

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

SZTUKA ZWYCIĘSTWA

WSPOMNIENIA TWÓRCY *NIKE*



PHIL KNIGHT



**PHIL
KNIGHT**

**SZTUKA
ZWYCIĘSTWA**

WSPOMNIENIA TWÓRCY *NIKE*

Przełożył
Maciej Szymański



DOM WYDAWNICZY REBIS

Moim wnukom – żeby wiedziały

W umyśle początkującego istnieje mnóstwo możliwości, lecz w umyśle eksperta jest ich niewiele.

Shunryu Suzuki, *Umysł zen, umysł początkującego*

ŚWIT

Wstałem najwcześniej ze wszystkich, przed ptakami, przed słońcem. Wypiłem filizankę kawy, pochłonałem grzanekę, włożyłem szorty i bluzę, a potem zasznurowałem moje zielone buty do biegania. Wreszcie wymknąłem się po cichu tylnymi drzwiami.

Rozciągnąłem mięśnie czworogłowe i dwugłowe ud, potem odcinek lędźwiowy kręgosłupa i jęknąłem, stawiając pierwsze, niechętnie kroki w chłodnej mgle. Dlaczego zawsze tak trudno jest zacząć?

Nie było samochodów, nie było ludzi, żadnych oznak życia. Byłem całkiem sam i cały świat miałem dla siebie – może tylko drzewa, co dziwne, wydawały się świadome mojej obecności. Cóż, taki jest Oregon: tu drzewa po prostu wiedzą i stają za tobą murem.

Jak tu pięknie, myślałem, rozglądając się. Tak cicho, spokojnie, zielono – byłem dumny, mogąc nazywać Oregon moim domem, dumny, że przyszedłem na świat w małym Portlandzie. Lecz jednocześnie czułem coś jakby żal. Oregon bowiem, choć piękny, dla wielu ludzi był miejscem, w którym nic wielkiego nigdy się nie wydarzyło i zapewne się nie wydarzy. Jeżeli my, oregończycy,

słyszeliśmy z czegokolwiek, to chyba z owego starego szlaku oregońskiego, który musieliśmy pokonać, by tu dotrzeć. To jednak były dawne dzieje; od tamtej pory w naszym stanie panował spokój.

Najlepszy nauczyciel, jakiego kiedykolwiek miałem, i jeden z najwspanialszych ludzi, jakich miałem szczęście spotkać, często wspominał o szlaku. „To nasze dziedzictwo”, warczał po swojemu. Nasz charakter, nasze przeznaczenie – nasze DNA. „Tchórze nigdy nie wyruszyli tą ścieżką”, mówił, „a słabi pomarli w drodze – zostaliśmy tylko my”.

My. Mój nauczyciel wierzył, że na owym szlaku ujawniła się rzadka odmiana pionierskiego ducha: poczucie nieskończonych możliwości splecione z wytłumioną skłonnością do pesymizmu. Naszym zadaniem, zadaniem współczesnych oregończyków, było podtrzymanie tej tradycji.

Kiwałem głową z szacunkiem, słuchając jego wywodów. Uwielbiałem go. Ale czasem, włączając się po okolicy, myślałem: Jezu, przecież to zwyczajna droga gruntowa.

Jednakże owego mglistego, pamiętnego ranka w 1962 roku i ja niosłem w sobie świeże wspomnienie o niełatwym szlaku: wróciłem do domu po siedmiu długich latach. Osobliwe to było uczucie, gdy znowu niemal co dnia smagały mnie znajome deszcze. Na powrót mieszkałem z rodzicami i siostrami bliźniaczkami pod jednym dachem, spałem w łóżku, które znałem od dzieciństwa, lecz czułem się obco. Nocami leżałem na plecach, spoglądając na podręczniki z uczelni i błękitne wstążki medali zdobytych jeszcze w szkole średniej, zastanawiając się: czy to nadal ja?

Przyspieszyłem nieco. Krągłe obłoczki moich oddechów mieszały się z tumanem mgły. Rozkoszowałem się chwilą fizycznego przebudzenia, owym cudownym momentem, w którym umysł nie jest jeszcze całkiem jasny, za to stawy w kończynach zaczynają się rozluźniać, a ciało jakby się topi – sztywność zmienia się w płynność.

Prędeej, pomyślałem. Prędeej.

W papierach byłem już dorosłym człowiekiem. Skończyłem dobry college – University of Oregon. Najlepsza szkoła biznesu – Stanford – dała mi dyplom magistra. Przetrwiałem roczną służbę w Armii Stanów Zjednoczonych – najpierw w Fort Lewis, a potem w Fort Eustis. Z mojego życiorysu wynikało jasno, że jestem wykształconym człowiekiem, wyszkolonym żołnierzem, dwudziestoczteroletnim mężczyzną w pełni sił... Dlaczego więc wciąż czuję się jak dzieciak? – zachodziłem w głowę.

Co gorsza, jak ten sam nieśmiały, blady, chudy jak patyk dzieciak, którym zawsze byłem.

Może dlatego, że jeszcze niczego w życiu nie doświadczyłem, zwłaszcza z tych rzeczy, które powszechnie uważa się za kuszące czy podniecające. Nie miałem w ustach papierosa. Nie próbowałem narkotyków. Nie złamałem żadnej zasady, nie wspominając o prawie. To były lata sześćdziesiąte, czas buntu, a ja byłem bodaj jedyną osobą w Ameryce, która jeszcze się nie zbuntowała. Nie mogłem sobie przypomnieć, żebym choćby raz zerwał się z łańcucha, uczynił coś nieoczekiwanego.

Nie byłem nawet z dziewczyną.

Powód, dla którego tyle czasu poświęcałem na rozmyślania o tym, kim nie jestem, był prosty: znałem ten temat na wylot.

Znacznie trudniej było mi określić, kim lub czym jestem i kim mógłbym się stać. Podobnie jak wszyscy moi znajomi, pragnąłem sukcesu, jednakże w przeciwieństwie do nich nie wiedziałem, co by to mogło oznaczać. Pieniądze? Być może. Żona? Dzieci? Dom? Jasne, jeśli tylko dopisze mi szczęście. Uczono mnie, żebym właśnie do takich celów aspirował – i jakąś część siebie instynktownie to robiłem. Jednakże w głębi duszy szukałem czegoś innego, czegoś więcej. Żyłem w bolesnym poczuciu, że dano nam niewiele czasu, mniej niż się spodziewamy, może tylko tyle, ile trwa ta poranna przebieżka – i za wszelką cenę chciałem sprawić, żeby mój czas okazał się znaczący. Bym spędził go w drodze do celu. Twórczo. Istotnie. A nade wszystko – odmiennie.

Pragnąłem zostawić po sobie ślad.

Pragnąłem zwyciężyć.

Nie, niezupełnie. Po prostu nie chciałem przegrać.

I właśnie wtedy to się stało. Gdy moje młode serce biło jak młot, gdy różowe płuca rozciągały się i kurczyły rytmicznie jak skrzydła ptaka, gdy drzewa zmieniły się w rozmazaną, zielonkawą plamę, miałem wizję i wiedziałem już, czym pragnę uczynić moje życie: niech będzie jak sport, jak zabawa, jak gra.

Tak, pomyślałem, to jest to. Oto właściwe słowo. Zawsze podejrzewałem, że sekret szczęścia i esencja piękna oraz prawdy, a może i cała wiedza o nich, której nam potrzeba, kryją się w owej ulotnej chwili, gdy piłka zawisa w powietrzu, gdy dwaj bokserzy wyczuwają bliskość ostatniego gongu, gdy biegacze pędzą ku mecie, a tłum kibiców podrywa się z miejsc. W ułamku sekundy przed końcem, gdy decydują się losy wygranej, nadchodzi chwila

radosnej pewności – i tego właśnie pragnąłem. Czymkolwiek była, chciałem, by stała się całym moim życiem.

Marzyłem niekiedy, by zostać wybitnym pisarzem, wybitnym dziennikarzem, wybitnym mężem stanu, lecz tak naprawdę największym z moich marzeń było to o karierze wybitnego sportowca. Niestety, los uczynił mnie dobrym, ale nie wybitnym biegaczem. Miałem dwadzieścia cztery lata i byłem gotów pogodzić się z tym faktem. Studiując w Oregonie, sporo biegałem i w trzech z czterech sezonów nawet się wyróżniałem, ale na tym koniec. Teraz, połykając co sześć minut kolejną milę i patrząc, jak wschód słońca rozpala igły na najniższych gałęziach sosen, zadałem sobie pytanie: A gdyby tak istniał sposób, aby nie będąc sportowcem, czuć to, czego doświadczają sportowcy? Żeby bawić się, a nie pracować? A może raczej cieszyć się pracą tak bardzo, by stała się zabawą.

Świat z trudem łapał oddech, przytłoczony ciężarem wojen, bólu, powszechnego pesymizmu. Codzienna walka o przetrwanie – często niesprawiedliwa – odbierała ludziom siły. Może więc, dumiałem, jedyną odpowiedzią jest podążanie za wielkim, niemal niedorzecznym marzeniem. Niech będzie zabawne, niech będzie stworzone dla mnie, a będę je ścigał z zaangażowaniem i niezłomnością prawdziwego sportowca. Bo przecież, czy się to komuś podoba czy nie, życie jest grą. Ktokolwiek zaprzeczy tej prawdzie, odmówi udziału w zabawie, prędzej czy później zostanie gdzieś na bocznym torze – a tego nie chciałem. Nie chciałem tego bardziej niż czegokolwiek innego.

Idąc tym tropem, powróciłem, jak zawsze, do mego Szalonego Pomysłu. Być może, myślałem, być może wystarczy przyjrzeć mu

się raz jeszcze. Być może mój Szalony Pomysł po prostu...
zadziała?

Być może.

Nie, nie, zmitygowałem się zaraz, znowu przyspieszając kroku. Biegłem tak prędko, jakbym kogoś ścigał, a jednocześnie sam był ścigany. On *zadziała*. Na Boga, to ja sprawię, że *zadziała*. Żadne „być może”.

Poczułem nagle, że się uśmiecham; ba, omal nie roześmiałem się w głos. Mokry od potu, mknąc lekko, bez wysiłku, jak nigdy dotąd, niemal widziałem w oddali mój Szalony Pomysł – lśnił pięknie i wcale nie wyglądał aż tak niedorzecznie. Nie wyglądał nawet jak pomysł. Wyglądał jak miejsce. Wyglądał jak osoba albo siła życiowa, która istniała na długo przede mną, oddzielna, ale i będąca częścią mnie. Czekwała na mnie, ale i ukrywała się przede mną. Wiem, że pewnie brzmi to trochę górnolotnie, może nawet szaleńczo... Ale naprawdę właśnie tak się wówczas czułem.

A może i nie? Może to tylko moja pamięć wyolbrzymia ów moment objawienia albo zlewa liczne chwile w jedno wielkie „eureka!”. A może całe to objawienie było tylko ubocznym skutkiem euforii biegacza? Sam nie wiem. I nie będę wiedział. Wiele wspomnień z tamtych dni, miesięcy i lat gdzieś umknęło, jak krągłe obłoczki pary, które wydmuchiwałem rytmicznie tamtego ranka. Twarze, liczby, decyzje, które wydawały się ważne, pilne, niezmiennie – wszystko to gdzieś przepadło.

Pozostała jedynie przyjemna, pocieszająca pewność, prawda, która jest dla mnie opoką i pozostanie ze mną na zawsze: gdy miałem dwadzieścia cztery lata, skryzalizował się w mojej głowie Szalony Pomysł. I choć targały mną egzystencjalne lęki, choć

bałem się przyszłości i nie wierzyłem w siebie – jak wszyscy ludzie w tym wieku, rzecz jasna – to naprawdę właśnie wtedy uświadomiłem sobie, że cały świat jest zbudowany z szalonych pomysłów, że jego dzieje to nic innego jak niekończący się pochod szalonych pomysłów. Przecież wszystko to, co najbardziej ukochałem – książki, sport, demokracja, swoboda przedsiębiorczości – zaczęło się kiedyś jako czyjś szalony pomysł.

A skoro już o tym mowa, to trudno o ideę bardziej zwariowaną niż moja ulubiona: bieganie. Jest trudne. Bolesne. Niebezpieczne. Zwycięstwa bywają rzadkie, nigdy nie są pewne. Biegacz, czy to na owalnym torze, czy na pustej drodze, tak naprawdę nie zdąża do żadnego celu, a przynajmniej nie do takiego, który uzasadniałby tak wielki wysiłek. Czynność biegania sama w sobie jest celem. I nie chodzi o to, że nie ma wyraźnej linii mety; rzecz w tym, że każdy sam ją sobie wyznacza. Każdy też musi sam znaleźć przyjemność czy pożytek płynące z biegania. Wszystko zależy od tego, jak sobie ten wysiłek zaprezentujemy, jak zdołamy go sobie sprzedać.

Wie o tym każdy biegacz. Biegnie bez końca, mila za milą, a w gruncie rzeczy nawet nie wie dlaczego. Powtarza sobie w duchu, że ma jakiś cel, że coś gna go naprzód, lecz prawda jest taka, że nie ma wyboru, bo sama myśl o alternatywie – o zatrzymaniu się – budzi w nim śmiertelne przerażenie.

I dlatego właśnie owego ranka w 1962 roku powiedziałem sobie: Kto chce, niech nazywa twój pomysł szalonym, a ty... pędź naprzód. Nie zatrzymuj się. Nawet nie myśl o odpoczynku, dopóki nie dotrzesz do celu, i nie zastanawiaj się zbyt często nad tym, gdzie ów cel się znajduje. Cokolwiek się zdarzy, nie zatrzymuj się.

Taką oto ważną, dalekowzroczną, zaskakująco dojrzałą radę dałem sobie na początku drogi i, całkiem niespodziewanie, wziąłem ją sobie do serca. Pół wieku później jestem zdania, że to najlepsza rada – a może i jedyna – jaką można komukolwiek dać.

CZEŚĆ PIERWSZA

Bo widzisz, u nas trzeba biec z całą szybkością, na jaką ty w ogóle możesz się zdobyć, ażeby pozostać w tym samym miejscu. A gdybyś się chciała gdzie indziej dostać, musisz biec przynajmniej dwa razy szybciej.

Lewis Carroll, *Alicja w Krainie Czarów. Po drugiej stronie lustra*, w przekładzie Roberta Stillera

1962

Gdy już zebrałem się na odwagę, by porozmawiać z ojcem o moim Szalonym Pomyśle, dopilnowałem, by nie poruszyć tematu o innej porze niż wczesnym wieczorem. Jeśli chodzi o tatę – to zawsze była najlepsza chwila. Zrelaksowany i najedzony rozsiadał się wtedy wygodnie w swym winylowym fotelu, w kąciaku telewizyjnym. Jeszcze dziś, gdy przymknę powieki i odchyłę głowę, słyszę śmiechy publiczności i głucho brzmiące tematy muzyczne z jego ulubionych seriali: *Wagon Train* i *Rawhide*.

Jego ulubieńcem był Red Buttons, który każdy odcinek swego programu rozpoczynał, śpiewając: „Ho, ho, hi, hi... dziwne rzeczy się dzieją”.

Postawiłem proste krzesło obok jego fotela, uśmiechnąłem się blado i w milczeniu czekałem na reklamy. Naturalnie w głowie ćwiczyłem swą przemowę bez końca, skupiając się głównie na wstępie: „Pamiętasz może, tato, ten mój Szalony Pomysł, na który wpadłem, studiując w Stanfordzie?”.

Rzeczywiście tak było, podczas jednych z ostatnich zajęć w ramach seminarium z przedsiębiorczości. Napisałem wtedy projekt badawczy na temat obuwia, który ze zwykłego zadania

domowego przeistoczył się w istną obsesję. Jako biegacz wiedziałem co nieco na temat butów do uprawiania tego sportu, a jako student ekonomii nasłuchiwałem się o tym, jak to japońscy producenci aparatów fotograficznych przejęli sporą część rynku zdominowanego dotąd przez Niemców. W swojej rozprawie dowodziłem, że tej samej sztuki mogliby dokonać japońscy wytwórcy butów do biegania. Koncept ten najpierw mnie interesował, potem zainspirował, aż wreszcie pochłonął bez reszty. Wydawał się tak oczywisty, tak prosty, a zarazem pełen nieskończonych możliwości.

Szlifowałem mój projekt tygodniami. Niemal przeprowadziłem się do biblioteki, gdzie pochłonałem całą dostępną literaturę poświęconą zagadnieniom importu i eksportu oraz zakładania firmy. Wreszcie, jak nam nakazano, przedstawiłem oficjalną prezentację. Studenci z mojej grupy zareagowali równie oficjalnym znużeniem: nie zadali ani jednego pytania. Z zapalem, wręcz z pasją opowiadałem im o moim projekcie, a jedyną odpowiedzią były nieobecne spojrzenia i ciężkie westchnienia.

Profesor za to uznał, że coś jest w moim Szalonym Pomyśle – mój wysiłek nagrodził oceną A. I na tym się skończyło. Przynajmniej miało się skończyć, bo tak naprawdę nigdy nie przestałem wracać myślami do mojego projektu. Przez resztę studiów podczas każdej porannej przebieżki, aż do owego dnia, kiedy usiadłem z ojcem w kąciku telewizyjnym, nieustannie snułem plany: chciałem jechać do Japonii, znaleźć producenta butów i zarazić go Szalonym Pomysłem w nadziei, że zareaguje bardziej entuzjastycznie niż moi koledzy z uczelni, że zechce mieć

za partnera w interesach nieśmiałego, bladego, chudego jak patyk dzieciaka z sennego Oregonu.

Rozwazałem też, czy nie mógłbym pozwolić sobie na podróż do Japonii nieco okrężną drogą. W jaki sposób mam zostawić swój ślad na tym świecie, dumałem, skoro do tej pory nie dane mi było nawet go zobaczyć? Przed poważnymi zawodami biegacz zawsze pragnie przespacerować się po bieżni. Tak, podróż z plecakiem dookoła świata to coś, czego mi potrzeba, rozumowałem. W tamtych czasach nie mówiło się jeszcze o „liście rzeczy, jakich trzeba dokonać przed śmiercią”, ale mam wrażenie, że właśnie coś takiego zrodziło się wtedy w mojej głowie. Pragnąłem, zanim się zestarzeję i umrę albo pograżę w detalach codzienności, odwiedzić najpiękniejsze i najbardziej zadziwiające miejsca na Ziemi.

A także te najświętsze. Naturalnie ciekaw byłem i egzotycznych potraw, i obcych języków, i nieznanymi mi kultur, ale przede wszystkim kierowała mną chęć poznania, i to przez wielkie P. Pragnąłem zbliżyć się do tego, co Chińczycy nazywają tao, Grecy – logosem, hinduiści – dźnianą, a buddyści – dharmą. I do tego, co chrześcijanie nazywają duchem. Zanim rozpocznę własną, osobistą podróż, myślałem, niech najpierw pojmem sens wielkiej podróży rodzaju ludzkiego. Poznam najwspanialsze świątynie, kościoły i inne miejsca kultu, najświętsze rzeki i górskie szczyty. Być może poczuję obecność... Boga?

Tak, powiedziałem sobie w duchu. Tak. Z braku lepszego słowa – Boga.

Lecz najpierw potrzebna mi była zgoda ojca.

Co więcej, potrzebne mi były jego pieniądze.

Rok wcześniej wspominałem mu o planach wielkiej podróży i wydawało mi się, że był otwarty na ten pomysł, ale z pewnością zdążył już o nim zapomnieć. Ja zaś niewątpliwie podejmowałem ryzyko, zamierzając dorzucić do puli ów Szalony Pomysł, nedorzeczną wyprawę do... Japonii? Żeby otworzyć firmę? Brednie.

Byłem pewny, że jego zdaniem to o jeden most za daleko.

W dodatku diabelnie drogi most. Owszem, i ja miałem pewne oszczędności z czasów służby wojskowej i dorywczych prac, których się podejmowałem podczas przerw wakacyjnych. Planowałem też sprzedać samochód – wiśniowe MG, rocznik 1960, twin cam na sportowych oponach; Elvis jeździł takim w *Błękitnych Hawajach*. W sumie dysponowałem kwotą może tysiąca pięciuset dolarów i brakowało mi jeszcze tysiąca, o czym poinformowałem ojca. Pokiwał głową, „aha”, „hmm”, a potem już tylko odrywał wzrok od telewizora raz na jakiś czas, by na mnie spojrzeć, a ja wykladałem mu swój plan.

Pamiętasz, tato, jak rozmawialiśmy? Gdy mówiłem, że chciałbym zwiedzić świat?

Himalaje? Piramidy?

Morze Martwe, tato. Pamiętasz Morze Martwe?

Bo widzisz, cha, cha, tak sobie pomyślałem, tato, że mógłbym też zatrzymać się w Japonii. Pamiętasz może mój Szalony Pomysł? Ten z japońskimi butami do biegania? Wiesz, to może być wielka rzecz. Wielka, tato.

Szedłem na całego, starając się najlepiej, jak umiałem, choć szczerze nienawidziłem sprzedawać, a ten kupujący był wyjątkowo twardym przeciwnikiem i moje szanse były marne.

Ojciec niedawno wydał setki dolarów na moją edukację, najpierw w University of Oregon, a potem w Stanfordzie. Był redaktorem naczelnym popołudniówki „Oregon Journal” i zarabiał dostatecznie dużo, żeby zapewnić nam podstawowe wygody w przestronnym białym domu przy Claybourne Street na najbardziej zacisznym przedmieściu Portlandu, zwanym Eastmoreland. Niestety, nie spał na pieniądzach.

Poza tym był rok 1962 i świat wydawał się nam znacznie większy niż dziś. Owszem, pierwsi ludzie właśnie zaczęli orbitować wokół planety, ale dziewięćdziesiąt procent Amerykanów jeszcze nigdy nie leciało samolotem. Typowy obywatel ani razu nie zapuścił się dalej niż na sto mil od drzwi swego domu, sama wzmianka o podróży dookoła świata zaś budziła grozę w każdym porządnym ojcu – a przede wszystkim w moim, którego poprzednik na stanowisku redaktora naczelnego zginął w katastrofie lotniczej.

Lecz nawet gdyby nie miały znaczenia kwestie pieniędzy i mojego bezpieczeństwa, cały ten plan był zwyczajnie niepraktyczny. Wiedziałem, że dwadzieścia sześć na dwadzieścia siedem nowo zakładanych firm upada. Ojciec też o tym wiedział, a sama myśl o tym, że miałyby poprzeć takie przedsięwzięcie, stała w rażącej sprzeczności z jego najgłębszymi przekonaniem. Pod wieloma względami mój ojciec był typowym wiernym Kościoła episkopalnego, wyznawcą Jezusa Chrystusa. W skrytości jednak oddawał cześć jeszcze jednemu bóstwu: poważaniu. Dom w stylu kolonialnym, piękna żona, posłuszne dzieci – jasne, wszystko to cieszyło mego ojca, lecz jeszcze cenniejsze było dlań to, że przyjaciele i sąsiedzi *wiedzieli*, że to posiada. Lubił być

podziwiany. Każdego dnia z przyjemnością zanurzał się w głównym nurcie życia. Spontaniczne wycieczki dookoła świata były dla niego nonsensem. Tak się przecież nie robiło. A już na pewno nie robili tak poważani synowie poważanych dżentelmenów. Może zdarzało się to innym dzieciakom. Beatnikom albo innym hipsterom.

Niewykluczone, że głównym powodem obsesji mego ojca na punkcie poważania był jego strach przed chaosem własnej duszy. Wyczuwałem to podświadomie, bo od czasu do czasu ów chaos znajdował ujście w dość gwałtowny sposób. Bez ostrzeżenia, późnym wieczorem odzywał się telefon w holu, a czyjś szorstki głos w słuchawce mówił: „Przyjedź po starego”.

Wkładałem wtedy płaszcz przeciwdeszczowy – bo jakoś tak się składało, że zawsze była to dżdżysta noc – i jechałem do klubu w centrum miasta, w którym bywał ojciec. Pamiętam ów lokal równie dobrze jak własną sypialnię: stuletni budynek, sala otoczona dębowymi regałami pełnymi książek, sięgającymi od podłogi do sufitu, do tego głębokie fotele, zupełnie jak w bibliotece wiejskiej rezydencji gdzieś w Anglii. Innymi słowy: było to miejsce niewątpliwie poważane.

Ojciec czekał na mnie zawsze przy tym samym stoliku, w tym samym fotelu. Ostrożnie pomagałem mu wstać. „Wszystko w porządku, tato?” „Jasne, w porządku”. Prowadziłem go prosto do samochodu, a potem przez całą drogę udawaliśmy, że nic się nie stało. Siedział prosto, niemal dostojnie; gawędziliśmy o sporcie, bo właśnie ten temat pomagał mi oderwać myśli od problemów, działał kojąco w chwilach stresu.

Mój ojciec także lubił sport. Sportowcy byli wszak poważani.

Z tego i tuzina innych powodów spodziewałem się, że gdy spróbuję sprzedać mu swój pomysł w zaciszu kącika telewizyjnego, nastroszy brwi i spławi mnie błyskawicznie: „Cha, cha. Szalony Pomysł. W cuda wierzysz, Buck”. (Na imię dał mi Philip, ale zawsze wołał na mnie Buck. Prawdę mówiąc, robił to, już zanim przyszedłem na świat. Matka wspominała mi kiedyś, że miał zwyczaj klepać ją po brzuchu, pytając: „Jak się dziś miewa mały Buck?”). Gdy wreszcie umilkłem, powiedziawszy wszystko, co miało go przekonać do mojego planu, ojciec pochylił się w swym winylowym fotelu i spojrzał na mnie dziwnie. A potem rzekł, że właśnie tego zawsze żałował: że nie podróżował więcej, póki był młody. Mówił dalej, bardziej skupiając się na wyprawie dookoła świata niż na Szalonym Pomysle, a ja nie zamierzałem go naprowadzać. Nie mogłem przecież narzekać – wyglądało na to, że daje mi swoje błogosławieństwo. I niemałą gotówkę.

– Dobra – powiedział. – Dobra, Buck.

Podziękowałem mu i czym prędzej zwałem z kącika telewizyjnego, nie czekając, aż się rozmyśli. Minęło sporo czasu, zanim z przykrym poczuciem winy uświadomiłem sobie, że być może to właśnie fakt, iż ojciec nie podróżował zbyt wiele, stał się niezbyt chwalebny (i niewykluczone, że głównym) powodem, dla którego tak bardzo ciągnęło mnie w świat. Ta wyprawa i mój Szalony Pomysł to były moje gwarancje, że stanę się kimś innym niż on. Kimś mniej poważanym.

Albo inaczej: może nie mniej poważanym, ale wolnym od obsesji na punkcie poważania.

Reszta rodziny nie okazała mi podobnego wsparcia. Gdy babcia usłyszała, dokąd się wybieram, jedna pozycja w moim planie

podróży wywołała jej gwałtowną reakcję.

– Japonia! – zawołała. – Ależ Buck, przecież ledwie parę lat temu Japońce próbowały nas pozabijać! Nie pamiętasz? Pearl Harbor! Marzył im się podbój świata! A niektórym do dziś się zdaje, że nie przegrali! Ukrywają się! Może wezmą cię do niewoli, Buck. Wydłubią ci oczy. Bo z tego właśnie słyną. Twoje oczy!

Kochałem matkę mojej matki, którą na co dzień nazywaliśmy mamą Hatfield, i rozumiałem jej obawy. Niewyobrazalna odległość dzieliła Japonię od Roseburga w Oregonie, prowincjonalnego miasteczka, w którym przyszła na świat i mieszkała całe życie. Sam zresztą spędzałem tam często wakacje, z nią i z dziadkiem Hatfieldem. Prawie każdego wieczoru siadaliśmy na ganku, słuchając koncertu ropuch, które starały się zagłuszyć radio, na początku lat czterdziestych niemal bezustannie przekazujące wieści z frontu.

A były to głównie złe wieści.

Japończycy, jak powtarzano nam do znudzenia, nie przegrali ani jednej wojny od dwóch tysięcy sześciuset lat i z całą pewnością nie zamierzali przegrać tej obecnej. Zbieraliśmy od nich baty w każdej bitwie, aż wreszcie w 1942 roku Gabriel Heater z Mutual Broadcasting rozpoczął wieczorny serwis informacyjny od piskliwego okrzyku: „Dobry wieczór państwu. Dziś w serwisie mamy... dobre nowiny!”.

Amerykanie nareszcie wygrali decydującą bitwę. Krytycy zmiażdżyli Heatera za bezwstydną kibicowanie, za odrzucenie pozorów dziennikarskiego obiektywizmu, ale nienawiść do Japonii była w narodzie tak silna, że dla większości słuchaczy stał się

ludowym bohaterem. Od tamtej pory wszystkie swoje występy rozpoczynał tymi samymi słowy: „Dziś w serwisie dobre nowiny!”.

To jedno z moich najwcześniejszych wspomnień: mama Hatfield i dziadek obok mnie, na ganku. Dziadek obiera scyzorykiem jabłko odmiany gravenstein, podaje mi plasterek, sam zjada drugi, podaje mi trzeci i tak dalej, aż nagle dramatycznie zwalnia ruchy. Nadchodzi pora audycji Heattera. Cicho! Ciii! Do dziś słyszę, jak chrupimy jabłka, zapatrzeni w nocne niebo i owładnięci taką obsesją na punkcie Japończyków, że niemal spodziewaliśmy się ujrzeć myśliwce Zero śmigające gdzieś w okolicy Syriusza. Trudno się dziwić, że gdy jako pięciolatek pierwszy raz wsiadałem do samolotu, spytałem: „Tatusiu, a Japończycy nas nie zestrzelą?”.

I dlatego włosy zjeżyły mi się na karku, gdy wysłuchałem mamy Hatfield, ale grzecznie odpowiedziałem, żeby się nie martwiła, bo nic mi się nie stanie. I że przywiozę jej kimono w prezencie.

Moje siostry bliźniaczki, Jeanne i Joanne, cztery lata młodsze ode mnie, ani trochę nie interesowały się tym, dokąd się wybieram i co zamierzam.

Nawet matka, o ile pamiętam, nie odezwała się ani słowem. Zresztą rzadko to robiła. Tym razem jednak w jej milczeniu było coś nowego: aprobata, a może nawet duma.

Spędziłem kilka tygodni, czytając, planując i przygotowując się do podróży. Biegałem na długich dystansach i rozważałem każdy szczegół wyprawy, ścigając się z dzikimi gęsiami. Gdzieś czytałem, że osobniki lecące na tyłach zwartego klucza muszą wykonać w locie tylko osiemdziesiąt procent pracy, którą

wykonują te ze szpicy. Każdy biegacz rozumie tę zasadę: najczęściej pracują zawodnicy z czoła stawki; oni też najwięcej ryzykują.

Na długo przed rozmową z ojcem doszedłem do wniosku, że dobrze byłoby znaleźć sobie towarzysza podróży i że idealnym kandydatem będzie mój kolega ze studiów w Stanfordzie, Carter. W William Jewell College uchodził za gwiazdę koszykówki, ale z całą pewnością nie był typem zdobywcy. Nosił okulary z grubymi szklami i lubił czytać książki – te naprawdę dobre. Łatwo się z nim rozmawiało i łatwo się przy nim milczało, a to przecież równie istotne cechy przyjaciela, jak i dobrego towarzysza podróży.

Lecz Carter roześmiał mi się w twarz. Gdy przedstawiłem mu listę miejsc, które pragnę odwiedzić – Hawaje, Tokio, Hongkong, Rangun, Kalkuta, Bombaj, Sajgon, Katmandu, Kair, Stambuł, Ateny, Jordania, Jerozolima, Nairobi, Rzym, Paryż, Wiedeń, Berlin Zachodni, Berlin Wschodni, Monachium, Londyn – odchylił się na piętach i głośno zarechotał. Najpierw zamarłem, a potem spuściłem głowę, gotów przeprosić, ale Carter, nie przestając się śmiać, wpadł mi w słowo:

– Bombowy pomysł, Buck!

Uniosłem głowę. Nie śmiał się ze mnie. Śmiał się z czystej radości. Był pod wrażeniem. Stwierdził, że trzeba mieć jaja, żeby ułożyć sobie taki plan podróży. Jaja. I naturalnie chciał się przyłączyć.

Parę dni później uzyskał zgodę rodziców i pożyczkę od ojca. Carter nie miał zwyczaju marnować czasu i sposobności. Widzisz okazję do rzutu, to rzucaj – taki był na boisku i w życiu.

Powiedziałem sobie w duchu, że w podróży dookoła świata mogę się wiele nauczyć od kogoś takiego jak Carter.

Każdy z nas zabrał ze sobą walizkę i plecak, a w nich – tak jak się umówiliśmy – mieliśmy tylko to, co niezbędne. Kilka par dżinsów, kilka koszulek. Buty do biegania, buty na pustynię, okulary przeciwsłoneczne oraz *suntans* – tak w latach sześćdziesiątych mówiło się na portki w kolorze khaki.

Zabrałem ze sobą także jeden porządny garnitur, zielony, od Brooks Brothers, z marynarką na dwa guziki – na wypadek gdyby mój Szalony Pomysł miał wypalić.

Siódmego września 1962 roku wpakowaliśmy się z Carterem do jego starego chevroleta i z prędkością warp pomknęliśmy szosą I-5 przez dolinę Willamette na lesistym krańcu Oregonu. Chwilami miałem wrażenie, że przemykamy między korzeniami gigantycznego drzewa. Wkrótce byliśmy już w sosnowych lasach Kalifornii i pokonując kolejne zielone doliny, posuwaliśmy się coraz dalej na południe, aż wreszcie po północy dotarliśmy do spowitego mgłą San Francisco. Zatrzymaliśmy się u znajomych na kilka dni, śpiąc na podłodze, po czym zajechaliśmy do Stanfordu, by zabrać kilka rzeczy, które Carter zostawił tam na przechowanie. Wreszcie zatrzymaliśmy się, żeby kupić dwa przecenione bilety Standard Airlines na lot do Honolulu. W jedną stronę, za osiemdziesiąt dolarów.

Wydawało nam się, że minęły ledwie minuty, a już wysiadaliśmy na zapiaszczoną, asfaltową płytę lotniska Oahu. Wystarczyło jedno spojrzenie w górę, by nabrać przekonania, że to nie to samo niebo, które znaleźliśmy z rodzinnych stron.

Piękne dziewczęta podbiegły do nas ławą. Bose dziewczęta o łagodnych oczach, oliwkowej skórze i zdumiewających biodrach, którymi kołysały tak zamaszycie, że spódniczki z trawy muskały nasze twarze. Spojrzeliśmy z Carterem po sobie i uśmiechnęliśmy się od ucha do ucha.

Pojechaliśmy taksówką do Waikiki Beach i zameldowaliśmy się w motelu, który od brzegu oceanu dzieliła jedynie ulica. Rzuciliśmy bagaże i wskoczyliśmy w kąpielówki, a potem na wyścigi do wody!

Wrzasnąłem z uciechy i roześmiałem się, gdy tylko poczułem pod stopami piasek plaży. Zrzuciłem trampki i razem wbiegliśmy w fale. Zatrzymałem się, dopiero gdy morską pianą sięgała mojej szyi. Zanurkowałem do dna, a potem się wynurzyłem i prychając i śmiejąc się, położyłem się na plecach. Gdy miałem dość pływania, chwiejnym krokiem wylazłem na brzeg i padłem na piach, uśmiechając się do ptaków i chmur. Przypuszczam, że wyglądałem jak zbieg z psychiatryka. Na twarzy Cartera, który przysiadł obok mnie, malował się mniej więcej taki sam wyraz błogości.

– Powinniśmy tu zostać – powiedziałem. – Po co się spieszyć?

– A co z naszym planem? – spytał Carter. – Co z podróżą dookoła świata?

– Plany się zmieniają.

Carter wyszczerzył zęby w uśmiechu.

– Boska myśl, Buck.

Znaleźliśmy sobie pracę: obnośną sprzedaż encyklopedii. Nic chwalebного, przyznaję, ale cóż. Nie zaczynaliśmy roboty przed dziewiętnastą, a to oznaczało, że mieliśmy mnóstwo czasu na

surfing – bo jakoś nagle nic nie było dla nas ważniejsze niż nauka śmigania po falach. Po zaledwie kilku próbach potrafiłem już ustać na desce, a po paru tygodniach szło mi całkiem dobrze. Naprawdę dobrze.

Mając płatne zajęcie, mogliśmy opuścić motel i wynająć mieszkanie – umeblowaną kawalerkę z dwoma łózkami, z których tylko jedno było zwyczajne; drugie chowało się w ścianie i bardziej przypominało deskę do prasowania. Nie przeszkadzało mi to, bo po całym dniu surfowania i sprzedawania encyklopedii, a następnie po długiej nocy spędzonej w okolicznych barach, z powodzeniem zasnąłbym nawet na ruszcie nad ogniskiem. Na czynsz – sto dolarów miesięcznie – składaliśmy się po połowie.

Życie było słodkie. Życie było boskie. A raczej byłoby, gdyby nie jeden detal: nie umiałem sprzedawać encyklopedii.

Nie umiałem ich sprzedawać, choćby nie wiem co. Miałem wrażenie, że im jestem starszy, tym bardziej brakuje mi śmiałości, a na widok mojego skrajnego zażenowania potencjalni klienci zaczynali czuć się nieswojo. W tej sytuacji sprzedawanie czegokolwiek nie byłoby łatwe, a już sprzedawanie encyklopedii, które na Hawajach były równie popularne jak komary i turyści, stało się dla mnie udręką. Bez względu na to, jak bardzo się starałem odpowiednio wygłosić tych parę kluczowych kwestii, które wbito nam do głowy podczas krótkiego szkolenia („Chłopaki, nie mówcie ludziom, że sprzedajecie encyklopedie; mówcie, że to Wielkie Kompendium Wiedzy Człowieka i Odpowiedzi na Życiowe Dylematy!”), reakcja była zawsze taka sama.

Spadaj, mały.

Nieśmiałość sprawiła, że byłem marnym sprzedawcą encyklopedii, moja natura zaś kazała mi gardzić własną słabością. Nigdy nie umiałem dobrze znosić odrzucenia – wiedziałem o tym już od pierwszej klasy ogólniaka, kiedy to nie zostałem przyjęty do drużyny baseballowej. Z perspektywy wielkich spraw była to drobna porażka, ale wtedy przeżyłem ją straszliwie. Oto po raz pierwszy dotarło do mnie, że nie wszyscy na tym świecie muszą nas lubić czy akceptować; że czasem zostajemy odrzuceni akurat w chwili, w której najbardziej potrzebujemy akceptacji.

Nigdy nie zapomnę owego dnia. Wlokąc za sobą pałkę, wróciłem do domu i zaszyłem się w swoim pokoju, by na dwa tygodnie pograć się w żalobie. Wreszcie któregoś dnia matka stanęła przy moim łóżku i powiedziała: „Dość”. Zaproponowała, żebym zajął się czymś innym. „Niby czym?” – jęknąłem w poduszkę. „Może lekkoatletyką?” – zasugerowała. „Lekkoatletyką?” – powtórzyłem. „Przecież potrafisz szybko biegać, Buck”. „Potrafię?” – spytałem, siadając na posłaniu.

I tak zaczęła się moja przygoda z bieżnią. Przekonałem się, że naprawdę umiem biegać. I że nikt mi tego nie odbierze.

Teraz zaś postanowiłem odpuścić sobie sprzedawanie encyklopedii i znajome poczucie odrzucenia, które temu towarzyszyło. Zacząłem przeglądać ogłoszenia o pracy i wkrótce znalazłem niewielki anons w grubej czarnej ramce. „Poszukiwani sprzedawcy papierów wartościowych”. Spodziewałem się, że w tej branży pójdzie mi znacznie lepiej – w końcu miałem MBA, a zanim opuściłem dom rodzinny, odbyłem całkiem udaną rozmowę w sprawie pracy u Deana Wittera.

Popytałem co nieco i dowiedziałem się o dwóch ciekawych sprawach związanych z tą posadą. Po pierwsze, firma nazywała się Investors Overseas Services i kierował nią Bernard Cornfeld, jeden z najbardziej znanych biznesmenów lat sześćdziesiątych. Po drugie, jej siedzibą było ostatnie piętro pięknego wieżowca stojącego tuż przy plaży. Za oknami wysokimi na dwadzieścia stóp rozciągała się panorama turkusowego oceanu. Obie te rzeczy bardzo do mnie przemawiały i może dlatego mocno się starałem podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Jakimś cudem – po tygodniach bezskutecznych prób sprzedania choćby jednej encyklopedii – zdołałem namówić ekipę Cornfelda, by na mnie postawiła.

Niezwykłe sukcesy Cornfelda oraz zapierający dech w piersi widok z okien biura sprawiły, że łatwiej mi było zapomnieć, iż w gruncie rzeczy cała ta firma przypominała raczej call center. Cornfeld słynął z tego, że pytał swych podwładnych, czy *naprawdę* pragną być bogaci. I każdego dnia tuzin młodych mężczyzn, głodnych sukcesu jak wilki, robiło wszystko, żeby dowieść, że *naprawdę* pragną. Z zapalem, wręcz zaciekłością rzucali się do telefonów i dzwonili do potencjalnych klientów, robiąc wszystko, by doprowadzić do spotkania twarzą w twarz.

Nie byłem szczególnie gładkim mówcą. Prawdę mówiąc, nie byłem żadnym mówcą. Znałem za to całkiem niezłe liczby oraz nasz produkt: Dreyfus Funds. Co więcej, umiałem mówić prawdę, a ludziom się to podobało. Dość szybko umówiłem się na pierwszych parę spotkań i dopiąłem kilka transakcji. Po tygodniu mogłem już opłacić moją połówkę czynszu za pół roku z góry i zostało mi jeszcze sporo pieniędzy na wosk do deski surfingowej.

Nadwyżkę dochodów trwonilem w nadmorskich barach. Turyści zwykle trzymali się luksusowych ośrodków, o nazwach brzmiących jak inkantacje – Moana czy Halekulani – ale Carter i ja woleliśmy podłe speluny. Odpowiadało nam towarzystwo wiecznych plażowiczów i surferów, poszukiwaczy szczęścia i wagabundów. Siedząc pośród nich, myśleliśmy z wyższością o przewadze, jaką dała nam geografia. „Ci biedni frajerzy w domu”, mawialiśmy. Nieszczęśnicy turlający się dzień za dniem przez nudne życie, w chłodzie i potokach deszczu. Dlaczego nie spróbują pójść naszym śladem? Dlaczego nie wiedzą, jak chwycić dzień?

Nasze przywiązanie do hasła *carpe diem* potęgowało poczucie nieuchronnego końca świata. Od tygodni trwał nuklearny pat między Ameryką a Związkiem Sowieckim. Rosjanie dostarczyli na Kubę trzy tuziny pocisków rakietowych, a Stany Zjednoczone domagały się ich usunięcia – obie strony przedstawiły własne ultimatum. Negocjacje dobiegły końca, trzecia wojna światowa mogła się rozpocząć w każdej chwili. Jeśli wierzyć gazetom, pociski miały na nas spaść tuż po południu, a najpóźniej nazajutrz. Świat był jak Pompeje u stóp wulkanu, który właśnie zaczynał pluć popiołem. Wszyscy bywalcy naszych knajp zgadzali się co do tego, że gdy nadejdzie dzień zagłady ludzkości, widok z plaży na atomowe grzyby będzie równie ładny jak z innych miejsc. *Aloha*, cywilizacjo!

I nagle – niespodzianka! Świat został ocalony. Kryzys minął. Niebo jakby westchnęło z ulgą i powietrze stało się bardziej rześkie, spokojniejsze. Zaczęła się idealna hawajska jesień. Dni zadowolenia graniczącego z błogością.

A zaraz potem przyszedł niepokój. Pewnej nocy odstawiłem piwo na bar i zwróciłem się do Cartera:

– Myślę, że już czas opuścić Śangri-La.

Nie próbowałem naciskać; uznałem, że to nie będzie konieczne. Nie miałem wątpliwości, że naprawdę nadeszła pora powrotu do Planu. Lecz Carter zmarszczył brwi i pogładził podbródek.

– Rany, Buck, sam nie wiem.

Poznał dziewczynę: piękną, nastoletnią Hawajkę o długich, brązowych nogach i oczach czarnych jak smoła. Dziewczynę taką jak te, które witały nas, gdy wysiedliśmy z samolotu; taką jak te, o których ja sam mogłem tylko pomarzyć, bez szans na powodzenie. Czyż mogłem się z nim spierać, gdy oznajmił mi, że chciałby zostać tu na dłużej?

Powiedziałem, że go rozumiem, ale nie było mi wesoło. Zostawiłem Cartera w barze i ruszyłem na długi spacer plażą. I po zawodach, pomyślałem.

A przecież ostatnią rzeczą, na jaką miałem ochotę, było spakowanie manatków i powrót do Oregonu. Z drugiej jednak strony, jakoś nie widziałem się w samotnej podróży dookoła świata. Wracaj do domu, podpowiadał mi cichy wewnętrzny głos. Znajdź sobie normalną pracę. Bądź normalnym człowiekiem.

I wtedy odezwał się nowy głos, równie cichy, ale i równie pełen determinacji. Nie, nie wracaj do domu. Kroc naprzód. Nie zatrzymuj się.

Następnego dnia złożyłem dwutygodniowe wypowiedzenie w firmie.

– Szkoda, Buck – rzekł jeden z szefów. – Miałeś przed sobą świetną przyszłość w sprzedaży.

– Broń Boże – wymamrotałem.

Tego samego popołudnia w biurze podróży przy tej samej ulicy kupiłem otwarty bilet lotniczy, ważny przez rok, na dowolny lot dowolną linią lotniczą – coś jakby Eurail Pass, tylko do podniebnych podróży. W Święto Dziękczynienia 1962 roku zarzuciłem na ramię plecak i uściśniłem dłoń Carterowi.

– Buck, tylko nie daj się Japończykom – powiedział.

Zacząłem się pocić, gdy kapitan przemówił do pasażerów po japońsku, wyrzucając słowa z prędkością karabinu maszynowego. Spojrzałem przez okno na płonący czerwienią symbol na skrzydle samolotu. Mama Hatfield miała rację, pomyślałem. Wojna z tymi ludźmi ledwie się skończyła. Corregidor, bataański marsz śmierci, masakra nankińska – a ja wybieram się tam, żeby robić interesy?!

Szalony Pomysł? Niewykluczone, że naprawdę był szalony.

Lecz nawet jeśli, to było już za późno, by szukać fachowej pomocy. Samolot z piskiem opon sunął po pasie startowym, a chwilę później pomknął nad złocistymi plażami Hawajów. Patrzyłem na stożki potężnych wulkanów, z każdą chwilą malejące w oddali. Nie było odwrotu.

Jako że było to Święto Dziękczynienia, na pokładzie zaserwowano nam faszerowanego indyka w sosie żurawinowym. Lecieliśmy jednak do Japonii, dlatego w menu były też surowy tuńczyk, zupa miso oraz gorąca sake. Zjadłem wszystko, czytając książki, które udało mi się wepchnąć do plecaka: *Buszującego w zbożu* i *Nagi lunch*. Identyfikowałem się z Holdenem

Caulfieldem, nastoletnim introwertykiem szukającym swego miejsca w świecie; Burroughs był zdecydowanie nie na moją głowę. „Handlarz maku nie sprzedaje produktu konsumentowi, tylko konsumenta produktowi”.

Posiłek okazał się zbyt sycący – urwał mi się film. Gdy się ocknałem, maszyna gwałtownie obniżała lot, a pod nami migotały olśniewająco jasne światła Tokio. Zwłaszcza Ginza przypominała choinkę.

Jadąc do hotelu, widziałem już jednak głównie ciemność. Ogromne połacie miasta tonęły w głębokim mroku.

– Wojna – wyjaśnił taksówkarz. – Wiele budynków nadal bomba.

Amerykańskie superfortece B-29. W ciągu kilku nocy latem 1944 roku, nadlatując falami, zrzuciły na japońską metropolię siedemset pięćdziesiąt tysięcy funtów bomb, w większości wypełnionych benzyną i łatwopalnym żelem. Tokio, jedno z najstarszych miast świata, zbudowano głównie z drewna, toteż bombardowanie wywołało gwałtowną burzę ogniową. W kilka chwil spłonęło żywcem ponad trzysta tysięcy ludzi – cztery razy więcej, niż zginęło w Hiroszynie – a ponad milion odniosło bardzo ciężkie obrażenia. Niemal osiemdziesiąt procent budynków zwyczajnie wyparowało. Przez bardzo, bardzo długą chwilę milczeliśmy, kierowca i ja. Nie mieliśmy sobie nic do powiedzenia.

W końcu wóz zatrzymał się pod adresem, który miałem zapisany w notesie. Podrzędny hostel. Nawet gorzej niż podrzędny. Rezerwacji dokonałem przez American Express, w ciemno, a teraz zrozumiałem, że to był błąd. Przeszedłem przez dziurawy chodnik i wkroczyłem do budynku na pierwszy rzut oka skazanego na rychłą implozję.

Sędziwa Japonka za kontuarem powitała mnie ukłonem. Potrzebowałem chwili, by uświadomić sobie, że to nie ukłon, tylko ciężar lat tak przygiął tę kobietę do ziemi, jak nadmiar burz ugina stare drzewo. Niespiesznym krokiem poprowadziła mnie do mojego pokoju, a raczej klitki. *Tatami*, kulawy stolik, nic więcej. Ukłoniłem się zgarbionej staruszce, życząc jej dobrej nocy. *Oyasumi nasai*. A potem zwinąłem się w kłębek na macie i odpłynąłem.

Ocknąłem się parę godzin później w pokoju zalanym światłem słonecznym. Popelzłem w stronę okna. Najwyraźniej znajdowałem się w dzielnicy przemysłowej, gdzieś na skraju miasta. Pełna doków i fabryk, zapewne była głównym celem ataku naszych B-29. Teraz otaczał mnie krajobraz doszczętnie spustoszony, wypalone ruiny budynków. Całe kwartały zostały zrównane z ziemią. Zniknęły.

Szczęśliwym trafem mój ojciec znał paru ludzi w Tokio, w tym grupę Amerykanów pracujących dla United Press International. Pojechałem do nich taksówką, a oni powitali mnie jak członka rodziny. Poczęstowali kawą i śniadaniem, a gdy opowiedziałem im, gdzie spędziłem noc, wybuchnęli śmiechem. Zaraz potem zarezerwowali mi pokój w czystym, całkiem przyzwoitym hotelu i zapisali adresy kilku lokali, w których warto było coś zjeść.

Chcieli wiedzieć, czego, na miłość boską, szukam w Tokio. Wyjaśniłem, że jestem w podróży dookoła świata, a potem wspomniałem o moim Szalonym Pomyśle.

– Ha – westchnęli, dyskretnie przewracając oczami, po czym przypomnieli sobie o dwóch byłych żołnierzach amerykańskich wydających miesięcznik „Importer”. – Pogadaj z chłopakami

z „Importera” – poradzili mi – zanim wykonasz jakieś nieprzemyślane posunięcia.

Obiecałem, że tak właśnie zrobię. Najpierw jednak chciałem zwiedzić miasto.

Z przewodnikiem i aparatem skrzynkowym marki Minolta w ręku odszukałem kilka najcenniejszych zabytków ocalałych z wojennej pozogi, głównie najstarsze miejsca kultu. Spędziłem niemało godzin na ławeczkach w otoczonych murami ogrodach świątynnych, czytając o dominujących religiach Japonii: buddyzmie i szintoizmie. Fascynowała mnie koncepcja *kensho* (satori), czyli oświecenia przychodzącego w jednej krótkiej chwili, niczym błysk lampy w mojej minolcie. Podobało mi się to. Właśnie tego chciałem.

Najpierw jednak musiałem zmienić swoje podejście do świata. Nawykłem myśleć linearnie, a według zen takie myślenie to tylko iluzja, jedna z wielu, które czynią nas nieszczęśliwymi. Rzeczywistość bowiem jest nieliniarna. W zen nie ma przyszłości ani przeszłości, jest tylko chwila obecna.

Wydawało mi się, że w każdej religii ludzkie „ja” jest przeszkodą, wrogiem. Zen zaś nie pozostawia wątpliwości: „jaźń” nie istnieje. Jest mirażem, gorączkowym majakiem, a nasza uporczywa wiara w jej istnienie nie tylko niszczy nam życie, ale i je skraca. Jaźń to bezczelne kłamstwo, którym karmimy się każdego dnia, droga do szczęścia zaś polega na tym, by owo kłamstwo przejrzeć i obalić. Zgłębić jaźń, powiedział Dogen, mistrz z XIII wieku, to zapomnieć o niej. Wewnętrzny głos, zewnętrzne głosy – to jedno i to samo. Nie istnieją linie podziału.

