که برهنه می‌رقصید. تا آن جا که در ذهنم مانده، داستان درباره‌ی این بود که آیا سینه‌های پروتز شده‌ی آن زن مشمول مالیات می‌شده یا نه. در لحظه‌ای که می‌بایست مخاطب بخندد برای رعایت ادب خندیدم و بعد دسته‌ی صندلی‌ام را گرفتم و منتظر ماندم تا خنده‌های اوون تمام شود و ادامه‌ی حرف‌هایش را بگوید.

حرفش را با یادآوری تمام کارهایی شروع کرد که پسرش برای روبان آبی انجام داده بود. روی این نکته تأکید کرد که پسرش دلیل اصلی روی پا ماندن روبان آبی است. به نشانه‌ی تأیید سری جناباندم و اجازه دادم هر چه در ذهنش است بگوید و راحت حرف‌هایش را بزند. جلوی خودم را می‌گرفتم که نگاهم به نگاه جانسون که آن طرف‌تر نشسته بود، نیفتد. به این فکر می‌کردم که آیا همان طور که من و جانسون، قبل از آخرین سفرم به ژاپن، حرف‌هایی که می‌خواستم بزنم را تمرین می‌کردیم، آن‌ها هم این حرف‌ها را از قبل تمرین کرده بودند؟ وقتی که حرف‌هایش تمام شد و گفت که با توجه به این نکات، پسرش باید به طور کامل در روبان آبی شریک باشد، گلویم را صاف کردم و تأیید کردم که جانسون واقعاً انرژی زیادی دارد و فعال است و زحماتی که او برای شرکت کشیده است، واقعاً مهم و بسیار باارزش بوده است. بعد هم رفتم سر حرف‌های اصلی‌ام.

«حقیقت اینه که ما حدود چهل هزار دلار کفش برای فروش داریم و در عین حال بدهی مون خیلی بیشتر از این مبلغه، پس آقایون خیلی رک و پوست کنده باید بگم، چیزی برای تقسیم کردن وجود نداره. ما داریم در مورد تقسیم کردن کیک با هم می‌جنگیم که وجود نداره.»

به اوون گفتم که گذشته از این، باور من مایل نیست که چیزی از سهم خودش را بفروشد و به همین دلیل من هم نمی‌توانم این کار را بکنم، چرا که در این صورت سهم من از اکثریت می‌افتد و کنترل چیزی را که خودم مؤسس آن هستم، از دست خارج می‌شود و این امکان‌پذیر نیست.

من هم پیشنهاد خودم را مطرح کردم. گفتم که می‌توانم تا پنجاه دلار حقوق جانسون را افزایش دهم.

اوون نگاه خیره‌ای به من کرد. نگاه خیره‌ای خشن و آتشین بود که در خلال تجربه‌ی مذاکرات پرتنش آن مرد آتشین‌تر شده بود. حتماً با همین نگاه دیکتافون‌های