Zwłaszcza we współzawodnictwie. Zwycięstwo według filozofii zen polega na tym, by zapomnieć o sobie i o przeciwniku, są to bowiem dwie połówki całości. W książce *Zen w sztuce łucznictwa* wyłożono to wszystko w bardzo przejrzysty sposób. „Doskonałość w sztuce władania mieczem osiąga się (...), gdy serca nie trapi już myśl o «ja» i «ty», o przeciwniku i jego mieczu, o własnym mieczu oraz o tym, jak nim władać (...). Wszystko jest bowiem pustką: i jaźń, i błyszczący miecz, i ramiona, które nim władają. Nie ma już nawet myśli o pustce”.

Czując mętlik w głowie, postanowiłem zrobić sobie przerwę i odwiedzić miejsce mające bodaj najmniej wspólnego z zen, a może nawet będące jego antytezą: enklawę, w której ludzie skupiają się tylko i wyłącznie na sobie, czyli Tokijską Giełdę Papierów Wartościowych. Mieszcząca się w marmurowym gmachu, stylem nawiązującym do architektury romańskiej, ale z grecką kolumnadą od frontu, Tosho oglądana z drugiej strony ulicy prezentowała się co najwyżej jak pękaty bank z prowincjonalnego miasteczka w Kansas. W środku panował natomiast totalny chaos: setki ludzi gorączkowo wymachiwały ramionami, rwały włosy z głów i wrzeszczały. Była to zdecydowanie mniej grzeczna wersja tego, co działo się u Cornfelda.

Mimo to nie mogłem oderwać wzroku od tego spektaklu. Obserwowałem cierpliwie, zadając sobie raz po raz pytanie: czy naprawdę o to chodzi? Jasne, doceniałem wartość pieniądza, jak każdy człowiek, ale jednocześnie pragnąłem, by moje życie było czymś więcej.

Po Tosho potrzebowałem uspokojenia. Zagłębiłem się w zaciszne serce miasta, do ogrodu dziewiętnastowiecznego cesarza Mutsuhito (Meiji) i jego małżonki; w miejsce uważane za obdarzone niebywałą duchową mocą. Przysiadłem w zamyśleniu pod łagodnie kołyszącymi się konarami miłorzębu, opodal pięknej *torii* (bramy). Z przewodnika dowiedziałem się, że takie bramy zazwyczaj prowadzą do miejsc świętych – siedziałem więc w milczeniu, chłonąc świętość i głęboki spokój cesarskiego ogrodu.

Następnego ranka zawiązałem buty i wybrałem się na przebieżkę w stronę Tsukiji, największego na świecie targu rybnego. Znowu poczułem się jak w Tosho, tyle że przedmiotem obrotu nie były tu akcje, tylko krewetki. Przyglądałem się, jak wiekowi rybacy układają swą zdobycz na drewnianych wózkach i targują się z handlarzami o nieruchomych twarzach. Wieczorem wybrałem się autobusem do krainy jezior w górach Hakone na północy, jako że było to miejsce, które inspirowało najznamienitszych poetów zen. „Nie możesz podążać ścieżką, póki sam się nią nie staniesz”, powiedział Budda, a ja wspomniałem te słowa, stając w zachwycie na ścieżce, która wiła się od szklistych jezior aż po spowity chmurami wierzchołek góry Fudzi – idealny trójkąt okryty śnieżną czapą, żywo przypominający mi Mount Hood, szczyt z moich rodzinnych stron. Japończycy wierzą, że wspinaczka na Fudzi jest doświadczeniem mistycznym, rytualną celebrą. Owładnęła mną przemożna chęć wyruszenia właśnie tym szlakiem, najlepiej natychmiast. Po namyśle postanowiłem jednak poczekać. Wrócę tu, gdy już będę miał co świętować, postanowiłem.

Wróciłem do Tokio i stawiłem się w siedzibie „Importera”. Dwaj byli żołnierze, którzy kierowali redakcją – muskularni, o grubych karkach oraz bardzo zajęci – wyglądali w pierwszej chwili tak, jakby chcieli mnie pożreć żywcem za to, że ośmielałem się marnować ich czas. Wystarczyło jednak parę minut, by po szorstkim powitaniu nie zostało nawet wspomnienie – stali się przyjaźni, wręcz serdeczni; wyraźnie ucieszyło ich spotkanie z kimś prosto z ojczyzny. Rozmawialiśmy głównie o sporcie. Dacie wiarę, że Jankesi znowu zwyciężyli? A ten Willie Mays? Nie ma lepszego, mój panie, nie ma lepszego.

Opowiedzieli mi też swoją historię.

Byli pierwszymi napotkanymi przeze mnie Amerykanami, którzy autentycznie kochali Japonię. Stacjonowali tu podczas okupacji i oczarowały ich miejscowa kultura, potrawy oraz kobiety, a gdy już połknęli bakcyła, nie mogli się zmusić do wyjazdu. Stworzyli czasopismo specjalistyczne poświęcone importowi wszystkiego, co japońskie – i jakimś sposobem dzięki niemu utrzymywali się na powierzchni już od siedemnastu lat.

Opowiedziałem im o moim Szalonym Pomyśle – wysłuchali mnie z umiarkowanym zainteresowaniem. Potem zaparzyli dzbanek kawy i zaproponowali, żebym usiadł. Spytałem, czy mam na myśli konkretną markę japońskich butów, którą chciałbym wprowadzić na amerykański rynek.

Odpowiedziałem, że podoba mi się Tiger, solidna marka należąca do Onitsuka Co. z Kobe, największego miasta południowej Japonii.

– Ach, tak, tak, widzieliśmy takie buty.

Oznajmiłem, że wybieram się do Kobe, żeby spotkać się z szefami Onitsuki.

W takim razie będzie najlepiej, doradzili mi byli żołnierze, jeśli dowiem się co nieco o robieniu interesów z Japończykami.

– Kluczem jest to – zaczęli – żeby nie być nachalnym. Nie można tak po prostu wkroczyć do siedziby firmy jak typowy amerykański dupek, stereotypowy *gaijin* – nieuprzejmy, hałaśliwy, agresywny, nierozumiejący słowa „nie”. Japończycy źle reagują na tak zwaną twardą sprzedaż. Negocjacje bywają tu z reguły miękkie – pomyśl tylko, ile czasu potrzebowali Amerykanie i Rosjanie, żeby nakłonić cesarza Hirohito do kapitulacji. A gdy już się poddał, gdy jego kraj obrócono w popiół, co powiedział swoim ludziom? „Sytuacja wojenna nie rozwinęła się na korzyść Japonii”. W tej kulturze nic się nie dzieje wprost. Nikt nie odrzuca propozycji w zdecydowany sposób. Nikt nie mówi po prostu „nie”. Niestety, nie mówi też po prostu „tak”. Twoi rozmówcy będą krążyć, wygłaszać zdania bez wyrazistego tematu. Niech cię to nie zniechęca, ale i nie skłania do bardziej zdecydowanych działań. Gdy wyjdiesz z biura twoich partnerów, może ci się wydawać, że pokpiłeś sprawę, a potem się okaże, że kontrakt masz w kieszeni. Możesz też wyjść w przekonaniu, że dobiłeś targu, a w rzeczywistości zostałeś odrzucony. Po prostu nigdy nie wiadomo.

Zmarszczyłem brwi. Nawet w chwilach chwały nie uważałem się za wybitnego negocjatora, a teraz czekały mnie rokowania w lunaparkowej sali krzywych luster? W kraju, w którym nie obowiązują zwykłe zasady?

Po godzinie dość zawilego wykładu uścisnęliśmy sobie dłonie i pożegnaliśmy się. Poczułem nagle, że nie mogę się doczekać rozmów z Japończykami, że muszę zaatakować, póki słowa byłych żołnierzy brzmią świeżo w mojej głowie. Popędziłem z powrotem do hotelu, wrzuciłem swoje rzeczy do walizki i plecaka, po czym zadzwoniłem do Onitsuki, żeby się umówić.

Po południu byłem już w pociągu jadącym na południe.

Japonia zawsze słynęła z nieskazitelnego porządku i wręcz sterylnej czystości. Japońska literatura, filozofia, stroje i życie domowe – wszystko to uchodziło za cudownie czyste i surowe zarazem. Minimalistyczne. „Niczego nie oczekuj, niczego nie poszukuj, niczego nie chwytaj” – nieśmiertelni japońscy poeci tak długo polerowali swoje wersy, aż lśniły niczym ostrze samurajskiego miecza albo kamienie w górskim potoku. Nienagannie.

Dlaczego więc w tym pociągu do Kobe jest tak brudno? – zachodziłem w głowę.

Podłogi usiane były gazetami i niedopałkami. Na fotelach walały się skórki pomarańczy i porzucone czasopisma. Co gorsza, wszystkie wagony były pełne ludzi, nawet stanąć nie było gdzie.

Udało mi się znaleźć wolny uchwyt opodal okna i zawisłem na nim na długich siedem godzin, podczas gdy pociąg kołysał się, mijając kolejne wioski i gospodarstwa nie większe od przeciętnych podwórek w Portlandzie. Podróż była długa, ale nie zabrakło mi ani sił w nogach, ani cierpliwości – byłem zbyt zajęty powtarzaniem sobie wszystkiego, czego nauczyli mnie dwaj byli wojacy.

Gdy dotarłem do Kobe, wynająłem pokój w tanim *ryokanie*. W siedzibie Onitsuka Co. byłem umówiony dopiero na następny ranek, toteż mogłem od razu ułożyć się na *tatami*. Byłem jednak zbyt podniecony, by zasnąć. Przez większość nocy przewracałem się z boku na bok, a o świcie wstałem znużony i spojrzałem w lustro na swe niewyraźne, wychudzone oblicze. Ogoliłem się, włożyłem zielony garnitur od Brooks Brothers i spróbowałem nakręcić się pozytywnie.

Jesteś zdolny. Pewny siebie. Potrafisz.

Potrafisz tego dokonać!

A potem pojechałem w niewłaściwe miejsce.

Stawiłem się w salonie Onitsuki, a tymczasem oczekiwano mnie w fabryce, na drugim końcu miasta. Zatrzymałem taksówkę i choć gnaliśmy na złamanie karku, spóźniłem się na spotkanie pół godziny. W holu czekała na mnie najwyraźniej niezrażona grupka czterech dyrektorów. Ukłonili się. Odpowiedziałem tym samym. Jeden z nich wystąpił naprzód. Powiedział, że nazywa się Ken Miyazaki i chciałby oprowadzić mnie po fabryce.

Była to pierwsza fabryka butów, którą odwiedziłem. Wszystko wydawało mi się niezmiernie ciekawe, nawet odgłosy produkcji były jak muzyka. Za każdym razem, gdy formowano podeszwę, metalowe kopyto opadało na posadzkę z głośnym brzękiem. Kling-klong, kling-klong – rozbrzmiewał szewski koncert. Miałem wrażenie, że dyrektorzy dobrze się bawią. Uśmiechali się do mnie i do siebie nawzajem.

Minęliśmy dział księgowości. Wszyscy tam pracujący, mężczyźni i kobiety, widząc nas, poderwali się na równe nogi i ukłonili

głęboko, okazując szacunek, *kei*, rekinowi amerykańskiego biznesu. Czytałem gdzieś, że angielskie słowo *tycoon*, oznaczające rekina, pochodzi od japońskiego *taikun*, tytułu przysługującego szogunom. Nie bardzo wiedziałem, jak zareagować na ich *kei*. Odkłonić się czy nie? – oto odwieczne pytanie w Japonii. Uśmiechnąłem się blado i zdecydowałem się na półukłon, po czym ruszyliśmy dalej.

Gospodarze poinformowali mnie, że fabryka co miesiąc produkuje piętnaście tysięcy par butów.

– Imponujące – odpowiedziałem, nie mając bladego pojęcia, czy to dużo czy mało.

Zaprowadzili mnie do sali konferencyjnej i wskazali miejsce u szczytu długiego, owalnego stołu.

– Panie Knight – odezwał się któryś. – Tutaj.

Honorowe miejsce. Jeszcze więcej *kei*. Japończycy rozsiedli się wokół stołu, poprawili krawaty i spojrzeli na mnie. Nadeszła chwila prawdy.

W głowie ćwiczyłem tę scenę do znudzenia, tak jak dawniej przygotowywałem się mentalnie do biegów na długo przed strzałem startera. Teraz dotarło do mnie, że to nie wyścig. Wielu z nas czuje pierwotną potrzebę porównywania wszystkiego – życia, biznesu, wszelkich przygód – do zawodów sportowych, ale to często nietrafna metafora. Nie mieści w sobie wszystkich znaczeń.

Nie byłem w stanie przypomnieć sobie, co miałem powiedzieć. Ledwie pamiętałem, po co tam pojechałem. Wziąłem kilka płytkich oddechów. Wszystko zależało od tego, czy stanę na wysokości zadania. Wszystko. Wiedziałem, że jeśli nie dam sobie rady, będę skazany na wciskanie ludziom encyklopedii, papierów

wartościowych albo innego baracha, na którym wcale mi nie zależało, aż po kres moich dni. Rozczaruję rodziców, nauczycieli, rodzinne miasto. I samego siebie.

Powiodłem spojrzeniem po twarzach zebranych. Zawsze gdy wyobrażałem sobie tę scenę, pomijałem właśnie ten kluczowy moment. Nie przewidziałem, jak bardzo obecna będzie w sali konferencyjnej druga wojna światowa. A była tam, wśród nas, między nami, dołączała podtekst do każdego słowa, które wymienialiśmy. „Dobry wieczór państwu. Dziś w serwisie mamy... dobre nowiny!”

Lecz zarazem już jej nie było. Przez swą żywotność, przez stoicką akceptację totalnej porażki, a także za sprawą heroicznego wysiłku odbudowy, Japończycy byli w stanie odciąć się od wojennego koszmaru. Co więcej, dyrektorzy biorący udział w spotkaniu byli młodzi, podobnie jak ja. Widać było, że trwają w przekonaniu, iż wojna już w żaden sposób ich nie dotyczy.

Z drugiej strony, ich ojcowie i wujowie próbowali zabić moich.

Z drugiej strony, przeszłość to przeszłość.

Z drugiej strony, cała kwestia Zwycięstwa i Porażki, która ciąży na wyniku tak wielu negocjacji, staje się jeszcze bardziej zawiła, gdy potencjalni zwycięzcy i przegrani tak niedawno brali udział – choćby i niebezpośrednio – w wielkim, światowym konflikcie.

Wszystkie te pospieszne rozmyślenia, wariacje na temat wojny i pokoju, sprawiły, że w mojej głowie powstał szum potęgujący poczucie zażenowania, a na to nie byłem przygotowany. Realista w mojej duszy pragnął wyznać prawdę; idealista starał się ją ukryć. Odchrząknąłem, zasłaniając usta pięścią.

– Panowie – zacząłem.

Pan Miyazaki wpadł mi w słowo.

– Panie Knight, jaką firmę pan reprezentuje? – spytał.

– Ach, tak, dobre pytanie.

Poczułem gwałtowny skok poziomu adrenaliny we krwi oraz równie silną potrzebę ucieczki, znalezienia kryjówki – i może właśnie dlatego pomyślałem o najbezpieczniejszym miejscu na ziemi, o domu moich rodziców. O domu wzniesionym kilkadziesiąt lat wcześniej przez zamożnych ludzi, znacznie zamożniejszych od moich rodziców. To dlatego architekt włączył do projektu pokoje na tyłach budynku, przeznaczone dla służby. Tam właśnie znajdowała się moja sypialnia, którą zapełniłem kartami z podobiznami baseballistów, kolekcją płyt, plakatami i książkami – wszystkim, co dla mnie święte. A na jednej ze ścian wisiały błękitne wstążki, pamiątki moich sukcesów odniesionych na bieżni, bodaj jedyne drobiazgi z mojego życia, z których byłem bezwstydnie dumny.

– Blue Ribbon – wypaliłem. – Panowie, reprezentuję firmę Blue Ribbon Sports z Portlandu w Oregonie.

Pan Miyazaki się uśmiechnął. Pozostali uczynili to samo. Przy stole rozległ się cichy pomruk. *Blueribbon, blueribbon, blueribbon*. Dyrektorzy umilkli wreszcie, splekli dłonie i znowu wbili we mnie nieprzeniknione spojrzenia.

– Otóż, panowie – zacząłem raz jeszcze – amerykański rynek butów sportowych jest olbrzymi i niemal niezagospodarowany. Jeżeli firma Onitsuka zdoła go spenetrować, jeżeli wasze Tigery trafią do amerykańskich sklepów, a ceną pokonają produkty Adidasa, używane obecnie przez większość sportowców w moim

kraju, to nasze wspólne przedsięwzięcie może przynieść krociowe zyski.

Moja mowa była dosłownym cytatem z projektu badawczego, który przygotowałem na studiach. Recytowałem sformułowania i liczby, nad którymi pracowałem tygodniami i które wbiłem sobie do głowy, by stworzyć iluzję elokwencji. Widziałem, że dyrektorzy są pod wrażeniem, ale gdy moja prezentacja dobiegła końca, w salce zapanowała dojmująca cisza. W końcu jeden z nich coś powiedział, potem następny, a chwilę później niemal się przekrzykiwali, nie kryjąc podniecenia. Rozmawiali jednak między sobą, nie zwracając na mnie uwagi.

A potem nagle wstali i wyszli.

Czy tak zwykle postępuje się w Japonii, by dać partnerowi do zrozumienia, że jego oferta została odrzucona? Jak można tak wstać i wyjść? Czyżby całkiem bez powodu po *kei* nie pozostał nawet ślad? Dali mi do zrozumienia, że to koniec? Że mogę sobie tak po prostu... pójść?

Wrócili po kilku minutach, niosąc szkice i próbki, które pan Miyazaki rozłożył przede mną.

– Panie Knight, już od dawna myślimy o wejściu na rynek amerykański – powiedział.

– Naprawdę?

– Co więcej, sprzedajemy już w Stanach Zjednoczonych buty dla zapaśników. Na północnym wschodzie. Jednakże o dotarciu z pełną ofertą do wielu innych miejsc do tej pory jedynie dyskutowaliśmy.

Pokazali mi trzy nowe modele Tigerów. But treningowy, który nazwali Limber Up.

– Ładny – pochwaliłem.

But do skoku wzwyż, który nazwali Spring Up.

– Śliczny – stwierdziłem.

I wreszcie but do rzutu dyskiem, który nazwali Throw Up^[*].

Tylko się nie śmieję, upomniałem się w duchu. Tylko. Się. Nie śmieję.

Następnie zasypali mnie pytaniami na temat Stanów Zjednoczonych, kultury amerykańskiej i trendów konsumenckich, a także różnych rodzajów obuwia lekkoatletycznego, dostępnych w naszych sklepach sportowych. Chcieli wiedzieć, ile moim zdaniem jest wart amerykański rynek obuwniczy i jak bardzo może się rozrosnąć – odpowiedziałem, że choćby i do miliarda dolarów. Do dziś nie mam pojęcia, skąd wziąłem tę liczbę, ale pamiętam, że aż się cofnęli z wrażenia i zdumieni spojrzeli po sobie. A potem, ku mojemu zdziwieniu, zaczęli namawiać mnie do współpracy:

– Czy firma Blue Ribbon byłaby zainteresowana reprezentowaniem marki Tiger? W Stanach Zjednoczonych?

– Tak – odparłem. – Naturalnie.

Uniosłem w rękę model Limber Up.

– To dobry but – oznajmiłem. – But, który... z powodzeniem sprzedam.

Poprosiłem, żeby czym prędzej przysłali mi próbkę towaru. Podałem adres domowy i obiecałem, że wkrótce dostaną przekaz na pięćdziesiąt dolarów.

Wstali. Ukłonili się głęboko. Odwzajemniłem ukłon. Podaliśmy sobie dłonie. Ukłoniłem się ponownie. Oni też. Byliśmy cali w uśmiechach. Wojna nigdy się nie wydarzyła. Byliśmy

partnerami. Byliśmy braćmi. Spotkanie, które miało trwać piętnaście minut, przeciągnęło się do dwóch godzin.

Z fabryki Onitsuki pojechałem prosto do najbliższego biura American Express, żeby nadać list do ojca. „Drogi Tato. Pilne! Proszę, wyślij natychmiast przekaz na kwotę pięćdziesięciu dolarów na rzecz Onitsuka Corp w Kobe”.

Ho, ho, hi, hi, dziwne rzeczy się dzieją.

Wróciwszy do hotelu, zacząłem spacerować wokół mojej maty do spania, próbując podjąć decyzję. Jakąś częścią duszy pragnąłem natychmiast wrócić do Oregonu, poczekać na próbki i bez zwłoki zabrać się do budowania mojego biznesu.

Co gorsza, coraz bardziej dokuczała mi samotność – byłem wszak odcięty od wszystkiego i od wszystkich, których znałem. Gdy zobaczyłem gdzieś znajome logo „New York Timesa” albo „Time’a”, czułem ucisk w gardle. Byłem rozbitkiem, współczesnym Robinsonem Crusoe. Chciałem wrócić do domu, najlepiej zaraz.

Lecz z drugiej strony... Nadal byłem ciekawy świata. Chciałem patrzeć, widzieć, poznawać.

Ciekawość zwyciężyła.

Poleciałem do Hongkongu. Spacerowałem w szalonym chaosie ulic, owładnięty grozą na widok beznogich, bezrękich żebraków, klęczących wśród śmieci, i towarzyszących im sierot. Starcy milczeli, za to dzieci powtarzały bez końca:

– Hej, bogaczu, hej, bogaczu, hej, bogaczu...

Czasem zaczynały płakać albo uderzać dłońmi o ziemię. I nie przestawały, nawet gdy rozdałem wszystkie pieniądze, które miałem w kieszeniach.

Pojechałem na skraj miasta, wspiąłem się na wierzchołek Victoria Peak i spojrzałem w dal ku Chinom. W college'u czytałem analekta Konfucjusza: „Człowiek, który przenosi góry, zaczyna od przenoszenia kamyków”. Poczułem, że tej akurat góry nigdy nie przeniosę, nigdy nawet się nie zbliżę do owej zamkniętej krainy. Ogarnął mnie głęboki smutek. Czułem się niekompletny.

Odwiedziłem Filipiny, miejsce równie szalone i chaotyczne jak Hongkong, tylko dwa razy biedniejsze. Wędrowałem pomału, niczym w nocnym koszmarze, przez Manilę, mijając bezkresne tłumy ludzi w niepojętym labiryncie ulic, w drodze do hotelu, w którym kiedyś MacArthur zajmował największy apartament. Fascynowali mnie wszyscy wielcy wodzowie, od Aleksandra Wielkiego po George'a Pattona. Nienawidziłem wojny, ale podziwiałem ducha prawdziwych wojowników. Nienawidziłem mieczy, ale uwielbiałem samurajów. A spośród wszystkich wielkich dowódców w dziejach ludzkości akurat MacArthur wydawał mi się najbardziej intrygujący. Te ray-bany, ta kukurydziana fajka – oto człowiek, któremu nie brakowało pewności siebie. Błyskotliwy taktyk, niezrównany motywator, a na dodatek szef amerykańskiego komitetu olimpijskiego. Jak mogłem go nie podziwiać?

Naturalnie miał i wielkie wady, ale przynajmniej był ich świadom. „Zapamiętaję cię z powodu zasad, które złamiesz”, powiedział kiedyś proroczo.

Bardzo chciałem spędzić noc w jego dawnym apartamencie, ale nie było mnie stać na taki wydatek.

Pewnego dnia, obiecałem sobie solennie. Pewnego dnia tu wrócę.

Udałem się do Bangkoku i długą łodzią napędzaną kijem popłynąłem po mętnych bagnach ku targowisku pod gołym niebem, które nazwałem w duchu tajską wersją malowideł Hieronima Boscha. Jadłem ptaki, owoce i warzywa, o których istnieniu wcześniej nie miałem pojęcia. Uskakiwałem przed rozpędzonymi riksami, skuterami, tuk-tukami i słoniami, by bezpiecznie dotrzeć do Wat Phra Kaew, jednego z najświętszych pomników Azji – potężnego sześćsetletniego monumentu Buddy, wyrzeźbionego z jednej bryły jadeitu. Stojąc przed jego łagodnym obliczem, zapytałem: po co tu przyszedłem? Jaki jest mój cel.

Czekałem.

Nic.

A może to cisza była odpowiedzią?

Pojechałem do Wietnamu, którego tętniące strachem ulice pełne były amerykańskich żołnierzy. Wszyscy wiedzieli, że zbliża się wojna i że będzie to zupełnie nowa, bardzo brudna wojna. Wojna w duchu Lewisa Carrolla, podczas której oficer amerykański zadeklaruje: „Musieliśmy zniszczyć wioskę, żeby ją ocalić”. Kilka dni przed Bożym Narodzeniem 1962 roku poleciałem do Kalkuty i wynająłem pokój wielkości trumny. Nie było tam ani łóżka, ani krzesła – nie starczyłoby na nie miejsca. Był tylko hamak zawieszony nad cuchnącą dziurą służącą za toaletę. Zachorowałem już po paru godzinach – może był to wirus przenoszony drogą kropelkową, a może zatrucie pokarmowe. Przez cały dzień byłem prawie pewny, że nie przeżyję. Że to już koniec.

Wreszcie jednak zebrałem siły, zwlokłem się z hamaka i następnego ranka niepewnym krokiem dołączyłem do tysięcy

pielgrzymów i tuzinów świętych małą na stromych stopniach świątyni w Waranasi, wiodących wprost ku gorącemu, parującemu nurtowi Gangesu. Wszedłem do wody, a gdy sięgała mi do pasa, uniosłem głowę. Czy mnie wzrok nie myli? Nie, to naprawdę pogrzeb, a nawet kilka pogrzebów jednocześnie. Patrzyłem na żałobników wychodzących z rzeki, by ułożyć ukochanych zmarłych na wysokich stosach drewna i podpalić. Inni, nie dalej niż dwadzieścia jardów ode mnie, kąpali się jak gdyby nigdy nic. Byli i tacy, którzy tą samą wodą gasili pragnienie.

W *Upaniszadach* można znaleźć słowa: „Prowadź mnie od nierealnego do realnego”. Uciekłem więc od nierealnego – poleciałem do Katmandu i powędrowałem prosto ku nieskazitelnej białej ścianie Himalajów. Schodząc w dolinę, zatrzymałem się przy zatłoczonym *chowku*, by pochłonąć łąpczywie miskę bawolego mięsa, krwistego, niemal surowego. Zauważyłem, że Tybetańczycy wokół mnie nosili buty z czerwonej wełny i zielonej flaneli, o zadartych, drewnianych noskach – podobnych do tych w butach biegaczy. Uświadomiłem sobie nagle, że zaczynam obsesyjnie przyglądać się obuwiu innych ludzi.

Wróciłem do Indii i spędziłem sylwestra, włączając się ulicami Bombaju. Kluczyłem między wszędobyłskimi wołami i długorogimi krowami, czując, że zbliża się epicka migrena: skutek nadmiaru dźwięków, zapachów, kolorów i światła. Poleciałem do Kenii i pojechałem autobusem daleko w głąb buszu. Wielkie strusie próbowały nas prześcignąć, a bociany w rozmiarze pitbulli śmigały tuż za oknami. Za każdym razem, gdy kierowca zatrzymywał autobus w samym środku pustkowia, by wpuścić

paru masajskich wojowników, do środka próbował się wdrzeć pawian albo i dwa. Szofer i Masajowie wyganiali je maczetami. Pamiętam, jak na chwilę przed ucieczką małpy posyłały nam spojrzenia pełne urażonej dumy. Przykro mi, chłopaki. Gdyby to ode mnie zależało...

Odwiedziłem Kair i płaskowyż Giza. Stałem pośród nomadów i ich okrytych jedwabiem wielbłądów u stóp wielkiego Sfinksa; razem zadzieraliśmy głowy, by spojrzeć w jego wiecznie otwarte oczy. Słońce prażyło mnie niemiłosiernie w głowę i nie mogłem uciec przed myślą, że tak samo dręczyło tysiące ludzi, którzy wznosili te piramidy, a także miliony turystów, którzy je podziwiali. Żaden z nich nie został zapamiętany, dumałem. Wszystko marność, mówi Biblia. Chwila obecna jest wszystkim, mówi zen. Wszystko jest prochem, mówi pustynia.

Pojechałem do Jerozolimy, by zobaczyć skałę, na której Abraham gotów był zabić syna; gdzie Mahomet rozpoczął swą wędrówkę ku niebu. Koran mówi, że skała chciała dołączyć do Mahometa, pójść za nim, lecz on postawił na niej nogę i tak ją zatrzymał. Ponoć nadal widać odcisk stopy Proroka. Bolej czy może obutej? Zjadłem okropny obiad w jakiejś ciemnej tawernie, otoczony robotnikami o twarzach czarnych od sadzy. Wszyscy jak jeden mąż wyglądali na śmiertelnie znużonych. Żuli wolno, nieobecni, jak zombi. Dlaczego muszą tak ciężko pracować? – zastanawiałem się. „Przypatrzcie się liliom na polu, jak rosną: nie pracują ani przędą” (Mt. 6,28). A przecież rabin Eleazar ben Azariasz z pierwszego wieku naszej ery twierdził, że praca jest najświętszą częścią ludzkiego życia. „Wszyscy są dumni ze swego

rzemiosła. Bóg mówi o swoim dziele; o ileż więcej powinien człowiek”.

Poleciałem do Stambułu i nakręciłem się turecką kawą, a potem zabłądziłem w krętych uliczkach nad Bosforem. Zatrzymałem się, by naszkicować lśniące w słońcu minarety. Odwiedziłem złote labirynty pałacu Topkapi, domu Osmanów, gdzie przechowywany jest miecz Mahometa. „Nie kładź się do snu którejś nocy”, napisał Rūmī, perski poeta z XIII wieku. „Wtedy przyjdzie do ciebie to, czego najbardziej pragniesz”.

„Ogrzany wewnętrznym słońcem ujrzysz cuda”.

Zawitałem do Rzymu i spędzałem dni, kryjąc się w małych trattoriach, pochłaniając góry makaronu oraz podziwiając najpiękniejsze kobiety i buty. (Starożytni Rzymianie wierzyli, że kto włoży najpierw prawy, a potem lewy but, zapewni sobie dostatek i szczęście). Przemierzyłem porośnięte trawą ruiny sypialni Nerona, imponujący szkielet Koloseum i przestronne sale Watykanu. Spodziewając się tłumów, zawsze stawiałem się u drzwi o świcie, by być pierwszym w kolejce – ale kolejki nigdy nie było. Miasto zapadło w letarg – miałem je całe dla siebie.

Nawet Kaplicę Sykstyńską. Stojąc samotnie pod sklepieniem ozdobionym przez Michała Anioła, mogłem do woli napawać się własnym niedowierzaniem. Przeczytałem w przewodniku, że artysta ciężko znosił trudy tworzenia tego arcydzieła – dręczyły go bóle pleców i karku. Farba nieustannie kapała mu do oczu i we włosy. Jak mówił przyjacielom, nie mógł się doczekać ukończenia dzieła. Skoro nawet Michał Anioł nie znosił swojej pracy, to gdzie tu nadzieja dla nas, zwykłych ludzi? – pomyślałem.

Pojechałem do Florencji i poświęciłem kilka dni na poszukiwania i czytanie Dantego, gniewnego, wygnanego mizantropa. Tylko czy mizantropem został przed wygnaniem czy po nim? Było przyczyną czy skutkiem jego gniewu?

Stanąłem przed *Dawidem*, zdumiony wściekłością zastygłą w jego oczach. Goliat nie miał najmniejszych szans.

Pojechałem pociągiem do Mediolanu, by spotkać się z Da Vincim. Podziwiałem piękno jego zapisków i kręciłem głową, oglądając przedziwne przedmioty, które do niego należały. Była wśród nich ludzka stopa, którą nazywał „arcydziełem inżynierii” i „dziełem sztuki”.

Czy mogłem się z nim spierać?

Ostatniej nocy w Mediolanie wybrałem się do La Scali. Znowu sięgnąłem po swój zielony garnitur i paradowałem w nim dumnie pośród *uomini* odzianych w szyte na miarę smokingi i *donne* w sukniach zdobionych klejnotami. Połączył nas zachwyty nad *Turandotem*. Poczulem łzy w oczach, gdy Kalaf śpiewał *Nessun dorma* – „Niechaj nikt nie śpi! O świcie zwycięzę, zwycięzę, zwycięzę!” – i gdy opadła kurtyna, zerwałem się na równe nogi. *Bravissimo!*

Leniwie upłynęły mi dni w Wenecji, gdy spacerowałem śladami Marca Polo i stałem Bóg wie jak długo przed pałacem Roberta Browninga. „Jeśli pojmujesz prostotę piękna i nic ponadto, pojmujesz najlepszy z Bożych wynalazków”.

Mój czas dobiegał końca; zbliżała się pora powrotu do domu. Pognałem więc do Paryża, by zejść głęboko do krypty Panteonu i położyć dłoń na grobowcach Rousseau i Voltaire’a. „Kochaj prawdę, ale wybaczej błędy”. Wynająłem pokój w marnym hotelu

i spoglądałem przez okno na strugi zimowego deszczu zalewające zaułek poniżej. Modliłem się w Notre Dame i zgubiłem w Luwrze. Kupiłem kilka książek w Shakespeare and Company i stanąłem w miejscu, w którym spali Joyce i F. Scott Fitzgerald. Wreszcie pospacerowałem wolno brzegiem Sekwany, by zatrzymać się na łyk cappuccino w kawiarni, w której Hemingway i Dos Passos czytali na głos Nowy Testament. Ostatniego dnia trafiłem na Champs-Élysées i przemierzyłem drogę wyzwolicieli, rozmyślając o Pattonie. „Nie mów ludziom, jak mają coś zrobić; powiedz tylko, co mają zrobić, i pozwól, żeby zaskoczyli cię wynikami”.

Spośród wszystkich wielkich generałów ten miał bodaj największą obsesję na punkcie butów: „Żołnierz w pantoflach to tylko żołnierz. Żołnierz w wojskowych butach to prawdziwy wojownik”.

Poleciałem do Monachium, żeby napić się lodowatego piwa w Bürgerbräukeller, gdzie Hitler strzelił w sufit i od tego wszystko się zaczęło. Próbowałem odwiedzić Dachau, ale gdy pytałem o drogę, ludzie odwracali głowy, twierdząc, że nie wiedzą, o co mi chodzi. Odwiedziłem też Berlin i stawiłem się w punkcie kontrolnym Charlie. Rosyjscy żołnierze o płaskich twarzach, ubrani w ciężkie płaszcze, uważnie obejrzelili mój paszport, obszukali mnie, a potem spytali, czego szukam w Berlinie Wschodnim.

– Niczego – odpowiedziałem.

Z przerażeniem myślałem o tym, co zrobią, jeśli się dowiedzą, że studiowałem w Stanfordzie. Nie minęło wiele czasu, odkąd dwoje studentów tej uczelni próbowało volkswagenem przemycić na Zachód nastolatka. Nadal siedzieli w więzieniu.

Ale żołnierze tylko machnęli ręką. Pomaszerowałem przed siebie i wkrótce stanąłem na rogu Marx-Engels-Platz. Rozejrzałem się dokoła. Nic. Żadnych drzew, sklepów, ani śladu życia. Pomyślałem o biedzie, której byłem świadkiem w Azji. Tutejsza miała inny charakter; była w pewnym sensie celowa i z pewnością łatwiej było jej zapobiec. Zauważyłem troje dzieci bawiących się na ulicy. Podeszedłem, żeby zrobić im zdjęcie. Dwaj chłopcy i dziewczynka, mieli może po osiem lat. Dziewczynka w czerwonej wełnianej czapce i różowej kurtce uśmiechnęła się do mnie. Czy kiedyś o niej zapomnę? Albo o jej butach zrobionych z tektury?

Pojechałem do Wiednia, ważnego, pachnącego kawą skrzyżowania europejskich szlaków, gdzie swego czasu mieszkali i Stalin, i Trocki, i Tito, i Hitler, i Jung, i Freud. Ten sam punkt w dziejach świata, te same duszne kafejki, te same rozważania o tym, jak ocalić (albo zniszczyć) świat. Szedłem po bruku, po którym stapał Mozart, i przekroczyłem jego piękny Dunaj po najpiękniejszym kamiennym moście, jaki kiedykolwiek widziałem. Zatrzymałem się przed wieżami kościoła Świętego Stefana, gdzie Beethoven odkrył, że jest głuchy: zadarł głowę, ujrzał ptaki pierzchające z dzwonnicy i ku swemu przerażeniu stwierdził, że... nie słyszy dzwonów.

Wreszcie poleciałem do Londynu. Szybkie odwiedziny: pałac Buckingham, Speakers' Corner, Harrods. Nieco więcej czasu spędziłem w gmachu Parlamentu. Przymknąwszy oczy, wspomniałem wielkiego Churchilla. „Pytacie, co jest naszym celem? Odpowiem jednym słowem: zwycięstwo. Zwycięstwo za wszelką cenę, zwycięstwo pomimo całej grozy, zwycięstwo (...) bez

zwycięstwa nie przetrwamy”. Bardzo pragnąłem wskoczyć jeszcze do autobusu do Stratfordu i zobaczyć dom Szekspira (w czasach elżbietańskich kobiety nosiły buty z czerwonymi jedwabnymi różyczkami na czubkach). Niestety, zabrakło mi czasu.

Ostatnią noc spędziłem na analizowaniu dotychczasowej podróży i uzupełnianiu notatek w dzienniku. Zadałem sobie pytanie: co było najjaśniejszym punktem mojej wyprawy?

Grecja, pomyślałem. Bez wątpienia Grecja.

Gdy opuszczałem Oregon, największe podniecenie czułem na myśl o dwóch sprawach.

Po pierwsze, chciałem zarazić Japończyków moim Szalonym Pomysłem.

Po drugie, pragnąłem stanąć przed Akropolem.

Na kilka godzin przed odlotem z Heathrow rozmyślałem właśnie o owej chwili, gdy spoglądałem w górę na te niesamowite kolumny, porażony tym niezwykłym pięknem, ale także przemożnym wrażeniem, że to miejsce... nie jest mi obce?

Może tylko coś sobie wyobrażałem? W końcu stałem w kolebce zachodniej cywilizacji. Może po prostu *chciałem*, żeby to miejsce wydawało mi się znajome? Nie, nie sędzę. To była bardzo wyrazista myśl: już tu kiedyś byłem.

I jeszcze jedna, która dogoniła mnie, gdy wspinałem się po spłowiałych od słońca stopniach: tu się wszystko zaczęło.

Po lewej – Partenon; Platon na własne oczy oglądał budujących go architektów i robotników. Po prawej – świątynia Ateny. Dwadzieścia pięć stuleci wcześniej, jeśli wierzyć mojemu przewodnikowi, znajdował się tam przepiękny fryz przedstawiający boginię jako Atenę Nike – Zwycięską.

Patronowała zresztą nie tylko zwycięstwu, ale i udanym transakcjom. W *Orestei* Atena mówi: „Podziwiam (...) oczy perswazji”. Dziś powiedzielibyśmy, że była świętą patronką negocjatorów.

Nie wiem, jak długo tam stałem, chłonąc energię i moc tego historycznego miejsca. Godzinę? Trzy? Nie wiem też, ile czasu minęło od owego dnia, nim odkryłem sztukę *Rycerze* Arystofanesa, której akcja toczy się w Świątyni Nike. Jest w niej scena, w której wojownik wręcza królowi dar – parę nowych butów. Nie umiem powiedzieć, czy odchodząc, spojrzałem na marmurową fasadę świątyni. Greccy artyści ozdobili ją urzekającymi płaskorzeźbami. Najślawniejsza z nich przedstawia boginię, która – nie wiedzieć czemu – właśnie się schyla, by poprawić rzemyk u swego buta.

24 lutego 1963 roku. Moje dwudzieste piąte urodziny. Gdy przekroczyłem próg domu przy Claybourne Street, włosy sięgały mi do ramion, a broda miała trzy cale długości. Matka krzyknęła mimowolnie. Siostry zatrzepotały powiekami, jakby mnie nie rozpoznały albo przeciwnie – w ogóle nie zauważyły, że wyjechałem. Seria uścisków, pokrzykiwania, napady śmiechu. Matka kazała mi usiąść i podała filiżankę kawy. Chciała usłyszeć o wszystkim, ale ja byłem zbyt znużony. Postawiłem w holu walizkę i plecak, po czym poszedłem do swojego pokoju. Mętным wzrokiem spojrzałem na moje błękitne wstążki. Panie Knight, jaką firmę pan reprezentuje?

Skuliłem się na łóżku, a sen opadł na mnie jak kurtyna w La Scali.

Godzinę później zbudził mnie głos matki:

– Kolacja!

Ojciec zdążył już wrócić z pracy. Uścisnął mnie, gdy tylko wszedłem do jadalni. On także ciekaw był szczegółów, a ja nie zamierzałem milczeć.

Najpierw jednak musiałem coś ustalić.

– Tato, czy przyszła już dostawa butów? – spytałem.

[*] *Throw up* znaczy „podrzucać”, ale także „puszczać pawia” (przyp. tłum.).

1963

Ojciec zaprosił wszystkich sąsiadów na kawę, ciasto i specjalny pokaz „slajdów Bucka”. Posłusznie stanąłem przy projektorze, ciesząc się, że w salonie panuje mrok, ale byłem właściwie nieobecny, gdy tak bez emocji wciskałem guzik i opisywałem kolejny slajd – a to piramidy, a to Świątynię Nike. Nie było mnie w domu, byłem właśnie tam: pod piramidami albo w Grecji. A oprócz tego nie przestawałem rozmyślać o tym, gdzie są moje buty.

Minęły cztery miesiące od spotkania w fabryce firmy Onitsuka. Przecież nawiązałem kontakt z dyrektorami, zjednałem ich sobie, przynajmniej tak mi się zdawało – a pierwsza dostawa butów wciąż nie przychodziła. Wreszcie napisałem list. „Szanowni Państwo, czy po owocnym spotkaniu ostatniej jesieni znaleźli Państwo czas, by wysłać próbki (...)?” Potem postanowiłem nieco odpocząć, odespać trudy podróży, wyprać ubrania, spotkać się z przyjaciółmi.

Odpowiedź z Onitsuki nadeszła dość szybko: „Buty w drodze. Jeszcze trochę dni”.

Pokazałem list ojcu. Skrzywił się. „Jeszcze trochę dni”?!

– Buck – powiedział, chichocząc – trzeba nam się pożegnać z tymi pięćdziesięcioma dolcami.

Mój nowy styl – fryzura na rozbitka i broda godna jaskiniowca – nie zdobył uznania w oczach mamy i sióstr. Zauważyłem, że przyglądały mi się ukradkiem, marszcząc brwi. Prawie słyszałem, jak myślą: Menel. Ogoliłem się więc, po czym stanąłem przed małym lustrem w moim „biurze” w dawnej kwaterze służących i powiedziałem do siebie:

– Teraz już oficjalnie wróciłeś do domu.

Niezupełnie. Jakaś częśćka mnie już nigdy miała nie powrócić.

Matka zauważyła to wcześniej niż inni. Pewnego wieczoru, podczas kolacji, spojrzała na mnie przeciągle i wnikliwie.

– Wydajesz się bardziej... światowy.

Światowy, powtórzyłem w duchu. Rety.

Do czasu dostawy butów – o ile kiedykolwiek miały zostać dostarczone – musiałem znaleźć sobie jakiś sposób zarobkowania. Jeszcze przed podróżą odbyłem rozmowę kwalifikacyjną u Deana Wittera. Może tak mógłbym zacząć? Znowu usiadłem z ojcem w kąciku telewizyjnym, żeby przedyskutować ten pomysł. Rozciągnięty w swym winylowym fotelu zasugerował mi, żebym najpierw pogadał z jego starym kumplem, Donem Frisbeem, naczelnym dyrektorem Pacific Power & Light.

Znałem pana Frisbeego. W college’u zaliczyłem u niego wakacyjny staż. Lubiałem go, także za to, że ukończył Harvard Business School – bo jeśli chodzi o uczelnie, byłem po trosze snobem. Zaimponował mi także tym, jak szybko został potem dyrektorem nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych.

Pamiętam, że owego wiosennego dnia w 1963 roku powitał mnie ciepło, oburącz z zapalem uścisnął moją dłoń, poprowadził do gabinetu i posadził w fotelu naprzeciwko biurka. Sam zasiadł na swym krytym skórą tronie z wysokim oparciem i spytał, unosząc brwi:

– Zatem co kombinujesz, Phil?

– Powiem szczerze, panie Frisbee. Nie mam pojęcia, co zrobić z... w sprawie... no, pracy... czy kariery. I życia – bąknąłem na koniec.

Wyjaśniłem, że rozważam podjęcie pracy u Deana Wittera. A może wróciłbym tutaj, do energetyki? Albo poszedł do innej korporacji. Słońce zza okna oślepiło mnie na moment, odbite od soczewek okularów bez oprawek pana Frisbeego. Jak słońce nad Gangesem, pomyślałem.

– Phil, to fatalne pomysły – rzekł pan Frisbee.

– Tak?

– Moim zdaniem nie powinieneś iść w tym kierunku.

– Aha.

– Każdy, bez wyjątku, zmienia miejsce pracy co najmniej trzy razy. Jeżeli pójdziesz teraz do banku inwestycyjnego, to prędzej czy później go opuścisz i w nowej pracy będziesz musiał zaczynać od początku. Jeśli pójdziesz do korporacji, synu, będzie tak samo. Powiem ci, czego teraz potrzebujesz: zrób CPA^[*]. Wraz z MBA będzie to solidny fundament pod twoje zarobki. Dzięki temu, gdy już zmienisz pracę – zaufaj mi – przynajmniej utrzymasz dotychczasowy poziom wynagrodzenia. Nie będziesz musiał się cofać.

Brzmiało to całkiem praktycznie. Przecież nie chciałem się cofać.

Sęk w tym, że nie studiowałem rachunkowości. Potrzebowałem dziewięciu godzin zajęć, żeby w ogóle zakwalifikować się do egzaminu. Czym prędzej zapisałem się na trzydniowy kurs w Portland State.

– Znowu szkoła? – zrzędził ojciec.

To, że wybrałem marny Portland State, a nie Stanford czy University of Oregon, nie poprawiło mu humoru.

Widać nie tylko ja byłem w rodzinie edukacyjnym snobem.

Zaliczywszy niezbędne dziewięć godzin szkolenia, podjąłem pracę w biurze rachunkowym Lybrand, Ross Bros. & Montgomery. Była to firma z krajowej Wielkiej Ósemki w tej branży, ale jej oddział w Portlandzie był niewielki – jeden wspólnik i trzech młodszych księgowych. W sam raz dla mnie, pomyślałem. Mała firma oznacza bliski kontakt z ludźmi – tak łatwiej się czegoś nauczyć.

I tak właśnie się zaczęło. Na początek powierzono mi firmę z Beaverton, Reser's Fine Foods. Jako jedyny przedstawiciel biura miałem okazję spędzać mnóstwo czasu z dyrektorem, Alem Reserem, ledwie trzy lata starszym ode mnie. Wiele się od niego nauczyłem i naprawdę lubiłem prowadzić księgi jego firmy, ale miałem zbyt dużo pracy, by cieszyć się nią w pełni. To typowy problem niewielkich oddziałów dużych biur rachunkowych: nadmierne obłożenie robotą. Gdy pojawiały się dodatkowe zlecenia, brakowało rąk do pracy. W szczycie sezonu, między listopadem a kwietniem, wręcz tonęliśmy w papierach: tyraliśmy po dwanaście godzin na dobę, sześć dni w tygodniu, a w takich warunkach trudno uczyć się czegoś nowego.

Poza tym byliśmy obserwowani. I to bacznie. Liczono nam każdą minutę, każdą sekundę pracy. Gdy pierwszego listopada zginął prezydent Kennedy, poprosiłem o dzień wolnego. Chciałem posiedzieć przed telewizorem jak reszta narodu, opłakując ofiarę zamachu. Mój szef pokręcił jednak głową. Najpierw praca, potem żałoba. „Przypatrzcie się liliom na polu, jak rosną: nie pracują ani przędą”.

Dwie sprawy były mi pociechą. Po pierwsze – pieniądze. Zarabiałem pięćset dolarów miesięcznie, dzięki czemu mogłem sobie pozwolić na nowy samochód. Zabrakło mi argumentów, żeby sprawić sobie kolejne MG, kupiłem więc plymoutha valianta – solidny wóz, nawet stylowy, gdyby nie kolor. Sprzedawca mówił, że to „zieleń morskiej piany”. Moi przyjaciele nazwali ten odcień „zielenią wymiocin”.

Dla mnie była to jednak zieleń świeżo wydrukowanych pieniędzy.

Pociechą numer dwa były przerwy na lunch. Codziennie w samo południe wychodziłem z pracy, żeby – niczym Walter Mitty – stanąć przed witryną pobliskiego biura podróży i zapatrzeć się na plakaty. Szwajcaria. Tahiti. Moskwa. Bali. Czasem brałem prospekty i przeglądałem je, siedząc na ławce w parku i jedząc kanapkę z masłem orzechowym albo dżemem. Dacie wiarę, pytałem gołębie, że ledwie rok temu surfowałem przy Waikiki? Że jadłem duszone bawole mięso po porannej wycieczce w Himalaje?

Czyżbym najlepsze chwile życia miał już za sobą?

Czy podróż dookoła świata była... szczytem moich możliwości?

Gołębie były równie rozmowne jak Budda z Wat Phra Kaew.

I tak spędziłem rok 1963: zagadując gołębie. Pucując valianta.
I pisząc listy.

„Drogi Carterze, opuściłeś w końcu Śangri-La? Jestem teraz księgowym i rozważam, czy nie palnąć sobie w łeb”.

[*] Certified public accountant – tytuł przysługujący księgowemu, który zdał egzamin państwowy (przyp. tłum.).

1964

Powiadomienie przyszło akurat w Boże Narodzenie, więc – choć nie pamiętam dokładnie – pewnie dopiero w pierwszym tygodniu 1964 roku pojechałem do nadrzecznego magazynu. Wiem, że było to wczesnym rankiem. Stawiłem się na miejscu, zanim pierwsi pracownicy zdążyli otworzyć bramę.

Wręczyłem im awizo i zniknęli w czeluściach magazynu, po czym wrócili z wielkim kartonem pokrytym japońskimi znakami.

Pognałem z powrotem do domu, zaszyłem się w piwnicy pośpiesznie otworzyłem pudło. Dwanaście par butów, kremowobiałych, z niebieskimi paskami po bokach. Boże, jakie były piękne. Więcej niż piękne. Nawet we Florencji i Paryżu nie widziałem piękniejszych. Chciałem postawić je na marmurowych postumentach albo w pozłacanych ramach. Unosiłem je do światła, pieściłem jak relikwie, tak jak pisarz głaszcze dziewicze jeszcze bruliony albo baseballista swoją kolekcję kijów.

A potem wysłałem dwie pary mojemu dawnemu trenerowi z University of Oregon, Billowi Bowermanowi.

Zrobiłem to bez namysłu, ponieważ to właśnie Bowerman sprawił, że zacząłem myśleć – naprawdę myśleć – o tym, co ludzie

noszą na swych stopach. Był też trenerskim geniuszem, mistrzem motywowania i naturalnym przywódcą dla młodych. Uważał, że jeśli ich sportowy rozwój zależy od jakiegoś sprzętu, to właśnie od butów. Miał na tym punkcie wręcz obsesję.

Biegałem pod jego okiem przez cztery lata studiów. W tym czasie regularnie włamywał się do naszych szafek i podkradał nam buty. Całymi dniami rozpruwał je na części i na nowo zszywał, po czym oddawał nam, twierdząc, że dokonał niewielkich modyfikacji, po których będziemy albo biegać jak jelenie, albo krwawić. I tak było, on zaś, bez względu na rezultat zmian, nigdy nie przestawał eksperymentować. Uparcie poszukiwał nowych sposobów na wzmocnienie podbicia, poprawienie amortyzacji w podeszwie środkowej i powiększenie przestrzeni dla przodostopia. Głowę miał pełną pomysłów na to, jak uczynić nasze buty bardziej miękkimi, bardziej opływowymi, lżejszymi. Zwłaszcza lżejszymi. Każda uncja odjęta od masy butów to pięćdziesiąt pięć funtów mniej na każdą milę, jak twierdzi. I wcale nie żartował, dokonywał całkiem solidnych obliczeń. Przeciętna długość kroku biegnącego mężczyzny to sześć stóp, zatem na milę (pięć tysięcy dwieście osiemdziesiąt stóp) przypada osiemset osiemdziesiąt kroków. Jeśli więc ujmemy uncję przy każdym kroku, rzeczywiście uzyskamy pięćdziesiąt pięć funtów. Bowerman wierzył, że lekkie buty – czyli mniejsze obciążenie biegacza – oznaczają oszczędność energii, a w konsekwencji większą prędkość. A przecież zwycięstwo należy do najszybszego. Bowerman nie lubił porażek (mam to po nim!) i dlatego jego celem było wynalezienie jak najlżejszego obuwia.

Słowo „cel” wydaje się zresztą pewnym niedopowiedzeniem. W swej pogoni za lekkością Bowerman był gotów spróbować wszystkiego. Materiały pochodzenia zwierzęcego, roślinnego, mineralnego – testował każdy surowiec, który jego zdaniem mógł poprawić jakość produkowanego w owym czasie skórzanego obuwia sportowego. Sprawdził skórę kangura. Sprawdził też dorsza. Nie żył naprawdę ten, kto choć raz nie stanął w zawody z najlepszymi biegaczami świata, mając na stopach buty ze skóry dorsza!

Bowerman przeprowadzał swoje podiatryczne eksperymenty na czterech lub pięciu z nas, członków drużyny lekkoatletycznej, ale to ja byłem jego ulubionym królikiem doświadczalnym. Podobno stawiałem kroki w szczególny sposób. Co więcej, testując buty na mnie, mógł sobie pozwolić na większy margines błędu: z całą pewnością nie byłem liderem zespołu, więc nie było tragedii, jeśli pomysł się nie sprawdził. Bowerman nie podejmował nadmiernego ryzyka z bardziej utalentowanymi biegaczami.

Biegałem tak i na pierwszym, i na drugim, i na trzecim roku – nie umiem zliczyć, w ilu zawodach używałem obuwia – czy to na płaskiej podeszwie, czy z kolcami – zmodyfikowanego przez Bowermana. Na ostatnim roku wszystkie moje buty praktycznie budował od zera.

Naturalnie wierzyłem, że te nowe tigery, dziwne buty z dalekiej Japonii, które dotarły do mnie po ponad roku, zaintrygują mego dawnego Trenera. Z pewnością nie były tak lekkie jak te ze skóry dorsza, ale miały potencjał, a Japończycy obiecywali, że je ulepszą. Co ważniejsze, były niedrogie i wiedziałem, że to się spodoba z natury oszczędnemu Bowermanowi.

Podejrzewałem, że zachwyci się nawet ich nazwą. Na co dzień nazywał swoich zawodników „Żołnierzami Oregonu”, ale niekiedy byliśmy dla niego po prostu „tygrysami”. Pamiętam jak dziś, jak przechadzał się po szatni, zagrzewając nas przed wyścigiem: „Bądźcie na torze TYGRYSAMI!” (Tego, kto się nie spisał jak na tygrysa przystało, zwykł nazywać „hamburgerem”.) Gdy czasem skarżyliśmy się na skromne posiłki przed zawodami, mawiał: „Tygrys lepiej poluje, gdy jest głodny”.

I dlatego myślałem, że przy odrobinie szczęścia Trener zamówi kilka par Tigerów dla swych tygrysów.

Jednakże to, czy Bowerman kupi ode mnie buty, miało drugorzędne znaczenie. Sukcesem mojej raczkującej firmy byłoby chociaż jego uznanie.

Możliwe, że wszystko, czego miałem się w owym czasie, motywowane było jednym głębokim pragnieniem: chciałem zrobić wrażenie na Bowermanie, spełnić jego oczekiwania. To jego aprobaty, podobnie jak aprobaty ojca, pragnąłem najbardziej na świecie – i obaj okazywali mi ją równie rzadko. Bowerman był bowiem oszczędny także i w tym względzie: słowa uznania ważył starannie, jak nieoszlifowane diamenty.

Kto miał szczęście, ten po wygranych zawodach mógł usłyszeć od niego: „Niezły bieg” (dokładnie tyle miał do powiedzenia jednemu ze swych podopiecznych, który jako jeden z pierwszych Amerykanów przekroczył mityczną barierę czterech minut w biegu na milę). Najczęściej jednak Bowerman nie mówił nic. Stawał przed swym podopiecznym – w tweedowej sportowej marynarce i wstrętnej wełnianej kamizelce, z wąskim krawatem powiewającym na wietrze i ze spuszczoną nisko na czoło

czapeczką baseballową – i nagradzał go skinieniem głowy. Czasem też mierzył zimnym niebieskim spojrzeniem, przenikliwym, ale nieprzeniknionym. Wszyscy mówili o tym, jaki jest przystojny, o jego staromodnej fryzurze na jeża, o sztywnej posturze i kanciastej szczęce, ale w mojej pamięci utkwilo przede wszystkim owo fiołkowobłękitne spojrzenie.

Zaczął się już pierwszego dnia, gdy tylko rozpocząłem naukę na University of Oregon, w sierpniu 1955 roku. Uwielbiałem Bowermana, ale i się go bałem – tak było, gdy się poznaliśmy, i tak pozostało na zawsze. Nigdy nie przestałem darzyć go ciepłym uczuciem, ale i nigdy nie wyzbyłem się owego pierwotnego strachu. Niekiedy bywał silniejszy, niekiedy słabszy, a czasem czułem go nawet w butach, naturalnie stworzonych jego ręką. Miłość i strach – te same przeciwstawne uczucia rządziły moimi relacjami z ojcem. Zastanawiałem się czasem, czy to tylko przypadek, że Bowerman i mój ojciec – obaj milczący, obaj osobnicy alfa, obaj nieprzeniknieni – mają na imię Bill.

W istocie jednak rządziły nimi zgoła odmienne demony. Mój ojciec, syn rzeźnika, nieustannie poszukiwał poważania, podczas gdy Bowerman, syn gubernatora Oregonu, miał poważanie głęboko w nosie. Był wnukiem legendarnych pionierów, mężczyzn i kobiet, którzy pieszo przebyli cały szlak oregoński, a gdy zakończyli wędrówkę, założyli miasteczko we wschodniej części stanu i nazwali je Fossil. Bowerman właśnie tam spędził wczesne dzieciństwo, tam też ciągle powracał. Jakaś część jego umysłu na zawsze utkwiała w Fossil, co było o tyle zabawne, że i w swym charakterze miał coś ze skamieliny. Był twardy, zbrązowiały, stary i na archetypiczną wręcz modłę męski – trudno było spotkać

w Ameryce czasów Lyndona Johnsona dżentelmenów, których cechowałyby podobna mieszanka uczciwości i silnej woli graniczącej z uporem. Dziś są już gatunkiem niemal wymarłym.

Był też bohaterem wojennym, a jakże! Jako major Dziesiątej Dywizji Górskiej Bowerman stacjonował w Alpach włoskich. Strzelał do ludzi i niejedną raz strzelano do niego. (Budził taki respekt, że nie przypominam sobie, by ktokolwiek odważył się kiedyś zapytać go, czy kogoś zabił). Na wypadek, gdyby komuś przyszło do głowy zapomnieć o wojnie i o jego służbie w Dziesiątej Dywizji – oraz doniosłym znaczeniu, jakie owo doświadczenie dla niego miało – Bowerman zawsze nosił ze sobą wytartą teczkę ze złotą rzymską X wytłoczoną na boku.

Bowerman był najbardziej znanym trenerem konkurencji biegowych w Stanach Zjednoczonych, ale nigdy się za takowego nie uważał. Nie lubił nawet, gdy ktoś nazywał go Trenerem. Jego natura oraz doświadczenie życiowe sprawiały, że zmagania na bieżni uważał co najwyżej za środek prowadzący do celu. Sam nazywał siebie „profesorem współzawodnictwa” i za sens swojej pracy uważał przygotowywanie nas do walki i współzawodnictwa w bliżej nieokreślonej przyszłości, poza murami naszej uczelni.

Mimo tak ambitnie sformułowanego celu – a może właśnie za jego sprawą – warunki treningu w Oregonie były iście spartańskie. Wilgotne deski na ścianach szatni, szafki niemalowane od dziesięcioleci – nie było w nich nawet drzwiczek, tylko przegrody oddzielające sąsiadów. Ubrania wieszaliśmy na gwoździach. Zardzewiały. Czasem biegaliśmy bez skarpetek, ale nigdy nie przyszło nam do głowy, żeby się skarżyć. Trener był naszym generałem, jego rozkazy wykonywaliśmy błyskawicznie

i ze ślepyim posłuszeństwem. Bowerman był dla mnie Pattonem ze stoperem.

Oczywiście tylko w chwilach, gdy nie był dla mnie bogiem.

Jak wszyscy starożytni bogowie, Bowerman mieszkał na szczycie góry. Ściślej mówiąc, jego majestatyczne ranczo mieściło się na wzgórzu wznoszącym się ponad kampusem. Gdy odpoczywał na swym prywatnym Olimpie, bywał też mściwy jak bogowie, czego dowodzi pewna historia, którą usłyszałem od kolegi z drużyny.

Podobno pewien kierowca ciężarówki z upodobaniem ośmielał się zakłócać spokój na Górze Bowermana. Zbyt szybko pokonywał zakręty i regularnie przewracał skrzynkę na listy przed posesją Trenera. Bowerman najpierw go skarcił, potem zagroził, że rąbnie go w nos i nie tylko, ale to nie pomogło – szofer jeździł, jak chciał, dzień za dniem. W końcu Bowerman podłożył ładunek wybuchowy we własnej skrzynce pocztowej i gdy kierowca znowu zrobił swoje – nagle bum! Gdy opadł dym, ujrzał swą ciężarówkę w kawałkach, z oponami zamienionymi we wstążki. Nigdy więcej nie tknął skrzynki Bowermana.

Gdy chodziło o stosunki z Trenerem, nikt nie chciał się znaleźć po niewłaściwej stronie, a już zwłaszcza cherlawy średniodystansowiec z przedmieścia Portlandu. I dlatego zawsze chodziłem wokół Bowermana na paluszkach. Mimo to często się zdarzało, że tracił dla mnie cierpliwość. Pamiętam jednak tylko jeden raz, gdy naprawdę się poróżniliśmy.

Byłem wtedy na drugim roku i mocno mi dokuczał rozkład zajęć: zajęcia przez cały ranek, trening przez całe popołudnie, prace domowe późnym wieczorem. Aż wreszcie, czując, że łapie

mnie grypa, wstąpiłem do gabinetu Bowermana, żeby mu powiedzieć, że tego popołudnia nie będę mógł ćwiczyć.

– Aha – mruknął. – A kto jest trenerem tej drużyny?

– Pan.

– W takim razie jako trener powiadam ci, że masz przywlec swoją dupę na trening. A przy okazji... będziecie dziś biegali czasówki.

Byłem bliski łez, ale jakoś się pozbierałem i wszystkie negatywne emocje rozładowałem dopiero w biegu, uzyskując jeden z moich najlepszych wyników w sezonie. Schodząc z bieżni, spojrzałem wilkiem na Bowermana. *Zadowolony jesteś, s...synu?* On także na mnie popatrzył. Zerknął na stoper, potem znowu na mnie, wreszcie skinął głową. Sprawdził mnie. Złamał i odbudował, tak jak niszczył i zszywał na nowo nasze buty. Stałem się silny; od tej pory byłem w pełni Żołnierzem Oregonu, prawdziwym tygrysem.

Bowerman odpowiedział mi błyskawicznie. Napisał, że w następnym tygodniu będzie w Portlandzie, na halowych mistrzostwach Oregonu. Zaprosił mnie na lunch w hotelu Cosmopolitan, gdzie miała się zatrzymać jego drużyna.

25 stycznia 1964 roku. Byłem diabelnie zdenerwowany, gdy kelnerka prowadziła nas do stolika. Pamiętam, że Bowerman zamówił hamburgera, a ja wychrypiałem:

– Dla mnie to samo.

Przez kilka minut po prostu gawędziliśmy. Opowiedziałem Trenerowi o mojej podróży dookoła świata. Kobe. Jordania. Świątynia Nike. Bowerman interesował się głównie moim

pobytem we Włoszech, bo choć to właśnie tam otarł się o śmierć, polubił ten kraj.

Wreszcie przeszedł do rzeczy.

– Te japońskie buty – zagadnął – są całkiem niezłe. Może wziąbyś mnie na współnika?

Spojrzałem na niego. Wziąbym? Na współnika? Potrzebowałem chwili, żeby pojąć, co ma na myśli. Nie tylko był gotów kupić dwanaście par Tigerów dla swoich biegaczy, ale także zostać moim partnerem w interesach! Gdyby sam Bóg przemówił do mnie przez trąbę powietrzną, prosząc o coś takiego, nie zdziwiłbym się bardziej. Najpierw zapomniałem języka w gębie, potem się zająknąłem, aż wreszcie powiedziałem: tak.

I podałem mu rękę.

Ale zaraz ją cofnąłem.

– Tak właściwie... jakiego rodzaju spółkę ma pan na myśli? – spytałem przytomnie.

Miałem czelność negocjować z Bogiem. Nie mogłem uwierzyć we własny tupet. Podobnie zresztą jak wyraźnie zbaraniały Bowerman.

– Pół na pół – odrzekł.

– Wobec tego musi pan wyłożyć połowę pieniędzy.

– Naturalnie.

– Zakładam, że na początek zamówię towar za tysiąc dolarów.

Pańska połówka to pięćset.

– W porządku.

Gdy kelnerka przyniosła rachunek za dwa hamburgery, zapłaciliśmy razem. Pół na pół.

Pamiętam, że kolejny krok dokonał się następnego dnia, a co najwyżej po paru dniach lub tygodniach, ale wszystkie dokumenty temu przeczą. Listy, pamiętniki, terminarze – wszystko to wskazuje, że minęło znacznie więcej czasu. Ja jednak pamiętam to, co pamiętam, i pewnie istnieje ku temu jakiś powód. Wciąż widzę, jak Bowerman, gdy już wyszliśmy z restauracji, wkłada czapeczkę baseballową, widzę, jak poprawia krawat, i słyszę, jak mówi:

– Będziesz musiał się spotkać z moim prawnikiem, Johnem Jaquą. Pomoże nam spisać umowę.

Wszystko jedno, czy minęły dni, tygodnie czy lata – spotkanie przebiegło mniej więcej tak.

Zatrzymałem wóz przed kamienną fortecą Bowermana, jak zawsze podziwiając jej niezwykle położenie. Niewielu ciekawskich docierało na to odludzie. Najpierw Coburg Road do Mckenzie Drive, a potem trzeba było znaleźć krętą gruntową drogę wiodącą pod górę, w głąb lasu. Wreszcie wyjeżdżało się na polanę porośniętą krzewami różnymi, a dalej stał otoczony paroma drzewami, miły dla oka domek – nieduży, ale solidny, z kamienną fasadą. Bowerman, rzecz jasna, zbudował go własnymi rękami. Parkując valianta, zastanawiałem się, jakim cudem zdołał wykonać tak mordercze zadanie. „Człowiek, który przenosi góry, zaczyna od kamyków”.

Dom otoczony był szerokim drewnianym gankiem – również zbudowanym własnoręcznie przez Bowermana – na którym stało kilka składanych krzesel. Siedząc na nich, można było podziwiać panoramę rzeki McKenzie. Uwierzyłbym bez problemu, gdyby

ktoś mi powiedział, że i jej koryto Bowerman ukształtował gołymi rękami.

Czekał na mnie na ganku. Mrużąc oczy w słońcu, zszedł po stopniach do mojego samochodu. Nie pamiętam, o czym rozmawialiśmy na powitanie; wiem tylko, że zaraz wyjechaliśmy z podjazdu i ruszyliśmy w stronę domu prawnika.

Jaqua był nie tylko najlepszym przyjacielem i adwokatem Trenera, ale i jego najbliższym sąsiadem. Należało do niego tysiąc pięćset akrów doskonałej ziemi u podnóża Góry Bowermana, wzdłuż brzegu McKenzie. Jadąc na spotkanie z nim, nie bardzo umiałem sobie wyobrazić, co dobrego może z tego wyniknąć. Owszem, z Bowermanem dogadywałem się całkiem nieźle, w końcu sami zawarliśmy umowę, ale prawnicy zwykle wszystko psuli. To ich specjalność. Czego więc mógł dokonać najlepszy przyjaciel-adwokat?

Bowerman nie starał się zbyt rozładować napięcia. Siedział sztywny jakby kij połknął i podziwiał krajobraz za oknem.

Milczeliśmy uparcie, a ja wpatrywałem się w drogę, rozmyślając o ekscentrycznej naturze Trenera, której ślad można było dostrzec we wszystkim, czego się imał. Zawsze szedł pod prąd. Zawsze. Był na przykład pierwszym trenerem uniwersyteckim w Ameryce, który dostrzegł szczególne znaczenie regeneracji – twierdził, że faza odpoczynku jest równie cenna jak faza treningu. Ale gdy już trenował... o, bracie, wtedy naprawdę cię trenował. Strategia Bowermana w biegu na milę była bardzo prosta: narzucić szybkie tempo na pierwszych dwóch okrążeniach, na trzecim pobiec najszybciej, jak się da, a na czwartym potroić prędkość. Było w tej strategii coś z zen – może to, że wydawała się niemożliwa do

zrealizowania. A jednak działała. Bowerman wychował więcej biegaczy na milę osiągających czas poniżej czterech minut niż ktokolwiek inny – niestety, nie byłem jednym z nich. A owego dnia zastanawiałem się, czy na kluczowym okrążeniu znowu zabraknie mi sił.

Jaqua czekał na nas na ganku. Wcześniej spotkałem go na treningu może raz lub dwa, ale nigdy mu się nie przyglądałem. Był mężczyzną w średnim wieku i nosił okulary, ale jakoś nie wyglądał mi na prawnika. Wydawał się zbyt twardy, zbyt dobrze zbudowany. Dowiedziałem się później, że w ogólniaku był wybitnym atakującym w drużynie futbolu amerykańskiego, a potem jednym z najlepszych stumetrowców w dziejach Pomona College. I właśnie z tamtych czasów została mu charakterystyczna atletyczna sylwetka. Miał też silny uścisk dłoni.

– Buckaroo – powiedział, po czym ujął mnie pod ramię i poprowadził do salonu. – Miałem dziś włożyć twoje buty, ale całe się upaprały krowim łajnem!

Był typowo oregoński styczniowy dzień. Kropił deszcz, a wilgotne, chłodne powietrze zdawało się przenikać każdą barierę. Usadowiliśmy się w fotelach wokół kominka, chyba największego, jaki kiedykolwiek widziałem – dałoby się w nim upiec całego łosia. Płomienie buchały wysoko, łakomie pożerając konary grubości hydrantów. Otworzyły się boczne drzwi salonu i żona Jaquy wniosła tacę, a na niej kubki z gorącą czekoladą. Spytała, czy chciałbym bitej śmietany albo pianki marshmallows.

– Nie, dziękuję pani. – Mój głos był o dwie oktawy wyższy niż zazwyczaj.

Przekrzywiła głowę i spojrzała na mnie litościwie, jakby chciała powiedzieć: „Chłopcze, oni cię żywcem obedrą ze skóry”.

Jaqua napił się czekolady, otarł piankę z ust i zaczął mówić – najpierw o sukcesach Oregonu na bieżni, a potem o Bowermanie. Miał na sobie brudne błękitne dzinsy i wygniecioną flanelową koszulę. Nie mogłem przestać myśleć o tym, jak bardzo nie przypomina prawnika.

W końcu oznajmił, że jeszcze nigdy nie widział Bowermana tak napalonego na jakiś pomysł. Nieźle to zabrzmiało.

– Jednakże pół na pół to nie najlepsza oferta dla Trenera – dodał zaraz. – Nie chce rządzić, nie chce też nigdy spierać się z tobą o cokolwiek. Co powiesz na pięćdziesiąt jeden do czterdziestu dziewięciu? Oddajemy ci kontrolę operacyjną.

Wszystko w jego zachowaniu wskazywało na to, że stara się pomóc, sprawić, żeby wszyscy skorzystali na tej sytuacji. Zaufałem mu.

– W porządku – powiedziałem. – To... wszystko?

Skinął głową.

– Umowa stoi? – upewnił się.

– Stoi – potwierdziłem.

Podaliśmy sobie ręce, podpisaliśmy papiery i tak oto, w majestacie prawa, zawiązałem całkiem oficjalną spółkę z Bowermanem Wszechmogącym. Pani Jaqua spytała, czy chciałbym jeszcze czekolady.

– Poproszę. A dostanę piankę?

Jeszcze tego samego dnia napisałem do Onitsuki z zapytaniem, czy mógłbym zostać wyłącznym dystrybutorem marki Tiger na

zachodnią część Stanów Zjednoczonych. Przy okazji zamówiłem ekspresową dostawę trzystu par. Przy cenie 3,33 dolara oznaczało to wydatek rzędu tysiąca dolarów. Nawet przy wsparciu Bowermana nie mogłem sobie pozwolić na taką transakcję i dlatego raz jeszcze zwróciłem się po pomoc do ojca. Tym razem się opierał. Nie miał nic przeciwko temu, żebym prowadził własną firmę, ale nie życzył sobie, żebym co roku przychodził do niego po pieniądze. Poza tym uważał, że sprzedaż butów to dziecinada, a nie interes. Nie po to posłał mnie do Oregonu i Stanfordu, żebym, jak się wyraził, „się wałkonił”.

– Buck, długo masz zamiar się wałkonić, handlując trampkami?
– spytał.

Wzruszyłem ramionami.

– Nie wiem, tato.

Spojrzałem na matkę. Jak zwykle nic nie powiedziała. Uśmiechnęła się tylko, uroczo i zagadkowo. Nieśmiałość odziedziczyłem po niej, to pewne. Czasem żałowałem, że nie urodę.

Gdy mój ojciec ujrzał ją po raz pierwszy, pomyślał, że to manekin. Przechodził właśnie obok jedyne go domu towarowego w Roseburgu, a ona stała w witrynie, prezentując suknię wieczorową. Gdy wreszcie się zorientował, że to istota z krwi i kości, poszedł prosto do domu i ubłagał siostrę, żeby ustaliła, jak się nazywa ta cudowna dziewczyna z wystawy. Siostra spełniła życzenie: dowiedziała się, że to Lota Hatfield.

Osiem miesięcy później była już Lotą Knight.

Ojciec był wtedy dobrze zapowiadającym się prawnikiem, na najlepszej drodze do ostatecznego rozstania z okrutną biedą,

która naznaczyła jego dzieciństwo. Miał dwadzieścia osiem lat. Matka skończyła dwadzieścia jeden, a dorastała w jeszcze większym ubóstwie (jej ojciec był konduktorem na kolei). Bieda była jedną z niewielu spraw, które ich łączyły.

Pod wieloma względami byli klasycznym przypadkiem przyciągających się przeciwieństw. Moja matka była wysoka, piękna, uwielbiała przebywać na świeżym powietrzu i zawsze szukała miejsc, w których mogłaby odzyskać wewnętrzny spokój. Ojciec, niewysoki, pod każdym względem przeciętny, w okularach o grubych szklach korekcyjnych, bez oprawek, każdego dnia toczył hałaśliwą bitwę z własną przeszłością, by nareszcie zyskać poważanie – głównie drogą akademicką oraz ciężką pracą. W szkole prawniczej był drugi i do końca życia nie przestał się skarżyć na jedyną ocenę C, którą pewien profesor rzekomo ukarał go za poglądy polityczne.

Gdy między tak diametralnie różnymi osobowościami pojawiały się problemy, rodzice znajdowali oparcie w jedynym głębokim przekonaniu, które podzielali: że rodzina jest najważniejsza. A gdy i ten konsensus nie działał, zaczynały się trudne dni. I trudne noce. Ojciec wracał do picia. Matka obracała się w kamień.

Jednakże w jej przypadku pozory bywały często – i niebezpiecznie – mylące. Obserwując jej milczącą postawę, ludzie nabierali przekonania, że jest z natury potulną osobą, a ona lubiła w dobitny sposób uświadamiać im, że to nieprawda. Zdarzyło się kiedyś na przykład, że ojciec nie chciał ograniczyć spożycia soli, choć lekarz go ostrzegał, że ma nadciśnienie. Matka napełniła wtedy wszystkie solniczki w domu mlekiem w proszku.

Innym razem, choć prosiła nas o spokój, nie przestałem kłócić się z siostrami przy lunchu. W pewnej chwili dziko wrzasnęła, po czym cisnęła sałatką z jajkiem o ścianę. Następnie wyszła z domu, szybkim krokiem przemierzyła trawnik i zniknęła. Nigdy nie zapomnę widoku tej sałatki spływającej z wolna po ścianie oraz letniej sukienki mojej mamy znikającej w oddali między drzewami.

Być może nic nie ujawniało jej prawdziwej natury lepiej niż częste ćwiczenia, do których mnie zmuszała. Jako młoda dziewczyna była świadkiem pożaru – sąsiedni dom spalił się do gołej ziemi, a jeden z lokatorów zginął. Dlatego często przywiązywała linę do słupka mojego łóżka i kazała mi schodzić po niej z okna na piętrze na ziemię. Oczywiście mierzyła mi czas. Co sobie wtedy myśleli sąsiedzi? I co ja o tym myślałem? Pewnie: życie jest niebezpieczne. I może jeszcze: trzeba zawsze być przygotowanym.

I: matka mnie kocha.

Gdy miałem dwanaście lat, Les Steers i jego rodzina zamieszkali po drugiej stronie ulicy, obok domu mojego najlepszego kumpla, Jackiego Emory'ego. Pewnego dnia pan Steers urządził nam w ogrodzie na tyłach domu zawody w skoku wzwyż. Jackie i ja walczyliśmy do końca i skończyliśmy z jednakowym wynikiem: cztery stopy i sześć cali. „Może jeden z was pobije kiedyś rekord świata”, powiedział wtedy pan Steers. Dowiedziałem się później, że ówczesny rekord, sześć stóp i jedenaście cali, należał właśnie do niego.

Nagle nie wiadomo skąd pojawiła się moja matka, w ogrodniczkach i lekkiej bluzce. Oho, pomyślałem, będą kłopoty.

Przyjrzała się scenie, po czym zmierzyła wzrokiem mnie i Jackiego. Wreszcie popatrzyła na pana Steersa. „Proszę podnieść poprzeczkę”, powiedziała.

Zrzuciła buty, wbiła palce stóp w murawę, rozpędziła się błyskawicznie i z łatwością pokonała pięć stóp.

Nie wiem, czy kiedykolwiek kochałem ją bardziej niż w owej chwili.

Pomyślałem wtedy, że jest po prostu supermamą. Wkrótce potem dotarło do mnie, że jest też cichą miłośniczką lekkiej atletyki.

Byłem wtedy na drugim roku. Na podeszwie stopy wyrosła mi wyjątkowo bolesna brodawka. Podiatra zalecał zabieg chirurgiczny, który oznaczałby dla mnie stracony sezon na biegni. Matka udzieliła mu bardzo krótkiej odpowiedzi: „Nie. Ma. Mowy”. Potem zaś pomaszerowała prosto do apteki, kupiła fiolkę płynu do usuwania brodawek i codziennie własnoręcznie nakładała mi go na stopę. Co dwa tygodnie brała ostry nóż i usuwała obumarły kawałek brodawki, aż wreszcie nie pozostał po niej ślad. Tamtej wiosny biłem na stadionie życiowe rekordy.

Dlatego też nie powinienem był się zbyt dziwić, w jaki sposób moja matka zareagowała, gdy ojciec nazwał mnie wałkoniem. Po prostu otworzyła torebkę i wyjęła z niej siedem dolarów.

– Chciałabym kupić parę butów Limber Up – oznajmiła na tyle głośno, by ojciec ją usłyszał.

Czy w ten sposób chciała mu dokuczyć? Czy tylko starała się okazać lojalność jednemu synowi? A może miłość do biegania? Nie mam pojęcia. Tak czy inaczej, do dziś ze wzruszeniem

wspominam ten widok: matki stojącej przy kuchence albo zlewie, gotującej obiad albo zmywającej talerze w japońskich butach do biegania w rozmiarze szóstym.

Najprawdopodobniej po to, by uniknąć wojny z matką, ojciec zdecydował się pożyczyć mi pieniądze. Tym razem dostawa była błyskawiczna.

Kwiecień 1964 roku. Wynająłem ciężarówkę i pojechałem do dzielnicy magazynów, gdzie urzędnik celny przekazał mi ponad dziesięć olbrzymich kartonów. I tym razem popędziłem do domu, zniosłem pudła do piwnicy i niecierpliwie otworzyłem wszystkie po kolei. W każdym zmieściło się trzydzieści par Tigerów owiniętych w celofan (bo pudełka znacząco podniosłyby cenę). Po paru minutach piwnica była pełna butów. Podziwiałem je, studiowałem, bawiłem się nimi, tarzałem się po nich. Wreszcie rozłożyłem je schludnie, część wokół pieca, a resztę pod stołem pingpongowym, byle dalej od pralki i suszarki, żeby nie przeszkadzały matce w praniu. Wreszcie przymierzyłem jedną parę, a potem biegałem w kółko po piwnicy, skacząc z radości.

Parę dni później dostałem list od pana Miyazakiego: Tak, pisał, może pan zostać wyłącznym przedstawicielem Onitsuki na zachodzie Stanów.

Tylko tego było mi trzeba. Ku zgrozie ojca i ukrytej satysfakcji matki, rzuciłem pracę w firmie księgowej i przez całą wiosnę nie robiłem nic innego, tylko sprzedawałem buty prosto z bagażnika mojego valianta.

Moja strategia sprzedaży była nieskomplikowana i, jak uważałem, genialna. Po tym, jak odrzuciło mnie kilka sklepów sportowych

(„Chłopcze, kolejne buty do biegania to akurat to, czego świat nie potrzebuje!”), przemierzyłem sporą część północno-zachodniego wybrzeża, szukając nad Pacyfikiem miejsc, w których trenowali lekkoatleci. Między biegami gawędziłem z trenerami i zawodnikami, a także z miłośnikami sportu, w odpowiednim momencie pokazując im swój towar. Reakcja była zawsze taka sama: nie nadążałem z notowaniem zamówień.

Wracając do Portlandu, zachodziłem w głowę, skąd też wziął się ten mój niespodziewany sukces handlowy. Nie umiałem przecież sprzedać ani jednej encyklopedii i całym sercem gardziłem tym zajęciem. Tylko trochę lepiej mi szło w obrocie papierami wartościowymi, ale i wtedy czułem się martwy w środku. Dlaczego więc z butami sportowymi było zupełnie inaczej? W końcu zrozumiałem: ja nie sprzedawałem butów. Ja *wierzyłem* w bieganie. Wierzyłem, że jeśli ludzie wyjdą z domów i przebiegną codziennie kilka mil, świat stanie się lepszym miejscem. Wierzyłem też, że w moich butach będzie im lepiej. Ludzie zaś, wyczuwając moje wewnętrzne przekonanie, chcieli zachować jego część dla siebie.

Wiara, pomyślałem. Nic nie oprze się wierze.

Niekiedy klienci tak bardzo pożąдали moich butów, że pisali do mnie albo dzwonili, by powiedzieć, że słyszeli o nowych Tigerach i po prostu muszą mieć choć jedną parę, zatem czy mógłbym je wysłać za pobraniem. Tak oto, bez żadnego wysiłku z mojej strony, rozkręciłem biznes wysyłkowy.

Zdarzało się też, że ludzie po prostu przychodzili do domu moich rodziców. Co kilka wieczorów ktoś dzwonił do drzwi i ojciec, klnąc pod nosem, wstawał z fotela i ściszał telewizor, zastanawiając się,

kto też, u licha, o tej porze... A na ganku czekał zwykle jakiś chudy młodzik z dziwnie muskularnymi nogami, o ruchliwych oczach i nerwowych ruchach, podobny do ćpuna szukającego towaru.

– Jest Buck? – pytał młodzik.

Ojciec wołał mnie wtedy przez kuchnię aż z kwater służących, a ja przybiegałem, zapraszałem potencjalnego klienta do salonu, sadzałem na kanapie i klękałem przed nim, żeby mu zmierzyć stopę. Ojciec tymczasem stał z rękami wbitymi głęboko w kieszenie i z niedowierzaniem przyglądał się transakcji.

Większość owych niespodziewanych gości znajdowała mój dom dzięki poczcie pantoflowej – informacjom wymienianym między kolegami. Wkrótce pojawili się jednak i tacy, których zwabiła moja pierwsza próba celowej promocji produktu: ulotka, którą na moje zlecenie wydała lokalna drukarenka. Wielki napis na górze głosił: *Nowość dla biegaczy! Japonia rzuca wyzwanie Europie w branży obuwniczej!* Poniżej dorzuciłem trochę szczegółów: *Niskie koszty pracy w Japonii sprawiają, że nowa, znakomita firma może zaoferować je Państwu w niewiarygodnie niskiej cenie – tylko 6,65 dolara.* U dołu widniał mój adres i numer telefonu. Porozwieszałem te ulotki w całym Portlandzie.

Czwartego lipca 1964 zakończyłem sprzedaż pierwszej dostawy. Napisałem do producenta, zamawiając kolejnych dziewięćset par. Zakup miał kosztować mniej więcej trzy tysiące dolarów i wiedziałem, że taka kwota wyczerpałaby nie tylko zasoby finansowe mojego ojca, ale i jego cierpliwość. „Bank Taty”, jak się wyraził, był już zamknięty. Ojciec zgodził się jedynie – dość niechętnie – wystawić mi poręczenie, z którym niezwłocznie

udałem się do First National Banku. Doskonała reputacja mego rodziciela sprawiła, że bank zgodził się udzielić mi pożyczki. Upragnione poważanie, którym cieszył się ojciec, nareszcie przyniosło jakiś pożytek – przynajmniej mnie.

Miałem więc solidnego współnika, porządny bank oraz produkt, który sam się sprzedawał. Byłem na fali.

Prawdę mówiąc, interes rozwijał się tak znakomicie, że postanowiłem zatrudnić dodatkowego sprzedawcę, a może i dwóch. W Kalifornii.

Problemem były koszty podróży. Z całą pewnością nie było mnie stać na lot na słoneczne południe. Nie miałem też czasu, by jechać tam samochodem. Dlatego też w każdy weekend napełniałem mój wojskowy worek Tigerami, wkładałem najprzyzwoitszy z moich mundurów i jechałem prosto do miejscowej bazy lotnictwa. Widok munduru sprawiał, że żandarmi tylko machali mi ręką i bez zbędnych pytań mogłem wejść na pokład wojskowego transportowca lecącego do San Francisco czy Los Angeles. A gdy już byłem w Los Angeles, znowu mogłem zaoszczędzić trochę pieniędzy, nocując u Chucka Cale'a, kolegi ze Stanfordu. To był dobry kolega: gdy prezentowałem swój projekt badawczy o butach do biegania na zajęciach z przedsiębiorczości, Cale zjawił się specjalnie, żeby udzielić mi moralnego wsparcia.

Podczas jednej z weekendowych wizyt w Los Angeles poszedłem na spotkanie w Occidental College. Jak zawsze ulokowałem się na trawie stadionu i pozwoliłem, by zadziałała magia japońskich butów. W pewnej chwili podszedł do mnie jakiś gość i podał mi rękę. Błyszczące oczy, urodziwa twarz. Prawdę mówiąc, nawet bardzo urodziwa, tylko jakby smutna. Spokój malujący się na tym

obliczu był pozorny, w oczach dostrzegałem coś posępnego, niemal tragicznego... i jakby znajomego.

– Phil – zagadnął mężczyzna.

– Tak? – odrzekłem.

– Jeff Johnson.

Oczywiście! Johnson. Poznałem go w Stanfordzie. Był biegaczem na milę, nawet niezłym; rywalizowaliśmy kilka razy podczas otwartych zawodów. Od czasu do czasu dołączał też do mnie i Cale'a, gdy szliśmy pobiegać i coś zjeść.

– Cześć, Jeff – powiedziałem. – Co porabiasz?

– Studia podyplomowe – odparł. – Antropologia.

Zamierzał zostać pracownikiem socjalnym.

– Żartujesz – mruknąłem, unosząc brew. Johnson nie wyglądał mi na pracownika socjalnego. Nie wyobrażałem sobie, żeby mógł doradzać narkomanom czy dbać o sieroty. Nie wyglądał też na antropologa, gawędzącego z kanibalami z Nowej Gwinei albo przeczesującego szczoteczką do zębów resztki obozowisk Anasazich, w poszukiwaniu skorup naczyń w kozim łajnie.

Ale to wszystko, jak twierdził, było mordęgą, którą uprawiał tylko w dni robocze. W weekendy podążał za głosem serca: sprzedawał buty.

– Nie! – zawołałem.

– Adidas – uściślił.

– Chrzanić Adidasa – oznajmiłem. – Powinieneś pracować dla mnie. Pomógłbyś mi sprzedawać te nowe japońskie biegówki.

Podąłem mu Tigery na płaskiej podeszwie, opowiadając o podróży do Japonii i spotkaniu w siedzibie Onitsuki. Zgiął but

w rękach, przyjrzał się podszwie i stwierdził, że to całkiem niezła rzecz. Był zaintrygowany, ale odmówił.

– Żenię się – wyznał. – Nie jestem pewny, czy mogę zabierać się teraz do czegoś nowego.

Nie wziąłem sobie do serca tej odmowy. Po raz pierwszy od miesięcy ktoś powiedział mi „nie”.

Życie było piękne. Życie było wspaniałe. Miałem nawet jakby dziewczynę, tylko wciąż brakowało mi czasu dla niej. Byłem szczęśliwy, może nawet szczęśliwszy niż kiedykolwiek wcześniej, a szczęście bywa niebezpieczne: przytępia zmysły. I dlatego nie byłem przygotowany na ten straszny list.

Napisał go pewien trener zapasów, ze szkoły średniej w jakiejś zapadłej dziurze na wschodzie; z miejsciny na Long Island zwanej Valley Stream, Massapequa albo Manhasset. Musiałem przeczytać ów list dwa razy, zanim zrozumiałem. Trener twierdził, że właśnie wrócił z Japonii, gdzie spotkał się z szefostwem Onitsuki i został mianowany wyłącznym dystrybutorem firmy na Amerykę. Jako że słyszał, iż zajmują się sprzedażą Tigerów, najwyraźniej nielegalnie, nakazywał mi – tak, nakazywał! – zaprzestać tej działalności.

Z mocno bijącym sercem zatelefonowałem do kuzyna, Douga Housera. Ukończywszy prawo w Stanfordzie, pracował w bardzo dobrej kancelarii w naszym mieście. Poprosiłem go, żeby przyjrzał się „panu Manhasset” i dowiedział się jak najwięcej, a potem odstraszył go listem.

– Niby co miałbym mu napisać? – spytał kuzyn.

– Że wszelkie próby mieszania się do spraw firmy Blue Ribbon zostaną ukrócone błyskawicznymi krokami prawnymi – odparłem.

Mój „biznes” miał ledwie dwa miesiące, a już musiałem się szykować do batalii sądowej? Dobrze mi tak, pomyślałem, skoro ośmieliłem się myśleć, że osiągnąłem sukces.

Potem zaś w panice zasiadłem do pisania listu do Onitsuki. „Szanowni Panowie, z wielkim niepokojem przeczytałem dziś rano list, który napisał pewien człowiek z Manhasset w stanie Nowy Jork. Twierdził, że...”

Potem czekałem na odpowiedź.

I czekałem.

I znowu pisałem.

Nani mo.

Nic.

Kuzyn Houser ustalił, że „pan Manhasset” to w pewnym sensie celebryta. Zanim zajął się trenowaniem zapasów z młodzieżą, był modelem, jednym z pierwszych znanych jako Marlboro Men. No pięknie, pomyślałem. Tego mi było trzeba: wojenki podjazdowej z legendarnym amerykańskim kowbojem.

Popadłem w głęboki dół. Stałem się tak marudny, wręcz nieznośny, że zostawiła mnie dziewczyna. Każdego wieczoru, siedząc z rodziną przy kolacji, właściwie tylko przesuwalem po talerzu mięso i warzywa. Potem siadałem z ojcem w kąciku telewizyjnym, gapiąc się ponuro w ekran.

– Buck, wyglądasz, jakbyś dostał pałą w łeb. Otrząśnij się w końcu – rzekł wreszcie ojciec.

Nie umiałem. Wciąż wracałem myślą do spotkania w siedzibie Onitsuki. Szefowie okazali mi przecież tyle *kei*. Kłaniali mi się, ja im zresztą też. Byłem z nimi szczery, uczciwy – przynajmniej w większości spraw. Co prawda wtedy jeszcze nie posiadałem

firmy o nazwie Blue Ribbon. Ale po co dzielić włos na czworo? Teraz już miałem firmę i osobiście zaopatrywałem zachodnie wybrzeże USA w Tigery, a mógłbym to robić dziesięć razy szybciej, gdyby tylko Japończycy dali mi cień szansy. A tymczasem firma zamierzała mnie wykosić? Tak po prostu zerwać umowę z powodu jakiegoś tam Marlboro Mana? A żeby go „prawdziwy aromat tytoniu”!

Zbliżał się koniec lata, moi partnerzy z firmy Onitsuka nadal milczeli, a ja praktycznie wyzbyłem się myśli o tym, by żyć ze sprzedaży butów. Dopiero w Święto Pracy, przypadające we wrześniu, poczułem przyływ nadziei. Nie mogłem tak po prostu się poddać. Nie tak prędko. A skoro tak, to czekała mnie kolejna wyprawa do Japonii. Potrzebowałem mocnego wejścia w siedzibie Onitsuki.

Omówiłem ten pomysł z ojcem. Nadal nie chciał, żebym się wałkonił, sprzedając buty, ale bardzo mu się nie podobało, że ktoś nieodpowiednio traktuje jego syna. Zmarszczył brwi.

– Chyba powinieneś polecieć – orzekł wreszcie.

– Żadne „chyba” – sprostowała matka, gdy i z nią odbyłem rozmowę.

I sama zawiozła mnie na lotnisko.

Minęło pięćdziesiąt lat, a ja wciąż widzę nas w tamtym samochodzie. Pamiętam każdy szczegół. To był jasny, bezchmurny dzień, bez śladu wilgoci, temperatura w okolicy dwudziestu siedmiu stopni. Oboje w milczeniu przyglądaliśmy się słonecznym refleksom na przedniej szybie. Był to ten sam rodzaj ciszy, jaki dawniej towarzyszył nam niemal zawsze, gdy zawoziła mnie na

zawody: ja byłem zbyt niespokojny, by rozmawiać, a ona rozumiała to lepiej niż ktokolwiek inny. Szanowała granice, które kreśliły wokół siebie, gdy dopada nas kryzys.

Wreszcie, gdy zbliżaliśmy się do lotniska, przerwała milczenie.

– Po prostu bądź sobą – powiedziała.

Spojrzałem za okno. Być sobą? Doprawdy? Czy to aby na pewno najlepsza opcja? „Poznać siebie znaczy: zapomnieć o sobie”.

Teraz z kolei spojrzałem na siebie. Z pewnością nie byłem ubrany jak prawdziwy ja: miałem na sobie nowy garnitur – grafitowy, jak należy – a w ręku trzymałem niedużą walizeczkę. W jej bocznej kieszonce tkwiła nowa książka: *Jak robić interesy z Japończykami*. Bóg jeden wie, w jaki sposób dowiedziałem się o jej istnieniu. Ach, i jeszcze jedno: krzywię się na samą myśl, ale na głowie miałem czarny melonik. Kupiłem go specjalnie na tę podróż, w przekonaniu, że dzięki niemu będę wyglądał na starszego. W istocie jednak wyglądałem na wariata. Skończonego wariata, który uciekł z wiktoriańskiego przytułku dla obłąkanych albo z obrazu Magritte’a.

Większość lotu spędziłem, wkuwając na pamięć porady z *Jak robić interesy z Japończykami*. Gdy rozboleły mnie oczy, wreszcie zamknąłem książkę i wyjrzałem przez iluminator. Próbowałem nawet mówić do siebie w duchu, niczym zawodowy motywator. Powtarzałem sobie, że trzeba odsunąć na bok urazę, odepchnąć wszystkie myśli o niesprawiedliwym traktowaniu, które mogłyby nadmiernie naładować mnie emocjami i utrudnić logiczne myślenie. Emocje mogły zadziałać fatalnie. Musiałem zachować spokój.

Wspominałem moją karierę sportową w Oregonie. Współzawodniczyłem z wieloma znacznie lepszymi, znacznie szybszymi i lepiej uwarunkowanymi genetycznie biegaczami. Wielu z nich zostało potem olimpijczykami. Byłem świadom sytuacji, a mimo to nadal trenowałem, starając się o niej nie pamiętać. Ludzie odruchowo zakładają, że konkurencja to zawsze zdrowe zjawisko, które wydobywa z nas to, co najlepsze, lecz jest to prawdą tylko w odniesieniu do tych, którzy potrafią o konkurencji zapomnieć. Na bieżni nauczyłem się, że sztuka współzawodnictwa jest sztuką zapominania. Teraz także starałem się o tym pamiętać. Trzeba zapomnieć o własnych ograniczeniach. Zapomnieć o zwątpieniu, o bólu, o przeszłości. Zapomnieć o wewnętrznym głosie, który krzyczy i błaga: „Ani kroku więcej!”. A gdy nie da się zapanować nad pamięcią, trzeba z nią negocjować. Rozmyślałem o wszystkich biegach, w których mój umysł domagał się jednego, a ciało czegoś zgoła odmiennego; o wszystkich okrążeniach, podczas których musiałem mówić własnemu organizmowi: „Owszem, w wielu sprawach masz absolutną rację, ale i tak pobiegniemy dalej...”.

Negocjowałem ze swym wewnętrznym głosem wiele razy, ale umiejętność zwyciężania w tych dysputach nie stała się dla mnie czymś naturalnym i teraz lękałem się, że wyszedłem z wprawy. Gdy samolot schodził ku lotnisku Haneda, pomyślałem z determinacją, że albo szybko przypomnę sobie dawne umiejętności, albo przegram.

A myśli o porażce wręcz nie mogłem znieść.

Igrzyska olimpijskie roku 1964 miały się odbyć w Japonii, dlatego miałem spory wybór zupełnie nowych i niezbyt drogich noclegów

w Kobe. Wybrałem pokój w centrum, w hotelu Newport, słynącym z obrotowej restauracji na szczycie. Było to coś jak Space Needle w Seattle – coś przywodzącego na myśl północny zachód Stanów, na ukojenie nerwów. Zanim się rozpakowałem, zadzwoniłem do Onitsuki i zostawiłem wiadomość: „Jestem w mieście i proszę o spotkanie”.

Usiadłem na brzegu łóżka, wpatrzony w telefon.

Wreszcie zadzwonił. Sekretarka oświadczyła mi dość oficjalnym tonem, że mój kontakt w zarządzie Onitsuki, pan Miyazaki, już tam nie pracuje. Zły znak, pomyślałem. Jego następcą, pan Morimoto, nie życzy sobie, żebym odwiedzał główną siedzibę firmy. Bardzo zły znak. Zamiast tego, powiedziała, proponuje mi spotkanie przy herbacie w obrotowej restauracji mojego hotelu. Nazajutrz rano.

Położyłem się wcześniej i spałem bardzo niespokojnie. Śniły mi się pościgi samochodowe, więzienie, pojedynki – dokładnie te same koszmary, które nawiedzały mnie nocą przed każdymi poważnymi zawodami, a także przed randkami czy egzaminami. Wstałem o świcie, zjadłem na śniadanie surowe jajko rozlane na gorącym ryżu oraz trochę pieczonej ryby, popijając zieloną herbatą. Następnie, recytując z pamięci fragmenty *Jak robić interesy z Japończykami*, ogoliłem bladą twarz. Zaciałem się raz czy dwa i miałem problem z zatamowaniem krwawienia. Przypuszczam, że nie wyglądałem najlepiej. Wreszcie włożyłem garnitur i powlokłem się do windy. Wciskając ostatni guzik, zauważyłem, że moja dłoń jest blada jak kość.

Morimoto przyszedł na czas. Był mniej więcej w moim wieku, ale wyglądał znacznie dojrzalej, nie brakowało mu pewności

siebie. Miał na sobie wymiętą sportową marynarkę i, prawdę mówiąc, jego twarz też wyglądała na wymiętą. Usiedliśmy przy stoliku tuż obok okna. Zanim zjawił się kelner, zacząłem swoją przemowę – i powiedziałem wszystko, o czym obiecywałem sobie nie wspominać. O tym, jak mnie zaniepokoiło wkroczenie Marlboro Mana na mój teren. Jak nie mogłem oprzeć się wrażeniu, że udało mi się nawiązać osobisty kontakt z dyrekcją firmy podczas ubiegłorocznego spotkania. Jak w owym wrażeniu utwierdził mnie list od pana Miyazakiego, w którym uzyskałem zapewnienie, że trzynaście zachodnich stanów należy wyłącznie do mnie. I wreszcie o tym, jak niezrozumiała wydaje mi się zaistniała sytuacja. Zaapelowałem do poczucia uczciwości pana Morimoto, a także do jego honoru. Patrzył na mnie z wyraźnym zakłopotaniem, więc odetchnąłem głęboko i nareszcie umilkłem. Nadszedł czas, by porzucić osobisty ton i podejść do sprawy bardziej profesjonalnie. Pochwaliłem się doskonałymi wynikami sprzedaży. Wspomniałem o moim wspólniku, legendarnym trenerze, którego renomę znano i po tej stronie Pacyfiku. Podkreśliłem, że mogę działać dla Onitsuki jeszcze więcej, jeśli tylko dostanę szansę.

Morimoto upił mały łyk herbaty. Gdy stało się jasne, że już się wygadałem, odstawił filiżankę i spojrzał w okno. Obracaliśmy się powoli wysoko nad Kobe.

– Odezwę się do pana.

Kolejna niespokojna noc. Wstawałem kilka razy, stawałem przy oknie i spoglądałem na statki kołyszące się na ciemnopurpurowych wodach zatoki. Piękne miejsce, myślałem. Jaka szkoda, że nie jestem w stanie się nim cieszyć. Kto

przegrywa, przestaje reagować na piękno, a ja właśnie miałem ponieść srogą klęskę.

Wiedziałem, co usłyszę rankiem od Morimoto: że mu przykro, że to nic osobistego, że to tylko interesy, ale decydują się na współpracę z Marlboro Manem.

O dziewiątej zadzwonił telefon przy łóżku. Morimoto.

– Sam pan Onitsuka chciałby się z panem spotkać – powiedział.

Znowu wbiłem się w garnitur i pojechałem taksówką do siedziby firmy. W znanej mi już sali konferencyjnej czekał na mnie Morimoto. Wskazał mi miejsce w połowie długości stołu. Pośrodku, nie u szczytu. Koniec z *kei*. Sam usiadł naprzeciwko mnie i patrzył mi w oczy, podczas gdy w sali z wolna przybywało dyrektorów. Gdy wszyscy zajęli miejsca, Morimoto skinął na mnie głową.

– *Hai* – powiedział.

Zacząłem bez wahania. Wygłosiłem mniej więcej tę samą mowę, którą usłyszał ode mnie poprzedniego ranka. Byłem właśnie na etapie efektownego crescendo i zbliżałem się do finału, gdy nagle wszystkie głowy zwróciły się ku drzwiom. Urwałem w pół zdania. Temperatura w sali spadła nagle o dziesięć stopni. Przybył założyciel firmy, pan Onitsuka.

Ubrany w granatowy włoski garnitur, z niebywale gęstą czupryną czarnych włosów, w mgnieniu oka napełnił strachem wszystkich zgromadzonych. Wydawało się jednak, że nie jest tego świadomy. Był taki potężny, taki zamożny, a przecież w jego ruchach była niepewność. Szedł ostrożnie, prawie szurając nogami – nic w jego zachowaniu nie zdradzało, że jest tu szefem wszystkich szefów, obuwniczym szogunem. Powoli obszedł stół,

krótko spoglądając w oczy każdemu ze swych dyrektorów. Wreszcie stanął przede mną. Skłoniliśmy się i uścisnęliśmy sobie dłonie. Chwilę później zasiadł u szczytu stołu, a Morimoto zaczął w skrócie prezentować mu sprawę, która sprowadziła mnie do Japonii. Pan Onitsuka przerwał mu, unosząc dłoń, a potem bez słowa wstępu rozpoczął długi, pełen pasji monolog.

Powiedział, że jakiś czas temu miał pewną wizję, cudowny przebłysk przyszłości.

– Oto wszyscy na świecie niemal przez cały czas noszą buty sportowe – mówił. – Wiem, że ten dzień nadejść. – Umilkł, spoglądając kolejno na swoich dyrektorów, jakby chciał się upewnić, czy i oni wiedzą. Wreszcie zatrzymał wzrok na mnie. Uśmiechnął się. I ja się uśmiechnąłem. Mrugnął dwa razy. – Pan mi przypomina mnie, gdy młody – powiedział cicho. Popatrzył mi w oczy. Sekundę. Dwie. Wreszcie odwrócił się w stronę Morimoto. – Chodzi o trzynaście zachodnie stany? – spytał.

– Tak – odrzekł Morimoto.

– Hm – mruknął Onitsuka. – Hmmm. – Zmrużył powieki, spoglądając w dół, jakby medytował. I znowu popatrzył na mnie. – Tak – oznajmił. – Zgoda. Ma pan zachodnie stany.

Marlboro Man, dodał, może nadal prowadzić sprzedaż obuwia dla zapaśników w całym kraju, ale z butami do biegania musi się ograniczyć do Wschodniego Wybrzeża.

Pan Onitsuka zamierzał osobiście napisać do mojego konkurenta, by go zawiadomić o swojej decyzji.

Wstał. I ja wstałem. Wszyscy wstali. A potem ukłoniliśmy się i pan Onitsuka opuścił salę konferencyjną.

Wszyscy odetchnęli głęboko.

– Zatem postanowione – powiedział Morimoto. – Na rok – dodał zaraz. – Potem ponownie przyjrzymy się sprawie.

Podziękowałem mu i zapewniłem, że firma Onitsuka nie pożałuje swojej wiary we mnie. Obszedłem dookoła długi stół, kłaniając się i ściskając prawicę, a gdy znowu stanąłem przed Morimoto, jego dłonią potrząsnąłem ze szczególnym zapałem. Następnie podążyłem za sekretarką do sąsiedniego pokoju, gdzie podpisałem kilka umów i złożyłem oficjalne zamówienie na buty sportowe za oszałamiającą kwotę trzech i pół tysiąca dolarów.

Całą drogę powrotną do hotelu pokonałem biegiem. W połowie dystansu zacząłem nawet podskakiwać, a potem wzbijać się wysoko w powietrze jak tancerz. Wreszcie zatrzymałem się przy barierce i spojrzałem na zatokę. Tym razem nic z jej piękna nie mogło mi umknąć. Spoglądając na łodzie pchane silnymi podmuchami wiatru, pomyślałem, że wynajmę jedną z nich. Że popłynę na Morze Wewnętrzne. Godzinę później stałem już na dziobie i żeglowałem ku zachodowi słońca. Wiatr mierzwił mi włosy, a ja czułem się naprawdę dobrze.

Następnego dnia pojechałem pociągiem do Tokio. Nareszcie nadszedł czas, by wstąpić w chmury.

Wszystkie przewodniki wspominają o tym, że na górę Fudzi należy wspinać się nocą. Kulminacją prawidłowo przygotowanej wyprawy powinno bowiem być podziwianie wschodu słońca ze szczytu. To dlatego stawiłem się u podnóża góry już o zmierzchu. Dzień był nieprzyjemnie upalny i dopiero pod wieczór powietrze zaczęło stygnąć, ja zaś pomyślałem, że popełniłem błąd, przyjeżdżając tu w bermudach, T-shircie i biegówkach marki

Tiger. Zauważyłem turystę schodzącego z góry w gumowanym płaszczu. Zatrzymałem go i zaproponowałem, żeby mi go sprzedał za trzy dolary. Spojrzał najpierw na mnie, potem na swój płaszcz – i skinął głową.

Z powodzeniem negocjowałem umowy w całej Japonii!

Gdy zapadła noc, setki Japończyków i turystów zjawiły się na szlaku i ruszyły w górę. Jak zauważyłem, wszyscy nieśli długie kije z dzwonkami. Wypatrzywszy parę starszych Brytyjczyków, zagadnąłem ich o tę ciekawostkę.

– Odpędzają złe duchy – wyjaśniła kobieta.

– Na tej górze mieszkają *złe duchy*? – spytałem.

– Podobno.

Kupiłem sobie kij.

Wkrótce potem zauważyłem, że turyści gromadzą się wokół straganu stojącego przy szlaku i kupują słomiane buty. Brytyjka wyjawiała mi, że Fudzi jest aktywnym wulkanem i mogę być pewny, że popiół i sadza zmasakrują moje buty. To dlatego wspinacze zakładali jednorazowe sandały ze słomy.

Kupiłem sandały.

Biedniejszy, ale nareszcie odpowiednio wyekwipowany ruszyłem na szlak.

W moim przewodniku napisano, że zejść z góry Fudzi można wieloma trasami, ale na jej szczyt prowadzi tylko jedna droga. Życiowa lekcja, pomyślałem. Wielojęzyczne znaki ustawione wzdłuż szlaku informowały, że nim osiągniemy szczyt, będziemy mogli zatrzymać się na dziewięciu postojach, a na każdym z nich można zaopatrzyć się w jedzenie i wygodnie odpocząć. Sęk w tym, że w ciągu kolejnych dwóch godzin kilkakrotnie przeszedłem

przez postój numer trzy. Czyżby Japończycy liczyli inaczej? Zaniepokojony, rozmyślałem przez jakiś czas o tym, czy aby „trzyście zachodnich stanów” nie oznacza trzech.

Na postoju nr siedem wreszcie się zatrzymałem, żeby kupić japońskie piwo i kubek zupy z makaronem. Pożywiając się, zacząłem pogawędkę z inną parą, tym razem Amerykanów. Wyglądali na młodszych ode mnie i domyślałem się, że są studentami. On sprawiał wrażenie gogusia, w portkach do golfa, tenisowej koszulce i płóciennym pasku – a wszystko to kolorystyką upodabniało go do wielkanocnego jaja. Ona zaś najwyraźniej lubiła beatników: miała podarte džinsy, wyblakły T-shirt i burzę czarnych włosów. Jej szeroko rozstawione oczy były brązowo-czarne, jak małe filiżanki espresso.

Oboje pocili się podczas wspinaczki i zauważyli, że ja nie. Wzruszyłem ramionami i wyjaśniłem, że w Oregonie trenowałem biegi.

– Na pół mili.

Młodzieniec się skrzywił, za to dziewczyna chyba była pod wrażeniem. Dokończyliśmy piwo i razem ruszyliśmy w dalszą drogę.

Miała na imię Sarah, pochodziła z Marylandu. Z krainy koni, jak powiedziała. Z krainy bogactwa, pomyślałem. Dorastała, jeżdżąc konno, skacząc przez przeszkody i ujeżdżając, a i teraz sporo czasu spędzała w siodle. Opowiadała o ukochanych kucach i koniach w taki sposób, jakby były jej najbliższymi przyjaciółmi.

Spytałem ją o rodzinę.

– Tata ma firmę produkującą batoniki – odpowiedziała.

Roześmiałem się, gdy wymieniła nazwę. Zjadłem w życiu sporo batoników od jej ojca, często tuż przed wyścigami. Firmę założył jej dziadek, dorzuciła i czym prędzej dodała, że absolutnie nie obchodzą jej pieniądze.

Kątem oka znowu zauważyłem, że jej chłopak się krzywi.

Sarah studiowała filozofię w kobiecym Connecticut College.

– Nie jest to wybitna uczelnia – stwierdziła przepraszająco. Planowała wybrać Smith, dokąd wcześniej poszła jej siostra, ale się nie dostała.

– Mam wrażenie, że nie pogodziłaś się z odrzuceniem – zauważyłem.

– Ani trochę – odparła.

– Odrzucenie nigdy nie jest łatwe.

– Jeszcze jak.

W jej głosie było coś osobliwego; dziwnie wypowiadała niektóre słowa i nie umiałem orzec, czy to marylandzki akcent, czy może wada wymowy. Tak czy owak, brzmiało to uroczo.

Spytała, co mnie sprowadziło do Japonii. Wyjaśniłem, że musiałem ratować swoją firmę obuwniczą.

– Swoją firmę? – powtórzyła.

Niewątpliwie pomyślała o mężczyznach z własnej rodziny, założycielach firm, liderach biznesu. Przedsiębiorcach.

– Tak. Swoją firmę.

– I co? Uratowałeś? – zainteresowała się.

– Uratowałem.

– W moich stronach wszyscy chłopcy idą do szkoły biznesu – poskarżyła się – i oczywiście marzy im się kariera w bankowości.

– Przewróciła oczami i dodała: – Wszyscy mają takie same plany, to takie nudne.

– Nuda mnie przeraża – wyznałem.

– Ach tak. To dlatego, że jesteś buntownikiem.

Zatrzymałem się mimowolnie i wbiłem kij w ziemię. Ja? Buntownikiem? Poczułem ciepło na policzkach.

W pobliżu szczytu ścieżka zrobiła się wąska. Wspomniałem, że przypomina mi tę, po której wędrowałem w Himalajach. Spojrzeli na mnie jednocześnie. W Himalajach? Tym razem naprawdę zrobiłem na niej wrażenie. On zaś był już porządnie wkurzony. Wierzchołek góry mieliśmy w zasięgu wzroku i wspinaczka stała się trudna, a nawet niebezpieczna. Dziewczyna chwyciła mnie za rękę.

– Japończycy mają takie powiedzenie – zawołał jej chłopak przez ramię, do nas i do wszystkich pozostałych – mądry człowiek wchodzi raz na szczyt Fudzi. Głupiec czyni to dwa razy.

Nikt się nie roześmiał. Przyznaję, że ja nawet miałem ochotę, bo bawiły mnie jego wielkanocne ciuchy.

Na szczycie ujrzeliśmy okazałą drewnianą *torii*. Usiedliśmy przy niej, czekając. Powietrze było dziwne; nie otaczała nas już ciemność, ale i nie było jasno. Wreszcie słońce wypełzło nad horyzont. Powiedziałem moim nowym znajomym, że Japończycy stawiają *torii* w świętych, granicznych miejscach, jako portale oddzielające ten świat od innego.

– Wszędzie tam, gdzie przechodzi się z *profanum* do *sacrum* – mówiłem – znajdziecie *torii*.

Sarah słuchała zafascynowana. Opowiedziałem więc i o tym, że zdaniem mistrzów zen góry „płyną”, ale nie zawsze możemy to

zauważyć naszymi ograniczonymi zmysłami. I w rzeczy samej w tym momencie naprawdę mieliśmy wrażenie, że Fudzi płynie, jakby podróżowała przez świat na grzbiecie fali.

W przeciwieństwie do wspinaczki zejście nie wymagało ani wysiłku, ani wiele czasu. U podnóża góry ukloniłem się i pożegnałem Sarah i Wielkanocnego.

- *Yoroshiku ne*. Miło było was poznać.
- Dokąd się teraz wybierasz? – spytała Sarah.
- Chyba zatrzymam się dziś w Hakone Inn.
- No to pojedę z tobą – oznajmiła.

Cofnąłem się o krok. Spojrzałem na jej chłopaka. Znowu się skrzywił. I wtedy zrozumiałem, że wcale nie jest jej chłopakiem. Smacznego jajka!

Spędziliśmy w hotelu dwa dni, śmiejąc się, rozmawiając, poznając. Rozpoczynając. Gdyby tak mogło to trwać wiecznie, mówiliśmy – niestety nie mogło. Ja musiałem wracać do Tokio, żeby złapać powrotny lot do domu, a Sarah zamierzała ruszyć w dalszą drogę, by zobaczyć resztę Japonii. Nie planowaliśmy, że jeszcze się spotkamy. Swobodne duchy, takie jak ona, niczego nie planują.

- Do zobaczenia – powiedziała.
- *Hajimemashite* – odparłem. Cudownie było cię poznać.

Na kilka godzin przed wylotem zajrzałem do biura American Express. Wiedziałem, że w pewnym momencie i ona będzie musiała się tam pojawić, po pieniądze od Batonikowców. Zostawiłem jej liścik: „Musisz przylecieć do Portlandu, zanim dotrzesz na Wschodnie Wybrzeże. Może zatrzymasz się u mnie?”.

Pierwszego wieczoru po powrocie do domu, przy kolacji, sprzedałem rodzinie dobrą nowinę: poznałem dziewczynę.

Zaraz potem wspomniałem o innych dobrych nowinach: udało mi się uratować firmę.

Chwilę później spojrzałem surowo na moje siostry. Co najmniej połowę każdego dnia spędzały na czuwaniu przy telefonie, gotowe rzucić się na słuchawkę po pierwszym dzwonku.

– Ma na imię Sarah – powiedziałem – więc jeśli zadzwoni, to proszę... bądźcie dla niej miłe.

Kilka tygodni później, gdy wróciłem do domu, załatwiwszy parę spraw, siedziała w salonie, w towarzystwie mojej matki i sióstr.

– Niespodzianka – powiedziała.

Dostała mój liścik i postanowiła skorzystać z zaproszenia. Zadzwoniła z lotniska, a moja siostra Joanne odebrała i zaraz pokazała, od czego są siostry: czym prędzej pojechała na lotnisko i przywiozła Sarah do domu.

Roześmiałem się i przytuliliśmy się – dość niezgrabnie – na oczach matki i sióstr.

– Chodźmy na spacer – zaproponowała.

Przyniosłem jej kurtkę ze służbówki i nie zważając na lekki deszcz, ruszyliśmy w stronę pobliskiego parku. Ujrawszy w oddali Mount Hood, zgodziła się ze mną, że zadziwiająco przypomina Fudzi. Przez chwilę wspominaliśmy japońską przygodę.

W końcu zapytałem, gdzie zamierza się zatrzymać.

– Głuptas – odpowiedziała.

Już drugi raz sama zaprosiła się pod mój dach.

Przez dwa tygodnie mieszkała w pokoju gościnnym w domu moich rodziców – niczym członek rodziny – i pomału zacząłem sobie wyobrażać, że tak mogłoby zostać. Przyglądałem się z niedowierzaniem, jak oczarowywała niezdolnych do oczarowania Knightów. Moje opiekuńcze siostry, nieśmiała matka, autokratyczny ojciec – wszyscy byli bez szans. Zwłaszcza ojciec. Gdy chwyciła go za rękę, coś twardego topniało w jego sercu. Może było tak dlatego, że wychowywała się wśród Batonikowców oraz ich równie zamożnych znajomych i miała w sobie niezwykłą pewność siebie. Takich ludzi spotyka się raz, może dwa razy w życiu.

Była też z całą pewnością jedyną znaną mi osobą zdolną jak gdyby nigdy nic wspomnieć w jednym zdaniu o Babe Paley i Hermannie Hessem. Podziwiała oboje, ale zwłaszcza Hessego. Twierdziła, że pewnego dnia napisze o nim książkę.

– Podobają mi się jego słowa – zaćwierkała pewnego wieczoru przy kolacji. – Szczęście to „jak”, a nie „co”.

Knighowie w milczeniu żuli pieczeń i sączyli mleko.

– Bardzo ciekawe – orzekł w końcu ojciec.

Zaprowadziłem Sarah do wszechświatowej kwatery głównej firmy Blue Ribbon, mieszczącej się w piwnicy. Pokazałem jej co i jak, podarowałem parę Limber Upów. Włożyła je następnego dnia, gdy jechaliśmy na wybrzeże. Weszliśmy pieszo na górę Humbug, przemierzaliśmy kawał plaży, zbieraliśmy jagody w lesie. Wreszcie pod mierzającym osiemdziesiąt stóp świerkiem zatrzymaliśmy się na jagodowy pocałunek.

Gdy przyszedł czas jej powrotu do Marylandu, żyłem jak w żałobie. Pisałem do niej codziennie moje pierwsze listy miłosne.

„Droga Sarah, wciąż myślę o tym, jak siedzieliśmy razem przy tamtej *torii*...”

Zawsze odpisywała błyskawicznie, zawsze też deklarowała dozgonną miłość.

Wróciła w Boże Narodzenie 1964 roku. Tym razem to ja odebrałem ją z lotniska. W drodze do domu opowiedziała mi o okropnej kłótni, przez którą musiała przebrnąć przed wyjazdem. Rodzice zabronili jej wyjeżdżać. Nie przypadłem im do gustu.

– Ojciec wrzeszczał – zwierzyła mi się.

– Co wrzeszczał? – spytałem zaciekawiony.

Spróbowała naśladować jego głos:

– „Nie można tak sobie poznawać faceta na Fudzi, faceta, który jest nikim”.

Skrzywiłem się. Spodziewałem się co najmniej dwóch ciosów, ale nie przypuszczałem, że dostanie mi się za wspinaczkę na Fudzi. Bo co niby jest takiego strasznego w tym, że się wchodzi na świętą górę?

– Jak udało ci się uciec? – spytałem.

– Dzięki bratu. Dziś rano wywiózł mnie z domu w bagażniku i pojechaliśmy prosto na lotnisko.

Zastanawiałem się, czy Sarah naprawdę mnie kocha, czy tylko jestem dla niej okazją do buntu.

Za dnia, gdy byłem mocno zajęty sprawami Blue Ribbon, Sarah zazwyczaj spędzała czas z moją matką. Wieczorami szliśmy do miasta na kolację i drinki. W weekend jeździliśmy na narty, na zbocza Mount Hood. Wreszcie znowu przyszedł czas jej powrotu

i raz jeszcze byłem w żałobie. „Droga Sarah, tęsknię za Tobą, Kocham Cię...”

Odpisała natychmiast. Ona także tęskniła. I kochała.

A potem, gdy przyszły zimowe deszcze, w korespondencji z jej strony pojawiło się ochłodzenie. Listy nie były już tak wylewne – tak przynajmniej mi się wydawało. Właśnie, pewnie niepotrzebnie coś sobie wyobrażam, mówiłem w duchu. Ale musiałem mieć pewność. Zatelefonowałem.

Nie, to nie była gra wyobraźni. Sarah powiedziała, że długo nad tym myślała i że jednak nie jest pewna, czy jesteśmy dla siebie stworzeni. Czy jestem dla niej wystarczająco wyrafinowany. Tak, właśnie tego słowa użyła: wyrafinowany. Zanim zdążyłem zaprotestować, zanim zaczęliśmy negocjować, po prostu odłożyła słuchawkę.

Sięgnąłem po papier i napisałem do niej na maszynie długi list, błagając, by jeszcze się namyśliła.

Odpisała bardzo prędko. Nic z tego.

Odebrałem nową dostawę butów od Onitsuki i, o dziwo, mało mnie to obchodziło. Tygodniami żyłem jak we mgle. Ukrywałem się w piwnicy. Ukrywałem się w kwaterach służby. Leżałem na łóżku i gapiłem się na moje błękitne wstążki.

Nikomui nie powiedziałem, co zaszło, ale wszyscy w rodzinie wiedzieli. Nie pytali o szczegóły. Nie potrzebowali ich, nie chcieli wiedzieć.

Wyjątkiem była moja siostra Jeanne. Pewnego dnia, pod moją nieobecność, weszła do mojego pokoju i przeczytała wszystkie listy. Gdy wróciłem do domu i zszedłem do piwnicy, odnalazła mnie tam po chwili. Usiadła na podłodze obok mnie i oznajmiła,

że uważnie przeczytała wszystkie listy od Sarah, włącznie z tym ostatnim. Odwróciłem głowę.

– Lepiej ci będzie bez niej – zawyrokowała Jeanne.

Łzy napłynęły mi do oczu. Skinąłem głową w podziękowaniu. Nie bardzo wiedząc, co powiedzieć, spytałem Jeanne, czy chciałaby popracować na część etatu dla Blue Ribbon. Miałem poważne zaległości i naprawdę potrzebowałem pomocy.

– Skoro tak cię interesuje korespondencja – wychrypiałem – to może chciałabyś się zająć robotą sekretarki? Za półtora dolara za godzinę.

Zachichotała.

Tak oto moja siostra została pierwszym pracownikiem Blue Ribbon.

1965

Pierwszy list od Jeffa Johnsona dostałem zaraz na początku roku. Po tym, jak spotkaliśmy się przypadkowo w Occidental, posłałem mu w prezencie parę Tigerów. Napisał mi, że właśnie je wypróbował, pobiegał trochę i od razu je polubił. Nawet bardzo. I że innym też się spodobały. Ludzie zatrzymywali go w biegu, wskazywali na jego stopy i pytali, gdzie mogliby kupić takie zgrabne buty.

Johnson zdążył się już ożenić i, jak pisał, właśnie spodziewali się dziecka. Dlatego szukał dodatkowego zajęcia – jako pracownik socjalny nie zarabiał wiele, a Tigery wydawały mu się ciekawszym towarem niż Adidasy. Odpisałem, że proponuję mu posadę „sprzedawcy na prowizji”. Uściśliłem, że zarobi 1,75 dolara od każdej sprzedanej pary butów do biegania na płaskiej podeszwie oraz dwa dolary od każdej pary kolców. Zapewniłem go, że właśnie tworzę cały zespół przedstawicieli pracujących na część etatu i że takie są standardowe stawki, które im oferuję.

Odpisał bardzo szybko – przyjął moją ofertę.

Lecz nie poprzestał na tym. Przeciwnie, dostawałem coraz więcej listów. Były też coraz dłuższe. Z początku liczyły po dwie

strony, potem po cztery, wreszcie po osiem. Przychodziły najpierw co kilka dni, a potem coraz częściej i częściej, aż wreszcie miałem wrażenie, że wylewają się wodospadem z mojej skrzynki pocztowej. Na wszystkich widniał ten sam adres zwrotny: P.O. Box 492, Seal Beach, CA 90740. Zastanawiałem się coraz częściej, co też ja, na Boga, narobiłem, zatrudniając tego typu.

Naturalnie podobała mi się jego energia. Trudno było mieć mu za złe entuzjazm do pracy. Zacząłem się jednak martwić, że być może ma go w sobie zbyt wiele. Po dwudziestym czy dwudziestym piątym liście podejrzewałem już, że facet jest niezrównoważony psychicznie. Nie rozumiałem, dlaczego wszystko traktuje jak najpilniejszą rzecz na świecie. Zastanawiałem się, czy kiedykolwiek skończą mu się tematy, które musiał natychmiast poruszyć w korespondencji ze mną. I czy, daj Boże, kiedyś skończą mu się znaczki.

Za każdym razem, gdy w umyśle Johnsona pojawiała się nowa myśl, niezwłocznie zasiadał, by przelać ją na papier i w kopercie wyekspediować do mnie. Pisał, żeby mnie zawiadomić, ile Tigerów sprzedał w ostatnim tygodniu. Pisał, żeby mnie zawiadomić, ile Tigerów sprzedał tego dnia. Pisał, żeby mnie zawiadomić, kto miał na nogach Tigery podczas ostatnich zawodów dla uczniów szkół średnich i które miejsca zajęli ci biegacze. Pisał, żeby mnie zawiadomić, że całym sercem pragnie rozszerzyć swoją działalność na tereny sięgające poza granice Kalifornii, może na Arizone, a nawet Nowy Meksyk. Pisał, żeby zasugerować, byśmy otworzyli sklep detaliczny w Los Angeles. Pisał, żeby mnie zawiadomić, że rozważa zamieszczenie reklam w czasopismach dla biegaczy, i żeby zapytać, co ja na to. Pisał, żeby mnie poinformować, że

właśnie zamieścił owe reklamy i odzew jest całkiem niezły. Pisał, żeby zapytać, dlaczego nie odpowiedziałem na poprzednie listy. Pisał z prośbą o choćby kilka słów zachęty. Pisał, żeby się poskarżyć, że nie odpowiedziałem na jego prośbę o kilka słów zachęty.

Zawsze uważałem się za sumiennego korespondenta. (Z podróży dookoła świata wysyłałem niezliczone listy i pocztówki do najbliższych, dzielnie pisałem też do Sarah). Zawsze też *zamierzałem* odpowiadać na listy Johnsona. Lecz zanim się do tego zabrałem, już pojawiał się kolejny i także czekał na odpowiedź. Zdaje się, że niebывała obszerność twórczości Johnsona powstrzymywała mnie przed odpowiadaniem. Był tak natarczywy, że nie chciałem go już do niczego zachęcać. Wiele razy się zdarzało, że siadałem wieczorem w piwnicy do mojej czarnej maszyny do pisania marki Royal, wkręcałem kartkę i zaczynałem pisać: „Drogi Jeffie...”. I koniec. Nie miałem pojęcia, od czego zacząć, na które z pięćdziesięciu pytań odpowiedzieć – i dlatego się poddawałem, zajmowałem innymi sprawami, a następnego dnia czekał już na mnie kolejny list od Johnsona. Albo dwa. Wkrótce docierał i trzeci, a ja cierpiałem na kompletny brak weny.

Poprosiłem Jeanne, żeby się uporała z Tęczką Johnsona. Zgodziła się.

Po miesiącu rzuciła nią we mnie, bezradna i wkurzona.

– Za mało mi płacisz – oświadczyła.

W pewnej chwili w ogóle przestałem czytać listy od Johnsona – przeglądałem je co najwyżej i tym sposobem dowiedziałem się, że sprzedaje Tigery w weekendy na pół gwizdka i że postanowił

trzymać się posady pracownika socjalnego, opłacanego przez władze Los Angeles. Nie umiałem zgłębić tej sytuacji. Johnson naprawdę nie wyglądał mi na towarzyskiego człowieka; szczerze mówiąc, zawsze widziałem w nim mizantropa. Była to jedna z tych cech, które w nim lubiłem.

W kwietniu 1965 roku napisał mi, że rzucił swe podstawowe zajęcie. Od początku go nienawdził, a miara się przebrała, gdy pojawił się problem niedoszłej samobójczynie z doliny San Fernando. Jeff miał ją odwiedzić w związku z jej zapowiedziami, że targnie się na własne życie, ale najpierw zatelefonował, żeby spytać, „czy naprawdę planuje zabić się właśnie tego dnia?”. Bo jeśli nie, to chciałby oszczędzić trochę czasu i pieniędzy, po prostu nie jadąc na drugi koniec doliny. Ani kobiecie, ani przełożonym Johnsona nie spodobało się to podejście do pracy. Uznali, że zwyczajnie nie dba o swoich podopiecznych. Johnson nie zaprzeczył. Naprawdę mu nie zależało. Napisał do mnie, że nareszcie zrozumiał siebie i swoje przeznaczenie. Nie była nim praca socjalna. Nie przyszedł na świat po to, żeby rozwiązywać problemy bliźnich. Wolał się skupić na ich stopach.

W głębi serca Johnson wierzył, że biegacze to wybrańcy Boga i że bieganie, gdy się to właściwie robi, w odpowiednim stanie ducha i odpowiednią techniką, jest doświadczeniem mistycznym w nie mniejszym stopniu niż medytacja czy modlitwa – i dlatego czuł powołanie, by pomagać miłośnikom biegania w osiągnięciu sportowej nirwany. I ja obracałem się wśród biegaczy przez większą część życia, ale z tego rodzaju łzawo-romantyczną mitologią jeszcze się nie spotkałem. Nawet sam Jahwe biegania,

Bowerman, nie podchodził do tematu z takim nabożeństwem jak Pracownik Numer Dwa firmy Blue Ribbon.

Prawdę mówiąc, w 1965 roku bieganie nie było nawet pełnoprawnym sportem. Nie było ani popularne, ani niepopularne – po prostu było. W powszechnym mniemaniu tylko dziwacy wychodzili z domu po to, żeby przebiec trzy mile, zapewne celem spalenia nadmiaru swej maniakalnej energii. Bieganie dla przyjemności, bieganie jako forma ćwiczenia, bieganie dla podniesienia poziomu endorfin, bieganie po lepsze, dłuższe życie – o tym wszystkim wówczas jeszcze nie słyszano.

Ludzie lubili natomiast szydzić z biegaczy. Kierowcy często zwalniali i trąbili. „Konia sobie kup!” – wołali, a czasem celowali w głowę biegnącego puszką piwa czy innego napoju. Johnson sam nieraz bywał oblewany pepsi. Pragnął to wszystko odmienić, wybawić wszystkich uciśnionych biegaczy świata, wprowadzić w światła jupiterów, stworzyć społeczność. Być może jednak mimo wszystko był pracownikiem socjalnym – po prostu chciał mieć do czynienia wyłącznie z biegaczami.

Nade wszystko jednak Johnson chciał się utrzymywać z tej działalności, co w 1965 roku było praktycznie niemożliwe. We mnie i w mojej firmie Blue Ribbon dostrzegał, jak się wyraził, środek do tego celu.

Robiłem wszystko, co w ludzkiej mocy, by zniechęcić go do tego konceptu. Na każdym kroku starałem się gasić jego entuzjazm dla mojej skromnej osoby oraz firmy. Poza tym, że nie odpisywałem na listy, nie dzwoniłem do niego i nie składałem mu wizyt, nigdy nie zaprosiłem go do Oregonu. Nie pamiętam też, bym przepuścił okazję do przedstawienia mu nagiej, nieupudrowanej prawdy.

W jednej z bardzo nielicznych odpowiedzi na jego listy napisałem otwarcie: „Choć firma rośnie w całkiem dobrym tempie, jestem winien First National Bankowi jedenaście tysięcy dolarów (...). Mamy ujemne przepływy pieniężne”.

Odpisał niezwłocznie, pytając, czy mógłby pracować dla mnie w pełnym wymiarze czasowym. „Pragnę odnieść sukces z Tigerem. Dzięki temu miałbym czas na inne formy aktywności – bieganie czy naukę – a nade wszystko sam byłbym sobie szefem”.

Pokręciłem głową. Ja mu mówię, że Blue Ribbon tonie jak *Titanic*, a on w odpowiedzi prosi o kabinę pierwszej klasy.

No cóż, pomyślałem, skoro już mamy iść na dno, to różniej nam będzie we dwóch.

Późnym latem 1965 roku napisałem Johnsonowi, że akceptuję jego propozycję i niniejszym mianuję go pierwszym pełnoetatowym pracownikiem spółki Blue Ribbon. Wynagrodzenie negocjowaliśmy listownie: jako pracownik socjalny zarabiał czterysta sześćdziesiąt dolarów miesięcznie, ale stwierdził, że przeżyje za czterysta. Zgodziłem się niechętnie. Kwota była wygórowana jak na moje możliwości, ale Johnson był typem tak chaotycznym i lekkomyślnym, a Blue Ribbon tworem tak niepewnym, że doszedłem do wniosku, iż jakikolwiek układ z nim będzie miał charakter tymczasowy.

Jak zawsze tam, gdzie moja natura księgowego dostrzegała zagrożenie, natura przedsiębiorcy widziała ciekawe możliwości. Byle do przodu.

I wtedy nagle przestałem myśleć o Johnsonie, bo miałem na głowie poważniejsze problemy. Mój bankier miał do mnie pretensje.

Po tym, jak w pierwszym roku działalności osiągnąłem osiem tysięcy dolarów przychodu, na drugi rok zaplanowałem sprzedaż rzędu szesnastu tysięcy i właśnie to, zdaniem bankiera, było bardzo niepokojącym trendem.

– Stuprocentowy wzrost sprzedaży to niepokojący trend? – spytałem.

– Tempo wzrostu jest zbyt szybkie w stosunku do kapitału – padła odpowiedź.

– Jakim cudem tak mała firma może „za szybko rosnać”? Przecież skoro szybko rośnie, to właśnie buduje kapitał.

– Zasada jest taka sama, bez względu na rozmiar firmy – upierał się bankier. – Wzrost ponad miarę jest niebezpieczny.

– Życie to wzrost. Biznes to wzrost. Albo się rośnie, albo się umiera.

– Nie tak to widzimy.

– Równie dobrze mógłby pan powiedzieć biegaczowi, że podczas zawodów biegnie zbyt szybko.

– Porównuje pan jabłka i pomarańcze.

Twój łeb jest pełen jabłek i pomarańczy, miałem ochotę odparować.

Dla mnie sprawa była oczywista, podręcznikowa. Rosnąca sprzedaż i rentowność plus nieograniczony rynek równa się świetna firma. W tamtych czasach jednak banki komercyjne bardzo się różniły od banków inwestycyjnych. Saldo środków pieniężnych interesowało je bardziej niż cokolwiek innego, a nadmierny wzrost uważały za zagrożenie.

Wielokrotnie i nader delikatnie starałem się wytłumaczyć mojemu bankierowi, na czym polega biznes obuwniczy. Jeżeli

sprzedaż nie będzie rosła, nie będę w stanie przekonać Onitsuki, że jestem dla nich najlepszym przedstawicielem na zachodnie Stany. Jeżeli nie przekonam Onitsuki, że jestem najlepszy, znajdą sobie kogoś innego na moje miejsce, choćby Marlboro Mana. A wszystko to jest tylko uproszczonym planem sytuacyjnym, nieuwzględniającym nieustannej bitwy z największym potworem na rynku, Adidasem.

Niestety mój bankier pozostał niewzruszony. W przeciwieństwie do Ateny nie był pod wrażeniem moich „oczu perswazji”.

– Panie Knight, musi pan zwolnić tempo – powtarzał bez końca.
– Nie ma pan dostatecznego kapitału, żeby kontynuować tak szybki wzrost.

Kapitał. Jakże zaczynałem nienawidzić tego słowa! Mój bankier używał go z upodobaniem, aż wreszcie stało się melodią, której nie umiałem wyrzucić z pamięci. Kapitał – słyszałem, myjąc rano zęby. Kapitał – słyszałem, próbując ułożyć się do snu. Kapitał – aż wreszcie doszło do tego, że postanowiłem nie wymawiać na głos tego słowa, bo straciło rzeczywiste znaczenie, stało się elementem biurokratycznego żargonu, eufemizmem oznaczającym twardą, zimną gotówkę, której nie posiadałem. A nie posiadałem jej celowo, ponieważ każdego zarobionego dolara natychmiast reinwestowałem w towar. Czy to naprawdę takie lekkomyślne działanie?

Nie widziałem sensu w posiadaniu dodatniego salda środków pieniężnych. Jasne, tak mógłby postępować ktoś ostrożny, konserwatywny, rozważny. Tylko że pobocza drogi do sukcesu pełne były ostrożnych, konserwatywnych, rozważnych przedsiębiorców. Ja wolałem wciskać gaz do dechy.

Jakimś cudem podczas kolejnych spotkań udawało mi się trzymać język za zębami. Prędzej czy później godziłem się na wszystko, czego domagał się bankier – a potem i tak robiłem to, co uważałem za stosowne. Składałem kolejne zamówienie w Japonii, dwukrotnie większe od poprzedniego, po czym stawiałem się w banku z szeroko otwartymi, niewinnymi oczami, prosząc o akredytywę na opłacenie tegoż zamówienia. Mój bankier, jak zawsze, był w szoku.

– ILE pan chce?!

Ja zaś, jak zawsze, udawałem, że jego szok to dla mnie szok.

– Myślałem, że dostrzeże pan mądrość tego posunięcia...

Kluczyłem, nękałem, negocjowałem, aż w końcu dostawałem to, czego chciałem.

Sprzedawszy kolejną partię butów i całkowicie spłaciwszy pożyczkę, zaczynałem wszystko od nowa: składałem potężne zamówienie w Onitsuce, dwukrotnie większe od poprzedniego, po czym w najlepszym garniturze wracałem do banku z anielskim uśmiechem na twarzy.

Mój bankier nazywał się Harry White. Po pięćdziesiątce, o aparycji dobrego wujaszka, z głosem przypominającym miksowanie żwiru, najwyraźniej w ogóle nie chciał być bankierem, a już w szczególności moim bankierem. Niestety odziedziczył mnie po Kenie Currym. Gdy ojciec odmówił udzielenia mi poręczenia, Curry natychmiast do niego zadzwonił.

– Tak między nami, Bill, jeśli firma twojego dzieciaka pójdzie na dno... wesprzesz ją finansowo?

– Za cholere – odparł mój ojciec.

I wtedy Curry postanowił, że nie chce mieć nic wspólnego z międzypokoleniową wojną ojca z synem, i oddał mnie White'owi.

White był wiceprezesem First National Banku, ale ten tytuł był mylący. W praktyce mój opiekun miał niewiele do powiedzenia. Szefowie zawsze zaglądali mu przez ramię i krytykowali jego ruchy, a najtwardszym z owych szefów był niejaki Bob Wallace. To on najbardziej utrudniał życie White'owi, a tym samym mnie. To on fetyszyzował znaczenie kapitału i gardził wzrostem sprzedaży.

Kwadratowy, o twarzy zbira i z wieczystym, cieniem zarostu à la Nixon na szczęście, Wallace był o dziesięć lat starszy ode mnie, ale jakimś cudem nadal uważał się za cudowne dziecko bankowości. Trwał też w mocnym postanowieniu, iż zostanie następnym prezesem banku, a za największą przeszkodę w dotarciu do tego celu uważał wszelkie ryzykowne kredyty. Nie lubił ich udzielać nikomu, a moją firmę, z bilansem wiecznie w okolicy zera, uważał za potencjalną katastrofę. Jeden słabszy sezon, jeden spadek sprzedaży, a Blue Ribbon pójdzie na dno, bankowy hol zaś zapełni się niesprzedanymi butami, a w konsekwencji – Wallace będzie mógł zapomnieć o swoim świętym graalu, czyli posadzie prezesa. Podobnie jak Sarah na szczycie góry Fudzi, Wallace uważał mnie za buntownika, tyle tylko, że dla niego to nie był komplement. Choć gdy się nad tym głębiej zastanowić, dla niej chyba jednak też nie.

Naturalnie nie zawsze słyszałem wszystkie te argumenty na „nie” z ust samego Wallace'a – często przekazywał mi je jego pośrednik, White. On zaś wierzył we mnie i w Blue Ribbon, lecz wiecznie mi powtarzał, smętnie kręcąc głową, że to Wallace podejmuje decyzje i podpisuje czeki, a Wallace nie jest fanem

Phila Knighta. Uważałem w duchu za znamienny i dobrze rokujący fakt, iż White używał słowa „fan”. Był wysokim i szczupłym mężczyzną, byłem atletą i uwielbiał rozmawiać o sporcie. Nic dziwnego, że mieliśmy podobne poglądy. Wallace z kolei wyglądał tak, jakby nigdy w życiu nie był na boisku. Chyba że akurat miał zająć czyjś sprzęt za długi.

Ach, jaką satysfakcję bym poczuł, gdybym tylko mógł wtedy powiedzieć Wallace’owi, gdzie może sobie wsadzić swój kapitał, po czym trzasnąć drzwiami i przenieść firmę do konkurencji. Niestety, w 1965 roku konkurencji nie było. First National Bank był jedyną liczącą się siłą w mieście, a Wallace doskonale o tym wiedział. Oregon był wtedy mniej rozwiniętym stanem i działały tam tylko dwa banki: First National oraz U.S. Bank. Ten drugi zdążył już odmówić mi współpracy. Gdyby i pierwszy zamknął przede mną drzwi, byłbym skończony. (Dziś można mieszkać w jednym stanie i bez problemu korzystać z usług banku rezydującego w innym, ale w tamtych czasach przepisy prawa bankowego były znacznie bardziej surowe).

Poza tym nie istniało coś takiego jak kapitał inwestycyjny. Młody, początkujący przedsiębiorca mógł się udać po wsparcie finansowe do bardzo niewielu miejsc, a miejsc tych z reguły strzeżli nieskłonni do ryzyka odźwierni pozbawieni wyobraźni. Innymi słowy – bankierzy. Wallace był regułą, nie wyjątkiem.

Jakby tego było mało, firma Onitsuka wiecznie spóźniała się z dostawami butów, co oznaczało mniej czasu na sprzedaż, a zatem mniej czasu na zwrot pożyczki. Gdy słałem skargi w tej sprawie, moi partnerzy z Japonii milczeli. A kiedy już odpowiadali, to nigdy nie okazywali zrozumienia dla mojej

trudnej sytuacji. Raz po raz nadawałem teleksy, z niepokojem wypytyjąc o losy kolejnej dostawy, a w odpowiedzi otrzymywałem wiadomości, które doprowadzały mnie do szału kompletnym brakiem konkretów. „Jeszcze trochę dni”. To tak, jakbym dzwonił pod numer alarmowy i słyszał, że ktoś ziewa po drugiej stronie.

W obliczu wszystkich tych problemów oraz niepewnej przyszłości Blue Ribbon postanowiłem znaleźć sobie normalną pracę – coś bezpiecznego na wypadek, gdyby moje ambitne plany legły w gruzach. W tym samym czasie, gdy Johnson postanowił poświęcić się w stu procentach pracy na rzecz Blue Ribbon, ja właśnie się ewakuowałem.

Miałem już za sobą wszystkie cztery części egzaminu CPA. Rozesłałem wyniki testów oraz swoje resumé do paru lokalnie działających firm, do trzech lub czterech poszedłem na rozmowę kwalifikacyjną i wreszcie zatrudnił mnie Price Waterhouse. Czy mi się to podobało, czy nie, od tej pory byłem oficjalnie i nieodwołalnie księgowym pełną gębą, co potwierdzała moja wizytówka. W zeznaniu podatkowym z tamtego roku nie ma już mowy o samozatrudnieniu, nie byłem już właścicielem firmy ani przedsiębiorcą. Byłem Philipem H. Knightem, księgowym.

Na co dzień nie miałem nic przeciwko temu. Przede wszystkim sporą część mojej wypłaty przekazywałem na rachunek bankowy Blue Ribbon, wzmacniając bezcenny – dla banku – kapitał własny spółki i poprawiając bilans środków pieniężnych. Poza tym, w przeciwieństwie do Lybranda, oddział Price Waterhouse w Portlandzie był firmą średniej wielkości. Było nas może trzydziestu, co odpowiadało mi znacznie bardziej niż zbyt skromny, czteroosobowy skład zespołu u Lybranda.

Sama praca też nie była zła. Price Waterhouse obsługiwał przeróżnych klientów – były wśród nich i ciekawe start-upy, i poważne firmy, obracające dosłownie wszystkim – tarcicą, wodą, energią elektryczną, żywnością. Prowadząc audyt w takich przedsiębiorstwach, zagłębiając się w ich wnętrzności, rozbierając je na części i składając na nowo, uczyłem się, co decyduje o ich przetrwaniu lub upadku. Jak sprzedawać towar albo ponosić klęskę. Jak wpakować się w tarapaty i jak się z nich wydobyć. Notowałem starannie wszystko, co wydawało mi się decydujące dla losów firmy.

I raz po raz przekonywałem się, że brak kapitału to jedna z głównych przyczyn niepowodzeń w biznesie.

Na ogół księgowi pracowali w zespołach, Zespołem A dowodził Delbert J. Hayes, najlepszy specjalista w całym biurze i zdecydowanie najbarwniejsza postać. Mierzył sześć stóp i dwa cale, ważył trzysta funtów i całą tę obfitość tkanek upychał jak parówkę w rażąco tani, poliestrowy garnitur. Miał wielki talent, bystry umysł, ogromną pasję oraz nieposkromiony apetyt. Nic nie sprawiało mu większej przyjemności niż pałaszowanie kanapek i picie wódki – chyba że akurat mógł czynić jedno i drugie, studiując arkusze danych. Równie chętnie sięgał po tytoń. Bez względu na pogodę nie funkcjonował, jeśli nie napełniał nozdrzy i płuc dymem. Wypalał co najmniej dwie paczki papierosów dziennie.

Poznałem i innych księgowych, którzy znali się na liczbach, potrafili się z nimi obchodzić, ale Hayes urodził się po to, by to robić. W niepozornych czwórkach, dziewiątkach czy dwójkach potrafił dostrzec surowe pierwiastki Piękna. Spoglądał na liczby

tak, jak poeta patrzy na chmury albo geolog na skały. Wysnuwał z nich rapsodyczną pieśń i najprostsze prawdy.

Oraz nieomyślne wróżby. Hayes potrafił przepowiadać przyszłość z liczb.

Dzień po dniu obserwowałem, jak Hayes robi coś, co wcześniej wydawało mi się niemożliwe: czyni z rachunkowości autentyczną sztukę. To zaś oznaczało, że jesteśmy, podobnie jak on, artystami. Była to cudowna myśl, bardzo uszlachetniająca, a jednocześnie zupełnie nowa.

W czysto intelektualnym sensie zawsze uważałem, że w liczbach tkwi piękno. Na pewnym poziomie rozumiałem, że stanowią tajemny kod, że za każdym rzędem cyfr może się kryć eteryczna, platońska forma. W pewnym sensie nauczyłem się tego już na wykładach z rachunkowości. A także uprawiając sport. Kto poznał bieżnię, ten ma wielki respekt dla liczb, ponieważ jest tyle wart, ile wskazują liczby, ni mniej, ni więcej. Gdy uzyskiwałem w wyścigu marny wynik, być może istniały jakieś ważne powody – kontuzja, zmęczenie, złamane serce – ale nikogo to nie obchodziło. Pamiętano tylko i wyłącznie liczby. Żyłem niegdyś w takiej rzeczywistości, ale Hayes-artysta sprawił, że poczułem ją w pełni.

Niestety nabrałem przykrego przekonania, że jest on artystą tragicznym, dokonującym sabotażu na sobie samym, kimś w rodzaju van Gogha. Każdego dnia podkopywał własną pozycję w firmie – ubierając się podle, garbiąc się podle i zachowując się podle. Cierpiał też na całą kolekcję fobii: bał się wysokości, węży, owadów, zamkniętych przestrzeni – co również mogło odstręczać szefów i kolegów.

Jednakże najsilniejsza ze wszystkich była jego fobia na punkcie diet. Price Waterhouse z pewnością – mimo jego licznych wad – uczyniłby go współnikiem, gdyby nie poważna nadwaga. Zarząd nie mógł tolerować partnera ważącego ponad trzysta funtów. I być może właśnie ta sytuacja sprawiała, że Hayes jadł jeszcze więcej. Tak czy inaczej, jadł naprawdę dużo.

W 1965 roku pił już równie intensywnie, jak jadł – pił bardzo, bardzo dużo. Odmawiał też picia w samotności. Gdy kończyliśmy pracę, nalegał, by wszyscy młodszy koledzy towarzyszyli mu w lokalu.

Mówił, podobnie jak pił – bez przerwy. Niektórzy księgowi nazywali go przez to Wujem Remusem, ale ja tego nie robiłem. Nigdy nie przewracałem oczami, słuchając tyrad Hayesa. W każdej jego opowieści krył się jakiś klejnot prawdziwej wiedzy o biznesie – o tym, co sprawia, że firmy osiągają sukces, albo o tym, co tak naprawdę oznaczają księgi rachunkowe. I dlatego spędziłem z własnej woli, a nawet bardzo ochoczo, wiele wieczorów w przeróżnych spelunkach Portlandu, starając się nadążyć za Hayesem pijącym w imponującym tempie. Rankiem budziłem się bardziej chory niż wtedy w hamaku w Kalkucie i wiele wewnętrznej dyscypliny wymagało ode mnie to, bym się na coś przydał memu pracodawcy.

Nie ułatwiało mi życia i to, że gdy nie służyłem jako piechur w Armii Hayesa, nadal uczestniczyłem w zajęciach rezerwy. (Obowiązywał mnie siedmioletni kontrakt). W każdy wtorek wieczorem, od dziewiętnastej do dwudziestej drugiej, musiałem przestawić w głowie przełącznik i stać się porucznikiem Knightem. Mój oddział składał się głównie z dokerów i często

stacjonowaliśmy w dzielnicy magazynów, o kilka boisk od miejsca, w którym odbierałem zwykle dostawy z Onitsuki. Najczęściej pracowaliśmy przy załadunku albo rozładunku okrętów, wprowadzając na pokład jeepy i ciężarówki. Sporo czasu poświęcaliśmy też na ćwiczenia fizyczne: pompki, podciąganie na drążku, brzuszki, bieganie. Pamiętam, że któregoś wieczoru zafundowałem moim ludziom bieg na cztery mile. Musiałem wypocić alkohol, który krążył w moich żyłach po ostatniej bibie z Hayesem, dlatego narzuciłem mordercze tempo i stopniowo przyspieszałem. Dałem wtedy do wiwatu i sobie, i żołnierzom. Podśledzałem potem, jak jeden z nich wysapał:

– Słuchałem bardzo uważnie, jak porucznik Knight odliczał rytm, i ani razu nie słyszałem, żeby wziął głębszy wdech!

Był to chyba jedyny mój triumf w całym 1965 roku.

Zdarzało się we wtorkowe wieczory, że żołnierze rezerwy zostawali na zajęciach teoretycznych. Instruktorzy opowiadali nam zwykle o strategii wojskowej i był to zaiste fascynujący temat. Zazwyczaj zaczynali od rozłożenia na czynniki pierwsze jednej ze słynnych bitew sprzed lat. Wkrótce jednak zaczynali dryfować, oddalając się od tematu i nieodmiennie ciążąc ku wojnie wietnamskiej. Konflikt nabierał rumieńców, przyciągając Stany Zjednoczone jak gigantyczny magnes. Jeden z instruktorów kazał nam uporządkować sprawy osobiste i pomału żegnać się z żonami i dziewczynami. Wkrótce mieliśmy trafić „w niezłe gówno”, jak się wyraził.

Nauczyłem się nienawidzić tej wojny. Nie tylko dlatego, że uważałem ją za przejaw niesprawiedliwości, ale także głupoty i marnotrawstwa. Nie znosiłem głupoty. Nie znosiłem

marnotrawstwa. Nade wszystko jednak ta wojna, bardziej niż inne, zdawała się rozwijać wedle zasad, które obowiązywały w moim banku: nie chodziło o to, by zwyciężyć w walce, tylko o to, by uniknąć klęski. A to najlepszy sposób na szybką porażkę.

Moi towarzysze broni myśleli podobnie. Czy można zatem się dziwić, że zaraz po ostatnim „spocznij” maszerowaliśmy do najbliższego baru?

Żyjąc tak między rezerwą a Hayesem, nie byłem pewny, czy moja wątroba dotrwa do roku 1966.

Od czasu do czasu Hayes wyjeżdżał w delegacje do firm rozrzuconych po całym Oregonie, a ja często mu towarzyszyłem podczas tych objazdowych występów. Spośród wszystkich młodszych księgowych byłem chyba jego ulubieńcem, a widać to było zwłaszcza w podróży.

I ja bardzo go lubiłem, ale z przerażeniem stwierdziłem, że dopiero w delegacji pokazywał swoją prawdziwą naturę i jak zawsze oczekiwał, że jego pretorianie uczynią to samo. Nie wystarczyło, że po prostu z nim piliśmy. Wymagał, abyśmy za nim nadążali, kropla za kroplę. Liczył drinki równie starannie jak kredyty i debety. Często mawiał, że wierzy w pracę zespołową, zatem kto był w jego zespole, ten musiał „na Boga, dokończyć wreszcie tego cholernego drinka!”.

Pół wieku później wciąż skręca mnie w żołądku, gdy wspominam wyjazd z Hayesem do Albany, gdzie pracowaliśmy na zlecenie Wah Chung Exotic Metals. Każdego wieczoru, gdy bój z liczbami dobiegł końca, wpadaliśmy do knajpki na skraju miasta – i tam już zostawialiśmy. Pamiętam też, jak przez mgłę, dni spędzone w Walla Walla, na umowie z Birds Eye, po których

pokrzepialiśmy się alkoholem w City Clubie. Walla Walla było jednym z „trzeźwych” miast, ale bary bez trudu obchodziły przepisy prawa, nazywając się „klubami”. Członkostwo w City Clubie kosztowało dolara, a Hayes był członkiem niemal wzorowym, dopóki nie narozrabiałem, przez co wyrzucono nas wszystkich. Nie pamiętam już, co zrobiłem, ale z pewnością coś okropnego. Coś, czego nie mogłem uniknąć, może dlatego, że moja krew w pięćdziesięciu procentach składała się z ginu.

Jak przez mgłę przypominam sobie, że dokumentnie zarzygałem Hayesowi samochód. Równie niewyraźne jest wspomnienie o tym, jak grzecznie i uroczym poprosił mnie, żebym po sobie posprzątał. Pamiętam za to bardzo wyraźnie, jak poczerwieniał na twarzy w sprawiedliwym gniewie i stanął w mojej obronie – choć bez wątpienia byłem winny – i na znak protestu zrezygnował z członkostwa w City Clubie. Możliwe, że właśnie wtedy pokochałem go jak brata – za tę chwilę lojalności, kompletnie nierozsądnej solidarności. Podziwiałem Hayesa, gdy znajdował głębszy sens w liczbach, ale prawdziwie pokochałem go wtedy, gdy dostrzegł coś szczególnego we mnie.

Podczas jednej z wypraw, w toku pijackiej, nocnej rozmowy, opowiedziałem Hayesowi o Blue Ribbon. Ujrzał w mojej firmie daleką obietnicę sukcesu, ale i znacznie bliższą wizję zagłady. Bo liczby, jak powiedział, nie kłamią.

– Rozkręcasz biznes w tym stanie gospodarki? – rzekł. – W dodatku biznes obuwniczy? Z zerowym stanem konta? – Opadł na oparcie krzesła i pokręcił wielkim, kudłatym łbem.

Z drugiej jednak strony dostrzegł coś, co mogło zadziałać na moją korzyść. Miałem za współnika Bowermana, legendarną

postać. Takie aktywa bywają nieocenione.

A Bowerman akurat znacząco zyskał na wartości. Pojechał do Japonii na igrzyska olimpijskie 1964 roku, by wesprzeć ekipę lekkoatletyczną Stanów Zjednoczonych, którą szkolił. (Dwaj z jego zawodników, Bill Dellinger i Harry Jerome, zdobyli medale). Gdy impreza dobiegła końca, Bowerman zmienił kapelusz i stał się ambasadorem Blue Ribbon. On i pani Bowerman – której konto w Klubie Bożonarodzeniowym było źródłem pierwszych pięciuset dolarów potrzebnych na rozkręcenie naszej spółki – odwiedzili siedzibę Onitsuki i oczarowali bodaj wszystkich, których spotkali na swej drodze.

Zgotowano im iście królewskie przyjęcie i wycieczkę po fabryce godną VIP-ów, a Morimoto przedstawił ich panu Onitsuce. Dwa stare lwy rzecz jasna natychmiast się polubiły. W końcu obu ukształtowała ta sama przeszłość, ta sama wojna. Obaj nadal traktowali codzienne życie jak bitwę. Pan Onitsuka miał jednak w sobie swoistą milczącą siłę pokonanego, co wywarło na Bowermanie wielkie wrażenie. Japończyk opowiedział mu o tym, jak zakładał fabrykę butów w zrujnowanym kraju, gdy wszystkie duże miasta jeszcze dymiły po amerykańskich bombardowaniach. Sam przygotował pierwsze kopyta, na których ruszyła produkcja butów do koszykówki, oblewając sobie stopy gorącym woskiem ze świec płonących na buddyjskim ołtarzyku. Choć koszykarskie obuwie nie sprzedawało się dobrze, nie zamierzał się poddać. Przystawił produkcję na buty do biegania, a reszta była już historią. Jak powiedział mi Bowerman, wszyscy japońscy biegacze uczestniczący w igrzyskach mieli na stopach Tigery.

Pan Onitsuka wspomniał mu i o tym, jak wpadł na pomysł unikatowej budowy podeszew Tigerów. Jadł sushi, gdy nagle nasza go myśl, że można by wypróbować w butach do biegania elementy w kształcie przyssawek, jakie widział na mackach ośmiornicy leżącej przed nim na drewnianym talerzu. Bowerman zanotował w pamięci tę anegdotę: można znaleźć inspirację w codziennym życiu. Choćby i w jedzeniu albo domowych drobiazgach.

Wróciwszy do Oregonu, Bowerman ochoczo korespondował ze swym nowym kumplem, panem Onitsuką, a także z całą ekipą produkcyjną z jego fabryki. Raz po raz wysyłał im całe serie pomysłów, dzięki którym mogli ulepszać swoje produkty. Wprawdzie pod skórą ludzie zbytnio się nie różnią, ale ich stopy, zdaniem Bowermana, nie zostały stworzone jednakowe. Amerykanie różnią się od Japończyków budową ciała – są wyżsi i ciężsi – zatem potrzeba im innych butów. Rozebrawszy na części kilka par Tigerów, Bowerman wiedział już, jak można je ulepszyć, by bardziej odpowiadały amerykańskim klientom. Notował, projektował, szkicował – i wszystko, co stworzył, wysyłał do Japonii.

Niestety, doświadczenie nauczyło go tego samego co mnie: że choćby nie wiem jak przyjazne były osobiste stosunki z zespołem Onitsuki, to kontakt przez Pacyfik wygląda zgoła inaczej. Na większość listów w ogóle nie doczekał się odpowiedzi, a gdy już jakaś nadeszła, to z reguły zagadkowa albo zwięzle odmowna. Z bólem obserwowałem, że Japończycy traktują Bowermana mniej więcej tak, jak ja traktowałem Johnsona.

Tyle że Bowerman nie był mną. Nie przejmował się odrzuceniem. Podobnie jak Johnson, widząc, że nie doczeka się odpowiedzi, po prostu słał kolejne listy, w których podkreślał coraz więcej słów i dodawał coraz więcej wykrzykników.

Nie ustawał też w eksperymentowaniu. Pruł i zszywał Tigery z niezmiennym zapalem, traktując jednocześnie swoich zawodników jak szczury laboratoryjne. Podczas jesiennego sezonu startowego w każdym wyścigu zyskiwał dwa wyniki: po pierwsze, czasy swoich podopiecznych, a po drugie – relacje na temat nowego obuwia. Notował, w jaki sposób zachowuje się śródstopie, jak podeszwa trzyma się podłoża, jak układają się w niej palce i jak sprawuje się podbicie. Wyniki i wnioski natychmiast wysyłał pocztą lotniczą do Japonii.

I w końcu doczekał się reakcji. Z Onitsuki nadszedł prototyp uwzględniający wizję bardziej amerykańskiego buta autorstwa Bowermana. Bardziej miękka podeszwa wewnętrzna, lepsze podparcie śródstopia, klin pod piętą, żeby zmniejszyć naprężenie ścięgna Achillesa. Bowerman zwariował na punkcie prototypu. Poprosił o więcej, a potem rozdał nowe buty wszystkim swoim biegaczom – i na bieżni roznieśli przeciwników.

Odrobina sukcesu zawsze uderzała mu do głowy, na szczęście w pozytywnym sensie. Mniej więcej w tym samym czasie Bowerman testował rozmaite eliksiry i proszki, które miały dać jego zawodnikom więcej energii i poprawić ich wytrzymałość. Gdy u niego trenowałem, zawsze podkreślał, jak ważne są potas i elektrolity, których ubywa z organizmu sportowca. Wmuszał w nas wtedy te swoje mikstury – ohydną breję ze zmiksowanych bananów, lemoniady, herbaty, miodu i kilku nieznanych

składników. Teraz, gdy majsterkował, konstruując nowe buty, nie zaprzestał eksperymentów z napojami dla sportowców: smakowały jeszcze gorzej, za to lepiej działały. Po latach uświadomiłem sobie, że Bowerman po prostu próbował wynaleźć Gatorade.

W czasie wolnym zajmował się czymś jeszcze: pracował nad ulepszeniem nawierzchni na Hayward Field. Stadion ten był dla wielu ziemią świętą, ostoją tradycji, ale Bowerman nie uważał, by tradycja miała prawo spowalniać jego zawodników. Gdy tylko spadł deszcz – a w Eugene nieustannie padało – żuźłowa nawierzchnia torów zmieniała się w weneckie kanały. Bowerman był zdania, że materiał o gumowatej charakterystyce sprawdziłby się lepiej; łatwiej byłoby go osuszyć, zamieść, doczyścić. Co więcej, byłby mniej zabójczy dla stóp biegaczy. Trener kupił więc betoniarkę, napełnił ją zmielonymi oponami i mieszaniną chemikaliów, po czym spędził długie godziny, szukając najodpowiedniejszej tekstury i konsystencji. Nieraz mocno się zatruł, wdychając opary z tego kotła czarownic. Doświadczał wtedy straszliwych bólów głowy, zaczynał kuleć, tracił wzrok – taką cenę płacił za swój perfekcjonizm.

I tym razem potrzebowałem lat, by pojąć, co tak naprawdę chciał osiągnąć: Bowerman próbował wynaleźć poliuretan.

Spytałem go kiedyś, jak upycha taką mnogość zajęć w dwudziestu czterech godzinach. Trenerka, podróżowanie, eksperymenty, rodzina... Westchnął tylko, jakby chciał powiedzieć: to nic takiego. A potem wyznał mi półgłosem, że jeszcze pisze książkę.

– Książkę? – powtórzyłem.

– O joggingu – wyjaśnił niechętnie.

Bowerman zawsze narzekał, że ludzie popełniają gruby błąd, sądząc, że prawdziwi sportowcy to elita, sami olimpijczycy. Przecież każdy jest sportowcem, mawiał. Każdy, kto ma ciało. Postanowił dotrzeć z tą koncepcją do szerszego grona odbiorców. Do czytelników.

– Brzmi ciekawie – stwierdziłem, ale nie mogłem oprzeć się wrażeniu, że mój dawny Trener zgubił gdzieś piątą klepkę. Bo kto, u licha, chciałby czytać książkę o joggingu?!

1966

Im bliższy był dzień wygaśnięcia mojej umowy z Onitsuką, tym częściej zaglądałem do skrzynki pocztowej, mając nadzieję, że doczekam się wreszcie propozycji prolongaty. Albo odmowy dalszej współpracy. Poczuję ulgę, po prostu wiedząc, że sprawa się wyjaśniła w ten czy inny sposób. Naturalnie liczyłem też na list od Sarah, w którym oznajmiłaby mi, że zmieniła zdanie. I jak zawsze byłem też przygotowany na pismo z banku z informacją, że moja firma nie jest już mile widzianym klientem.

Za to każdego dnia dostawałem listy od Johnsona. Podobnie jak Bowerman, ten człowiek po prostu nie sypiał. Nigdy. Nie widziałem innego wyjaśnienia dla tego niepowstrzymanego potoku korespondencji – nawiasem mówiąc, w sporej części bezsensownej. Prócz okruchów informacji, których i tak nie potrzebowałem, w typowym liście od Johnsona znajdowałem po kilka wątków pobocznych w nawiasach, a z reguły także jakiś rozwlekły żart.

Zdarzały się odręczne rysunki.

Czasem teksty piosenek.

Niekiedy wiersze.

Litery wybijane z pasją na ręcznej maszynie do pisania dałoby się chyba odczytać brajlem z papieru cienkiego jak bibuła. Johnson lubił wzbogacać swoją twórczość epistemologiczną o historyjki – choć może trafniej byłoby nazwać je przypowieściami. O tym, jak to sprzedał pewnej osobie parę Tigerów, lecz w przyszłości owa osoba byłaby skłonna nabyć jeszcze X par, toteż Johnson ma plan... O tym, jak to nękał i nagabywał głównego trenera z tego czy tamtego ogólniaka, próbując sprzedać mu sześć par, a ostatecznie zdołał sprzedać okrągły tuzin... co oczywiście dowodzi...

Często musiałem czytać niemożliwie szczegółowe opisy najnowszych ogłoszeń, którymi Johnson promował mój towar albo zamierzał go promować na ostatnich stronach pism „Long Distance Log” albo „Track and Field News”. Czasem opisywał nawet zdjęcie butów zrobione specjalnie na potrzeby reklamy. Zbudował sobie w domu amatorskie studio fotograficzne, w którym Tigery pozowały zalotnie na kanapie, na tle czarnego swetra. Mniejsza z tym, że trąciło to obuwniczą pornografią. Problem polegał na tym, że nie widziałem sensu w zamieszczaniu reklam wyłącznie w pismach przeznaczonych dla ludzi zwariowanych na punkcie biegania. I w ogóle nie widziałem sensu w zamieszczaniu reklam, kropka. Lecz Johnson najwyraźniej dobrze się bawił i przysięgał, że ogłoszenia świetnie spełniają swoje zadanie, więc nie miałem zamiaru zabraniać mu takich działań.

Typowy list od Johnsona kończył się nieodmiennie lamentem, albo sarkastycznym, albo boleśnie szczerym, na temat mojego milczenia, czyli braku odpowiedzi na ostatnie i przedostatnie

pismo. Po nim następowało postscriptum, za nim jeszcze jedno, a czasem cała pagoda rozbudowanych PS. Potem była już tylko błagalna prośba o słowo zachęty, którego naturalnie nigdy ode mnie nie usłyszał. Nie miałem czasu na słowa zachęty. Poza tym to nie w moim stylu.

Spoglądając w przeszłość, zastanawiam się dziś, czy naprawdę byłem wtedy sobą, czy może próbowałem naśladować zachowanie Bowermana, mojego ojca albo obu. Czy specjalnie starałem się być małomówny, jak oni? Czy modelowałem siebie na wzór i podobieństwo tych, których podziwiałem? W swoim czasie czytałem wszystko, co wpadło mi w ręce, na temat wybitnych generałów, samurajów, szogunów, nie mówiąc o biografiach moich trzech największych bohaterów: Churchilla, Kennedy'ego i Tołstoja. Nie wielbiłem przemocy, ale fascynowało mnie przywództwo – lub jego brak – w ekstremalnych warunkach, a wojna to bodaj najbardziej ekstremalne warunki, jakie można sobie wyobrazić. W biznesie można znaleźć pewne podobieństwa do wojny. Ktoś kiedyś powiedział nawet, że biznes to wojna bez kul, a ja przyznawałem mu rację.

Nie byłem zresztą wyjątkiem. Wielu ludzi w dziejach świata szukało w wojownikach wzoru Hemingwayowskiej cnoty kardynalnej: wyjątkowości objawiającej się dopiero pod presją. (Większość *Ruchomego święta* Hemingway napisał, spoglądając na pomnik marszałka Ney, ulubionego dowódcy Napoleona). A jeśli czegoś się nauczyłem z niezliczonych lektur poświęconych moim bohaterom, to tego, że byli ludźmi niewielu słów. Żaden nie był gadułą. Żaden nie tracił czasu na mikrozarządzanie. „Nie mów ludziom, jak mają coś zrobić; powiedz tylko, co mają zrobić,

i pozwól, żeby cię zaskoczyli wynikami”. Dlatego nie odpowiadałem Johnsonowi i nie nagabywałem go o nic. Powiedziałem mu, co ma zrobić, i miałem nadzieję, że mnie zaskoczy.

Na przykład milczeniem.

Jedno muszę mu oddać: choć wiecznie pożądał kontaktu ze mną, nigdy nie pozwolił, by moje milczenie go zniechęciło. Przeciwnie, ono go motywowało. Był do bólu drobiazgowy, lecz rozumiał, że ja taki nie jestem. Choć lubił się skarżyć (mnie, mojej siostrze, wspólnym znajomym), to jednocześnie dostrzegał, że mój styl zarządzania daje mu dużą swobodę. Pozwalałem, by robił, co chciał, a on reagował na to, przejawiając niezmiernie pokłady kreatywności i energii. Pracował siedem dni w tygodniu, sprzedając Tigery i promując Blue Ribbon, a gdy nie sprzedawał, to mozolnie budował bazę danych swoich klientów.

Każdy z nich miał swoją kartę indeksową, a każda karta indeksowa zawierała dane osobowe klienta, rozmiar buta oraz preferencje obuwnicze. Dzięki bazie danych Johnson mógł być w stałym kontakcie z nabywcami i dbać o to, by czuli się otoczeni szczególną opieką. Wysyłał im kartki bożonarodzeniowe. Pamiętał o urodzinach. Słał noty gratulacyjne zwycięzcom zawodów na bieżni i maratonów. Gdy dostawałem kolejny list od Johnsona, wiedziałem, że wraz z nim zaniósł tego dnia do skrzynki tuzin innych. Miał setki klientów-korespondentów, ludzi naprawdę przeróżnych: od gwiazd zawodów międzyszkolnych, po osiemdziesięcioletnich weekendowych biegaczy. I zapewne wielu z nich, wyjmując ze skrzynki kolejny list od Johnsona, myślało tak jak ja: „Skąd ten facet bierze czas na to wszystko?”.

Jednakże, w przeciwieństwie do mnie, większość klientów ceniła sobie korespondencję z Johnsonem. Odpisywali mu. Opowiadali o swoim życiu, o kłopotach, o kontuzjach, a Johnson pocieszał ich jak najserdeczniej, współczuł i doradzał – zwłaszcza w temacie urazów. W latach sześćdziesiątych niewielu ludzi posiadało wiedzę o kontuzjach typowo biegowych, a nawet szerzej: sportowych. Listy Johnsona często zawierały informacje, których próżno było szukać w innych źródłach. Przez jakiś czas martwiłem się nawet, czy ktoś nie pociągnie nas do odpowiedzialności za te porady. Spokoju nie dawała mi też myśl, czy pewnego dnia Johnson nie napisze, że wynajął autobus, żeby wozić swoich klientów do lekarza.

Niektórzy z nich z własnej woli wyrażali opinie na temat Tigerów, Johnson zaś zaczął je kolekcjonować i na ich podstawie szkicować projekty nowych wzorów obuwia. Ktoś poskarżył się na przykład, że model na płaskiej podeszwie ma niedostateczną amortyzację. Chciał wystartować w maratonie bostońskim, ale wątpił, by nasze buty wytrzymały dystans dwudziestu sześciu mil. Johnson najął więc miejscowego szewca i kazał mu dokleić do pary Tigerów gumowe podeszwy od kłapek kąpielowych. *Voilà!* Bawiąc się we Frankensteina, Johnson stworzył but przyszłości, amortyzowany na całej długości stopy – dziś to rozwiązanie jest standardem w butach treningowych i startowych. Zaimprovizowana podeszwa Johnsona okazała się tak dynamiczna i miękka, tak odmienna, że klient zanotował w Bostonie rekord życiowy. Johnson naturalnie przekazał mi wyniki eksperymentu i nalegał, bym podał je producentowi. Kilka

tygodni wcześniej Bowerman wręczył mi plik własnych notatek i poprosił o to samo. Na Boga, po kolei, szaleni geniusze!

Od czasu do czasu notowałem sobie w pamięci, by ostrzec Johnsona przed rozwijaniem w nieskończoność listy korespondentów. Firma Blue Ribbon miała działać jedynie w trzynastu zachodnich stanach, a Pełnoetatowy Pracownik Numer Jeden nie przestrzegał tej reguły: miał klientów w trzydziestu siedmiu stanach, w tym praktycznie na całym wschodnim wybrzeżu, czyli na terytorium konkurencji. Marlboro Man wprawdzie nie przejawiał żadnej aktywności handlowej, więc wtargnięcie Johnsona wydawało się niegroźne, ale nie chcieliśmy go drażnić.

Tak się jednak złożyło, że w końcu nie napisałem Johnsonowi o moich obawach. Jak zwykle nie napisałem mu ani słowa.

Na początku lata doszedłem do wniosku, że piwnica w domu rodziców jest zbyt ciasna, by dalej służyć jako siedziba Blue Ribbon. Służbówka też już mi nie wystarczała. Wynająłem jednopokojowe mieszkanie w centrum miasta, w eleganckim wysokościowcu. Dwieście dolarów czynszu wydawało mi się wygórowaną kwotą, ale cóż. Wypożyczyłem też kilka podstawowych sprzętów – stół, krzesła, wielkie łóżko, oliwkową kanapę – i próbowałem w miarę stylowo się urządzić. Nie wyglądało to imponująco, ale nie przejmowałem się tym, bo moimi prawdziwymi meblami były buty. Moja pierwsza w życiu kawalerka była ich pełna, od podłogi do sufitu.

Przez jakiś czas kusiło mnie, by nie podać Johnsonowi mojego nowego adresu, ale w końcu to zrobiłem.

I oczywiście moja nowa skrzynka pocztowa szybko zaczęła się zapełniać listami. Adres zwrotny: P.O. Box 492, Seal Beach, CA 90740.

Na żaden nie odpowiedziałem.

I wtedy Johnson przysłał mi dwa listy, których zignorować nie mogłem. W pierwszym pisał, że i on się przeprowadza, z powodu rozstania z żoną. Planował pozostać w Seal Beach, ale w mniejszym, kawalerskim mieszkaniu.

Parę dni później zawiadomił mnie, że miał wypadek samochodowy.

Doszło do niego wczesnym rankiem, gdzieś na północ od San Bernardino. Johnson był właśnie, jakże by inaczej, w drodze na bieg uliczny, w którym zamierzał wziąć udział, przy okazji sprzedając Tigery. Jak przyznał w liście, zasnął za kierownicą, a obudził się w chwili, gdy jego volkswagen, garbus z 1956 roku, frunął kołami do góry. Wóz uderzył w barierę rozdzielającą jezdnie i przekoziółkował, wyrzucając kierowcę na zewnątrz, po czym stoczył się ze skarpy. Gdy i Johnson w końcu przestał koziółkować, spoczął na plecach, spoglądając w niebo, ze strzaskanym obojczykiem, złamaną stopą i popękaną czaszką.

Czaszka, jak to ujął, zaczęła przeciekać.

Co gorsza, był świeżo po rozwodzie i nie miał nikogo, kto by mu pomógł w czasie rekonwalescencji.

Naprawdę niewiele brakowało, a pożegnałby się z tym światem.

Lecz mimo wszystkich tych nieszczęść Johnson był dobrej myśli. Wkrótce przysłał mi serię przepełnionych optymizmem listów, w których zapewniał, że jakoś sobie radzi i wypełnia wszystkie obowiązki. Kuśtykał po swym nowym mieszkaniu, wypełniając

formularze zamówień, przygotowując buty do wysyłki i korespondując pilnie z klientami. Kolega przynosi mu pocztę do domu, pisał Johnson, więc nie muszę się martwić: skrytka pocztowa 492 nadal działa! Na koniec wspomniał, że w obliczu konieczności płacenia alimentów, utrzymywania dziecka oraz pokrywania wysokich kosztów leczenia chciałby wiedzieć, jakie są długoterminowe perspektywy firmy Blue Ribbon. Innymi słowy: jak sobie wyobrażam przyszłość?

Nie skłamałem... wcale. Może z litości, a może poruszony obrazem Johnsona – samotnego, zagipsowanego, a mimo to za wszelką cenę próbującego utrzymać przy życiu nie tylko siebie, ale i moją firmę – postanowiłem uderzyć w optymistyczny ton. Odpowiedziałem mu, że Blue Ribbon prawdopodobnie z biegiem lat przeobrazi się w firmę dostarczającą sprzęt do uprawiania wielu dyscyplin sportu. Że być może będziemy mieli biura na całym zachodnim wybrzeżu, a kto wie, może pewnego dnia nawet w Japonii. „To odważna wizja”, napisałem, „ale warto spróbować”.

W tym ostatnim zdaniu zawarłem czystą prawdę. Naprawdę warto było spróbować, bo gdyby moja firma upadła, zostałbym bez pieniędzy – byłbym skończony. Z drugiej strony, zostałyby mi przecież cenna wiedza, którą mógłbym wykorzystać, tworząc nową firmę. Trudno zaliczyć nieuchwytną mądrość do aktywów, ale i trudno ją zlekceważyć – dlatego warto było ryzykować. Rozpoczęcie własnego biznesu to jedyna rzecz, przy której inne ryzykowne działania – małżeństwo, Vegas, zapasy z aligatorem – wydają się wręcz pewniakami. Miałem tylko nadzieję, że gdy poniosę porażkę, a raczej: jeśli poniosę porażkę, to dostatecznie wcześnie, tak by wystarczyło mi życia na drugą próbę

i wykorzystanie bolesnych lekcji w praktyce. Może nie był to przesadnie ambitny cel, ale myślałem o nim na tyle często – praktycznie każdego dnia – że w końcu stał się moją wewnętrzną mantrą: *przegrać szybko*.

W ostatnich słowach wspomniałem Johnsonowi, że jeśli zdoła sprzedać trzy tysiące dwieście pięćdziesiąt par Tigerów przed końcem czerwca 1966 roku – co wedle mojej rachuby było absolutnie niemożliwe – to pozwolę mu otworzyć sklep detaliczny, o którym tyle razy wspominał. Dodałem nawet PS, wiedząc, że Johnson rzuci się na nie jak wygłodniały wilk: przypomniałem w nim, że sprzedaje buty tak szybko i skutecznie, że może powinien pogadać z księgowym – „trzeba się liczyć z kłopotami z urzędem skarbowym”, napisałem.

Odpowiedział mi sarkastycznymi podziękowaniami za troskę o jego podatki. Zapewnił mnie jednocześnie, że nie będzie składał zeznania, jako że „przychód ogółem wyniósł tysiąc dwieście dziewięć dolarów, wydatki zaś – tysiąc dwieście czterdzieści pięć dolarów”. Miał złamaną nogę i złamane serce, nie miał natomiast złamanego centa. „Bardzo proszę o słowo otuchy”, napisał na koniec.

Nie odpisałem.

Jakimś cudem Johnson zdołał dobić do magicznej liczby: z końcem czerwca miał sprzedanych trzy tysiące dwieście pięćdziesiąt par Tigerów. Wrócił też do zdrowia i miał prawo oczekiwać, że dotrzymam słowa. Krótco przed świętem pracy wynajął nieduży lokal przy Pico Boulevard 3107 w Santa Monica i otworzył nasz pierwszy sklep detaliczny.

Zaraz potem zabrał się do przekształcania sklepu w mekkę, przenajświętsze miejsce wszystkich biegaczy. Sprowadził najwygodniejsze fotele, jakie zdołał znaleźć i kupić (na podwórkowej wyprzedaży), a następnie umieścił je w naprawdę pięknej przestrzeni, w której miłośnicy biegania mieli bywać i wymieniać poglądy. Zamontował półki i poustawiał na nich książki, które powinien przeczytać każdy biegacz; były wśród nich pierwsze wydania z jego osobistej kolekcji. Na ścianach powiesił zdjęcia sportowców w Tigerach, a w zanadrzu miał zapas T-shirtów z logo firmy, które rozdawał najlepszym klientom. Jedną ze ścian pomalował czarnym lakierem i przykleił do niej kilka butów, a każdy oświetlił osobnym reflektorkiem – bardzo elegancko. I jak nowocześnie. Na całym świecie nie było nigdy takiego sanktuarium dla biegaczy, miejsca, w którym nie tylko sprzedawało się towar, ale i go celebrowało – oraz ludzi, którzy go używali. Johnson, dobrze zapowiadający się przywódca kultu biegaczy, nareszcie miał swój kościół. Nabożeństwa odbywały się od poniedziałku do soboty, od dziewiętej do osiemnastej.

Gdy po raz pierwszy napisał mi o sklepie, pomyślałem o świątyniach, które widziałem w Azji. Bardzo chciałem zobaczyć, jak się ma do nich dzieło Johnsona, ale brakowało mi na to czasu. Gnałem na oparach, że się tak wyrażę, między godzinami pracy dla Price Waterhouse, pijackimi wyczynami z Hayesem, nocami i weekendami poświęcanymi na załatwianie tysiąca spraw związanych z prowadzeniem Blue Ribbon oraz czternastoma godzinami, które co miesiąc poświęcałem służbie rezerwowej.

W końcu jednak Johnson przysłał mi pamiętny list, po którym nie miałem już wyboru. Wskoczyłem do samolotu.

Johnson zgromadził już setki klientów-korespondentów, a jeden z nich, licealista z Long Island, napisał do niego list, w którym niechcący ujawnił nader niepokojące fakty. Twierdził mianowicie, że jego trener ostatnio wspominał o sprowadzaniu Tigerów z nowego źródła, od jakiegoś trenera zapasów z Valley Stream, Massapequa czy Manhasset.

Marlboro Man wrócił. Pozwolił sobie nawet na zamieszczenie ogólnokrajowej reklamy w jednym z numerów „Track and Field”. Podczas gdy Johnson po cichu kłusował na jego terytorium, Marlboro Man kłusował, zbierając owoce naszego kłusowania. Johnson wykonał fantastyczną robotę u podstaw, zbudował ogromną bazę klientów i niestrudzoną pracą oraz prymitywnym marketingiem niósł dobrą nowinę o Tigerach ludowi, a teraz Marlboro Man miał z tego skorzystać?

Właściwie nie jestem pewny, po co wskoczyłem do samolotu do Los Angeles. Mogłem przecież po prostu zadzwonić. Być może, podobnie jak klienci Johnsona, potrzebowałem poczucia wspólnoty, nawet jeśli była ona zaledwie dwuosobowa.

Pierwszą rzeczą, którą zrobiliśmy razem po moim przybyciu do Kalifornii, był długi, wyczerpujący bieg po plaży. Potem kupiliśmy pizzę i poszliśmy z Johnsonem do jego mieszkania – typowej nory Świeżego Rozwodnika, kawalerki do n-tej potęgi. Ciasne, ciemne, skąpo urządzone, przypominało mi pokój w jednym z najtańszych hosteli, w których nocowałem podczas podróży dookoła świata.

Naturalnie nie brakowało tam typowych dla Johnsona akcentów. Na przykład butów w każdym kącie. Sądziłem, że moje mieszkanie jest ich pełne, ale Johnson niemal żył we wnętrzu buta biegowego. Upychał towar wszędzie, gdzie się dało,

rozstawiał na wszystkich dostępnych powierzchniach – buty, buty i jeszcze raz buty, przy czym sporo z nich było w różnym stadium dekonstrukcji.

W nielicznych zakątkach, w których biegówek nie było, dostrzegłem książki, sterty książek na półkach domowej roboty – surowych deskach układanych na pniakach. Johnson nie czytał byle czego. Przeważały opasłe tomy poświęcone filozofii, religii, socjologii i antropologii, a także klasyki literatury zachodniej. Zdawało mi się, że to ja uwielbiam czytać, ale Johnson był na zupełnie innym poziomie.

Największe wrażenie robiło jednak dziwne, fioletowe światło w całym mieszkaniu. Jego źródłem było siedemdziesięciopięciogalonowe akwarium dla ryb słonowodnych. Przygotowawszy dla mnie miejsce na kanapie, Johnson poklepał szklany zbiornik i wyjaśnił jego obecność. Większość facetów świeżo po rozwodzie lubi wyruszać wieczorami na łowy do barów dla singli, ale z nim było inaczej: wieczorami ruszał na łowy pod molo w Seal Beach, gdzie poszukiwał rzadkich ryb. Łapał je czymś, co nazywał „siorbaczem”. Tu machnął mi przed nosem jakby prototypem pierwszego w świecie odkurzacza. Spytałem, jak to działa. Odpowiedział, że wystarczy wetknąć końcówkę urządzenia do wody i wessać rybę przez plastikowy wąż do niewielkiego pojemnika, a stamtąd przerzucić do wiaderka i zanieść do domu.

Starał się zgromadzić jak najbogatszą kolekcję egzotycznych stworzeń – od konika morskiego po skubacza kalifornijskiego – którą teraz prezentował mi z nieskrywaną dumą. Wskazał klejnot swego zbioru, małą ośmiornicę, którą nazwał Stretch.

– A skoro już o niej mowa – dodał – to najwyższa pora na karmienie.

Sięgnął do papierowej torby i wyjął z niej żywego kraba.

– Chodź do mnie, Stretch – powiedział, machając skorupiakiem nad akwarium. Ośmiornica nie drgnęła. Johnson pomału opuścił wierzgającego odnóżami kraba do wody, aż na usiane piaskiem dno. Stretch nie był zainteresowany.

– Zdechł? – spytałem.

– Patrz – odparł Johnson.

Krab zaczął tańczyć – ruszył w lewo, potem w prawo, w panice szukając schronienia. Ale schronienia nie było, a Stretch o tym wiedział. Po paru minutach wreszcie drgnął i coś się wysunęło z jego podwozia – antena albo macka. Sięgnęła kraba i delikatnie postukała w jego pancerz. Jest tam kto?

– Stretch właśnie zrobił mu zastrzyk z trucizny – oz-najmił Johnson, szczerząc zęby w uśmiechu niczym dumny tata.

A potem patrzyliśmy, jak krab z wolna przestaje tańczyć, nieruchomieje. Wtedy Stretch owinął go delikatnie macką i wciągnął do swego legowiska: dziury, którą wygrzebał sobie w piasku obok sporego kamienia.

Był to upiorny teatrzyk, ponura wersja *kabuki*, z udziałem bezradnej ofiary i mikrokrakena – czy to był znak, metafora naszej sytuacji? Jedna żywa istota pożarta przez drugą? Taka jest natura, kły i pazury, a ja nie mogłem przestać myśleć o tym, czy taka będzie też historia Blue Ribbon i Marlboro Mana.

Resztę wieczoru spędziliśmy przy kuchennym stole nad listem od młodocianego informatora z Long Island. Najpierw Johnson

odczytał go na głos, potem ja w milczeniu, a następnie dyskutowaliśmy o tym, co powinniśmy zrobić.

– Wysłać cię do Japonii – stwierdził Johnson.

– Co?

– Musisz jechać – powtórzył z naciskiem. – Opowiedz im, ile pracy wykonaliśmy. Domagaj się uznania swoich praw. Załatwmy Marlboro Mana raz na zawsze. Bo gdy już zaczniesz poważnie sprzedawać buty biegowe, gdy nabierze rozpędu, nigdy go nie powstrzymamy. Albo teraz nakreślimy linię na piasku, albo będzie po wszystkim.

Odpowiedziałem, że przecież dopiero wróciłem z Japonii, że nie mam pieniędzy na kolejną podróż. Wszystkie oszczędności pompowałem w firmę i nie miałem szans u Wallace'a na kolejną pożyczkę. Na samą myśl było mi niedobrze. Poza tym nie miałem czasu. Price Waterhouse dawał dwa tygodnie urlopu rocznie, chyba że ktoś – na przykład ja – przeznaczał całość na służbę rezerwową, wtedy mógł liczyć na dodatkowy tydzień. Niestety, już go wykorzystałem.

– Ale przede wszystkim to nie ma sensu – powiedziałem Johnsonowi. – Marlboro Man nawiązał współpracę z Onitsuką wcześniej niż ja.

Niezrażony Johnson wyciągnął maszynę do pisania, tę samą, której używał do torturowania mnie, i zaczął spisywać notatki, pomysły, listy argumentów – wszystko, co mogło nam się przydać do skomponowania manifestu adresowanego do kierownictwa Onitsuki. Stretch kończył swego kraba, a my żuliśmy zimną pizzę, piliśmy piwo i knuliśmy długo w noc.

Następnego popołudnia byłem już w Oregonie. Poszedłem prosto do szefa biura w Price Waterhouse.

– Potrzebne mi dwa tygodnie urlopu – oznajmiłem. – I to teraz.

Uniósł głowę znad papierów na biurku, spojrzał na mnie wilkiem i przez piekielnie długą chwilę zdawało mi się, że mnie zwolni. Ale on tylko odchrząknął i wymamrotał... coś dziwnego. Nie rozumiałem wszystkiego, ale chyba przyszło mu do głowy... że skoro tak mi zależy i nie wspominam o konkretach... to pewnie zrobiłem jakiejś dziewczynie dziecko.

Cofnąłem się o krok, gotów zaprotestować, ale w porę zamknąłem usta. Niech sobie sądzi, co chce, pomyślałem. Byle tylko dał mi wolne.

Szef przyglądał dłońią rzednące włosy, westchnął i rzekł:

– Idź. Powodzenia. Niech ci się wszystko ułoży.

Za bilet lotniczy zapłaciłem kartą kredytową z dwunastomiesięcznym terminem spłaty. Inaczej niż poprzednim razem wysłałem depeszę do szefostwa Onitsuki, zapowiadając swoje przybycie i prosząc o spotkanie.

Odpisali, żebym przyjechał.

Tyle że nie proponowali mi spotkania z Morimoto, który albo został zwolniony, albo umarł. Eksportem zajmował się nowy człowiek.

Niejaki pan Kitami.

Kishikan. Japońskie déjà vu. Znowu wsiadałem do samolotu lecącego do Kraju Kwitnącej Wiśni. Znowu podkreślałem co ważniejsze fragmenty w książce *Jak robić interesy z Japończykami* i uczyłem się ich na pamięć. Znowu jechałem

pociągiem do Kobe, znowu zatrzymałem się w hotelu Newport, znowu przechadzałem się nerwowo po pokoju.

Gdy wybiła godzina zero, pojechałem taksówką do Onitsuki. Spodziewałem się, że pójdziemy do znanej mi już sali konferencyjnej, ale nie, od czasu mojej ostatniej wizyty przearanżowali wnętrze. Nowa sala konferencyjna, powiedzieli. Była nowocześniejsza, większa, wyposażona w obite skórą, a nie tkaniną fotele, ustawione wokół znacznie dłuższego stołu. Bardziej imponująca, ale mniej swojska. Byłem zdezorientowany, nawet zastraszone. Całkiem jakbym szykował się do zawodów w Oregon State i w ostatniej chwili usłyszał, że przeniesiono je do Memorial Coliseum w Los Angeles.

Do sali wszedł mężczyzna, stanął przede mną i wyciągnął rękę. Kitami. Jego czarne buty błyszcząły, podobnie jak równie czarne włosy, idealnie zaczesane do tyłu. Bardzo się różnił od Morimoto, który zawsze sprawiał wrażenie, jakby się ubierał z zamkniętymi oczami. Elegancja Kitamiego trochę mnie usztywniła, ale to się zmieniło, gdy niespodziewanie uśmiechnął się do mnie ciepło i przyjaźnie, poprosił, żebym usiadł i się odprężył oraz opowiedział, co mnie sprowadza do Japonii. Poczułem, że mimo imponującej powierzchowności mój rozmówca nie jest zbyt pewny siebie. W końcu była to jego nowa posada, nie zdążył jeszcze zgromadzić zbyt wielkiego... kapitału. Pamięć znowu podsunęła mi to słowo.

Pomyślałem też, że jestem dla Kitamiego kimś cennym. Nie byłem może wielkim klientem, ale i nie drobnicą. Lokalizacja jest wszystkim, a ja sprzedawałem ich buty w Ameryce, na rynku, od którego zależała przyszłość Onitsuki. Możliwe więc, dumałem

z nadzieją, że Kitami nie skreśli mnie tak łatwo. Może zechce korzystać z moich usług do czasu, aż całkowicie przestawią się na współpracę z Marlboro Manem? Byłem częścią aktywów firmy, byłem jak łatwy kredyt, przynajmniej w tej chwili, a to oznaczało, że być może trzymam w ręku lepsze karty, niż mi się wydawało.

Kitami znał angielski lepiej niż jego poprzednicy, ale mówił z silniejszym akcentem. Moje uszy potrzebowały paru minut, by się do tego przyzwyczać – gawędziliśmy o mojej podróży, o pogodzie, o wynikach sprzedaży. Tymczasem w sali pomału przybywało dyrektorów, którzy dosiadali się do stołu. Wreszcie Kitami rozparł się wygodniej w fotelu.

– *Hai...* – powiedział i umilkł.

– Pan Onitsuka? – rzuciłem pytająco.

– Pan Onitsuka nie może dziś do nas dołączyć – padła odpowiedź.

Cholera. Miałem nadzieję, że uda się wykorzystać sympatię, jaką darzył mnie pan Onitsuka, nie wspominając o jego przyjaźni z Bowermanem. Niestety, nic z tego. Pozbawiony sprzymierzeńców, osaczony w nieznanym miejscu, ruszyłem do ataku.

Powiedziałem Kitamiemu i jego kolegom, że jak dotąd Blue Ribbon spisuje się wręcz doskonale. Wyprzedaliśmy wszystkie dotychczasowe zamówienia, budując przy tym rozległą bazę wiernych klientów, a spodziewamy się, że to wcale nie koniec solidnego wzrostu sprzedaży. W 1966 roku sprzedaliśmy towar za czterdzieści cztery tysiące dolarów; w 1967 spodziewaliśmy się sprzedaży rzędu osiemdziesięciu czterech tysięcy dolarów. Opisałem Japończykom nasz nowy sklep w Santa Monica

i wyłożyłem plany dotyczące kolejnych, całej naszej świetlanej przyszłości. Wreszcie pochyliłem się nad stołem.

– Bardzo nam zależy na tym, żeby stać się wyłącznym dystrybutorem obuwia lekkoatletycznego Tiger w Stanach Zjednoczonych – powiedziałem. – I uważam, że w interesie firmy jest realizacja takiego planu.

Nie wspomniałem ani słowem o Marlboro Manie.

Spojrzałem po poważnych obliczach spoglądających na mnie znad stołu. Najsurowiej patrzył Kitami. W kilku słowach wyjaśnił mi, że nie ma takiej możliwości. Onitsuka chce mieć w Ameryce poważnego dystrybutora, z lepszą pozycją na rynku – firmę, która poradzi sobie z naprawdę dużymi obrotami. Firmę, która posiada biura na Wschodnim Wybrzeżu.

– Ale, ale – wpadłem mu w słowo – Blue Ribbon posiada biura na Wschodnim Wybrzeżu!

Kitami odchylił się z fotelem.

– Tak?

– Tak – odrzekłem. – Jesteśmy i na wschodzie, i na zachodzie, a wkrótce będziemy też obecni w centralnej części kraju. Bez problemu poradzimy sobie z dystrybucją w całych Stanach. – Znowu powiodłem wzrokiem po twarzach zebranych. Wyglądały już mniej ponuro.

– Cóż – odezwał się Kitami. – To zmienia postać rzeczy.

Zapewnił mnie, że moja propozycja zostanie starannie rozważona. Zatem... *Hai*. Posiedzenie odroczone.

Wróciłem pieszo do hotelu, a potem przespacerowałem po pokoju całą noc. Z samego rana wezwano mnie telefonicznie do siedziby firmy. W umowie, którą wręczył mi Kitami,

zaproprowano mi prawo do wyłącznej dystrybucji Tigerów w Stanach Zjednoczonych.

Dostałem kontrakt na trzy lata.

Starałem się w miarę nonszalancko podpisać papiery, a zaraz potem złożyłem zamówienie na kolejnych pięć tysięcy par butów, za dwadzieścia tysięcy dolarów, których nie miałem. Kitami oznajmił, że dostawa zostanie wysłana do naszego biura na Wschodnim Wybrzeżu, którego również nie posiadałem.

Obiecałem, że wkrótce przyślę adres.

Lecąc do domu, spoglądałem przez iluminator na chmury płynące nad Oceanem Spokojnym, wracając myślą do chwili, w której usiadłem na szczycie góry Fudzi. Zastanawiałem się, co powiedziałyby o mnie Sarah, widząc, czego dziś dokonałem. Byłem też ciekaw, jak się poczuje Marlboro Man, gdy dowie się od Onitsuki, jak go załatwiliśmy.

Schowałem do torby *Jak robić interesy z Japończykami*. Mój bagaż podręczny był pełen pamiątek. Kupiłem kimona dla matki, sióstr i mamy Hatfield oraz malutki miecz samurajski, który zamierzałem powiesić sobie nad biurkiem, ale najcenniejszym nabytkiem był miniaturowy telewizorek. Łupy wojenne, pomyślałem z uśmiechem. Dopiero gdy byliśmy daleko nad Pacyfikiem, poczułem cały ciężar owego „zwycięstwa”. Wyobraziłem sobie na przykład minę Wallace’a, gdy go poproszę o kredyt na sfinansowanie nowego, ogromnego zamówienia. Jeśli odmówi... kiedy odmówi, co wtedy pocznę?

A nawet gdyby się zgodził, w jaki sposób otworzę biuro na Wschodnim Wybrzeżu? Jak mam tego dokonać przed rychłą dostawą butów? I kto je poprowadzi?

Spoglądałem na płonący, zakrzywiony horyzont. Znałem tylko jedną osobę na tej planecie całkowicie pozbawioną korzeni, pełną niespożytej energii, absolutnie szaloną i gotową przenieść się na wschód w rekordowym czasie – zanim przyjdzie dostawa.

Zastanawiałem się, czy Stretchowi spodoba się Atlantyk.

1967

Nie załatwiłem sprawy tak, jak należało. Ani trochę.

Wiedząc, jaka będzie reakcja Johnsona, i obawiając się jej, zwlekałem ze zdaniem mu pełnej relacji ze spotkania w Japonii. Wysłałem krótkie pismo z zapewnieniem, że rozmowy z Onitsuką przebiegły pomyślnie i że zapewniłem nam prawo do dystrybucji Tigerów w całym kraju. Na tym, niestety, poprzestałem. Być może żywiłem w duchu nadzieję, że uda mi się zatrudnić kogoś innego do pracy na Wschodnim Wybrzeżu. Albo że opór Wallace'a zniweczy cały plan.

I rzeczywiście, zatrudniłem kogoś innego: byłego biegacza oczywiście. Tyle że on się wycofał, zmienił zdanie ledwie kilka dni po tym, jak zgodził się pojechać na wschód. Sfrustrowany, rozdrażniony, wiedziony lękiem i wewnętrznym pragnieniem odwlekania ostatecznych rozstrzygnięć, zająłem się sprawą znacznie prostsza: znalezieniem kogoś, kto mógłby zastąpić Johnsona w sklepie w Santa Monica. Zwróciłem się z propozycją do Johna Borka, trenera lekkoatletycznego drużyn szkolnych z Los Angeles, znajomego moich znajomych. Zgodził się bez wahania; doprawdy nie brakowało mu gorliwości.

Ale skąd miałem wiedzieć, że będzie *aż tak* gorliwy? Następnego ranka zameldował się w sklepie Johnsona i oznajmił, że jest nowym szefem.

– Nowym... kim? – bąknął Johnson.

– Właśnie zostałem zatrudniony. Mam cię zastąpić, kiedy pojedziesz na wschód – wyjaśnił Bork.

– Pojadę... dokąd? – spytał Johnson, sięgając po słuchawkę.

Tej rozmowy też nie przeprowadziłem najlepiej. Powiedziałem Johnsonowi coś w stylu: „Cha, cha, stary, właśnie miałem do ciebie dzwonić”. Zapewniłem go też, że jest mi bardzo przykro, że dowiedział się o wszystkim w tak niezręczny sposób. Wyjaśniłem, że byłem zmuszony okłamać Onitsukę, twierdząc, że już mamy przedstawicielstwo na wschodnim wybrzeżu, a to oznaczało, że tkwimy w niezłym bagnie. Ogromna dostawa butów miała lada chwila wyruszyć w podróż morską do Nowego Jorku, a przecież, argumentowałem, nikt, ale to nikt poza Johnsonem nie potrafiłby podołać zadaniu błyskawicznego otwarcia biura i przyjęcia towaru.

Johnson był najpierw zdumiony, zaraz potem wściekły, po czym kompletnie ześwirował – a wszystko to w ciągu minuty. Wsiadłem więc raz jeszcze do samolotu, żeby rozmówić się z nim w sklepie.

Oznajmił mi, że nie chce przenosić się na wschód, bo uwielbia Kalifornię, gdzie mieszkał od urodzenia. Tu mógł biegać przez okrągły rok, a bieganie, o czym doskonale wiedziałem, było dla Johnsona wszystkim. A jak miał biegać tam, gdzie zima oznaczała siarczysty mróz? Argumentom nie było końca.

I nagle wszystko się odmieniło. Staliśmy właśnie pośrodku jego sklepu, sanktuarium obuwia sportowego, gdy ledwie słyszalnym

szeptem przyznał, że to przełomowy moment dla Blue Ribbon, firmy, w którą zainwestował tak wiele – finansowo, emocjonalnie i duchowo. Dodał zaraz, że istotnie nikt inny nie umiałby w krótkim czasie zorganizować biura na Wschodnim Wybrzeżu. To rzekłszy, rozpoczął dość rozwlekły, na wpół wewnętrzny monolog. Mówił, że sklep w Santa Monica praktycznie sam się prowadzi, więc mógłby przeskokić następcę w jeden dzień. Że raz już zdarzyło mu się organizować punkt sprzedaży w dalekich stronach, więc mógłby tego dokonać ponownie – i to szybko, bo przecież bardzo zależy nam na czasie, jako że dostawa jest w drodze, a lada chwila wznowiona zostanie nauka w szkołach i pojawią się nowe zamówienia. Wreszcie odwrócił głowę i zapytał ściany – a może buty lub Wielkiego Ducha – dlaczego nie miałyby po prostu się zamknąć i zrobić tego, o co go proszę, na kolanach dziękując za tak niebywałą okazję, bo przecież każdy widzi, jakie z niego – tu szukał przez moment właściwego określenia – „pieprzone beztalencie”.

Zapewne należało wtedy zaproponować: „Co ty wygadujesz. Nie bądź dla siebie taki surowy”. Zapewne. Ale nie zaproponowałem. Siedziałem cicho i czekałem.

I czekałem.

– Zgoda – rzekł wreszcie. – Pojadę.

– Świetnie. Wspaniale. Dziękuję ci.

– Ale dokąd?

– Co dokąd?

– Dokąd konkretnie mam pojechać?

– A, tak. Cóż, pewnie do dowolnego miasta na wschodnim wybrzeżu, byle miało port. Tylko nie do Portlandu w Maine.

– Dlaczego?

– Firma z oddziałami w dwóch różnych miastach o nazwie Portland? Japończycy dostaliby kręćka.

Dyskutowaliśmy przez chwilę, aż doszliśmy do wniosku, że logika nakazuje wybrać albo Nowy Jork, albo Boston – ze wskazaniem na to drugie miasto.

– Stamtąd odbieramy większość dostaw.

– Zgoda – rzekł Johnson. – Bostonie, przybywam!

W tym momencie rzuciłem w górę plik prospektów biur podróży oferujących wycieczki do Bostonu, tak że spadły na niego jak jesienne liście. Nie było to może zbyt subtelne, ale byłem zdesperowany.

Spytał, jakim cudem miałem przy sobie akurat te broszury. Odpowiedziałem, że byłem pewny, iż podejmie właściwą decyzję.

Roześmiał się.

To, że tak łatwo mi wybaczył, że wykazał się taką pogodą ducha, sprawiło, że poczułem wdzięczność i polubiłem go jeszcze bardziej. Umocniło też moją lojalność. Żałowałem, że wcześniej tak go traktowałem. Żałowałem każdego listu, który pozostał bez odpowiedzi. Zdarzają się ludzie, z którymi gra się w jednej drużynie, ale Johnson był kimś więcej.

I wtedy zagroził, że rzuci robotę.

Oczywiście listownie.

„Sądzę, że to ja odpowiadam za sukcesy, które dotąd odnosiliśmy”, pisał. „A także za wszystkie sukcesy, które odniesiemy w ciągu co najmniej dwóch najbliższych lat”.

W związku z tym przedstawił mi dwuczęściowe ultimatum:

1. Uczynić go pełnoprawnym współnikiem w Blue Ribbon.
2. Podnieść wynagrodzenie do sześciuset dolarów miesięcznie plus jedna trzecia zysków powyżej pierwszych sześciu tysięcy sprzedanych par butów.

Bo jak nie, to do widzenia, napisał.

Zadzwońiłem do Bowermana, żeby go poinformować, że Pełnoetatowy Pracownik Numer Jeden wszczął bunt. Trener wysłuchał mnie w milczeniu, rozpatrzył sprawę ze wszystkich stron, zważył wszystkie „za” i „przeciw”, po czym ogłosił werdykt:

– Pieprzyć go.

Odrzekłem, że nie jestem pewny, czy „pieprzenie go” to najlepsza strategia. Być może dałoby się ugłaskać Johnsona półśrodkami, dając mu rzeczywiście jakieś udziały w firmie. Lecz im dłużej o tym rozmawialiśmy, tym wyraźniej widziałem, że rachunek nigdy się nie zgodzi: ani ja, ani Bowerman nie chcieliśmy się wyzbyć żadnej części udziałów, a to oznaczało, że nawet gdybym chciał zaakceptować ultimatum Johnsona, to zwyczajnie nie było to możliwe.

Poleciałem do Palo Alto, gdzie Johnson przebywał z wizytą u rodziców, i poprosiłem o rozmowę. Johnson odparł, że chciałby, żeby w spotkaniu uczestniczył jego ojciec, Owen. Gdy tylko usiedliśmy w gabinecie Owena, dostrzegłem niesłychane podobieństwo między nimi. Nie tylko wyglądali tak samo i podobnie mówili, identyczne mieli niemal wszystkie odruchy. W jednym tylko bardzo się różnili: Owen od samego początku był głośny, agresywny. Zrozumiałem, że cały ten bunt to jego sprawka.

Owen był z zawodu sprzedawcą. Handlował sprzętem do rejestracji dźwięku – marki Dictaphone – i miał w tym imponujące wyniki. Podobnie jak dla większości sprzedawców, życie było dla niego pasmem niekończących się negocjacji, w których się lubował. Innymi słowy, był absolutnym przeciwieństwem mnie. Będzie jazda, pomyślałem. Kolejna dzika strzelanina z negocjatorem-pasjonatem. Czy to się kiedyś skończy?

Zanim przeszliśmy do rzeczy, Owen zapragnął uraczyć mnie historyjką. Sprzedawcy tak już mają. Jako księgowy z zawodu, mówił, przypomniałem mu o innym księgowym, którego niedawno poznał, a którego klientką była tancerka topless. O ile pamiętam, w przypowieści chodziło o to, czy koszt silikonowych implantów artystki można było odliczyć od podatku. Zaśmiałem się z grzeczności, wysłuchawszy puenty, a potem położyłem ręce na podłokietnikach fotela i zaczekałem, aż Owen przestanie rechotać i zaatakuje.

Zaczął od przytoczenia wszystkich zasług syna dla Blue Ribbon. Twierdził, że aktywność Jeffa jest jedynym powodem, dla którego firma w ogóle jeszcze istnieje. Kiwałem głową i pozwalałem mu się wygadać, a jednocześnie unikałem kontaktu wzrokowego z Johnsonem, który siedział z boku. Zastanawiałem się, czy przeciwiczyli to wszystko, tak jak ja przeciwiczyłem z Jeffem swoje wystąpienie przed podróżą do Japonii. Gdy Owen skończył stwierdzeniem, że biorąc pod uwagę fakty, jego syn bez wątplenia powinien zostać pełnoprawnym współnikiem w Blue Ribbon, odchrząknąłem i przyznałem, że Jeff istotnie jest jak dynamo,

a jego praca dla firmy jest bezcenna. Zaraz potem zrzuciłem bombę:

– Niestety, przyjaciele, prawda jest taka, że mamy sprzedaż na poziomie czterdziestu tysięcy dolarów oraz nieco większe długi, zatem po prostu nie ma tu czego dzielić. Walczymy o kawałki nieistniejącego tortu.

Co więcej, powiedziałem Owenowi, Bowerman nie zamierza pozbyć się ani jednego udziału w Blue Ribbon, więc ja nie mogę oddać ani jednego z moich, gdyż w tej sytuacji oddałbym kontrolę nad firmą, którą sam stworzyłem – a to po prostu nie jest możliwe.

Następnie złożyłem kontrofertę: zaproponowałem Johnsonowi pięćdziesiąt dolarów podwyżki.

Owen popatrzył na mnie. Było to spojrzenie zaciekle i twarde, wypracowane podczas niezliczonych, intensywnych negocjacji. Przypuszczam, że temu spojrzeniu zawdzięczał skuteczną sprzedaż bardzo wielu produktów Dictaphone. Czekał, aż się ugnę, aż podbiję własną ofertę, ale ja, bodaj pierwszy raz w życiu, naprawdę miałem mocny argument: nie mogę niczego oddać, bo nic nie mam. „Zgódźcie się albo się nie dogadamy” – to coś jak cztery asy. Trudno przebić taką zagrywkę.

Wreszcie Owen spojrzał na syna. Chyba obaj od początku wiedzieli, że to do Johnsona będzie należała ostateczna decyzja, a teraz widziałem w jego twarzy, że walczą w nim dwa przeciwstawne pragnienia. Z jednej strony nie chciał przyjąć mojej oferty. Z drugiej – nie chciał stracić pracy. Kochał Blue Ribbon. Potrzebował Blue Ribbon. Postrzegał Blue Ribbon jako jedyne miejsce na świecie, do którego naprawdę pasuje; alternatywę dla

ruchomych piasków typowej korporacji, które pochłoneły większość naszych kolegów ze studiów, większość naszego pokolenia. Milion razy skarżył się na brak komunikacji ze mną, ale tak naprawdę to leseferyzm mojego stylu zarządzania ukształtował go jako pracownika, uwolnił pokłady jego kreatywności. Nie przypuszczam, by gdziekolwiek indziej mógł liczyć na taką autonomię. Po kilku sekundach Johnson wyciągnął do mnie rękę.

– Umowa stoi – powiedział.

– Stoi – przytaknąłem, ściskając ją.

Przypieczętowaliśmy nową umowę wspólnym sześciomilowym biegiem. O ile mnie pamięć nie myli, wygrałem.

Wydawało mi się, że mając Johnsona na Wschodnim Wybrzeżu i Borka w kalifornijskim sklepie, jestem potentatem, jeśli chodzi o personel. I wtedy zadzwonił do mnie Bowerman, prosząc, żebym przyjął do pracy jeszcze kogoś. Chodziło o jednego z jego podopiecznych z klubu, Geoffa Hollistera.

Zaprosiłem go na hamburgery i nieźle nam poszło to spotkanie, ale ostatecznie przekonał mnie do siebie tym, że nawet nie drgnęła mu powieka, gdy sięgnąłem do kieszeni i okazało się, że nie mam pieniędzy, żeby zapłacić za lunch. Zatrudniłem go, żeby jeździł po całym stanie i sprzedawał Tigery – tym samym został Pełnoetatowym Pracownikiem Numer Trzy.

Wkrótce potem Bowerman znowu zadzwonił: chciał, żebym przyjął kolejnego człowieka. Czterokrotny wzrost liczebności personelu w ciągu ledwie paru miesięcy? Czy stary Trener wyobrażał sobie, że jestem jak General Motors? Pewnie bym się

wykręcił, gdyby Bowerman w porę nie ujawnił nazwiska kandydata.

Bob Woodell.

Znałem to nazwisko, rzecz jasna. Znali je wszyscy w Oregonie. Woodell był liderem zespołu Bowermana w 1965 roku. Nie nazwałbym go gwiazdą, ale z pewnością był twardym, budzącym uznanie zawodnikiem. Oregon bronił drugiego mistrzostwa kraju wywalzonego w ciągu trzech lat. Woodell objawił się niespodziewanie, wygrywając konkurs skoku w dal i pokonując faworytów z UCLA. Byłem tam i widziałem jego triumf; zrobił na mnie wielkie wrażenie.

Następnego dnia można było zobaczyć w telewizji materiał o wypadku podczas imprezy uczelnianej z okazji Dnia Matki. Woodell i dwudziestu jego kolegów z bractwa nieśli tratwę na brzeg Millrace, strumienia wijącego się przez teren kampusu. Właśnie próbowali przewrócić ją na drugą stronę, gdy nagle ktoś stracił równowagę. Ktoś inny krzyknął, wszyscy uciekli. Tratwa upadła, przygniatając Woodella – zmiażdżyła mu pierwszy krąg kręgosłupa w odcinku lędźwiowym. Nie dawano mu wielkich szans na to, że jeszcze kiedyś będzie chodził.

Bowerman zorganizował wieczorne zawody na Hayward Field, żeby zebrać pieniądze na leczenie Woodella. Teraz wziął na siebie nowe zadanie: chciał znaleźć chłopakowi zajęcie. W tej chwili bowiem, jak twierdził, nieszczęśnik siedział na wózku inwalidzkim w domu rodziców, gapiąc się na ściany. Woodell nieśmiało zasugerował, że mógłby zostać asystentem Bowermana, ale Trener powiedział mi:

– Nie sądzę, Buck, żeby to się mogło udać. Ale może znajdzie się coś dla niego w Blue Ribbon?

Gdy skończyliśmy rozmowę, zadzwoniłem do Woodella. O mało nie powiedziałem mu, jak mi przykro z powodu jego wypadku, ale w porę ugryzłem się w język. Nie byłem pewny, czy wypada o tym mówić. Szybko odnalazłem w pamięci kilka innych zdań, ale żadne nie wydało mi się odpowiednie. Pół życia spędziłem w krępującym milczeniu, ale jeszcze nigdy nie brakowało mi słów tak bardzo jak wtedy. Co można powiedzieć świetnemu biegaczowi, który nie może już poruszać nogami? Postanowiłem, że będę z nim rozmawiał wyłącznie o interesach. Wyjaśniłem więc, że polecił mi go Bowerman, i dodałem, że może znajdę mu zajęcie w mojej nowej firmie handlującej obuwiami. Zaproponowałem wspólny lunch. „Jasne”, odpowiedział.

Spotkaliśmy się następnego dnia w barze kanapkowym w Beaverton, na północnym przedmieściu Portlandu. Woodell przyjechał sam – nauczył się już obsługiwać specjalnie przystosowany samochód, mercury’ego cougara z ręcznym sterowaniem. Prawdę mówiąc, stawiał się nawet przed czasem, to ja spóźniłem się piętnaście minut.

Gdyby nie wózek inwalidzki, chyba nie poznałbym Woodella, gdy wszedłem owego dnia do baru. Widywałem go wcześniej osobiście i kilka razy w telewizji, ale po ostatnich przejściach i licznych operacjach był szokująco wychudzony. Stracił sześćdziesiąt funtów, a jego naturalnie ostre rysy sprawiały teraz wrażenie naszkicowanych bardzo cienkim ołówkiem. Włosy jednak wciąż miał kruczoczarne i gęste, nadal też rosły w zadziwiająco ciasnych lokach. Przypominał mi popiersie albo

płaskorzeźbę przedstawiającą Hermesa, którą widziałem gdzieś na greckiej prowincji. Oczy także miał czarne; błyszczały żelazną wolą i sprytem, a może i odrobiną smutku. Przypominały mi oczy Johnsona. Nie wiem, co w nich było, ale hipnotyzowało i rozczulało. Żałowałem, że nie przyszedłem na czas.

Teoretycznie nasz lunch miał być rozmową o pracę, lecz obaj wiedzieliśmy, że to tylko formalność. Żołnierze Oregonu dbają o siebie nawzajem. Na szczęście nie tylko lojalność wchodziła tu w grę – polubiliśmy się od pierwszej chwili. Potrafiliśmy się nawzajem rozbawić, żartując głównie z Bowermana. Wspominaliśmy niezliczone tortury, którymi nękał swoich zawodników, rzekomo celem utwardzenia charakterów – potrafił na przykład rozgrzać klucz na kuchence, a potem w saunie przycisnąć go do nagiego ciała któregoś ze swych podopiecznych. Obaj padliśmy ofiarą tej próby. Nie minęło wiele czasu, a byłem już pewny, że dałbym Woodellowi pracę, nawet gdyby był mi zupełnie obcy. I to z chęcią. Był moim typem człowieka. Nie miałem jeszcze pewności, czym jest Blue Ribbon i czy kiedykolwiek będzie coś znaczyć, ale bez względu na to, jaka przyszłość czekała moją firmę, miałem nadzieję, że zachowa coś z charakteru tego człowieka.

Zaproponowałem mu misję otwarcia drugiego sklepu detalicznego, tym razem w Eugene, w pobliżu kampusu, oraz miesięczną pensję w wysokości czterystu dolarów. Na szczęście nie negocjował. Gdyby poprosił o cztery tysiące, pewnie znalazłbym sposób, żeby mu tyle dać.

– Umowa? – spytałem.

– Umowa – odparł.

Podaliśmy sobie ręce. Wciąż miał mocny, sportowy uścisk dłoni.

Kelnerka przyniosła rachunek i oznajmiłem Woodellowi, że ja stawiam. Wyjąłem portfel i stwierdziłem, że jest pusty. Spytałem wtedy Pełnoetatowego Pracownika Numer Cztery, czy mógłby mnie wesprzeć. Tylko do najbliższej wypłaty.

Gdy Bowerman nie podsyłał mi nowych pracowników, zajmował się głównie podsyłaniem mi wyników swych ostatnich eksperymentów. W 1966 roku zauważył, że zewnętrzna podeszwa buta Spring Up topi się jak masło, podczas gdy środkowa zachowuje kształt. Zaproponował więc producentowi, by wziął podeszwę środkową z modelu Spring Up i połączył ją z podeszwą zewnętrzną z modelu Limber Up, tym sposobem tworząc idealny but treningowy na długie przebieżki. Teraz, w 1967 roku, dostaliśmy od Onitsuki prototyp – był zdumiewająco udany. Z luksusową amortyzacją i opływowym kształtem sprawiał wrażenie przybysza z przyszłości.

Producent zapytał nas, jaką nazwę proponujemy. Bowermanowi podobało się słowo „Aztec”, jako nawiązanie do igrzysk olimpijskich, które w 1968 roku miały się odbyć w Meksyku. Mnie też przypadło to do gustu. Japończycy nie mieli nic przeciwko – tak narodziły się buty Aztec.

I wtedy Adidas zagroził nam pozwem sądowym, jako że produkował już buty o nazwie Azteca Gold – były to kolce, które miały wejść do sprzedaży podczas tychże igrzysk. Wprawdzie jeszcze nikt o nich nie słyszał, ale to nie przeszkadzało Niemcom narobić szumu.

Rozdrażniony, pojechałem do górskiego domostwa Bowermana, żeby omówić sprawę. Usiedliśmy na szerokim ganku z widokiem

na rzekę. Z daleka lśniła w słońcu jak srebrne sznurowadło. Trener zdjął czapkę, włożył ją na powrót i potarł szczękę.

– Jak się nazywał ten facet, który nakopał do dupy Aztekom? – spytał wreszcie.

– Cortez – odparłem.

– Dobra – mruknął. – Nazwiemy je Cortez.

Zaczynałem nabierać niezdrowej pogardy dla Adidasa. A może i zdrowej? Niemiecka firma dominowała na rynku obuwia sportowego od paru dziesięcioleci, a wraz z niezagrożoną dominacją pojawiła się w jej poczynaniach arogancja. Naturalnie nie można wykluczyć, że żadnej arogancji nie było, a ja po prostu motywowałem się do działania, próbując widzieć w Adidasie potwora. Tak czy owak, gardziłem nim i męczyło mnie, że każdego dnia widzę niemieckiego giganta daleko, daleko przed nami. Nie mogłem znieść myśli, że ten stan rzeczy może się utrzymać do końca moich dni.

Rozmyślania o Adidasie obudziły wspomnienia o Jimie Grelle’u. W ogólniaku Grelle (wymawiało się to jako „Grella”, a czasem jako „gorilla”) był najszybszym biegaczem w Oregonie, ja zaś byłem zawsze drugi: przez cztery lata oglądałem wyłącznie jego plecy. Potem obaj poszliśmy na University of Oregon i tam tyrania kolegi trwała w najlepsze. Gdy ukończyłem studia, miałem nadzieję, że już nigdy nie zobaczę pleców Grelle’a. Po latach, gdy Grelle wygrywał bieg na tysiąc pięćset metrów na moskiewskim stadionie Lenina, ja miałem na sobie wojskowy mundur i właśnie siedziałem na kanapie w pokoju dziennym w Fort Lewis. Wymachiwałem pięścią w stronę ekranu, dumny z krajana, lecz jednocześnie odrobinę przygasłem, wspominając, ile to razy był

ode mnie szybszy. Teraz nowym Grelle'em stał się dla mnie Adidas. Pościg za nim i szachowanie mnie groźbą podjęcia kroków prawnych irytowały mnie niebywale, ale i napędzały. Też niebywale.

I tym razem w mojej donkiszotowskiej krucjacie przeciwko silniejszemu przeciwnikowi moim trenerem był Bowerman. I tym razem robił wszystko, co w jego mocy, żeby umożliwić mi zwycięstwo. Często wspominałem mowy motywacyjne, które do nas kierował, zwłaszcza podczas współzawodnictwa z naszym arcywrogiem, Oregon State. Odtwarzałem je sobie w pamięci, każde słowo o tym, że Oregon State to nie byle jaki przeciwnik. Że pokonanie USC i Cal było ważne, ale zwycięstwo nad Oregon State to (pauza) coś zupełnie innego. Niemal sześćdziesiąt lat później nadal mam dreszcze na wspomnienie owych słów i tonu Bowermana. Nikt nie potrafił podnieść nam ciśnienia tak jak on, człowiek, który nigdy w życiu nie podniósł głosu, który potrafił mówić wybrane słowa kursywą i w pozornym spokoju przemycać wykrzykniki działające na nas nie gorzej niż rozgrzane klucze.

Szukając dodatkowej inspiracji, wracałem niekiedy myślą do chwili, gdy pierwszy raz zobaczyłem Bowermana – obchodził wtedy całą szatnię, rozdając nam nowe buty. Gdy stanął przede mną, właściwie nie byłem jeszcze pewny, czy dostałem się do drużyny. To był mój pierwszy rok, wciąż się nie sprawdziłem, nadal się uczyłem. Lecz on przycisnął mi do piersi parę nowiutkich kolców. „Knight”, rzekł wtedy – i nic ponadto. Tylko moje nazwisko. Ani sylaby więcej. Spojrzałem na te buty, zielone jak barwy Oregonu, z żółtymi paskami – zachwyciły mnie jak nic innego w całym życiu. Przytuliłem je, a potem zaniósłem do

swojego pokoju i ostrożnie postawiłem na najwyższej półce regału z książkami. Pamiętam, że skierowałem na nie światło mojej biurkowej lampki.

Naturalnie był to produkt Adidasa.

Pod koniec 1967 roku Bowerman inspirował wielu ludzi, nie tylko mnie. Książka, o której mi mówił, miała rzecz o joggingu, była już gotowa, trafiła do księgarń. Niepozorna, licząca ledwie sto stron, zatytułowana po prostu *Jogging*, nauczała nowej ewangelii: aktywności fizycznej. Nauczała naród, który zapadł w zbiorową drzemkę na kanapie. I jakimś cudem wzbudziła pożogę – udało się sprzedać milion egzemplarzy i powołać do życia nowy ruch, który przedefiniował znaczenie słowa „biegać”. Wkrótce potem, dzięki Bowermanowi i jego książce, bieganie przestało być czynnością wyłącznie dla czubków, a stało się prawie... modne?

Cieszyłem się jego sukcesem, ale i przyszłym sukcesem Blue Ribbon. Wiedziałem, że jego bestseller z pewnością przyniesie nam popularność, a wraz z nią wzrost sprzedaży. W końcu pewnego dnia usiadłem, by przeczytać *Jogging*. Poczułem ciężar w żołądku. W rozdziale o właściwym sprzęcie Bowermann udzielał czytelnikom całkiem rozsądnych porad, lecz zakończył je co najmniej dziwnymi zaleceniami. Na przykład, pisząc o bólu goleni, nazywanym *shin splints*, wspomniał, że dobór właściwego obuwia jest ważny, ale tak naprawdę każde buty nadają się do biegania. „Podejrzewam, że wystarczą nawet te, które na co dzień nosicie w domu czy w ogrodzie”.

Co?!

Doradzając w sprawie stroju do ćwiczeń, uświadamiał czytelnikom, że odpowiednie ubranie może „podnieść na duchu”, ale zaraz dodawał, że nie należy przywiązywać się do konkretnych *marek*.

Nie wykluczam, że Bowerman naprawdę tak myślał, że były to słowa szczere i prawdziwe, adresowane do biegaczy amatorów, a nie do wyszkolonych sportowców, ale na Boga, czy naprawdę musiał dzielić się nimi na piśmie? Akurat w chwili, gdy próbowaliśmy wypromować *markę*? I bardziej konkretnie: czy taka była prawdziwa opinia Bowermana o Blue Ribbon i o mnie? Że wystarczą byle jakie buty? Gdyby tak było, to po cóż, u licha, mielibyśmy w ogóle parać się sprzedażą Tigerów? Po co się męczyć?

Oto próbowałem ścigać Adidasa, ale w pewnym sensie nadal ścigałem Bowermana, szukałem jego aprobaty, a pod koniec 1967 roku naprawdę nie bardzo wierzyłem w to, żebym kiedykolwiek miał dogonić choć jednego z nich.

Głównie za sprawą Cortezów wymyślonych przez Bowermana udało się zamknąć rok w pięknym stylu, to jest uzyskując zakładane przychody: osiemdziesiąt cztery tysiące dolarów. Prawie z utęsknieniem czekałem na kolejną wizytę w oddziale First National Banku. Nareszcie Wallace mógł dać nam trochę oddechu, poluzować rzemyki sakiewki. Może nawet wzięłyby pod uwagę nasz potencjał wzrostu.

Tymczasem firma znowu przerosła moje miejsce zamieszkania – choć może bardziej precyzyjnie byłoby stwierdzić, że je zaanektowała. Wyglądem coraz bardziej przypominało kawalerkę Johnsona; brakowało tylko fioletowego światła i ośmiornicy

w akwariu. Nie mogłem dłużej zwlekać: potrzebowaliśmy biura z prawdziwego zdarzenia i dlatego wynająłem przestronne pomieszczenie we wschodniej części miasta.

Luksusów nie było – ot, dawna salka produkcyjna o wysoko zawieszonym stropie i niemal równie wysokich oknach, z których kilka było wybitych, a kilka na stałe otwarto, przez co temperatura we wnętrzu była niemal stała i nie przekraczała dziesięciu stopni Celsjusza. Tuż obok mieściła się hałaśliwa tawerna Pink Bucket, w której codziennie równo o 16.00 włączała się szafa grająca. Ściany były tak cienkie, że słychać było, jak mechanizm układa na gramofonie pierwszą płytę, nie wspominając o dźwiękach muzyki.

Niemal docierał do nas trzask każdej zapalanej zapalniczki, syk tłących się papierosów, brzęk szkła. Zdrowie. *Salud*. Kij ci w oko.

Za to czynsz był niski – pięćdziesiąt dolarów miesięcznie.

Gdy zabrałem tam Woodella, żeby się rozejrzył, przyznał, że miejsce to ma swój urok. Zadowolenie leżało zresztą w jego interesie, jako że zamierzałem przenieść go ze sklepu w Eugene właśnie tu, do biura. Wykazał się niezwykłymi umiejętnościami w sprzedaży, talentem organizacyjnym oraz niespożytą energią, ale czułem, że lepiej wykorzystam jego potencjał tu, w miejscu, które miałem odtąd nazywać „centralą”. Co było do przewidzenia, już pierwszego dnia wymyślił rozwiązanie problemu unieruchomionych okien: przyniósł jeden ze swych starych oszczepów i sięgał nim do trudno dostępnych haczyków.

Na wymianę wybitych szyb na razie nie mogliśmy sobie pozwolić, dlatego w naprawdę zimne dni po prostu nosiliśmy swetry.

Pośrodku pomieszczenia postawiłem ściankę ze sklejki, tworząc tym samym przestrzeń biurową na tyłach oraz przestrzeń handlową od frontu. Nie byłem złotą rączką – na krzywej podłodze nie umiałem postawić ani całkiem prostej, ani całkiem pionowej ścianki. Z odległości dziesięciu stóp wydawało się, że sklejka faluje. Uznaliśmy z Woodellem, że to nawet ciekawy efekt.

W sklepie z tanim wyposażeniem biur kupiliśmy trzy poobijane biurka – jedno dla mnie, drugie dla Woodella, a trzecie dla „kolejnej osoby, która będzie dostatecznie głupia, żeby zacząć dla nas pracować”. Zmajstrowałem też ściankę z płyty korkowej, do której przypiąłem różne modele Tigerów, naturalnie wzorując się na pomyśle dekoratorskim wykorzystanym przez Johnsona w Santa Monica. W kącie sali urządziliśmy strefę dla klientów, w której mogli usiąść i w spokoju przymierzyć buty.

Pewnego dnia, pięć minut przed osiemnastą, zajrzał do nas jakiś dzieciak, licealista. Powiedział nieśmiało, że potrzebuje nowych butów do biegania. Spojrzeliśmy z Woodellem najpierw po sobie, a potem na zegar. Byliśmy wykończeni, ale każda sprzedaż miała dla nas znaczenie. Gadaliśmy więc z dzieciakiem o podbiciu jego stopy, długości kroków, życiu. Przymierzył kilka par. Sznurował je niespiesznie, potem spacerował i wreszcie stwierdzał, że „to nie to”. O 19.00 orzekł, że musi pójść do domu i się zastanowić. Gdy wyszedł, usiedliśmy z Woodellem wśród pustych pudełek i rozrzuconych butów. Spojrzałem na niego. On spojrzał na mnie. Czy naprawdę tak zamierzaliśmy budować firmę obuwniczą?

Przenosząc stopniowo zapasy towaru z mieszkania do nowego biura, pomyślałem nagle, że może nie byłoby głupio w ogóle

zrezygnować z kawalerki i po prostu wprowadzić się do firmy, skoro i tak praktycznie tam mieszkałem. Gdy nie pracowałem w Price Waterhouse, zarabiając na czynsz, siedziałem w Blue Ribbon. Kąpać się mogłem na siłowni.

Rozsądek jednak zwyciężył: tylko szalenie byłby gotów zamieszkać w biurze.

I wtedy dostałem list od Johnsona, który pochwalił mi się, że zamieszkał w swoim nowym biurze.

Na siedzibę naszego wschodniego przedstawicielstwa wybrał Wellesley, bogate przedmieście Bostonu. Naturalnie załączył odręcznie naszkicowaną mapkę oraz więcej informacji o historii, topografii i klimacie Wellesley, niżbym kiedykolwiek potrzebował. Opowiedział mi też, w jaki sposób dokonał wyboru.

Początkowo brał pod uwagę Long Island w Nowym Jorku. Gdy tylko tam przybył, spotkał się z owym licealistą, który swego czasu powiadomił go o dyskretnej działalności Marlboro Mana. Zwiedziwszy Long Island w jego asyście, Johnson poczuł, że to nie jego para kaloszy. Pożegnał chłopaka i ruszył na północ szosą I-95, a gdy wjechał do Wellesley, po prostu poczuł, że to jest to. Zobaczył ludzi biegających cichymi, wiejskimi drogami. Było wśród nich sporo kobiet i, dziwnym trafem, większość przypominała mu Ali MacGraw, a Ali MacGraw była bardzo w guście Johnsona. Co więcej, przypomniał sobie, że Ali MacGraw uczyła się w Wellesley College.

I wtedy na dokładkę dowiedział się albo przypomniał sobie, że przebiega tędy trasa maratonu bostońskiego. Sprzedane!

Przejrzał swoją bazę danych i odnalazł adres klienta mieszkającego w tej okolicy – był to kolejny młodociany gwiazdor

bieżni. Pojechał do niego i nie zapowiedziawszy się wcześniej, zapukał do drzwi. Chłopaka nie było w domu, ale jego rodzice oświadczyli, że naturalnie Johnson może wejść i poczekać na niego, jeśli tylko sobie życzy. Gdy chłopak wrócił, zastał swego sprzedawcę butów w jadalni, przy stole, podczas posiłku z całą jego rodziną. Następnego dnia, gdy już razem pobiegali, Johnson wziął od niego listę nazwisk miejscowych trenerów i potencjalnych klientów, a także miejsc, które mogłyby mu się spodobać. Już po paru dniach znalazł mały domek do wynajęcia, położony na tyłach zakładu pogrzebowego. Zajął go w imieniu Blue Ribbon i zarazem uczynił swoim domem. Chciał, żebym wziął na siebie opłacanie połowy dwustudolarowego czynszu.

W postscriptum zasugerował, żebym kupił mu meble.

Nie odpowiedziałem.

1968

Przez sześć dni w tygodniu pracowałem w Price Waterhouse, a wczesne ranki, późne wieczory, wszystkie weekendy oraz urlopy poświęcałem Blue Ribbon. Nie miałem czasu na przyjaźnie, na ćwiczenia, na życie towarzyskie – i byłem całkiem zadowolony. Moje życie było dalekie od stanu równowagi, to pewne, ale nic mnie to nie obchodziło. Prawdę mówiąc, pragnąłem jeszcze większej nierównowagi.

Chciałem poświęcać Blue Ribbon każdą minutę każdego dnia. Nigdy nie byłem wielozadaniowy i nie widziałem powodu, żeby teraz stawać się kimś takim. Pragnąłem być obecny, zawsze. Skupiać się nieustannie na jedynym zadaniu, które naprawdę miało znaczenie. Jeżeli moje życie miało być pracą, bez czasu na zabawę, to chciałem, żeby moja praca była zabawą. Innymi słowy, miałem ochotę zwolnić się z Price Waterhouse. Nie dlatego, że nienawidziłem tej pracy – po prostu nie byłem do niej stworzony.

Chciałem tego, czego chcą wszyscy: być sobą, na pełny etat.

Tyle że nie było to możliwe. Firma Blue Ribbon zwyczajnie nie była w stanie mnie utrzymać. Choć była na najlepszej drodze do podwojenia sprzedaży piąty rok z rzędu, nadal brakowało środków

choćby na wypłatę wynagrodzenia dla współzałożyciela. Postanowiłem pójść na kompromis: znaleźć zajęcie, które pozwoli mi opłacić rachunki, ale będzie wymagało mniejszego zaangażowania, tym samym pozostawiając mi więcej czasu na realizowanie mojej pasji.

Znalazłem tylko jedno zajęcie spełniające to kryterium: nauczanie. Złożyłem papiery w Portland State University i dostałem posadę asystenta, z pensją siedmiuset dolarów miesięcznie.

Pewnie powinienem się cieszyć, że opuszczam Price Waterhouse, ale bardzo wiele się tam nauczyłem, a w dodatku żal mi było rozstawać się z Hayesem. Koniec z koktajlami po pracy, powiedziałem. Koniec z Walla Walla.

– Zamierzam się skupić na handlu butami – zapowiedziałem.

Hayes zmarszczył brwi, a potem wymamrotał coś o tym, że będzie mu mnie brakowało albo że mnie podziwiał.

Spytałem, co zamierza robić. Odparł, że karierę w Price Waterhouse. Że schudnie pięćdziesiąt funtów, zostanie współnikiem – taki miał plan. Życzyłem mu szczęścia.

W ramach oficjalnego zrywania więzów wybrałem się na rozmowę z szefem, starszym współnikiem o jakże Dickensowskim nazwisku Curly Leclerc. Był to jegomość uprzejmy, bezstronny i gładko odgrywający jednoaktowy dramat, który odgrywał pewnie ze sto razy – rozmowę pożegnalną. Zapytał, co zamierzam robić, skoro rezygnuję z pracy w jednej z najlepszych na świecie firm w branży rachunkowości. Odparłem, że rozkręcam własny biznes i mam nadzieję nareszcie nadać mu właściwy rozpęd, a tymczasem będę wykładał rachunkowość.

Popatrzył na mnie. Nie podążałem za scenariuszem. Ani trochę.
– A po jaką cholere robi pan coś takiego?

Na koniec zostawiłem sobie najtrudniejszą rozmowę: powiedziałem ojcu, co zamierzam. On także na mnie popatrzył. Jakby mało było tego wałkonienia się zwanego handlem butami, to teraz jeszcze i to – nauczanie. Posada wykładowcy nie oznaczała poważania. Posada wykładowcy w Portland State była praktycznie hańbą.

– Co ja powiem przyjaciołom? – spytał.

Uniwersytet zlecił mi prowadzenie czterech kursów rachunkowości, a jednym z nich był kurs podstawowy. Poświęciłem kilka godzin na przygotowania, na przegląd podstawowych koncepcji, a gdy nadeszła jesień, poczułem, że w moim życiu dokonuje się zmiana, której oczekiwałem. Nie mogłem poświęcić Blue Ribbon tyle czasu, ile chciałem, ale na pewno więcej. Podążałem ścieżką, którą nareszcie mogłem nazwać własną, i choć nie byłem pewny, dokąd mnie ona zaprowadzi, byłem gotów się przekonać.

I dlatego promieniałem nadzieją w pierwszym dniu semestru, na początku września 1967 roku. Moi studenci niestety nie. Niespiesznie wypełnili salę, emanując znudzeniem i wrogością. Najbliższą godzinę mieli spędzić w dusznej klatce, zmuszani do przyswajania najnudniejszej wiedzy świata, ja zaś miałem być winowajcą, a w konsekwencji celem ich skoncentrowanej niechęci. Spoglądali na mnie, marszcząc brwi, niektórzy wręcz wilkiem.

Rozumiałem ich, ale nie zamierzałem pozwolić, by wyprowadzili mnie z równowagi. Stojąc przy pulpicie w czarnym garniturze i wąskim, szarym krawacie, generalnie zachowywałem kamienny

spokój. Jak na mnie oczywiście, bo nerwowość miałem we krwi, a w owym czasie rozwinęło się u mnie kilka nerwowych tików – lubiłem na przykład zakładać na nadgarstek gumki i strzelać nimi o skórę. Możliwe, że podczas pierwszych zajęć strzelałem nimi nieco częściej i nieco mocniej, gdy patrzyłem, jak banda skazańców zwanych studentami zajmuje miejsca w ławkach.

Aż nagle, w pierwszym rzędzie, ujrzałem piękną, młodą kobietę. Miała długie, złote włosy swobodnie opadające na ramiona, z którymi pięknie współgrały złote obręcze w jej uszach, również sięgające ramion. Spojrzałem na nią, a ona na mnie. Czarna kreska dramatycznie podkreślała urodę jej błękitnych oczu.

Pomyślałem o Kleopatrze. Pomyślałem o Julie Christie. Pomyślałem: Jezu, młodsza siostra Julie Christie zapisała się na moje zajęcia z rachunkowości!

Zastanawiałem się, ile ma lat. Pewnie mniej niż dwadzieścia, oeniłem, szarpiąc gumkę na nadgarstku. Szarpałem tak i szarpałem, gapiąc się na nią i udając, że się nie gapię. Trudno było oderwać od niej wzrok. I trudno było ją rozgryźć. Tak młoda, a taka światowa, myślałem. Te kolczyki – czysto hipisowski detal, a do tego niezwykle szykowny makijaż. Kim jest ta dziewczyna? I jak mam się skupić na prowadzeniu zajęć, gdy ona siedzi w pierwszym rzędzie?

Sprawdziłem listę obecności. Do dziś pamiętam nazwiska.

– Pan Trujillo?

– Jestem.

– Pan Peterson?

– Jestem.

– Pan Jameson?

– Jestem.

– Panna Parks?

– Jestem – odpowiedziała cicho młodsza siostra Julie Christie.

Uniosłem głowę, uśmiechając się lekko. Odpowiedziała mi tym samym. Drżącą ręką zaznaczyłem obecność obok nazwiska. Penelope Parks. Penelopa, jak wierna żona obieżyświata Odyseusza.

Obecna i dostrzeżona.

Postanowiłem zastosować metodę sokratyczną, tak jak ci profesorowie z Oregonu i Stanfordu, których wykłady najbardziej lubiłem. Poza tym moja pamięć o Akropolu była jeszcze świeża; nadal byłem zauroczony wszystkim, co greckie. Być może jednak zadając pytania, a nie prowadząc tradycyjny wykład, chciałem po trosze odwrócić uwagę studentów od siebie, a po trosze skłonić ich do aktywności. Zwłaszcza pewną urodziwą studentkę.

– Proszę o uwagę – zacząłem. – Powiedzmy, że kupują państwo trzy identyczne gadzety: pierwszy za dolara, drugi za dwa, a trzeci za trzy. Następnie sprzedają państwo jeden z nich za pięć dolarów. Jaki jest koszt sprzedanego gadżetu? I jaki jest zysk brutto ze sprzedaży?

Kilka rąk się uniosło. Niestety, żadna nie należała do panny Parks, która siedziała ze spuszczoną głową, najwyraźniej bardziej nieśmiała niż pan profesor. Byłem zmuszony poprosić o odpowiedź najpierw pana Trujilla, a potem Petersona.

– W porządku – powiedziałem. – Pan Trujillo dokonał wyceny rozchodu metodą FIFO i otrzymał zysk brutto w wysokości czterech dolarów. Pan Peterson użył metody LIFO i otrzymał zysk

brutto w wysokości dwóch dolarów. Zatem... kto zrobił lepszy interes?

Wywiązała się ożywiona dyskusja, w której udział wzięli niemal wszyscy – poza panną Parks. Spojrzałem na nią. I jeszcze raz. Nie odzywała się. Nie unosiła głowy. Może wcale nie jest nieśmiała, pomyślałem. Może po prostu nie jest szczególnie bystra. Jakże bym żałował, gdyby odpadła z mojej grupy. Albo gdybym musiał ją oblać.

Bardzo wcześnie wbiłem moim studentom do głowy podstawową zasadę rachunkowości: aktywa zawsze muszą być równe pasywom. Strony tego fundamentalnego równania, ciągnąłem, muszą zawsze, ale to zawsze pozostawać w równowadze. Rachunkowość to rozwiązywanie problemów, a większość problemów sprowadza się do braku tejże równowagi. Aby je rozwiązać, trzeba ją uzyskać. Możliwe, że byłem po trosze hipokrytą, bo stosunek pasywów do kapitału w mojej firmie był mniej więcej jak dziewięćdziesiąt do dziesięciu. Niejeden raz wyobrażałem sobie, jak krzywiłby się Wallace, gdyby przyszło mu posłuchać moich wykładów.

Miałem wrażenie, że moim studentom bilansowanie aktywów i pasywów nie wychodzi ani trochę lepiej niż mnie – zadanie domowe rozwiązywali wręcz fatalnie. Wszyscy, z wyjątkiem panny Parks, która poradziła sobie doskonale! Z każdym kolejnym zadaniem umacniała się na pozycji najlepszej studentki w grupie. Mało tego, nie tylko odpowiedzi były bezbłędne, ale i pismo nienaganne, jak japońska kaligrafia. Czy to możliwe, żeby tak piękna dziewczyna miała w dodatku tak bystry umysł?

W połowie semestru miała najwyższą średnią w grupie i do dziś nie wiem, kto się bardziej z tego cieszył: panna Parks czy pan Knight.

Pewnego dnia, zaraz po tym, jak rozdałem sprawdzone testy, zatrzymała się na chwilę przy moim biurku i spytała, czy możemy zamienić słowo. Odpowiedziałem, że oczywiście, i na uspokojenie kilkakrotnie strzeliłem gumką na nadgarstku z wyjątkową siłą. Panna Parks spytała, czy nie zechciałbym zostać jej doradcą. Zaskoczyła mnie.

– Och – bąknąłem. – Ależ tak. Będę zaszczycony.

Zaraz potem wypaliłem:

– A czy pani... nie chciałaby popracować?

– Co takiego?

– Prowadzę na boku... hmm... niewielką firmę obuwniczą. Przydałaby mi się pomoc w księgowości.

Rozmawiając ze mną, przyciskała do piersi książki. Teraz poprawiła je nieco i zatrzepotała rzęsami.

– Ach tak... No cóż. Zgoda. To może być... niezła zabawa.

Zaproponowałem jej dwa dolary za godzinę. Skinęła głową. Dogadaliśmy się.

Parę dni później przyszła do biura. Oddaliśmy jej z Woodellem trzecie biurko. Usiadła przy nim, położyła dłonie na blacie i rozejrzała się.

– Co konkretnie miałabym robić? – spytała.

Woodell podał jej listę zadań – maszynopisanie, prowadzenie ksiąg i terminarza, fakturowanie, inwentaryzacja – i wyjaśnił, że wystarczy, jeśli każdego dnia zajmie się jednym lub dwoma z nich.

Ale panna Parks nie wybrała sobie zadania. Wykonała wszystkie, prędko i bez trudu. Po tygodniu nie mieliśmy pojęcia, jakim cudem do tej pory radziliśmy sobie bez niej.

I nie tylko jakość pracy panny Parks była dla nas tak cenna, ale także jej usposobienie. Od pierwszego dnia zaangażowała się bezgranicznie. Szybko pojęła, do czego dążymy, co staramy się zbudować. Dostrzegła, że Blue Ribbon to przedsięwzięcie unikatowe, że z czasem może stać się czymś niezwykłym. Chciała zrobić wszystko, co w jej mocy, by się do tego przyczynić. A sporo było w jej mocy.

Miała niesamowite podejście do ludzi, zwłaszcza do przedstawicieli handlowych, których zaczęliśmy zatrudniać. Gdy tylko zaglądali do biura, panna Parks dokonywała błyskawicznej oceny i albo ich oczarowywała, albo ustawiała do pionu, w zależności od tego, co było konieczne. Choć z natury nieśmiała, potrafiła być i złośliwa, i zabawna, a przedstawiciele – ci, których polubiła – często wychodzili roześmiani i oglądali się przez ramię, nie do końca wiedząc, co ich właśnie spotkało.

Wpływ panny Parks widać było najbardziej po Woodellu. Przechodził wtedy trudny okres. Jego ciało buntowało się przeciwko życiu na wózku, przeciwko dożywotniemu unieruchomieniu. Cierpiał z powodu odleżyn i innych negatywnych skutków spędzania długiego czasu w bezruchu; niekiedy jego choroby ciągnęły się przez kilka tygodni. Lecz gdy już pojawiał się w pracy, gdy siadał obok panny Parks, jego policzki nabierały kolorów. Działała na niego uzdrawiająco, a ja przyglądałem się temu oczarowany.

Często zaskakiwałem sam siebie, proponując na przykład, że skoczę na drugą stronę ulicy po lunch dla panny Parks i Woodella. W zasadzie to ją powinniśmy prosić o podobne przysługi, a jednak z każdym dniem coraz częściej zgłaszałem się na ochotnika. Czyżbym był taki rycerski? A może podstępny? Co się ze mną działo? Nie poznawałem sam siebie.

Pewne sprawy jednak nigdy się nie zmieniają. Moja głowa, jak zawsze pełna debetów, kredytów oraz butów, butów, butów, rzadko była zdolna poprawnie zapamiętać zamówienie. Panna Parks nigdy się nie skarżyła, Woodell też nie. Niemal zawsze wręczałem im po papierowej torbie, a oni natychmiast wymieniali znaczące spojrzenia.

– Umieram z ciekawości, co też dostałem dziś na lunch – mamrotał Woodell, a panna Parks tylko zasłaniała dłonią uśmiech.

Przypuszczam, że dostrzegła moje zauroczenie. Kilka razy wymieniliśmy powłóczyście spojrzenia, kilka razy milczeliśmy niezręcznie i bardzo znacząco. Pamiętam też jeden wybuch szczególnie nerwowego śmiechu, jedną chwilę cudownego milczenia. Pamiętam wreszcie długi moment kontaktu wzrokowego, po którym nie mogłem zasnąć.

I wreszcie stało się. W chłodne popołudnie pod koniec listopada, gdy panny Parks nie było w biurze, przechodziłem właśnie obok jej biurka i zauważyłem otwartą szufladę. Zatrzymałem się, żeby ją zamknąć, i wtedy dostrzegłem w środku... stosik czeków? To były jej wypłaty. Nie spieniężyła ani jednej.

To nie była dla niej praca. To było coś innego. A zatem... być może...? Czyżbym ja? Może?

Może.

(Dowiedziałem się później, że Woodell robił to samo).

W Święto Dziękczynienia na Portland spadła fala niespotykanego chłodu. Przez wybite okna naszego biura wpadał do środka wręcz arktyczny wiatr. Niektóre podmuchy były tak silne, że papiery sfruwały z biurka, a sznurówki pokazowych egzemplarzy butów trzepotały jak szalone. Warunki były niezdnośne, ale wciąż nie mogliśmy sobie pozwolić na naprawę okien, a tym bardziej na przerwę w pracy. Na jakiś czas przenieśliśmy się z Woodellem do mojego mieszkania, a panna Parks dołączała tam do nas każdego popołudnia.

Któregoś dnia, gdy Woodell poszedł już do domu, milczeliśmy z panną Parks przez dłuższy czas. Kiedy skończyliśmy pracę, odprowadziłem ją do windy i wcisnąłem guzik. Uśmiechnęliśmy się nerwowo. Wcisnąłem jeszcze raz, a potem oboje spoglądaliśmy na światelko nad drzwiami kabiny. Odchrząknąłem.

– Panno Parks – zacząłem. – Może zechciałaby pani, hmm... wybrać się gdzieś w piątkowy wieczór?

Te oczy Kleopatry. Powiększyły się dwukrotnie.

– Ja?

– Nikogo innego tu nie widzę – odpowiedziałem.

Ping. Drzwi windy się rozsunęły.

– Och – westchnęła, spoglądając na swoje stopy. – No cóż... zgoda.

Pospiesznie wskoczyła do kabiny, a gdy zamykały się drzwi, widziałem, że wciąż stoi ze spuszczoną głową.

Zabrałem ją do zoo. Sam nie wiem dlaczego. Może zdawało mi się, że spacerując i oglądając zwierzęta, będziemy mieli okazję poznać

się nieco lepiej w dyskretny sposób. Poza tym w obecności birmańskich pytonów, nigeryjskich kóz i afrykańskich krokodyli miałem okazję zabłysnąć – zrobić na pannie Parks wrażenie, opowiadając o moich podróżach. Czułem potrzebę przechwalania się, że widziałem piramidy i Świątynię Nike. Opowiedziałem jej też o tym, jak zachorowałem w Kalkucie. Nigdy nikomu nie opisywałem tego przerażającego doświadczenia. Nie mam pojęcia, dlaczego podzieliłem się nim z panną Parks – może miało to związek z tym, że w Indiach czułem się bardziej samotny niż kiedykolwiek, a teraz doświadczałem czegoś wręcz odwrotnego.

Wyznałem jej wreszcie, że los Blue Ribbon jest niepewny. Firma mogła zbankrutować praktycznie z dnia na dzień, lecz mimo to nie umiałem sobie wyobrazić sytuacji, w której zajmuję się czymś innym. Moja mała firma obuwnicza to żywa, oddychająca istota, mówiłem, i to ja sam stworzyłem ją z niczego. Tchnąłem w nią życie, pielęgnowałem w chorobie, kilka razy wskrzesiłem z martwych, a teraz pragnąłem ze wszystkich sił zobaczyć, jak staje na własnych nogach i rusza w świat.

– Czy to brzmi sensownie? – spytałem.

– Mhm – przytaknęła.

Gdy mijaliśmy lwy i tygrysy, powiedziałem jej otwarcie, że nie chcę pracować u kogoś innego. Że chcę zbudować coś własnego, coś, na co mógłbym wskazać palcem i powiedzieć: to moje dzieło. Uważałem, że tylko w ten sposób mogę nadać swojemu życiu sens.

Skinęła głową. Podobnie jak podstawy rachunkowości, intuicyjnie w lot chwyciła wszystko, o czym jej mówiłem.

Spytałem, czy się z kimś spotyka. Wyznała, że tak. Ale ten chłopak, jak powiedziała, to tylko chłopak. I w ogóle wszyscy,

z którymi się spotykała, byli tylko chłopakami, nikim więcej. Gadali wciąż o sporcie i samochodach. (Miałem dość rozumu, żeby nie oznajmić jej, że uwielbiam jedno i drugie).

– Ale pan – ciągnęła – widział kawał świata. A teraz stawia pan wszystko na jedną kartę, żeby stworzyć tę firmę... – Urwała.

Wyprostowałem się mimowolnie. Pożegnaliśmy lwy i tygrysy.

Na drugą randkę wybraliśmy się do Jade West, chińskiej restauracji naprzeciwko naszego biura. Przy wołowinie po mongolsku i kurczaku w sosie czosnkowym wysłuchałem jej opowieści. Nadal mieszkała w domu i bardzo kochała swoją rodzinę, ale zdarzały się i trudne chwile. Ojciec był specjalistą od prawa morskiego – pomyślałem, że to niezłe zajęcie. Z opowieści panny Parks wynikało, że jej dom jest bardziej przestronny i lepiej wyposażony niż ten, w którym dorastałem, ale gdy mieszkają w nim rodzice z pięciorgiem dzieci, bywa ciężko. Zawsze brakowało pieniędzy; pewne formy racjonowania były normą. Nigdy nie mieli w nadmiarze podstawowych produktów, z papierem toaletowym włącznie. Był to dom naznaczony niepewnością, a panna Parks nie lubiła niepewności. Woląca czuć się bezpieczna. Powtórzyła to jeszcze raz: bezpieczna. To dlatego zainteresowała się rachunkowością. Miała wrażenie, że zawód księgowego oznacza stabilność, solidność, stały dochód.

Zapytałem, jak to się stało, że wybrała Portland State. Usłyszałem, że zaczęła od Oregon State.

– Aha – mruknąłem takim tonem, jakby właśnie mi wyznała, że siedziała w więzieniu.

Roześmiała się.

– Jeśli to dla pana jakieś pocieszenie, to nie podobało mi się tam.

Nie znosiła zwłaszcza obowiązującego tam wymogu, by każdy student wziął udział w co najmniej jednych zajęciach z wystąpień publicznych. Była na to zdecydowanie zbyt nieśmiała.

– Rozumiem, panno Parks.

– Mów mi Penny.

Po kolacji odwoziłem ją do domu i przedstawiła mnie rodzicom.

– Mamo, tato, to jest pan Knight.

– Miło mi państwa poznać – powiedziałem, podając im rękę.

Przez chwilę spoglądaliśmy na siebie. Potem na ściany. Potem na podłogę. Cudowna pogoda, nieprawdaż?

– Cóż – westchnąłem, stukając palcem w zegarek i strzelając gumką. – Późno już. Będę uciekał.

Jej matka spojrzała na zegar ścienny.

– Ledwie dziewięta – powiedziała. – Też mi randka.

Zaraz po naszej drugiej randce Penny poleciała z rodzicami na Hawaje, żeby spędzić tam Boże Narodzenie. Przysłała mi pocztówkę, co naturalnie wziąłem za dobry znak. Gdy wróciła, pierwszego dnia w pracy zaprosiłem ją znowu na kolację. Był to lodowato zimny wieczór w styczniu 1968 roku.

Znowu spotkaliśmy się w Jade West, ale tym razem musiała na mnie poczekać – wróciłem spóźniony ze zbiórki skautów. Dostało mi się za to.

– Pan? Na zbiórce skautów?

I to uznałem za dobry znak: czuła się wystarczająco swobodnie, by pozwolić sobie na kpiący ton.

Właśnie wtedy, podczas naszej trzeciej randki, zauważyłem, że oboje jesteśmy znacznie bardziej rozluźnieni. Było naprawdę miło. Owa swoboda trwała i pogłębiała się z każdym tygodniem, a wraz z nią uczucie i zdolność do niewerbalnej komunikacji – taka, którą dane jest poznać tylko dwojgu nieśmiałych ludzi. Wyczuwałem, gdy Penny zaczynała czuć się niezręcznie, i albo wycofywałem się nieco, albo próbowałem ją wywabić, otworzyć. Gdy z kolei mnie spotykało coś podobnego, na przykład gdy zaczynałem wewnętrzną debatę z samym sobą na temat firmy, wiedziała doskonale, kiedy szturchnąć mnie lekko w ramię, a kiedy zaczekać, aż sam się ocknę z zamyślenia.

Penny nie mogła jeszcze legalnie pić alkoholu, ale często pożyczaliśmy prawo jazdy od jednej z moich sióstr i jechaliśmy do centrum, do Trader Vic's, na koktajl. Czas i alkohol działy cuda. W lutym, gdy obchodziłem trzydzieste urodziny, Penny spędzała już każdą wolną minutę w Blue Ribbon, a wieczory w moim mieszkaniu. W pewnym momencie przestała mnie nazywać „panem Knightem”.

Pewnego dnia, co było nieuniknione, przywiozłem ją do domu, by poznała moich bliskich. Usiedliśmy wszyscy przy stole w jadalni i racząc się pieczenią mamy oraz zimnym mlekiem, udawaliśmy, że nie jesteśmy skrępowani. Penny była drugą dziewczyną, którą przyprowadziłem do domu, i może brakło jej charyzmy Sarah, lecz to, co miała, było znacznie lepsze. Jej urok był autentyczny, nie wyćwiczony, i najwyraźniej przypadł do gustu Knightom, ale cóż – to jednak byli Knightowie. Matka się nie odzywała, siostry daremnie starały się stworzyć pomost między nami a rodzicami, ojciec zaś raz po raz zadawał wnikliwe pytania, by dowiedzieć się

czegoś o środowisku, z którego wywodziła się Penny, przez co brzmiał jak skrzyżowanie bankowca z departamentu kredytów z detektywem z wydziału zabójstw. Penny wyznała mi potem, że atmosfera przy stole była dokładnym przeciwieństwem tego, do czego nawykła w swoim domu, gdzie kolację spożywało się w swobodnym klimacie – wszyscy się śmiali, przekrzykiwali nawzajem, psy szczekały, a w tle hałasował telewizor. Zapewniłem ją, że jeśli czuła się nieswojo, to nikt z mojej rodziny tego nie zauważył.

Gdy to ja złożyłem wizytę u niej, przekonałem się, że nie zmyślała. Jej dom naprawdę był przeciwieństwem mojego. Znacznie większy od Château Knight, był siedliskiem chaosu. Na dywanach widać było plamy zostawione przez zwierzęta: owczarka niemieckiego, małpę, kota, kilka białych szczurów oraz wyjątkowo znerwicowaną gęś. Chaos pogłębiało to, że prócz klanu Parksów i ich zwierzyńca stałymi bywalcami domu były hordy dzieciaków z sąsiedztwa.

Ze wszystkich sił starałem się być czarujący, ale jakoś nie mogłem nawiązać z nikim (ani z żadnym zwierzakiem) bliższego kontaktu. Wreszcie powoli, mozolnie zacząłem budować nić porozumienia z Dot, matką Penny. Przypominała mi filmową ciotkę Mame, szurniętą i wiecznie młodą. Pod wieloma względami naprawdę pozostała nastolatką, jakby chciała się sprzeciwić roli matrony, pani domu. Zauważyłem, że jest dla Penny bardziej jak siostra niż jak matka. Wkrótce po kolacji, gdy zaprosiliśmy ją z Penny na drinka, ochocho skorzystała z oferty.

Odwiedziliśmy kilka lokali, zanim wylądowaliśmy w otwartym po godzinach barze we wschodniej części miasta. Penny po dwóch

koktajlach piła już tylko wodę, w przeciwieństwie do Dot, która wkrótce zaczęła się rwać do tańca z obcymi mężczyznami – marynarzami i nie tylko. W pewnej chwili wskazała kciukiem na Penny i zawołała do mnie:

– Zostawmy tę nudziarę! To zbędny balast!

Penny zakryła oczy dłońmi, a ja się roześmiałem i rozparłem wygodniej na krześle.

Właśnie zaliczyłem Próbę Dot.

Jej aprobata mogła się okazać kluczową sprawą kilka miesięcy później, gdy zapragnąłem wyjechać z Penny na długi weekend. Choć spędzaliśmy wieczory w mojej kawalerce, nadal w wielu sprawach ograniczały nas wymogi przyzwoitości. Dopóki Penny mieszkała z rodzicami, czuła się zobowiązana respektować ich wolę, stosować się do ich zasad i rytuałów. Ja zaś musiałem prosić o zgodę jej matkę, jeśli marzyła mi się jakaś wielka wyprawa.

Ubrany w garnitur i krawat stawiłem się w ich domu. Grzecznie przywitałem się ze zwierzętami, pogłaskałem gęs i poprosiłem Dot na słowo. Usiedliśmy we dwoje przy kuchennym stole, nad filiżankami kawy. Powiedziałem jej, że bardzo lubię Penny. Uśmiechnęła się. Dodałem, że moim zdaniem Penny też darzy mnie uczuciem. Dot znowu się uśmiechnęła, ale jakby mniej pewnie. Powiedziałem, że chciałbym wyjechać z nią na weekend do Sacramento, na lekkoatletyczne mistrzostwa kraju.

Dot upiła łyk kawy i wydeła wargi.

– Hmm... nie – oznajmiła. – Nie, Buck, nie wydaje mi się. Chyba nic z tego nie będzie.

– O – bąknąłem. – Przykro mi to słyszeć.

Odnalazłem Penny w pokoju na tyłach domu i przekazałem jej wiadomość: matka się nie zgadza. Bez słowa przycisnęła dłonie do policzków. Powiedziałem, żeby się nie przejmowała. Pojadę do domu, pozbieram myśli i spróbuję coś wymyślić.

Następnego dnia wróciłem i ponownie spytałem Dot, czy ma dla mnie chwilę. Jak poprzednio, usiedliśmy z kawą przy kuchennym stole.

– Dot – zacząłem – być może niezbyt dobrze wyjaśniłem wczoraj, jak poważne zamiary mam względem twojej córki. Widzisz, Dot, ja kocham Penny, a Penny kocha mnie. Jeśli wszystko będzie się układać tak jak do tej pory, wyobrażam sobie nasze wspólne życie. I dlatego naprawdę chciałbym, żebyś zastanowiła się nad odpowiedzią.

Dot rozmieszała cukier w kawie i zabębniła palcami o blat. Miała dziwną minę: trochę jakby gnębił ją strach z domieszką frustracji. Niezbyt często uczestniczyła w negocjacjach i zapewne nie знаła podstawowej zasady: wiedzieć, czego się chce; z czym trzeba odejść od stołu, żeby nie czuć się pokonanym. Dlatego najpierw milczała, speszona, a potem po prostu pękła.

– Zgoda – powiedziała. – Zgoda.

Poleciałem z Penny do Sacramento. Oboje radowaliśmy się swobodą, bez rodziców i wieczornych pożegnań, choć w duchu podejrzewałem, że Penny jeszcze bardziej cieszy się z okazji do wypróbowania swego prezentu na zakończenie szkoły średniej: kompletu różowych walizek.

Tak czy inaczej, nic nie mogło popsuć jej znakomitego humoru. Żar lał się z nieba przez cały weekend – było trzydzieści osiem stopni – lecz nie usłyszałem od niej ani słowa skargi, nawet gdy

przyszło nam usiąść na trybunach, na metalowych krzeselkach rozpalonych jak ruszty. Nie okazywała znudzenia, gdy tłumaczyłem jej niuanse konkurencji biegowych i rozwodziłem się nad samotnością i umiejętnościami prawdziwych biegaczy. Słuchała z zainteresowaniem i chwyciła błyskawicznie – jak zawsze.

Sprowadziłem ją na płytę stadionu i przedstawiłem znajomym zawodnikom, a także Bowermanowi, który nie szczędził jej komplementów: zachwyty jej urodą podkreślił zupełnie szczerym pytaniem: co też porabia z takim lumpem jak ja? Pozostałe biegi obejrzelśmy już w towarzystwie mego dawnego trenera.

Na noc zatrzymaliśmy się w hotelu na skraju miasta, w apartamencie pomalowanym i umeblowanym w nader niepokojącym odcieniu brązu – w kolorze przypalanej grzanki, orzekliśmy zgodnie. Niedzielny poranek spędziliśmy w basenie, szukając cienia pod trampoliną. W końcu uznałem, że nadszedł czas na rozmowę o przyszłości. Następnego dnia wyruszałem w długą i bardzo ważną podróż do Japonii, mającą scementować moje relacje z Onitsuką. Powiedziałem Penny, że pod koniec lata, gdy wrócę, nie będziemy mogli tak po prostu „chodzić ze sobą”. W Portland State nie tolerowano takich związków między wykładowcami a studentami. Chcąc uniknąć zarzutów, musieliśmy sformalizować to, co nas łączyło. A to oznaczało małżeństwo.

– Poradzisz sobie z przygotowaniem do ślubu, gdy mnie nie będzie? – spytałem.

– Tak – odpowiedziała.

Nie było dyskusji, niepewności, wielkich emocji. I żadnych negocjacji. Było tak, jakby wszystko dawno zostało postanowione. Wróciliśmy do naszego spalonego na grzankę apartamentu, żeby zadzwonić do rodziców Penny. Dot podniosła słuchawkę po pierwszym sygnale. Przekazałem jej nowiny i po długiej, przytłaczającej pauzie usłyszałem:

– Ty sukinsynu.

Klik.

Parę chwil później oddzwoniła. Wyjaśniła, że zareagowała impulsywnie, bo tego lata planowała dobrze się bawić z Penny i była rozczarowana zmianą planów. Zaraz potem dodała, że *prawie* równie dobrą zabawą będą dla niej przygotowania do ślubu i wesela.

Nadeszła pora, by zawiadomić moich rodziców. Odniosłem wrażenie, że są zadowoleni, choć po niedawnym ślubie mojej siostry Jeanne chyba mieli trochę dosyć tego typu imprez.

Gdy odłożyłem słuchawkę, spojrzeliśmy z Penny po sobie, a potem na brązową tapetę i brązowy dywan – i oboje westchnęliśmy. Zatem to jest życie.

Powtarzałem sobie w nieskończoność: jesteście zaręczeni, jesteście zaręczeni. Mimo to jakoś tego nie czułem, być może dlatego, że tkwiliśmy w hotelu na przedmieściu Sacramento, w samym środku fali upałów. Dopiero później, gdy wróciliśmy do domu i w Zales wybrałem pierścionek zaręczynowy ze szmaragdem, sytuacja zaczęła się wydawać bardziej realna. Kamień z oprawą za pięćset dolarów – tak, to było nawet bardzo rzeczywiste. Lecz ani przez chwilę nie czułem zdenerwowania, nie zadawałem sobie, ogarnięty typowo męskim żalem, odwiecznego

pytania: Boże, co ja narobiłem? Miesiące randkowania z Penny, poznawania jej, były najszcześniejszym okresem mojego życia, a teraz miałem okazję przedłużyć ten stan. Tak to postrzegałem. Podstawy rachunkowości – aktywa, pasywa, kapitał.

Dopiero gdy wyruszyłem do Japonii, dopiero gdy ucałowałem narzeczoną na do widzenia i obiecałem napisać, gdy tylko dotrę na miejsce, rzeczywistość zaatakowała mnie w całej pełni. Miałem kogoś więcej niż narzeczoną, kochankę, przyjaciela. Miałem partnerkę. Dawniej mówiłem sobie, że moim partnerem jest Bowerman, w pewnym stopniu też Johnson. Ale to, co łączyło mnie z Penny, było wyjątkowe, bez precedensu. To był sojusz odmieniający całe życie. I tak nie czułem zdenerwowania, raczej pogłębioną świadomość: nigdy wcześniej nie mówiłem „do widzenia” prawdziwej partnerce – różnica była kolosalna. Kto by pomyślał, dumałem. Oto i najprostszy sposób rozpoznania własnych uczuć: powiedzieć „do widzenia”.

Choć raz okazało się, że mój kontakt w firmie Onitsuka pozostał aktualny: Kitami nadal pełnił swoją funkcję. Nikt go nie zastąpił. Nie skierowano go do innych zadań. Przeciwnie, jego pozycja w firmie była nawet mocniejsza – domyśliłem się tego, obserwując jego zachowanie. Był bardziej swobodny, pewny siebie.

Powitał mnie jak członka rodziny, powiedział, że jest zachwycony wynikami Blue Ribbon oraz działalnością naszego biura na wschodnim wybrzeżu, które pod wodzą Johnsona radziło sobie doskonale.

– A teraz popracujmy nad tym, w jaki sposób moglibyśmy opanować rynek amerykański – dodał.

– To mi się podoba – odrzekłem.

Miałem w teczce projekty nowych butów wymyślonych przez Bowermana i Johnsona, w tym także jeden, nad którym pracowali wspólnie, a któremu nadaliśmy nazwę Boston. Innowacyjność tego modelu polegała na tym, że posiadał amortyzację na całej długości podeszwy środkowej. Kitami przypiął projekty do ściany i przyjrzał im się z bliska, trąc dłonią podbródek. Spodobały mu się.

– Podobać bardzo, bardzo – powiedział, klepiąc mnie po plecach.

W ciągu kolejnych paru tygodni spotykaliśmy się wielokrotnie i za każdym razem wyczuwałem w Kitamim niemal braterskie ciepło. Pewnego popołudnia wspomniał, że jego dział eksportu urządza za parę dni doroczny piknik.

– Przyjdź! – powiedział.

– Ja? – spytałem.

– Tak, tak. Jesteś honorowym członkiem działu eksportu.

Piknik odbywał się na Awaji, maleńkiej wyspie opodal Kobe. Popłynęliśmy tam niedużą łodzią, a gdy dotarliśmy na miejsce, ujrzałem na plaży długie stoły zastawione półmiskami z owocami morza oraz miskami makaronu i ryżu. Obok ustawiono wanienki z lodowatą wodą, w której chłodziły się napoje gazowane i piwo. Wszyscy mieli na sobie stroje kąpielowe i okulary przeciwsłoneczne. Ludzie, których znałem dotąd jako poważnych pracowników firmy, wygłupiali się i śmiali beztrosko.

Po jakimś czasie zaczęły się konkursy: budujące ducha zespołu wyścigi w workach oraz sprinterskie biegi po plaży. Miałem okazję popisać się szybkością – przybiegłem na metę pierwszy i wszyscy kłaniali mi się z uznaniem, powtarzając, że chudy *gaijin* jest wyjątkowo szybki.

Pomału zaczynałem chwytać ich język. Znałem już japońskie słowo oznaczające but: *gutzu*. Znałem też słowo oznaczające dochód: *shunyu*. Umialem zapytać o godzinę i o drogę. Często używałem też następującego zdania: *Watakushi domo no kaisha ni tsuite no joh hou des*.

Oto garść informacji o mojej firmie.

Pod koniec pikniku usiadłem na piasku, spoglądając na bezmiar Pacyfiku. Wiodłem dwa oddzielne życia, oba cudowne, dające poczucie przynależności. W rodzinnych stronach byłem częścią zespołu, do którego należeli Woodell, Johnson i od niedawna Penny. Tu, w Japonii, także należałem do drużyny – z Kitamim i resztą porządnych ludzi z Onitsuki. Miałem naturę samotnika, lecz od dziecka doskonale sprawdzałem się w sportach zespołowych. W mojej psychice panowała doskonała harmonia tylko wtedy, gdy w odpowiednich proporcjach łączyłem czas spędzany w samotności z czasem wspólnoty. Właśnie tak jak teraz.

Poza tym robiłem interesy w kraju, który pokochałem. Początkowy strach już dawno minął. Doskonale rozumiałem wrodzoną powściągliwość Japończyków oraz prostotę ich kultury, produktów, sztuki. Podobało mi się to, jak starają się przydać piękna każdemu aspektowi życia, od ceremonialnego parzenia herbaty po budowę mebli. Przypadło mi do gustu nawet to, że spiker w radiu meldował codziennie o tym, które wiśnie w mieście już kwitną i jak intensywnie.

Z zadumy wyrwał mnie pan Fujimoto, siadając obok. Po pięćdziesiątce, nieco przygarbiony, emanował smutkiem – czymś poważniejszym niż melancholia typowa dla tego wieku. Był jak

japoński Charlie Brown. Z drugiej strony, widziałem wyraźnie, że stara się coś z siebie dać, okazać pogodę ducha. Zmusił się do szerokiego uśmiechu i powiedział, że kocha Amerykę i bardzo chciałby tam zamieszkać. Odrzekłem, że właśnie rozmyślałem o tym, jak bardzo kocham Japonię.

– Może zamienimy się miejscami – zaproponował i uśmiechnął się smutno. – W dowolnym momencie.

Pochwaliłem jego angielszczyznę. Wyjaśnił, że uczył się od amerykańskich żołnierzy.

– Zabawne – zauważyłem – bo ja podstawy japońskiej kultury też poznałem dzięki byłym amerykańskim żołnierzom.

Fujimoto przypomniał sobie, że pierwsze słowa, które poznał dzięki naszym wojakom, brzmiały: „Pocałuj mnie w dupę!”. Roześmialiśmy się.

Spytałem go, gdzie mieszka, a wtedy jego uśmiech zgasł.

– Parę miesięcy temu straciłem dom. Tajfun Billie. – Burza była bezlitosna dla japońskich wysp Honsiu i Kiusiu: zrównała z ziemią dwa tysiące domów. – Jednym z nich był mój.

– Bardzo mi przykro – powiedziałem.

Skinął głową, spoglądając na wodę. Zaczynał od początku. Tak jak to Japończycy mają w zwyczaju, wyjaśnił. Tym, czego nie mógł już niczym zastąpić, był rower. W latach sześćdziesiątych rowery były w Japonii nieprawdopodobnie drogie.

Dołączył do nas Kitami. Nie umknęło mojej uwagi, że Fujimoto wstał niemal natychmiast i się oddalił.

Wspomniałem Kitamiemu, że Fujimoto nauczył się angielskiego od amerykańskich żołnierzy, na co usłyszałem dumną deklarację, że on, Kitami, nauczył się angielskiego całkiem sam, z płyty.

Pogratulowałem mu i wyraziłem nadzieję, że pewnego dnia będę mówił po japońsku tak płynnie jak on po angielsku. Zaraz potem powiedziałem, że wkrótce się żenię. Posłuchał co nieco o Penny, zanim pogratulował mi i życzył powodzenia.

– Kiedy ślub? – spytał.

– We wrześniu – odparłem.

– Aha – mruknął. – Miesiąc później będę w Ameryce. Razem z panem Onitsuką jedziemy na igrzyska w Mexico City. Może zahaczymy o Los Angeles.

Zaproponował, żebym przyleciał do Meksyku i spotkał się z nimi na lunchu. Byłby zachwycony, gdyby mi się udało.

Następnego dnia wróciłem do Stanów i, nie zwlekając, pocztą lotniczą wysłałem Fujimoto kopertę z pięćdziesięcioma dolarami oraz kartkę pocztową z wyjaśnieniem: „To na nowy rower, przyjacielu”.

Minęło kilka tygodni, zanim otrzymałem odpowiedź Fujimoto: pięćdziesiąt dolarów zawinięte w karteczkę – zapytał przełożonych, czy może zatrzymać pieniądze, ale się nie zgodzili.

I jeszcze postscriptum: „Jeśli wyślesz do domu, zatrzymam”.

Tak też zrobiłem.

W ten sposób narodziła się przyjaźń, która odmieniła moje życie.

Trzynastego września 1968 roku złożyliśmy z Penny przysięgę małżeńską w obecności dwustu gości zgromadzonych w kościele episkopalnym pod wezwaniem świętego Marka, w centrum Portlandu, przed tym samym ołtarzem, przed którym wzięli ślub rodzice Penny. Minął niemal równo rok od chwili, gdy panna Parks weszła do mojej sali wykładowej. Znowu siedziała

w pierwszym rzędzie, tyle że tym razem jej towarzyszyłem, ona zaś była już panią Knight.

Ślubu udzielił nam jej wuj, kapłan z Pasadeny. Penny drżała tak bardzo, że nie miała siły unieść głowy, by spojrzeć nam w oczy. Ja zaś nie drżałem ani trochę, a to dlatego, że oszukiwałem: w kieszeni na piersi miałem dwie małe buteleczki, samolotowe porcje whiskey – pamiątki z ostatniej wyprawy do Japonii. Jedną opróżniłem tuż przed, a drugą tuż po ceremonii.

Moim drużbą był kuzyn Houser, mój prawnik i skrzydłowy. Towarzyszyli mu dwaj bracia Penny, kolega ze szkoły biznesu oraz Cale, od którego na kilka minut przed ceremonią usłyszałem:

– Drugi raz w życiu widzę cię w takich nerwach.

Zaśmialiśmy się i po raz milionowy wspomnieliśmy ów dzień w Stanfordzie, kiedy to prezentowałem swoją pracę na zajęciach z przedsiębiorczości. Dziś jest podobnie, pomyślałem. Znowu oświadczam zgromadzonym ludziom, że coś jest możliwe, że coś może się zakończyć sukcesem – choć tak naprawdę nie wiem, jak będzie. Mówię tak, bo znam teorię, bo wierzę, bo nie brak mi zapału. Ma go każdy pan młody. I każda panna młoda. Do mnie i do Penny należeć będzie zadanie udowodnienia, że mówiliśmy prawdę.

Przyjęcie odbyło się w Garden Clubie w Portlandzie, gdzie w letnie wieczory zbierały się damy z towarzystwa, żeby poplotkować, sącząc daiquiri. Noc była ciepła. Niebo groziło nam deszczem, ale się nie odważyło. Tańczyłem z Penny. Tańczyłem z Dot. Tańczyłem z moją matką. Przed północą pożegnaliśmy wszystkich i wskoczyliśmy z Penny do mojego nowego samochodu, czarnego cougara. Pomknęliśmy w dwugodzinną podróż na

wybrzeże, by spędzić weekend w domku plażowym należącym do jej rodziców.

Dot dzwoniła co pół godziny.

1969

Nagle przez nasze biuro zaczęła się przewijać cała gromada zupełnie nowych postaci. Sprzedaż rosła, mogłem więc zatrudniać coraz więcej przedstawicieli. Większość stanowili ekscentryczni byli biegacze – bo większość byłych biegaczy to ekscentrycy. Zainspirowani tym, co próbowaliśmy osiągnąć, oraz zachęceni prowizyjnym systemem wynagrodzenia (dwa dolary od pary), palili gumy na szosach w promieniu tysiąca mil od biura, zaglądając na wszystkie stadiony szkolne i uniwersyteckie, a dzięki ich wysiłkom nasze wyniki były coraz lepsze.

W 1968 roku osiągnęliśmy obrót rzędu stu pięćdziesięciu tysięcy dolarów, a w 1969 byliśmy na najlepszej drodze do trzystu tysięcy. Choć Wallace nadal siedział mi na karku, nieustannie nawołując, bym zwolnił tempo, i narzekając, że brak mi kapitału, uznałem, że Blue Ribbon radzi sobie wystarczająco dobrze, by móc wypłacać wynagrodzenie swemu założycielowi. Krótco przed trzydziestymi pierwszymi urodzinami wykonałem śmiały ruch: zwolniłem się z Portland State i poświęciłem cały czas firmie, wypłacając sobie całkiem uczciwą pensję w wysokości osiemnastu tysięcy dolarów rocznie.

Najlepszym powodem do opuszczenia Portland State, powtarzałem w duchu, jest to, że i tak dostałem już od tej uczelni więcej, niż chciałem: Penny. I jeszcze coś, o czym wtedy nie wiedziałem i nawet mi się nie śniło, że okaże się to tak cenne.

W ostatnim tygodniu zajęć w kampusie wędrowałem korytarzem i dostrzegłem grupkę młodych kobiet stojących przy sztalugach. Jedna malowała coś na wielkim płótnie. Przechodząc obok, usłyszałem jej lament: nie mogła sobie pozwolić na opłacenie lekcji malarstwa olejnego. Zatrzymałem się, żeby spojrzeć na jej dzieło.

– Mojej firmie przydałaby się artystka – powiedziałem.

– Co?

– Moja firma potrzebuje kogoś do pracy przy reklamie – sprecyzowałem. – Chciałaby pani sobie dorobić?

Nadal nie dostrzegałem wielkiego potencjału jakichkolwiek działań reklamowych, ale pomału zaczynałem godzić się z faktem, że nie będę mógł dłużej tego ignorować. Standard Insurance Company właśnie zamieściła artykuł na całą stronę w „Wall Street Journal”, w którym wychwalała Blue Ribbon jako jedną z dynamicznych, młodych firm w swym portfolio klientów. Znalazło się tam zdjęcie, na którym Bowerman i ja... gapimy się na but. Nie tak, jakbyśmy byli innowatorami branży obuwniczej, ale tak, jakbyśmy nigdy wcześniej nie widzieli buta. Krótko mówiąc, jak kretyni. Byłem zażenowany.

W niektórych naszych reklamach modelem był nie kto inny jak Johnson. Johnson w niebieskim dresie. Johnson z oszczepem w dłoni. Nasze podejście do reklamy było prymitywne, stawialiśmy na improwizację. Uczyliśmy się jej w biegu – i to było

widać. W jednej z nich – o ile pamiętam, promowała maratońskie Tigery na płaskiej podeszwie – nazwaliśmy nową tkaninę „swooshfiber”. Dziś żaden z nas nie pamięta, kto wymyślił to słowo ani co miało oznaczać. Ale nieźle brzmiało.

Ludzie wciąż mi powtarzali, że reklama jest ważna, że reklama to „następna fala” – a ja, słysząc to, zawsze przewracałem oczami. Ale skoro do naszych płatnych ogłoszeń wkradały się takie kwiatki jak beznadziejne zdjęcia i zmyślane słowa – nie mówiąc o Johnsonie w uwodzicielskiej pozie na kanapie – to należało poświęcić sprawie więcej uwagi.

– Zapłacę dwa dolary za godzinę – powiedziałem głodującej artystce w holu Portland State.

– Za co? – spytała.

– Projektowanie reklam przeznaczonych do druku – odparłem. – Ponadto czcionki, logo, może kilka wykresów na potrzeby prezentacji.

Nie brzmiało to jak praca marzeń, ale biedaczka naprawdę była zdesperowana.

Zapisała mi swoje nazwisko na jakimś świstku: Carolyn Davidson. I numer telefonu. Wcisnąłem karteczkę do kieszeni i zapomniałem o sprawie.

Zatrudniając przedstawicieli handlowych i artystów, wykazywałem się sporym optymizmem, a przecież nie uważałem się za optymistę z natury. Z drugiej strony, nie byłem też pesymistą – starałem się balansować między jednym a drugim nastawieniem i nie przywiązywać się do żadnego z nich. Gdy jednak zaczął się 1969 rok, złapałem się na tym, że spoglądam w przyszłość i widzę ją w jasnych kolorach. Po dobrze przespanej

nocy i solidnym śniadaniu miałem wiele powodów do nadziei. Sprzedaż nie tylko utrzymywała się na dobrym poziomie, ale wciąż rosła, a lada chwila mieliśmy dostać od Onitsuki kilka nowych, interesujących modeli butów, w tym Obori z lekką jak piórko, nylonową przyszwą, oraz Marathon, również nylonowe, o linii tak opływowej, jakby powstały w pracowni Karmann Ghia. Te buty same się sprzedają, mówiłem Woodellowi, wieszając pierwszą parę na korkowej tablicy.

Bowerman tymczasem wrócił z Mexico City, gdzie pełnił funkcję asystenta trenera drużyny olimpijskiej Stanów Zjednoczonych, co oznaczało, że odegrał ważną rolę w wielkim sukcesie: ekipa amerykańska zdobyła najwięcej złotych medali w dziejach igrzysk. Mój wspólnik był teraz więcej niż sławą – był legendą.

Zadzwoiłem do niego, ciekaw olimpijskich wrażeń, a zwłaszcza jego relacji o tym, co sprawiło, że impreza utkwiała ludziom w pamięci na zawsze: o proteście Johna Carlosa i Tommiego Smitha. Stojąc na podium i słuchając *Gwiazdzistego sztandaru*, obaj spuścili głowy i unieśli pięści w czarnych rękawiczkach w szokującym geście, który miał zwrócić uwagę świata na problem rasizmu, biedy i łamania praw człowieka. Słowa potępienia padały pod ich adresem jeszcze długo po zakończeniu igrzysk, ale Bowerman, tak jak się spodziewałem, popierał swoich zawodników. Bowerman popierał wszystkich biegaczy.

Carlos i Smith weszli na podium boso, swoje Pумы zdjęli cichaczem i zostawili na trybunach. Powiedziałem Bowermanowi, że nie jestem pewny, czy to dobrze, czy źle dla Pумы. Czy każdy rodzaj rozgłosu przynosi pozytywne skutki? Czy rozgłos to to samo, co reklama? A może to tylko złudzenie?

Bowerman zachichotał i odparł, że też nie jest pewny.

Opowiedział mi też o skandalicznym zachowaniu przedstawicieli Pумы i Adidasa podczas igrzysk. Dwaj najwięksi producenci obuwia sportowego – koncerny należące do dwóch Niemców, braci gardzących sobą nawzajem – prześcigali się w podchodach na terenie wioski olimpijskiej, wręcz polując na sportowców. W obiegu były ogromne kwoty, często wpychane do butów startowych albo wręczane w szarych kopertach. Jeden z przedstawicieli Pумы trafił nawet do aresztu. (Plotkowano, że został wrobiony przez wysłanników Adidasa). Był mężem pewnej sprinterki. Bowerman żartował, że pewnie tylko po to się z nią ożenił, żeby wspierała markę.

Co gorsza, na przekupywaniu sportowców się nie skończyło. Puma przeszmurowała do Mexico City ciężarówki pełne butów, a Adidas zdołał sprytnie uniknąć wysokich opłat importowych obowiązujących w Meksyku. Słyszałem pogłoski, iż dokonał tego, organizując produkcję symbolicznej wręcz liczby butów na miejscu, w fabryce w Guadalajarze.

Nie czuliśmy się z Bowermanem „moralnie urażeni” tymi praktykami; czuliśmy, że zostaliśmy w tyle. Firma Blue Ribbon nie miała pieniędzy na premie dla zawodników, dlatego praktycznie nie była obecna na igrzyskach.

Mieliśmy w wiosce olimpijskiej zaledwie jedno stoisko, pracował w nim Bork. Nie wiedziałem, czy była to jego wina – może czytał komiksy, zamiast sprzedawać buty? – czy może wpływ Adidasa i Pумы, potęg, z którymi nie mogliśmy konkurować, ale nasze stoisko nie zanotowało żadnych obrotów. Nikt się nawet przy nim nie zatrzymał.

Sprostowanie: zatrzymała się jedna osoba. Bill Toomey, znakomity amerykański dziesięcioboista, pytał o Tigery, bo chciał pokazać światu, że nie można go kupić, ale Bork nie miał butów w jego rozmiarze. Żadnych – do ani jednej z dziesięciu konkurencji.

Bowerman doniósł mi jednak, że wielu sportowców trenowało w Tigerach. Problem polegał na tym, że nikt w nich nie startował. Po części winę za to ponosiła ich jakość; w owym czasie Tigery nie były jeszcze wystarczająco dopracowane. Głównym winowajcą były jednak pieniądze: nie mieliśmy ani centa na umowy sponsorskie.

– Nie jesteśmy bankrutami – zapewniłem Bowermana. – Po prostu nie mamy pieniędzy.

Westchnął ciężko.

– Tak czy owak, czy nie byłoby wspaniale, gdybyśmy mogli płacić paru sportowcom? – spytał. – Legalnie?

Wreszcie opowiedział mi i o tym, że podczas igrzysk spotkał Kitamiego. Nie polubił go zbyt.

– Za cholerę nie ma pojęcia o butach – poskarżył mi się. – I jest jakiś taki oślizły. Zbyt pewny siebie.

Zaczynałem myśleć o Kitamim podobnie. Już w ostatnich kilku depezach i listach dało się wyczuć, że nie jest do końca człowiekiem, za jakiego go miałem. Nie był też aż takim zwolennikiem Blue Ribbon, za jakiego próbował uchodzić, gdy widziałem się z nim ostatnio w Japonii. Czułem w kościach, że zanoszą się na coś niedobrego. Może Kitami szykował się do podniesienia nam cen? Wspomniałem o tym Bowermanowi, dodając, że podjąłem pewne kroki, żeby nas chronić: może i brakowało nam pieniędzy na opłacanie sportowców, ale udało mi

się kupić kogoś w Onitsuce. Mam tam swojego człowieka, pochwaliłem się; kogoś, kto jest moimi oczami i uszami, kto nieustannie obserwuje Kitamiego.

Wysłałem też notatkę do wszystkich pracowników Blue Ribbon, a mieliśmy ich już czterdziestu. Choć pokochałem japońską kulturę – przy biurku trzymałem zawsze replikę samurajskiego miecza – to miałem dość rozsądku, żeby ostrzec swoich ludzi, że tamtejsze praktyki biznesowe bywają dla nas kompletnie niezrozumiałe. W Japonii nie można przewidzieć kolejnego kroku ani konkurenta, ani wspólnika. Sam już dawno przestałem próbować.

„Dlatego poczyniłem poważne kroki, które pomogą nam być na bieżąco”, napisałem. „Nająłem szpiega. Pracuje na cały etat w dziale eksportu firmy Onitsuka. Nie będę rozwodził się nad tym, dlaczego mu ufam, powiem tylko, że moim zdaniem ten człowiek na to zasługuje.

Idea posiadania szpiega może się wam wydawać nieetyczna, ale system szpiegostwa przemysłowego jest nieodłączną, całkowicie akceptowaną częścią japońskiego biznesu. Tak jak w naszym kraju istnieją szkoły maszynopisania czy stenografii, tak w Japonii istnieją szkoły dla szpiegów przemysłowych”.

Nie mam pojęcia, dlaczego tak swobodnie i śmiało używałem słowa „szpieg”, choć mogę podejrzewać wpływ Jamesa Bonda, na którego punkcie panował wówczas szal. Nie rozumiem też, dlaczego nie wymieniłem nazwiska mojego człowieka, skoro pisałem o nim tak wiele. Był nim oczywiście Fujimoto, który dzięki mnie znowu miał rower.

Przypuszczam, że podświadomie wyczuwałem, iż owa nota do pracowników okaże się błędem, na dodatek potwornie głupim. I że będę żałował, że ją napisałem. Przypuszczam, że to czułem, ale cóż – i moje czyny bywały niekiedy równie niezrozumiałe jak japońskie praktyki biznesowe.

Kitami i pan Onitsuka razem pojawili się na igrzyskach olimpijskich w Meksyku, a następnie przylecieli do Los Angeles. Naturalnie czym prędzej wyruszyłem z Oregonu, żeby spotkać się z nimi na kolacji w japońskiej restauracji w Santa Monica. Równie naturalnie spóźniłem się i gdy wreszcie przybyłem na miejsce, obaj byli już nieźle nasączeni sake. Zachowywali się jak uczniacy na wakacjach: na głowach mieli pamiątkowe sombrera i pokrzykiwali głośno.

Próbowałem naśladować ich beztroski nastrój: nie uchylałem się przed kolejnymi toastami, dzielnie pomagałem opróżniać kolejne półmiski sushi i jak tylko mogłem starałem się z nimi zbratać. Nocą, gdy kładłem się do hotelowego łóżka, żyłem nadzieją, że moje podejrzenia względem Kitamiego były tylko przejawem paranoi.

Następnego ranka poleciliśmy razem do Portlandu, by mogli poznać moją ekipę w Blue Ribbon. Miałem świadomość, że w moich listach do Onitsuki – nie wspominając o rozmowach – mogłem nieco wyolbrzymić wspaniałość „światowej siedziby” mojej firmy. Oczywiście od razu zauważyłem, jak bardzo zrzędła mina Kitamiemu, gdy wszedł do biura. Pan Onitsuka także rozejrzał się w zdumieniu. Pospieszyłem z przeprosinami:

– Wiem, że wewnątrz wydaje się ciasne – dodałem, śmiejąc się nerwowo – ale właśnie tutaj robimy wielkie interesy!

Patrzyli na wybite szyby, na oszczep do zamykania okna, na pogiętą sklejkę dzielącą biuro na pół. Na Woodella siedzącego na wózku inwalidzkim. Na pewno czuli, jak ściany wibrują od dźwięku grającej szafy w Pink Bucket. Spojrzeli po sobie z powątpiewaniem, a ja pomyślałem: Cóż, to już koniec.

Wyczuwając moje zakłopotanie, pan Onitsuka w geście pocieszenia położył dłoń na moim ramieniu.

– To... bardzo urocze – powiedział.

Na przeciwległej ścianie Woodell kazał zawiesić wielką, efektowną mapę Stanów Zjednoczonych, na których każdą parę Tigerów sprzedaną w ciągu ostatnich pięciu lat zaznaczono czerwoną pinezką. Mapa, dosłownie naszpikowana pinezkami, na chwilę odwróciła uwagę gości od naszej siedziby. Przyjrząwszy się jej, Kitami wskazał na wschodnią Montanę.

– Brak pinezek – powiedział. – Najwyraźniej przedstawiciel się nie stara.

Dni gnały jak szalone, a ja starałem się budować firmę i małżeństwo jednocześnie. Uczyliśmy się z Penny wspólnego życia, próbując wzajemnie dopasować swoje osobowości i nawyki, choć dość wcześnie ustaliliśmy ponad wszelką wątpliwość, że to ona posiada osobowość, ja zaś jedynie nawyki. Oznaczało to, że Penny musi się znacznie więcej nauczyć.

Dowiedziała się na przykład, że znaczną część każdego dnia spędzam pogrążony w zadumie, pędząc gdzieś nadprzestrzennymi tunelami moich myśli – innymi słowy, snuję plany i próbuję rozwiązywać problemy. W związku z tym często nie słyszałem, co do mnie mówiła, a nawet gdybym słyszał, to zapomniałbym po paru minutach.

Dowiedziała się też, że bywam roztargniony – potrafię pojechać po zakupy i wrócić z pustymi rękami, bez choćby jednej rzeczy, o którą mnie prosiła, ponieważ przez całą drogę w tę i z powrotem rozmyślałem o niedawnym kryzysie bankowym albo kolejnej opóźnionej dostawie od Onitsuki.

Dowiedziała się, że niczego nie potrafię odłożyć na miejsce, zwłaszcza przedmiotów naprawdę ważnych, jak portfele czy klucze. Wielozadaniowość nigdy nie była moją mocną stroną, ale to mi nie przeszkadzało nieustannie próbować. Często przeglądałem dział finansowy w gazecie, jednocześnie jedząc lunch i prowadząc samochód. Mój nowy, czarny cougar szybko przestał być nowy. Niczym pan Magoo z Oregonu, wiecznie wpadałem na drzewa, słupy i zderzaki innych wozów.

Dowiedziała się, że moje domowe obyczaje pozostawiają wiele do życzenia. Zostawiałem uniesioną deskę klozetową, rzucałem ubrania gdzie popadnie, zostawiałem jedzenie na kuchennym blacie. Byłem praktycznie bezradny – nie umiałem gotować, sprzątać, wykonywać najprostszych czynności domowych, albowiem zostałem skutecznie rozpieszczony przez matkę i siostry. Mieszkając tyle lat w służbówce, miałem służące do dyspozycji.

Dowiedziała się, że nie lubię przegrywać – nigdy, w żadnej sprawie – i że porażka to dla mnie szczególna postać udręki. Często obwiniałem za to Bowermana, ale tak naprawdę korzenie tej przypadłości sięgały głębiej. Opowiedziałem Penny o tym, jak grałem w ping-ponga z ojcem, gdy byłem mały. O tym, jak strasznie mnie bolało, że nie jestem w stanie go pokonać. A także o tym, że czasem się śmiał, gdy zwyciężył, a ja dostawałem wtedy

szafu. Niejeden raz cisnąłem rakiетkę na podłogę i uciekłem z płaczem. Nie byłem dumny z tego zachowania, ale weszło mi w krew. I tłumaczyło to, jaki jestem. Penny tak naprawdę nie rozumiała, o czym mówię, póki nie poszliśmy na kręgle. Była świetna w tym sporcie – trenowała na zajęciach w Oregon State – a ja uznałem to za wyzwanie, z którym należy się zmierzyć po męsku. Uparłem się, żeby wygrać, przez co czułem przygnębiecie za każdym razem, gdy nie udało mi się strącić wszystkich pionów.

Nade wszystko jednak dowiedziała się, że małżeństwo z człowiekiem budującym od zera firmę obuwniczą oznacza życie z bardzo ciasnym budżetem. A mimo to radziła sobie doskonale. Zdarzało się, że mogłem jej dać tylko dwadzieścia pięć dolarów tygodniowo na zakupy spożywcze, a potrafiła zaskoczyć mnie przepyszными posiłkami. Dałem jej kartę kredytową z dwutysięcznym limitem, by umeblowała całe nasze mieszkanie, a ona zdołała kupić stół obiadowy, dwa krzesła, telewizor Zenith i wielką kanapę z miękkimi podłokietnikami, idealną do drzemania. Znalazła też dla mnie brązowy fotel, który ustawiła w kącie salonu. Każdego wieczoru siadałem w nim, odchylałem się do tyłu pod kątem czterdziestu pięciu stopni i do woli oddawałem się rozmyśleniom. Było mi w nim wygodniej – i czułem się bezpieczniej – niż w cougarze.

Z czasem wyrobiłem sobie nowy nawyk: siedząc w fotelu, telefonowałem do ojca. Wiedziałem, że i on zasiadł już w swoim, i tak właśnie, fotel w fotel, omawialiśmy najświeższe niebezpieczeństwa czyhające na Blue Ribbon. Najwyraźniej nie uważał już mojej firmy za stratę czasu. Nie powiedział mi tego wprost, ale okazało się nagle, że moje problemy biznesowe stały

się „interesujące”, a nawet bywały „wyzwaniem” – co oznaczało mniej więcej to samo.

Wiosną 1969 roku Penny zaczęła się skarżyć na poranne kiepskie samopoczucie i częstą niestrawność. W południe, podczas pracy w biurze, zdarzały jej się chwile osłabienia. Wreszcie poszła do lekarza – tego samego, który przyjął ją na ten świat – i dowiedziała się, że jest w ciąży.

Byliśmy przeszczęśliwi, ale jednocześnie znowu musieliśmy zacząć się uczyć.

Nasze przytulne mieszkanie nie nadawało się dla większej rodziny. Oczywiście trzeba było kupić dom. Ale czy stać nas na taki wydatek? Przecież dopiero niedawno zacząłem wypłacać sobie wynagrodzenie. W której części miasta powinniśmy zamieszkać? Gdzie znajdują się najlepsze szkoły? I jak mam znaleźć czas na przeglądanie ofert biur nieruchomości i wyszukiwanie informacji o placówkach edukacyjnych, nie mówiąc o innych przygotowaniach do zakupu domu, gdy mam na głowie całą firmę? Czy rozwijanie własnego biznesu i powiększanie rodziny w ogóle da się pogodzić? Może powinienem wrócić do rachunkowości albo na uczelnię, a może znaleźć sobie jakąś inną, stabilną posadę?

Układając się wygodnie w moim fotelu, co wieczór spoglądałem w sufit i próbowałem jakoś pogodzić się z nową sytuacją. Życie to wzrost, mówiłem sobie w duchu. Albo wzrastasz, albo umierasz.

Znaleźliśmy dom w Beaverton. Nieduży – tylko tysiąc sześćset stóp kwadratowych [sto pięćdziesiąt metrów kwadratowych] – ale za to z akrową działką [ponad cztery tysiące metrów

kwadratowych], małą zagrodą dla koni i z basenem. Rosła przed nim olbrzymia sosna, a na tyłach domu mieliśmy japońskie bambusy. Podobało mi się to miejsce. Więcej: wyglądało znajomo. Gdy byłem mały, siostry pytały mnie kilka razy, jaki byłby mój wymarzony dom. Pewnego dnia wręczyły mi ołówek i blok, każąc mi narysować to, co sobie wyobraziłem. Gdy wprowadziliśmy się z Penny do nowego domu, siostry odnalazły gdzieś ów szkic – wyglądał dokładnie tak jak dom w Beaverton.

Kosztował trzydzieści cztery tysiące dolarów i sięgnąwszy do samego dna kieszeni, zdołałem wysupłać dwadzieścia procent tej kwoty. Niestety, oszczędności te były już zabezpieczeniem moich licznych pożyczek w First National Banku. Poszedłem więc prosto do Harry'ego White'a i powiedziałem mu, że muszę wydać pieniądze na wkład własny przy zakupie domu, ale w zamian jestem gotów zastawić dom.

– Zgoda – odparł. – W tej sprawie nie musimy konsultować się z Wallace'em.

Wieczorem poinformowałem Penny, że jeśli Blue Ribbon upadnie, stracimy dom. Położyła dłoń na brzuchu i usiadła. To właśnie był ów brak poczucia bezpieczeństwa, którego przez całe życie starała się uniknąć.

– Dobrze. Dobrze – powtarzała.

Stawka była wysoka i dodatkowo motywowała ją do ciężkiej pracy dla Blue Ribbon, przez cały okres ciąży. Dla firmy była teraz skłonna poświęcić wszystko, nawet upragniony cel: ukończenie college'u. Gdy fizycznie nie mogła już być z nami w biurze, z domu obsługiwała sprzedaż wysyłkową. W samym 1969 roku, mimo porannych mdłości, spuchniętych kostek, przybrania na wadze

i nieustannego zmęczenia, Penny zrealizowała tysiąc pięćset zamówień. Niektóre były de facto prymitywnymi obrysami ludzkiej stopy na kartce, przysłanymi przez klientów z naprawdę dalekich stron, ale dla Penny nic nie stanowiło problemu. Na podstawie rysunku dopasowywała buty i wysyłała. Liczyła się każda sprzedana para.

W tym samym czasie, gdy moja rodzina wyrosła z kawalerskiego mieszkania, mniej więcej to samo spotkało firmę. Poza tym mieliśmy z Woodellem dość sytuacji, w której musimy do siebie krzyczeć, by zagłuszyć łomot szafy grającej za ścianą. Codziennie wieczorem, po pracy, wychodziliśmy razem na cheeseburgery, a ruszaliśmy na poszukiwanie nowej siedziby.

Był to koszmar logistyczny. Woodell musiał prowadzić, bo jego wózek inwalidzki nie mieścił się do mojego cougar, ja zaś czułem się winny i zażenowany, że szoferuje mi człowiek, na którego los narzucił tak wiele ograniczeń. Chwilami byłem też mocno zdenerwowany, bo do wielu biur, które oglądaliśmy, prowadziły schody, czasem nawet kilka ciągów. To oznaczało, że musiałem taszczyć Woodella na górę, co nie było dla niego bezpieczne.

W takich chwilach docierało do mnie z całą mocą i boleśnie, jak wygląda jego rzeczywistość. W typowy dzień roboczy Woodell był tak pozytywnie nastawiony do świata, tak pełen energii, że łatwo było zapomnieć o jego kalectwie. Ale gdy prowadziłem jego wózek, manewrowałem nim, wciągałem na górę i sprowadzałem na dół, raz po raz uświadamiałem sobie, jak delikatną i bezradną istotą bywa człowiek niepełnosprawny. Boże, proszę Cię, nie pozwól mi go puścić, modliłem się w duchu. Nie pozwól mi go puścić. Czasem

modliłem się na głos, a wtedy Woodell, jeśli mnie usłyszał, spinał się cały, co potęgowało moje zdenerwowanie.

– Spokojnie – mawiałem. – Jeszcze nigdy nie straciłem pacjenta, cha, cha!

Bez względu na to, co się działo, Woodell nigdy nie tracił rezonu. Nawet wtedy, gdy jego życie naprawdę było w moich rękach, gdy balansowałem nim ryzykownie na szczycie jakiegoś ciemnego ciągu stromych schodów, ani na chwilę nie zapominał o swojej filozofii: „Ani się waż uważać się nade mną. Bo zabiję”.

(Gdy po raz pierwszy wysłałem go na targi, linie lotnicze zagubiły gdzieś jego wózek, a gdy wreszcie go odnalazły, rama była pogięta jak precel. Problemu nie było. Woodell pojechał na targi na swym zepsutym wózku, załatwił wszystkie sprawy z listy i wrócił do domu uśmiechnięty od ucha do ucha: misja wykonana!)

Gdy nasze wieczorne poszukiwania nowego biura dobiegały końca, zawsze śmialiśmy się z Woodellem serdecznie z absurdalności całej sytuacji. Potem zaś, już w wybornych humorach, szliśmy do jakiejś knajpy. Po strzemiennym często oddawaliśmy się naszej ulubionej zabawie: wyjmowałem stoper i sprawdzaliśmy, jak szybko Woodell zdoła rozłożyć swój wózek, wsiąść na niego i dotrzeć do samochodu. Jako była gwiazda bieżni uwielbiał takie wyzwania; wiecznie chciał pobić własny rekord (a najlepszy rezultat, jaki udało mu się uzyskać, to czterdzieści dwie sekundy). Obaj ceniliśmy sobie te nocne eskapady, ich beztroskę, ale i poczucie wspólnej misji. Obaj też uznaliśmy po latach, że to jedno ze szczerzłoty wspomnień z naszej młodości.

Bardzo się różniliśmy z Woodellem, a mimo to nasza przyjaźń kwitła, oparta na takim samym podejściu do pracy. Obaj znajdowaliśmy satysfakcję w skupieniu na jednym, niepozornym zadaniu, jeśli tylko było to możliwe. Bo jednozadaniowość, powtarzaliśmy często, pomaga oczyścić umysł. Obaj dostrzegaliśmy też, że samo poszukiwanie większego biura oznacza, że odnieśliśmy sukces. Udało się rozpedzić Blue Ribbon i trudno było o lepszą motywację: chcieliśmy zwyciężyć, a przynajmniej nie przegrać.

Żaden z nas nie był gadułą, a jednak w cztery oczy jakoś nie mieliśmy problemów z prowadzeniem rozmowy. W owe noce dyskutowaliśmy o wszystkim, otwieraliśmy się przed sobą nawzajem z zadziwiającą szczerością. Woodell opowiedział mi ze szczegółami o swej kontuzji. Jeśli kiedykolwiek kusilo mnie, by brać swoje sprawy zbyt poważnie, to historia Woodella przypominała mi, że naprawdę zdarzają się większe problemy. To, w jaki sposób żył mój przyjaciel, było nieustanną, krzepiącą lekcją cnoty, wartości i pogody ducha.

Jego kontuzja, jak mówił, nie była typowa, jej skutki nie były totalne. Zachował resztki czucia w nogach; miał nadzieję, że kiedyś się ożeni, założy rodzinę. Liczył też na to, że ktoś kiedyś wynajdzie lek. Sam zgłosił się do udziału w eksperymentalnej terapii – przyjmował nowy lek, który miał ponoć dać szansę sparaliżowanym. Problem polegał na tym, że ów specyfik załatywał czosnkiem. Zdarzało się, że podczas naszych wieczornych wypraw w poszukiwaniu biura Woodell cuchnął jak staroświecka pizzeria, a ja nie pozwalałem mu o tym zapomnieć.

Zapytałem go kiedyś – z wahaniem, bo nie byłem pewny, czy mam do tego prawo – czy jest szczęśliwy. Zastanowił się. I odpowiedział, że tak, jest szczęśliwy. Kochał swoją pracę. Kochał Blue Ribbon, nawet jeśli czasem uśmiechał się krzywo na myśl o ironii losu: oto człowiek, który nie może chodzić, handluje butami.

Nie bardzo wiedziałem, jak mu odpowiedzieć, więc milczałem.

Penny i ja często zapraszaliśmy Woodella na kolację do naszego nowego domu. Był dla nas jak członek rodziny, kochaliśmy to, ale także mieliśmy świadomość, że wypełniamy w ten sposób pewną pustkę w jego życiu – że tego mu potrzeba: towarzystwa i odrobiny domowego ciepła. Penny zawsze starała się przyrządzić coś specjalnego, gdy mieliśmy go gościć, a najbardziej specjalnym daniem, jakie przyszło jej na myśl pewnego razu, była kura po kornwalijsku plus deser z brandy i lodowatego mleka (przepis znalazła w czasopiśmie), którym ululaliśmy się jak dzieci. Kura i brandy poczyniły spory wyłom w naszym budżecie, ale Penny nie umiała oszczędzać, gdy chodziło o Woodella. Odtąd, gdy wspominałem jej, że Woodell wpadnie na kolację, odruchowo odpowiadała:

– Lecę po kurę i brandy!

To było coś więcej niż zwykła gościnność. Moja żona jakby pragnęła podtuczyć Woodella. Dokarmić go. Zdaje się, że tak działał jej świeżo rozbudzony instynkt macierzyński.

Pamięć mnie zawodzi. Przymykam oczy i wyteżam umysł, ale wiele cennych chwil z owych wieczorów umknęło mi na zawsze. Niezliczone rozmowy, niepowstrzymane napady serdecznego śmiechu. Deklaracje, objawienia, wyznania. Wszystko opadło na

miękkie poduszki czasu. Pamiętam tylko, że często przesiadywaliśmy razem przez pół nocy, katalogując przeszłość i snując plany na przyszłość. Na zmianę opisywaliśmy, czym była kiedyś nasza mała firma i czym mogłaby się stać, a czym nigdy stać się nie może. Jakże żałuję, że nigdy nie miałem pod ręką magnetofonu. I że nie zapisałem nic w swoim dzienniku, jak podczas podróży dookoła świata.

Mimo to zawsze będę pamiętał ten widok: oto Woodell siedzi u szczytu naszego małego stołu, gustownie ubrany w niebieskie dżinsy, biały T-shirt oraz, jak zawsze, sweter z wycięciem w serek. Na stopach, również jak zawsze, ma oczywiście Tigery o nieskazitelnie czystych podeszwach.

Nosił wtedy długą brodę i krzaczasty wąs, których bardzo mu zazdrościłem. Do licha, przecież to były lata sześćdziesiąte, chętnie zapuściłbym taki zarost. Niestety, musiałem regularnie bywać w banku, żeby prosić o pieniądze. Nie mogłem wyglądać jak menel, stając przed Wallace'em. Gładko ogolona szczeka była jednym z niewielu moich ustępstw w kontaktach z Waźniakiem.

W końcu znaleźliśmy z Woodellem niezłe miejsce na biuro – w Tigard, na południe od centrum Portlandu. Nie mogliśmy sobie pozwolić na wynajęcie całego budynku, ale wystarczył nam narożnik piętra. Resztę zajmowała Horace Mann Insurance Company. Miejsce było przytulne, prawie eleganckie i przeprowadzka tu byłaby wielkim krokiem naprzód, lecz mimo to wahałem się. W tym, że urzędowaliśmy za ścianą hałaśliwego lokalu, była jakaś logika. Ale co mieliśmy wspólnego z firmą ubezpieczeniową? Z korytarzami z czystą wykładziną i zbiornikami schłodzonej wody oraz z facetami w garniturach

szytych na miarę? To miejsce wydawało się strasznie sztywne, przesiąknięte korporacyjnym duchem. Ja zaś czułem, że otoczenie powinno współgrać z tym, co nam gra w duszy. To nasz duch był, moim zdaniem, główną przyczyną sukcesu Blue Ribbon. Obawiałem się, że dokona się w nim zmiana, jeśli nagle przyjdzie nam dzielić budynek z bandą sztywniaków i automatów.

Usiadłszy w domu w moim fotelu, zacząłem raz jeszcze zastanawiać się nad tą sprawą i doszedłem do wniosku, że korporacyjny styl może być z gruntu sprzeczny z naszymi przekonaniami, ale jednocześnie przypaść do gustu naszemu bankowi. Może gdy Wallace zobaczy naszą nudną, sterylną przestrzeń biurową, zacznie traktować nas z szacunkiem? Budynek stał w Tigard. Sprzedawać Tigery w Tigard – może takie było nasze przeznaczenie?

W końcu pomyślałem o Woodellu. Wspominał, że jest szczęśliwy w Blue Ribbon, ale też nie umknęła jego uwagi ironia losu. Być może zresztą było w tym coś więcej niż ironia, że spędzał dni, jeżdżąc od szkoły do szkoły i od college'u do college'u, sprzedając Tigery prosto z samochodu. Może było to dla niego męką? Może marnym sposobem na wykorzystanie jego licznych talentów? Tym, do czego Woodell nadawał się najlepiej, było porządkowanie firmowego chaosu, rozwiązywanie problemów. Po jednym małym zadaniu.

Gdy już podpisaliśmy umowę najmu w Tigard, zapytałem Woodella, czy chciałby zmienić pracę, zostać szefem operacji w Blue Ribbon. Koniec ze sprzedażą. Koniec z pielgrzymowaniem po szkołach. Miałby zajmować się wszystkim, na co mnie brakowało już czasu i cierpliwości. Rozmowami z Borkiem

prowadzącym sklep w Los Angeles. Korespondowaniem z Johnsonem w Wellesley. Otwarcie nowego biura w Miami. Zatrudnieniem kogoś, kto lepiej zorganizowałby pracę przedstawicieli handlowych i uporządkował ich raporty. Kontrolą wydatków. Co najlepsze, Woodell miałby nadzorować osobę monitorującą firmowe rachunki bankowe. Gdyby teraz przyszło mu do głowy nie spieniężyć czeków z wypłaty, musiałby się tłumaczyć z nadmiaru środków na koncie przed szefem: przed samym sobą.

Rozpromieniony Woodell odpowiedział, że bardzo chciałby takiej zmiany. Wyciągnął rękę. Umowa stoi, powiedział.

Nadal miał uścisk dłoni godny atlety.

Penny poszła do lekarza we wrześniu 1969 roku na badanie kontrolne. Doktor oznajmił jej, że ciąża przebiega prawidłowo, ale dziecko nie spieszy się na świat. Sugerował, że potrwa to może jeszcze z tydzień.

Resztę popołudnia spędziła w firmie, pomagając klientom. Do domu pojechaliśmy razem, zjedliśmy wczesną kolację i wczesnie położyliśmy się spać. Penny obudziła mnie o czwartej nad ranem.

– Źle się czuję – powiedziała.

Zadzwoiłem do lekarza, prosząc, żeby spotkał się z nami w szpitalu Emanuel.

W tygodniach poprzedzających Święto Pracy wykonałem kilka ćwiczebnych przejazdów z domu do szpitala – i bardzo dobrze się złożyło, bo teraz, w „godzinie zero”, byłem tak rozbity, że Portland przypominało mi Bangkok: wszystko było jakieś obce, nieznanome. Jechałem więc wolno, żeby nie przegapić właściwego skreću. Byle

nie zbyt wolno, skarciłem się w duchu, bo będziesz odbierał dziecko osobiście.

Ulice były puste i wszędzie trafialiśmy na zielone światło. Siąpił deszcz. W samochodzie słyhać było tylko dwa dźwięki: ciężki oddech Penny oraz skrzypienie wycieraczek o przednią szybę. Zatrzymałem wóz przy wejściu na oddział nagłych wypadków i pomogłem Penny wysiąść.

– Pewnie przesadzamy – mówiła. – To chyba jeszcze nie czas.

Tylko dlaczego oddychała przy tym tak jak ja dawniej na ostatnim okrążeniu?

Pamiętam, że pielęgniarka przejęła ode mnie Penny, pomogła jej usiąść na wózku i wprowadziła ją do holu. Podążyłem za nimi, próbując na coś się przydać. Miałem przy sobie spakowany zawczasu zestaw dla rodzających, a w nim stoper – ten sam, którym mierzyłem czas Woodellowi.

– Pięć... cztery... trzy – liczyłem skurcze mojej żony.

Przestała dyszeć i spojrzawszy na mnie, wycodziła przez zaciśnięte zęby:

– Przestań... to... robić.

Pielęgniarka tymczasem pomogła jej wstać z wózka i położyła ją na noszach na kółkach. Gdy odjechały, trafiłem w głębi korytarza do czegoś, co szpital nazwał „zagrodą dla byków” – było to specjalnie wyznaczone miejsce, w którym oczekujący ojcowie mogli posiedzieć w spokoju, gapiąc się w przestrzeń. Wcześniej byłem gotów uczestniczyć w porodzie, ale ojciec zniechęcił mnie do tego pomysłu. Oznajmił mianowicie, że przyszedłem na świat całkiem siny i na mój widok najadł się strachu jak nigdy. Dlatego poradził mi:

– Synu, w decydującym momencie znajdź się gdzieś indziej.

Usiadłem na twardym, plastikowym krześle i zamknąłem oczy, próbując skupić się na butach. Po godzinie otworzyłem oczy i ujrzałem przed sobą naszego lekarza. Na jego czole perlił się pot. Doktor coś do mnie mówił. W każdym razie poruszał ustami. Tylko że nic nie słyszałem. „Na opak”? „Czteropak”?

Powtórzył jeszcze raz: „To chłopak”.

– Chło... chłopak? Naprawdę?

– Pańska żona doskonale się spisała – ciągnął lekarz. – Ani słowa skargi. I parła wtedy, kiedy trzeba. Dużo ćwiczyła metodę Lamaze’a?

– Lemans? – spytałem.

– Słucham?

– Co?

Poprowadził mnie jak inwalidę długim korytarzem do małego pokoju, a tam za parawanem leżała moja żona – rumiana, wyczerpana i promienna. W ramionach trzymała pikowany kocyk w niebieskie wózki dziecięce. Dopiero gdy odchyliłem jego rozek, ujrzałem główkę wielkości dojrzałego grejpfruta, z cienką, białą czapeczką na czubku. Mój chłopak. Wyglądał na wędrowca. I był nim, naturalnie. Właśnie zaczynał swoją wielką podróż dookoła świata.

Pochyliłem się, by cmoknąć Penny w policzek. Odgarnęła kosmyk wilgotnych włosów.

– Jesteś czempionem – szepnąłem.

Zmrużyła oczy, niepewna. Pomyślała, że mówię o dziecku.

Podawała mi syna. Tulilem go w ramionach. Był taki żywy, ale i delikatny, bezradny. Uczucie było niesamowite – inne niż

wszystkie, a zarazem jakby znajome. Boże, bylebym go nie upuścił, pomyślałem.

W Blue Ribbon spędzałem mnóstwo czasu, gadając o kontroli jakości, o właściwym wykonawstwie, o rezultatach – ale to, myślałem, to jest dopiero prawdziwa robota.

– My go stworzyliśmy – powiedziałem do Penny. My. Go. Stworzyliśmy.

Skinęła głową i położyła się. Oddałem dziecko pielęgniarce i zasugerowałem Penny, żeby się przespała, a potem ulotniłem się ze szpitala. Gdy wsiadłem do samochodu, poczułem nieodpartą chęć spotkania się z ojcem, brakowało mi go jak nigdy. Pojechałem do redakcji jego gazety, ale zaparkowałem kilka przecznic wcześniej – musiałem się przejść. Już nie padało, ale powietrze było wilgotne i chłodne. Zaszedłem do sklepu z cygarami. Wyobraziłem sobie, jak wręczam ojcu grube robusto, mówiąc: „Cześć, dziadku!”.

Wychodząc ze sklepu z drewnianą skrzyneczką cygar pod pachą, wpadłem nagle na Keitha Formana, byłego biegacza University of Oregon.

– Keith! – zawołałem.

– Cześć, Buck – odpowiedział.

Chwyciłem go za kłapy i wykrzyknąłem:

– To chłopak!

Cofnął się, skołowany. Pomyślał chyba, że się upiłem, ale nie miałem czasu na wyjaśnienia, poszedłem dalej.

Forman należał kiedyś do słynnej drużyny Oregonu, która ustanowiła rekord świata w sztafecie na cztery mile. Jako biegacz i jako księgowy zawsze pamiętałem ich niewiarygodny wynik:

16:08,9. Forman był gwiazdą drużyny, którą Bowerman prowadził w 1962 na mistrzostwach kraju, a także piątym Amerykaninem w dziejach, który zdołał pokonać barierę czterech minut na dystansie jednej mili. Kto by pomyślał, stwierdziłem w duchu, że jeszcze parę godzin temu uważałem, iż potrzeba takiego wyczynu, by zasłużyć na miano czempiona.

Jesień. Wełniste listopadowe niebo zawisło nad miastem. Nosilem grube swetry, chętnie siadałem przy kominku, a w wolnych chwilach przeprowadziłem jakby inwentaryzację własnych dokonań i wyszło mi, że mam za co dziękować. Penny i nasz synek, któremu daliśmy na imię Matthew, byli zdrowi. Bork, Woodell i Johnson byli szczęśliwi. Sprzedaż nadal rosła.

I wtedy wyjąłem ze skrzynki list od Borka. Po powrocie z Mexico City cierpiał na coś w rodzaju mentalnej zemsty Montezumy. Jego problemem, pisał, byłem ja. Nie podobał mu się mój styl zarządzania. Nie podobała mu się moja wizja firmy. Nie podobała mu się płaca, którą mu oferowałem. Nie rozumiał też, dlaczego tygodniami – a czasem w ogóle – nie odpowiadam na jego listy. Miał garść pomysłów na nowe buty i nie podobało mu się, że zostały zignorowane. Po paru stronach tego typu zarzutów zażądał natychmiastowych zmian oraz podwyżki.

Mój drugi bunt. Tym razem sprawa była jednak bardziej skomplikowana niż w przypadku Johnsona. Na przygotowanie odpowiedzi poświęciłem kilka dni. Zgodziłem się na niewielką podwyżkę, ale na tym koniec. Przypomniałem Borkowi, że w firmie może być tylko jeden szef i, niestety dla niego, w Blue Ribbon szefem jest Buck Knight. Wyjaśniłem też, że jeśli nie jest

zadowolony z mojego sposobu zarządzania, to powinien wiedzieć, że mamy dwie opcje do wyboru: albo się zwolni, albo ja go zwolnię.

Podobnie jak po sporządzeniu notatki wewnętrznej o „szpiegu”, i tym razem poczułem natychmiastowy żal. Gdy wrzuciłem list do skrzynki, zdałem sobie sprawę, że Bork jest wartościowym członkiem zespołu i że wcale nie chcę go stracić, a nawet nie mogę sobie na to pozwolić. Posłałem więc naszego nowego szefa operacji, Woodella, do Los Angeles, żeby jakoś załagodził sprawę.

Woodell zabrał Borka na lunch i spróbował mu wyjaśnić, że ostatnio nie sypiam zbyt wiele, że mam małe dziecko w domu i tak dalej. Ponadto wspomniał, że żyję w ogromnym stresie od ostatniej wizyty Kitamiego i pana Onitsuki. Woodell zażartował nawet z mojego unikatowego stylu zarządzania, mówiąc Borkowi, że wszyscy narzekają na to samo, wręcz rwą włosy z głowy, bo nigdy nie odpowiadam nikomu na noty i listy.

W sumie Woodell spędził z Borkiem kilka dni, dopieszczając go i dyskutując o pracy. Zauważył przy tym, że i Bork jest zestresowany. Sklep detaliczny wprawdzie prosperował znakomicie, ale za to na zapleczu działo się horror – a był to de facto nasz magazyn towaru na cały kraj. Nie tylko kartony z butami piętrzyły się pod sufit, ale także stosy faktur i innych papierów. Bork po prostu nie nadążał.

Gdy Woodell wrócił do Portlandu, nakreślił mi obraz sytuacji.

– Myślę, że udało mi się zatrzymać Borka – powiedział – ale będziesz musiał zwolnić go z obowiązku prowadzenia magazynu. Trzeba przenieść do nas wszelkie operacje logistyczne.

Woodell zasugerował też, żebyśmy zatrudnili jego matkę. Przez lata prowadziła magazyn strojów pływackich legendarnej

oregońskiej marki Jantzen, zatem nie ma mowy o nepotyzmie, tłumaczył. Mama Woodella była idealną kandydatką do tej roboty.

Nie byłem pewny, czy mnie to obchodzi. Skoro Woodell uważał, że tak trzeba, to i ja tak uważałem. Poza tym wiedziałem jedno: im więcej Woodellów w firmie, tym lepiej.

1970

Tym razem musiałem polecieć do Japonii dwa tygodnie przed Bożym Narodzeniem. Nie podobało mi się, że muszę zostawić Penny samą z Matthew, zwłaszcza tuż przed świętami, ale nic nie mogłem na to poradzić. Musiałem podpisać nową umowę z Onitsuką. Albo i nie. Kitami przecież trzymał mnie w niepewności. Ani myślał zdradzić, jakie ma plany wobec nas, póki nie stawię się w Kobe.

Raz jeszcze zasiadłem przy stole konferencyjnym, otoczony przez dyrektorów Onitsuki. Tym razem pan Onitsuka nie spóźnił się, jak to miał w zwyczaju, ani też nie próbował udawać nieobecnego. Od samego początku przewodniczył spotkaniu.

Zaczął od oświadczenia, że pragnie odnowić umowę z Blue Ribbon na kolejne trzy lata. Uśmiechnąłem się po raz pierwszy od tygodni i postanowiłem wykorzystać dobrą passę. Poprosiłem o dłuższy kontrakt. Owszem, rok 1973 wydawał się odległy o lata świetlne, lecz ja wiedziałem, jak szybko upłynie nam ten czas. Potrzebowałem więcej czasu, większego bezpieczeństwa. Potrzebowali go moi bankierzy.

– Pięć lat? – zaproponowałem.

Pan Onitsuka się uśmiechnął.

– Trzy – odparł.

A potem wygłosił dziwną mowę. Mimo kilkuletniego spowolnienia sprzedaży na światowych rynkach oraz kilku strategicznych błędów w przyszłość firmy spoglądał z optymizmem. Dzięki cięciom kosztów i reorganizacji udało się odzyskać dawną siłę. Sprzedaż w nadchodzącym roku fiskalnym miała przekroczyć dwadzieścia dwa miliony dolarów, z czego spora część przypadała na Stany Zjednoczone. W niedawnych badaniach ustalono, że siedemdziesiąt procent amerykańskich biegaczy posiada parę Tigerów.

Wiedziałem o tym i miałem ochotę dodać, że być może po części to moja zasługa. Właśnie dlatego domagałem się dłuższego kontraktu.

Lecz pan Onitsuka stwierdził, że jednym z głównych powodów, dla których w liczbach firma prezentuje się tak solidnie, jest... Kitami. Tu spojrział ponad stołem i uśmiechnął się po ojcowsku do protegowanego. I właśnie dlatego, decyzją pana Onitsuki, Kitami miał dostać awans – od tej pory będzie szefem operacji. Innymi słowy, został Woodellem Onitsuki, pomyślałem, a zaraz potem dodałem w duchu, że nie zamieniłbym jednego Woodella na tysiąc Kitamich.

Skinąłem głową, gratulując panu Onitsuce wspaniałych osiągnięć jego firmy. Następnie odwróciłem się i ukloniłem Kitamiemu, gratulując mu awansu, lecz gdy uniosłem głowę i nawiązałem z nim kontakt wzrokowy, odpowiedziało mi

spojrzenie zdecydowanie chłodne, które zapamiętałem na wiele dni.

Spisaliśmy porozumienie – ledwie cztery czy pięć akapitów, nic poważnego. Przemknęła mi przez głowę myśl, że może przydałaby się bardziej treściwa umowa, w dodatku zaakceptowana przez prawnika z mojej strony. Niestety, nie było na to czasu. Wszyscy złożyliśmy podpisy i zajęliśmy się innymi sprawami.

Podpisanie nowego kontraktu przyniosło mi pewną ulgę, ale wracałem do Oregonu przygnębiony i niespokojny, na pewno bardziej niż kiedykolwiek w ciągu ostatnich ośmiu lat. Jasne, wiozłem w teczce gwarancję, że Onitsuka będzie mi dostarczać buty przez kolejne trzy lata – ale dlaczego nie chcieli dłuższego kontraktu? Zresztą sama prolongata umowy o niczym jeszcze nie świadczyła, bo gwarancja gwarancją, ale dostawy z Japonii były chronicznie i niebezpiecznie opóźnione, a moi partnerzy mieli do tej sprawy nadzwyczaj irytujący stosunek: „Jeszcze trochę dni”. Wallace z każdym rokiem bardziej przypominał lichwiarza niż bankiera – w tej sytuacji „jeszcze trochę dni” mogło oznaczać katastrofę.

A gdy wreszcie dostawaliśmy towar, często się okazywało, że w dostawie nic się nie zgadza: albo liczba par, albo rozmiary, albo modele. Taki nieporządek powodował przestoje w naszym magazynie oraz poważne pretensje naszych przedstawicieli handlowych. Zanim opuściłem Japonię, pan Onitsuka i Kitami zapewnili mnie, że właśnie budują kolejne, tym razem supernowoczesne fabryki. Problemy z dostawami miały przejść do historii. Odnosiłem się do tego sceptycznie, ale cóż mogłem zrobić? Byłem zdany na ich łaskę.

Tymczasem Johnson odchodził od zmysłów. Jego listy, dawniej przesycone smutkiem, teraz bliższe były historycznego tonu. Podstawowym problemem był jego zdaniem model Cortez wymyślony przez Bowermana, który stał się zbyt popularny. Ludzie tak się do niego przywiązali, a niektórzy wręcz uzależnili, że w żaden sposób nie mogliśmy zaspokoić popytu, a to powodowało gniew i niechęć wśród najwierniejszych bywalców naszych sklepów.

„Boże, my naprawdę zaczynamy oszukiwać klientów”, pisał Johnson. „Szczęście to statek pełen Cortezów. Rzeczywistość to statek pełen Bostonów, z przyszwą ze stalowej wełny i językiem z używanych żyłek, w rozmiarze od sześć do sześć i pół”.

Przesadzał, naturalnie, ale nie bardzo. Błędy były naprawdę częste. Zdarzało się, że załatwiałem pożyczkę u Wallace’a, czekałem jak na zbawienie na dostawę od Onitsuki, a gdy statek przybijał, okazywało się, że w kontenerze nie ma ani jednych Cortezów. Sześć tygodni później dostawaliśmy ich zbyt wiele – oczywiście za późno.

Dlaczego? Zdewastowane fabryki Onitsuki nie mogły być jedyną przyczyną, co do tego nie mieliśmy wątpliwości. Woodell odkrył w końcu prawdę: nasi partnerzy zaspokajali przede wszystkim popyt na lokalnym rynku, a dopiero potem martwili się o eksport. Było to okropnie nie fair względem nas, ale cóż mogłem zrobić? Nie miałem na nich bata.

Nawet gdyby nowe fabryki Onitsuki rozwiązały problem kulejącej produkcji, nawet gdyby każda dostawa ruszała w morze dokładnie o czasie, z właściwą liczbą par w rozmiarze dziesięć i bez ani jednej pary w rozmiarze pięć, to nadal miałbym kłopoty

z Wallace'em. Większe zamówienia oznaczałyby konieczność zaciągania większych pożyczek, a większe pożyczki trudniej spłacić. W 1970 roku Wallace oznajmił mi, że już go nie interesuje taka zabawa.

Pamiętam pewien dzień, w którym znalazłem się w jego biurze. Niezłe mnie wtedy z White'em obrabiali. Wallace najwyraźniej dobrze się bawił i tylko White posyłał mi co jakiś czas spojrzenia, z których odczytywałem mniej więcej tyle: „Przykro mi, stary, taką mam pracę”. Ja zaś jak zawsze grzecznie przyjmowałem ich ataki, grając rolę potulnego właściciela małej firmy. Znałem tę rolę jak zły szeląg, ale tego dnia czułem, że w każdej chwili mogę eksplodować, wydając z siebie mrozący krew w żyłach wrzask. Oto zbudowałem od zera dynamiczną firmę, co roku podwajałem sprzedaż, a co dostałem w zamian? Dwaj bankierzy traktują mnie jak bankruta!

White próbował studzić atmosferę; rzucił kilka pozytywnych uwag pod adresem Blue Ribbon, ale widziałem, że nie wywarły na jego przełożonym najmniejszego wrażenia. W końcu zaczerpnąłem tchu, zacząłem mówić i umilkłem. Nie ufałem własnemu głosowi, wyprostowałem się tylko na krześle i objąłem ramionami. To był mój nowy zwyczaj, nowy tik nerwowy – gumki na nadgarstkach już się nie sprawdzały. Gdy byłem w stresie, gdy miałem szczerzy zamiar kogoś udusić, otaczałem korpus ramionami i mocno je zaciskałem. Tego dnia ścisnąłem się naprawdę silnie; zapewne wyglądałem, jakbym praktykował osobliwą formę jogi, którą poznałem gdzieś w Tajlandii.

Stawką było coś więcej niż nasza niezmienna, filozoficzna dysputa o dalszym wzroście sprzedaży. Firma Blue Ribbon

zbliżała się do granicy sześciuset tysięcy dolarów obrotu, poszedłem więc prosić o pożyczkę w kwocie 1,2 miliona dolarów. Liczba ta miała szczególne, symboliczne znaczenie dla Wallace'a. Po raz pierwszy miałem przekroczyć barierę miliona dolarów, a w jego umyśle było to osiągnięcie na miarę biegu na milę w czasie poniżej czterech minut. Bardzo niewielu ludzi osiągało ten pułap. Wallace powiedział, że ma serdecznie dosyć tego wszystkiego, że ma dosyć mnie. Po raz kolejny wyjaśnił mi, że żyje z tego, że firmy posiadają własną gotówkę, ja zaś po raz kolejny zasugerowałem mu bardzo uprzejmie, że skoro moja sprzedaż i przychody stale się powiększają, to powinien się cieszyć, że może obsługiwać tak świetną firmę.

Wallace zabębnił piórem o blat stołu i oznajmił, że mój kredyt został wyczerpany – oficjalnie, nieodwołalnie, ze skutkiem natychmiastowym. Nie zamierzał autoryzować wypłaty choćby jednego centa na moją korzyść, jeżeli nie umieszczę gotówki na koncie i nie zostawię jej tam w świętym spokoju. Wprowadził też, jako warunek niezerwania współpracy, limity sprzedażowe, które musiałem wypełniać co do joty, bo gdybym tego nie zrobił albo spóźnił się z realizacją sprzedaży choćby o jeden dzień, to cóż... Nie dokończył zdania, a ja mogłem sobie wyobrazić rozmaite czarne scenariusze.

Popatrzyłem na White'a. Jego spojrzenie mówiło: „Co ja poradzę, stary?”.

Parę dni później Woodell pokazał mi teleks od Onitsuki. Wielka wiosenna dostawa miała ruszyć w drogę lada chwila – producent oczekiwał wpłaty dwudziestu tysięcy dolarów. Świetnie, powiedzieliśmy sobie, choć raz wysyłają buty na czas.

Był tylko jeden problem: nie mieliśmy dwudziestu tysięcy dolarów. To, że nie mogę już pójść do Wallace'a, było absolutnie jasne; nie rozmieniłby mi nawet piątaka na drobne.

Wysłałem teleks do Onitsuki, prosząc o wstrzymanie dostawy do czasu, aż ściągniemy pieniądze ze sprzedaży od naszych przedstawicieli. „Proszę nie sądzić, że mamy problemy finansowe”, napisałem. I nie było to tak do końca kłamstwo. Jak powiedziałem Bowermanowi, nie byliśmy bankrutami, po prostu nie mieliśmy pieniędzy. Mnóstwo aktywów, brak gotówki. Potrzebowaliśmy czasu. Nadeszła kolej, żebym to ja powiedział: „Jeszcze trochę dni”.

Czekając na odpowiedź Onitsuki, uzmysłowiłem sobie, że istnieje tylko jeden sposób na to, by raz na zawsze skończyć z problemem przepływu gotówki: niewielka oferta publiczna. Moglibyśmy sprzedać trzydzieści procent udziałów w Blue Ribbon, po dwa dolary za akcję, i w ciągu dnia zebrać trzysta tysięcy.

Wydawało się, że to idealny moment na złożenie takiej oferty: w 1970 roku zaczęły się pojawiać pierwsze firmy oferujące kapitał inwestycyjny. Praktycznie na naszych oczach kształtowało się samo pojęcie kapitału inwestycyjnego, a definicja „dobrej inwestycji” dla inwestora z kapitałem wysokiego ryzyka była na razie dość wąska. Większość firm tego typu działała w północnej Kalifornii, bo przyciągały je powstające jak grzyby po deszczu start-upy z branży nowoczesnych technologii, elektroniki – słowem: Dolina Krzemowa. Większość owych techno-firm miała wielce futurystycznie brzmiące nazwy, więc i ja stworzyłem dla Blue Ribbon holding, którego nazwa miała przyciągnąć

inwestorów lubujących się we wspieraniu nowoczesnych technologii: Sports-Tek Inc.

Rozesłaliśmy ulotki reklamujące naszą ofertę i usiedliśmy wygodnie, czekając na tłum inwestorów gotowych wesprzeć nas kapitałem.

Cisza.

Minął miesiąc.

Ogłuszająca cisza.

Nikt nie zadzwonił. Ani jedna osoba.

No, niezupełnie: sprzedaliśmy trzysta udziałów w holdingu, po dolarze za sztukę.

Nabywcy: Woodell i jego matka.

W końcu wycofaliśmy ofertę. Było to potężne upokorzenie, w którego następstwie odbyłem wiele bardzo gorących dyskusji z samym sobą. Winilem rozchwianą gospodarkę. Winilem Wietnam. Lecz nade wszystko winilem siebie. Przeceniałem wartość Blue Ribbon. Przeceniałem dzieło mojego życia.

Niejeden raz, siedząc przy pierwszej porannej kawie albo próbując zasnąć późną nocą, zadawałem sobie pytanie: a może jestem głupcem? Może cały ten obuwniczy biznes to skrajna głupota?

Może, odpowiadałem sobie.

Może.

W końcu wskrobałem dwadzieścia tysięcy z bieżących przychodów, spłaciłem bank i wkrótce przyjąłem dostawę od Onitsuki. Znowu ulga, a potem ucisk w piersi: co będzie następnym razem? I następnym?

Potrzebowałem gotówki. Lato było nadzwyczaj ciepłe. Senne dni w złotych promieniach słońca, pod błękitnym niebem, w rajskim świecie. Jakby natura postanowiła zadrwić ze mnie i mojego fatalnego nastroju. Jeżeli w 1967 mieliśmy Lato Miłości, a w 1970 Lato Płynności Finansowej, to niestety nie skorzystałem ani z jednego, ani z drugiego. Spędzałem większość dni na rozmyślaniu o płynności, rozmowach o płynności albo spoglądaniu w niebo i błaganiu Boga o płynność. Królestwo za płynność. Znienawidziłem to słowo nawet bardziej niż „kapitał”.

Wreszcie zrobiłem to, czego bardzo nie chciałem robić, ba, coś, czego przysiągłem nigdy nie robić. Zacząłem nagabywać wszystkich, którzy tylko mieli uszy. Przyjaciół, rodzinę, dalszych znajomych. Poszedłem po prośbie nawet do dawnych kolegów z drużyny, chłopaków, z którymi wspólnie pociłem się na treningach i zawodach. Był wśród nich mój arcywróg – Grelle.

Słyszałem, że odziedziczył po babce spory majątek, a poza tym od dawna inwestował w przeróżne lukratywne interesy. Pracował jako specjalista od sprzedaży w dwóch sieciach sklepów spożywczych, jednocześnie handlując na boku biletami i togami dla absolwentów – ponoć na wszystkich frontach zarabiał niezłe pieniądze. Ponadto posiadał sporą parcelę nad jeziorem Arrowhead, a na niej duży dom, w którym mieszkał. Facet urodził się, żeby zwyciężyć. (Podobno nadal biegał na zawodach; jeszcze rok i pewnie byłby najlepszy na świecie).

Na lato zaplanowano w Portlandzie otwarty bieg uliczny, a gdy się odbył, zaprosiliśmy z Penny grupę uczestników do domu na koktajl. Dopilnowałem, żeby wśród gości znalazł się Grelle, a potem już tylko czyhałem na właściwy moment. Gdy wszyscy

spoczęli z piwem w ręku, poprosiłem Grelle'a na słowo. Zaprowadziłem go do gabinetu i w krótkich, słodkich słowach przedstawiłem swoją ofertę. Nowa firma, problemy z przepływem gotówki, szybki wzrost wartości, bla, bla, bla. Wysłuchał uważnie i uprzejmie, a potem uśmiechnął się przyjaźnie i powiedział:

– Wiesz, Buck, po prostu nie jestem zainteresowany.

Nie miałem już do kogo pójść, wyczerpałem opcje. Pewnego dnia usiadłem przy biurku, gapiąc się w okno, gdy do drzwi zapukał Woodell. Wjechał do gabinetu i zamknął drzwi. Powiedział, że dogadał się z rodzicami i razem chcą mi pożyczyć pięć tysięcy dolarów. I że nie przyjmą odmownej odpowiedzi. Nie chcieli też słyszeć o żadnych odsetkach. Mało tego, nie zamierzali nawet spisywać umowy czy brać pokwitowania. Woodell wybierał się właśnie do Los Angeles na spotkanie z Borkiem, ale powiedział, że gdy go nie będzie, śmiało mogę podjechać do jego domu i wziąć czek od rodziców.

Parę dni później zrobiłem coś, czego dawniej absolutnie sobie nie wyobrażałem, nawet nie podejrzewałem, że jestem do czegoś takiego zdolny: pojechałem do Woodellów i poprosiłem o czek.

Wiedziałem, że nie są zamożni. Wiedziałem też, że rachunki za leczenie syna mocno nadwreżyły ich domowy budżet, że radzą sobie gorzej niż ja. Tych pięć tysięcy to były oszczędności ich życia. Byłem tego świadomy.

Ale się myliłem: rodzice Woodella mieli w zapasie jeszcze trochę pieniędzy i spytali, czy ich potrzebuję. Odpowiedziałem, że tak. Dołożyli więc ostatecznie trzy tysiące – zostali bez oszczędności.

Jakże żałowałem, że nie mogę schować tego czeku do szuflady i nigdy nie spieniężyć. Nie mogłem. Nie chciałem.

Zatrzymałem się na progu, żeby spytać:

– Dlaczego państwo to robią?

– Bo gdyby człowiek nie mógł zaufać firmie, w której pracuje jego syn, to niby komu miałyby zaufać? – odrzekła matka Woodella.

Penny nie przestawała zadziwiać mnie kreatywnością w wydawaniu skromnych dwudziestu pięciu dolarów na żywność – poznałem na przykład pięćdziesiąt odmian potrawy boeuf strogonow, dzięki czemu bardzo sprawnie przybrałem na wadze. W połowie 1970 roku ważyłem już sto dziewięćdziesiąt funtów – więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Pewnego ranka, gdy ubierałem się do pracy, włożyłem jeden z luźniejszych garniturów i okazało się, że już nie jest luźny. Stojąc przed lustrem, mruknąłem do swego odbicia:

– Ooo.

Ale to nie była wyłącznie wina strogonowa. Jakimś sposobem wyzbyłem się nawyku biegania. Blue Ribbon, małżeństwo, ojcostwo – wiecznie brakowało mi czasu. Poza tym czułem się wypalony bieganiami – już wcześniej, gdy trenowałem u Bowermana, kochałem to i nienawidziłem jednocześnie. To samo spotyka praktycznie wszystkich sportowców po studiach. Lata treningów i startów na wysokim poziomie zbierają smutne żniwo – człowiek zwyczajnie potrzebuje odpoczynku. Teraz jednak mój odpoczynek dobiegł końca, musiałem wreszcie wyjść na trasę. Nie chciałem być grubym, rozlazłym, nieruchawym szefem firmy handlującej biegówkami.

Na wypadek gdyby przyciasne garnitury i widmo hipokryzji okazały się niewystarczającymi bodźcami, na horyzoncie pojawiła się jeszcze jedna, mocna motywacja.

Wkrótce po otwartym biegu ulicznym, po którym Grelle odmówił mi pożyczki, wybrałem się z nim na przebieżkę. Po czterech milach zauważyłem, że Grelle zerka przez ramię i przygląda się z politowaniem, jak sapiąc i dysząc, usiłuję dotrzymać mu kroku. To, że odmówił mi wsparcia finansowego, to jedno, ale okazywanie mi litości w taki sposób – to zupełnie inna sprawa. Byłem zażenowany, więc na dokładkę rzucił mi wyzwanie:

– Pościgajmy się jesienią na milę, tylko ty i ja – powiedział. – Dam ci minutowy handicap, a jeśli wygrasz, zapłacę dolara za każdą sekundę różnicy czasów.

Tego lata ostro potrenowałem – znowu biegałem codziennie, każdego wieczoru po pracy sześć mil. W mgnieniu oka wróciłem do dawnej formy, a waga spadła do stu sześćdziesięciu funtów. A kiedy nadszedł dzień naszego wielkiego wyścigu – przy którym Woodell czuwał ze stoperem – skasowałem od Grelle’a trzydzieści sześć dolarów. (Zwycięstwo to smakowało tym słodziej, że ledwie tydzień później mój przeciwnik startował w otwartym biegu na milę i miał świetny czas 4:07). Pękałem z dumy, wracając wieczorem do domu. Dalej, naprzód, mówiłem sobie w duchu. Nie zatrzymuj się.

Niemal równo w połowie roku – 15 czerwca 1970 – wyjąłem ze skrzynki pocztowej nowy numer „Sports Illustrated” i doznałem szoku. Na okładce ujrzałem jednego z Żołnierzy Oregonu, i to nie byle kogo, tylko bodaj najlepszego z nas wszystkich, lepszego nawet od Grelle’a. Nazywał się Steve Prefontaine. Sfotografowano go, gdy pędził w górę po zboczu Olimpu, góry Bowermana.

Z artykułu wynikało, że Pre to zawodnik wyjątkowy, fenomen w całym pokoleniu biegaczy. Już w ogólniaku błyszczał, ustanawiając rekord kraju w biegu na dwie mile (8:41), ale teraz, na pierwszym roku studiów w Oregonie, na tym samym dystansie prześcignął samego Gerry'ego Lindgrena, do tej pory niepokonanego – w dodatku o dwadzieścia siedem sekund. Pre zrobił wtedy trzeci tegoroczny wynik w kraju: 8:40,0. Biegał też na trzy mile w czasie 13:12,8, co oznaczało, że na tym dystansie jest najszybszy na świecie.

Bowerman powiedział reporterowi „Sports Illustrated”, że Pre jest obecnie najszybszym średniodystansowcem na Ziemi. Nigdy wcześniej nie słyszałem tak entuzjastycznego komentarza z ust powściągliwego Trenera. W kolejnych dniach przeczytałem i wyciąłem z czasopism inne jego wypowiedzi, coraz to bardziej pochlebne. Nazywał w nich Pre „najlepszym biegaczem, jakiego kiedykolwiek trenował”. Asystent Bowermana, Bill Dellinger, stwierdził, że tajną bronią Pre jest pewność siebie, równie niebywała jak jego pojemność płuc. „Niekiedy zawodnicy potrzebują dwunastu lat, by zbudować odpowiednią wiarę we własne siły. Ten młody człowiek z natury prezentuje właściwą postawę”, mówił Dellinger.

Właśnie, pomyślałem. Pewność siebie. Tego właśnie potrzeba człowiekowi bardziej niż kapitału i płynności.

Żałowałem, że sam nie mam jej więcej i że nie mogę jej od kogoś pożyczyć. Z pewnością siebie jest jak z gotówką: trzeba mieć jej trochę, by zyskać więcej, a ludzie nie chcą cię wspierać.

Kolejnego objawienia doznałem tego lata za sprawą innego czasopisma. Przeglądając „Fortune”, znalazłem artykuł o moim

byłem szefie z Hawajów. W ciągu paru lat, odkąd odszedłem od Berniego Cornfelda i jego Investors Overseas Service, Bernie stał się jeszcze bogatszy. W końcu oderwał się od Dreyfus Funds i stopniowo zaczął wyprzedaż udziałów we własnych funduszach inwestycyjnych, a także kopalń złota, nieruchomości i przeróżnych innych biznesów. Zbudował imperium, które – jak wszystkie imperia – zaczynało się rozpadać. Byłem tak poruszony wieścią o jego upadku, że machinalnie przewróciłem kartkę „Fortune” i trafiłem na kolejny artykuł – dość suchą i rzeczową analizę rosnącej potęgi gospodarczej Japonii. Napisano w niej, że Kraj Kwitnącej Wiśni odradza się dwadzieścia pięć lat po Hiroszynie. Trzecia gospodarka świata podejmowała agresywne działania, by jeszcze się umocnić, skonsolidować i zwiększyć swój zasięg. Japończycy nie tylko lepiej kombinowali i lepiej pracowali niż obywatele innych krajów, ale także realizowali dość bezlitosną politykę handlową. W artykule opisano główne narzędzie realizacji owej polityki, a mianowicie hiperagresywne *sosa shoga*.

Towarzystwa handlowe.

Trudno precyzyjnie wytłumaczyć, czym były owe pierwsze japońskie towarzystwa handlowe. Niekiedy zajmowały się importem, poszukując na całym świecie surowców dla firm, które nie mogły prowadzić takich poszukiwań samodzielnie. Kiedy indziej znowu były eksporterami: reprezentowały te same firmy na rynkach zagranicznych. Czasem działały jak prywatne banki, oferując różnym podmiotom kredyty na przystępnych warunkach. Bywało i tak, że służyły jako ramię japońskiego rządu.

Zapamiętałem wszystkie te informacje, a okazja do ich wykorzystania pojawiła się kilka dni później. Gdy wybrałem się do First National Banku, a Wallace znowu sprawił, że poczułem się jak śmieć, wyszedłem stamtąd i ujrzałem szyld Bank of Tokyo. Widziałem go wcześniej setki razy, ale teraz nabrał nowego znaczenia. Wielkie kawałki układanki trafiły na swoje miejsce. Lekko oszołomiony przeszedłem na drugą stronę ulicy i wszedłem prosto do banku, po czym przedstawiłem się kobiecie czuwającej za kontuarem. Powiedziałem, że posiadam firmę obuwniczą, która importuje towar z Japonii, i że chciałbym porozmawiać z kimś w sprawie ewentualnej umowy. Niczym rasowa burdelmama kobieta natychmiast wyszła zza kontuaru i dyskretnie poprowadziła mnie korytarzem do pokoju w głębi budynku. Zostałem sam.

Dwie minuty później wszedł mężczyzna i bardzo cicho zajął miejsce za stołem. Czekał. Ja też czekałem. On czekał bardziej.

Wreszcie przemówiłem:

- Mam firmę.
- Tak?
- Obuwniczą.
- Tak?

Otworzyłem teczkę.

– Oto jej dokumenty finansowe. Jestem w bardzo trudnej sytuacji, potrzebuję kredytu. Przeczytałem właśnie artykuł w „Fortune” o japońskich towarzystwach handlowych, z którego wynika, że stosują one luźniejsze reguły udzielania kredytów. Może słyszał pan o takim towarzystwie i mógłby mnie do niego skierować?

Mężczyzna uśmiechnął się. Czytał ten artykuł. Usłyszałem, że tak się akurat składa, iż szóste co do wielkości japońskie towarzystwo handlowe ma swoje biuro dokładnie nad naszymi głowami, na ostatnim piętrze budynku. Wyjaśnił mi też, że wszystkie liczące się towarzystwa handlowe z Japonii mają swoje przedstawicielstwa w Portlandzie, ale akurat to, Nissho Iwai, jako jedyne w mieście ma tu swój dział handlu dobrami konsumpcyjnymi.

– To firma warta sto miliardów dolarów – dodał bankier, szeroko otwierając oczy.

– O rety – bąknąłem.

– Proszę zaczekać – powiedział i wyszedł z pokoju.

Parę minut później wrócił z kimś z kierownictwa oddziału Nissho Iwai, niejakim Camem Murakamim. Podaliśmy sobie ręce i zaczęliśmy gawędzić, czysto hipotetycznie, o możliwości finansowania moich przyszłych działań importowych przez Nissho. Byłem zaintrygowany. On też. Zaproponował mi natychmiastowe zawarcie umowy i wyciągnął rękę, żeby ją zatwierdzić. Nie mogłem tak po prostu uścisnąć jego dłoni. Jeszcze nie. Najpierw musiałem omówić rzecz z Onitsuką.

Wysłałem depezę do Kitamiego z pytaniem, czy miałyby coś przeciwko temu, żebym zaczął się finansować przez Nissho. Mijały dni. Tygodnie. W przypadku kontaktów z Onitsuką milczenie nie oznaczało absolutnie nic. Brak wiadomości zawsze coś oznaczał, a tu mógł równie dobrze być złą, jak i dobrą wiadomością.

Czekając na odpowiedź, odbyłem któregoś dnia niepokojącą rozmowę telefoniczną. Pewien dystrybutor obuwia ze Wschodniego Wybrzeża oznajmił mi, że skontaktowała się z nim

firma Onitsuka, proponując mi prawa do sprzedaży swych produktów w Stanach Zjednoczonych. Poprosiłem, żeby to powtórzył, tylko wolniej. Zrobił to. Zaznaczył, że nie próbuje mnie ani celowo rozzłościć, ani pomóc mi czy uprzedzić o zbliżających się kłopotach. Po prostu chciał wiedzieć, jaki jest status mojej umowy z Onitsuką.

Zacząłem się trząść. Serce biło mi jak dzwon. Minęło parę miesięcy od podpisania nowego kontraktu, a Onitsuka już planuje jego zerwanie? Czyżbym zniechęcił ich do siebie, gdy wiosną opóźniłem płatność za kolejną dostawę? Może Kitami w końcu uznał, że mu na mnie nie zależy?

Pozostała mi tylko jedna nadzieja: że rzekomy dystrybutor ze wschodniego wybrzeża zwyczajnie łże. Albo się myli. Może źle zrozumiał Onitsukę? Może ktoś popełnił błąd w tłumaczeniu?

Napisałem do Fujimoto. Nie zapomniałem wyrazić nadziei, że rower, który mu kupiłem, nadal dobrze mu służy (subtelność!). Poprosiłem, żeby spróbował się czegoś dowiedzieć.

Odpowiedź nadeszła szybko. Dystrybutor nie kłamał. Firma Onitsuka szukała sposobu na szybkie rozstanie z Blue Ribbon, a Kitami od razu przystąpił do wstępnych rozmów z kilkoma amerykańskimi partnerami. Plan zerwania umowy ze mną nie był jeszcze konkretny, dodał Fujimoto, ale już szukano i prześwietlano kandydatów na moje miejsce.

Spróbowałem skupić się na pozytywnej stronie tych wieści: plan nie był jeszcze konkretny. To oznaczało, że jest nadzieja. Może mogłem odbudować wiarę Onitsuki w moją firmę, jakoś przekonać Kitamiego. Musiałem tylko przypomnieć mu, czym jest Blue

Ribbon i kim ja jestem. A to oznaczało, że trzeba będzie zaprosić go do Stanów Zjednoczonych z przyjacielską wizytą.

1971

Zgadnij, kto wpadnie na kolację – powiedział Woodell.

Wjechał wózkiem do mojego gabinetu i wręczył mi teleks. Kitami przyjął zaproszenie. Zamierzał spędzić w Portlandzie kilka dni, a następnie wybierał się na dłuższą wycieczkę po Stanach, w celu, którego nie był łaskaw nam zdradzić.

– Odwiedzi potencjalnych dystrybutorów – stwierdziłem.

Woodell skinął głową.

Był marzec 1971 roku. Poprzysięgliśmy sobie, że Kitami przeżyje w Portlandzie najpiękniejsze chwile swojego życia, że wróci do domu z sercem przepelnionym miłością do Ameryki, Oregonu, Blue Ribbon oraz do mnie. Że gdy z nim skończymy, będzie niezdolny do robienia interesów z kimkolwiek innym. Zgodnie uznaliśmy, że wizyta powinna zakończyć się mocnym akcentem: uroczystą kolacją w domu naszego klejnotu koronnego, Trenera Bowermana.

W szykowanie owej ofensywy czaru wciągnęliśmy, rzecz jasna, Penny. Razem wyjechaliśmy po Kitamiego na lotnisko i razem zabraliśmy go prosto na oregońskie wybrzeże, do nadmorskiego

domku jej rodziców, tego samego, w którym spędziliśmy noc poślubną.

Kitami przywiózł ze sobą towarzysza – bagażowego, asystenta i sekretarza w jednej osobie – Hiraku Iwano. Był to jeszcze dzieciak, naiwny i niewinny, pewnie niedawno skończył dwadzieścia lat i może dlatego jadł Penny z ręki, jeszcze zanim wyjechaliśmy na Sunset Highway.

Robiliśmy, co w naszej mocy, by obaj nasi goście przeżyli nad Pacyfikiem wręcz idylliczny weekend. Siadywaliśmy z nimi na tarasie, by wdychać morskie powietrze. Zabieraliśmy ich na długie spacery plażą. Karmiliśmy ich światowej klasy łososiem i poiliśmy szczerze dobrym francuskim winem. Próbowaliśmy skupiać się na Kitamim, ale oboje stwierdziliśmy, że znacznie łatwiej się rozmawia z Iwano, rozmiłowanym w książkach i podatnym na chytre sztuczki. Kitami wyglądał przy nim na takiego, co importuje chytre sztuczki statkami.

W piękny wczesny poniedziałkowy ranek zawieźliśmy Kitamiego z powrotem do Portlandu, do First National Banku. Owszem, planowałem przede wszystkim oczarować go podczas tej wizyty, ale uznałem, że może mi się także przydać – choćby do obłaskawienia Wallace'a. Gdyby zaręczył za Blue Ribbon, może nie mielibyśmy takich kłopotów z kredytowaniem.

White wyszedł po nas aż do lobby i poprowadził prosto do sali konferencyjnej.

Rozejrzałem się.

– Gdzie Wallace? – spytałem.

– Ach, niestety, dziś nie może do nas dołączyć – odparł White.

Co takiego? Przecież specjalnie po to przyszedliśmy do banku. Chciałem, żeby Wallace posłuchał, jak Kitami ciepło wypowiada się o mojej firmie. No cóż, pomyślałem, dobry glina będzie musiał zdać złemu glinie relację z tego, jak oczarował go gość z Japonii.

Rzuciłem jeszcze kilka słów tytułem wstępu, wyrażając przekonanie, że pan Kitami zdoła umocnić wiarę pracowników First National Banku w solidność firmy Blue Ribbon, po czym oddałem głos Japończykowi, który zmarszczył brwi i uczynił bodaj jedyną rzecz, która mogła pogorszyć moją sytuację.

– Dlaczego nie dajecie moim przyjaciołom więcej pieniędzy? – spytał.

– C...co takiego? – wybąkał White.

– Dlaczego odmawiacie silniejszego wsparcia kredytowego Blue Ribbon? – spytał Kitami, tym razem waląc pięścią w stół.

– No cóż... – zaczął White.

Kitami wpadł mu w słowo:

– Co to za bank?! Nie rozumiem! Może Blue Ribbon lepiej sobie poradzi bez was!

White pobladł. Próbowałem jeszcze interweniować, ująć innymi słowami to, co powiedział Kitami, obwiniać barierę językową za to nieporozumienie, ale spotkanie dobiegło końca. Wzburzony White niemal wybiegł z sali, a ja spojrzałem w zdumieniu na Kitamiego. Wyglądał tak, jakby chciał powiedzieć: dobra robota.

Zawiozłem Kitamiego do naszej nowej siedziby w Tigard i oprowadziłem po pokojach, przedstawiając pracowników. Trudno mi było zachować spokój i pozory uprzejmości, odepchnąć myśli o tym, co się niedawno wydarzyło. Obawiałem się, że lada chwila

nie wytrzymam, ale gdy już posadziłem Kitamiego w fotelu przed moim biurkiem, to on zaatakował jako pierwszy.

– Wyniki sprzedaży Blue Ribbon są rozczarowujące! – wypalił. – Powinniście się znacznie bardziej starać.

Oszołomiony, odparłem przytomnie, że co roku podwajamy sprzedaż. W odpowiedzi warknął, że to za mało.

– Niektórzy mówią, że powinniście potrajać – dodał.

– Kto na przykład? – spytałem.

– Nieważne.

Wyjął z aktówki teczkę, otworzył z rozmachem, przeczytał coś i na powrót zamknął. Powtórzył, że liczby go nie zadowolają, że najwidoczniej nie pracujemy tak, jak byśmy mogli. Znowu zajrzał do teczki, raz jeszcze ją zamknął i wepchnął na powrót do aktówki. Próbowałem jakoś się bronić, ale on tylko z niesmakiem machnął ręką. Przez jakiś czas przierzucaliśmy się argumentami, uprzejmie, ale w napięciu.

Po niemal godzinie takiej rozmowy Kitami wstał i zapytał o toaletę.

– W głębi korytarza – powiedziałem.

Gdy tylko zniknął za drzwiami, wyskoczyłem zza biurka, otworzyłem jego aktówkę i po krótkich poszukiwaniach wyjąłem teczkę wyglądającą mi na tę, do której zerknął. Błyskawicznie wsunąłem ją pod podkładkę leżącą na biurku, wróciłem na swoje miejsce i oparłem łokcie na podkładce.

Gdy czekałem na powrót Kitamiego, przyszła mi do głowy dziwaczna myśl. Przypomniałem sobie, jak ochotniczo pełniłem służbę wśród skautów. Wiele razy uczestniczyłem w zbiórkach i naradach, po których wręczaliśmy dzieciakom odznaki za honor

i uczciwość. W dwa lub trzy weekendy w roku przepytywałem chłopców o różowych policzkach, by ustalić, czy aby na pewno są czystego charakteru, a teraz kradłem dokumenty z aktówki obcego człowieka? Najwyraźniej podążałem mroczną ścieżką. Nie wiedziałem, dokąd może mnie ona zaprowadzić. Tak czy owak, pierwsza konsekwencja mojego czynu wydawała mi się oczywista: zamierzałem zwolnić się z udziału w najbliższej zbiórce.

Ależ mnie kusiło, żeby od razu zajrzeć do tej teczki i skopiować wszystkie ukryte w niej papiery, po czym przekazać kopie Woodellowi. Kitami wrócił dość szybko. Pozwoliłem mu kontynuować połajankę w sprawie niezadowolających wyników. Gdy się wygadał i umilkł, wymieniłem pokrótce swoje argumenty. Spokojnie wyjaśniłem, że Blue Ribbon może jeszcze zwiększyć sprzedaż, jeżeli będzie miała możliwość zamawiania większych dostaw butów, a to z kolei zależy od finansowania naszej działalności. Lepsze finansowanie przez bank zależy zaś od bezpieczeństwa transakcji, na które niewątpliwie pozytywny wpływ miałby dłuższy kontrakt z Onitsuką. Znowu machnął ręką.

– Wymówki – burknął.

Wróciłem do pomysłu finansowania naszych zamówień przez japońskie towarzystwo handlowe, na przykład Nissho Iwai, o którym pisałem w depeszy kilka miesięcy wcześniej.

– Ba – westchnął Kitami. – Towarzystwa handlowe. Najpierw wysyłają pieniądze, potem ludzi. Przejęcie! Znajdą drogę do waszej firmy, a potem ją przejmą.

Tłumaczenie: Onitsuka wytwarza samodzielnie tylko jedną czwartą swoich butów, pozostałe trzy czwarte produkują podwykonawcy. Kitami się obawia, że Nissho odkryje sieć fabryk

współpracujących z Onitsuką i nawiąże z nimi kontakt. Tym sposobem zostanie producentem i wypchnie Onitsukę z rynku.

Kitami wstał. Powiedział, że musi już wracać do hotelu, żeby odpocząć. Odrzekłem, że ktoś go odwiezie i że spotkamy się później na koktajlu w hotelowym barze.

Gdy tylko wyszedł, odnalazłem Woodella i opowiedziałem mu o tym, co zaszło, unosząc w ręku teczkę.

– Ukradłem to z jego aktówki – powiedziałem.

– Co zrobiłeś? – zdumiał się Woodell.

Wyraźnie miał zamiar okazać oburzenie, ale ciekawość zwyciężyła: obaj chcieliśmy się dowiedzieć, co zawiera teczka. Otworzyliśmy ją razem i rozłożyliśmy zawartość na biurku. Wśród innych dokumentów była tam lista osiemnastu dystrybutorów sprzętu lekkoatletycznego działających na terytorium Stanów Zjednoczonych oraz grafik spotkań z połową z nich.

Mieliśmy przed sobą dowód, czarno na białym. „Niektórzy mówią”. Tymi, którzy krytykowali Blue Ribbon i nastawiali Kitamiego przeciwko nam, byli nasi konkurenci. On zaś właśnie miał się z nimi spotkać. Zabij jednego Marlboro Mana, a na jego miejscu wyrośnie dwudziestu nowych.

Naturalnie byłem oburzony, ale przede wszystkim urażony. Przez siedem lat naprawdę poświęciliśmy wszystkie siły wypromowaniu marki Tiger. Wprowadziliśmy te buty na amerykański rynek, po drodze znacząco je unowocześniając. Bowerman i Johnson pokazali Onitsuce, jak produkować lepsze buty; ich projekty były teraz podstawą oferty, były rekordy popularności, zmieniały oblicze branży – i tak chciano nam za to odpłacić?

– A teraz mam wypić koktajl z tym judaszem – rzekłem do Woodella.

Najpierw jednak poszedłem biegać. Nie wiem, czy kiedykolwiek ciężiej pracowałem na dystansie sześciu mil i czy kiedykolwiek byłem bardziej nieobecny duchem. Przy każdym kroku krzychałem na drzewa i pajęczyny wiszące na gałęziach. Pomogło. Zanim wziąłem prysznic, przebrałem się i dotarłem do hotelu, byłem niemal spokojny. A może byłem w szoku? Nie pamiętam, o czym rozmawiałem z Kitamim podczas tego godzinnego spotkania. Wiem tylko, że gdy następnego ranka przyszedł do biura, urządziliśmy sobie z Woodellem małą grę zręcznościową: ktoś porwał Kitamiego do pokoju śniadaniowego na kawę, Woodell zablokował drzwi gabinetu swym wózkiem, a ja wsunąłem teczkę na powrót do aktówki.

W ostatnim dniu wizyty Kitamiego, kilka godzin przed uroczystą kolacją, pojechałem w pośpiechu do Eugene, by rozmówić się z Bowermanem i jego prawnikiem, Jaquą. Penny dostała zadanie przywiezienia Kitamiego pod wieczór. Cóż mogło pójść nie tak?

Przeskoczmy tych kilka godzin: oto Penny, rozczochrana, w sukience upapranej smarem, podjeżdża pod dom Bowermana. Gdy niemal wypadła z samochodu, pomyślałem, że Kitami ją zaatakował, ale szybko odprowadziła mnie na bok i wyjaśniła, co się stało: złapali gumę.

– Ten sukinsyn – dodała szeptem – został w środku i pozwolił, żebym sama, na autostradzie, zmieniła koło w samochodzie!

Wprowadziłem ją do domu. Oboje potrzebowaliśmy mocnego drinka.

Nie było to jednak takie proste. Pani Bowerman, gorliwa chrześcijanka, zasadniczo nie pozwalała na spożywanie alkoholu w tych murach. Uczyniła wyjątek tylko na ten jeden szczególny wieczór, ale poprosiła mnie z wyprzedzeniem, żebym dobrze pilnował towarzystwa – nie życzyła sobie, by ktoś przesadził i narozrabiał. I dlatego, choć oboje z Penny potrzebowaliśmy w tym momencie czegoś mocniejszego, musieliśmy się zadowolić czymś znacznie słabszym.

Pani Bowerman zebrała wszystkich w salonie.

– Chcąc uczcić naszych honorowych gości, dziś wieczór będziemy serwować... mai tai! – obwieściła.

Aplauz.

A jednak było coś, co łączyło mnie z Kitamim: obaj lubiliśmy mai tai. I to bardzo. Być może było w tych drinkach coś, co przypominało nam obu o Hawajach, cudownym przystanku między zachodnim wybrzeżem Stanów a Japonią, gdzie można się naprawdę odprężyć przed powrotem do kieratu obowiązków. Mimo to poprzestaliśmy na jednym i tak też uczynili wszyscy, świadomi życzenia pani Bowerman. Wszyscy poza Trenerem. Nigdy nie pił dużo i bez wątplenia nigdy dotąd nie próbował mai tai, dlatego już wkrótce mieliśmy okazję z lekkim przerażeniem oglądać rozwój wydarzeń. Coś musiało być w mocnej kombinacji smaków curaçao i soku cytrynowego, ananasa oraz rumu, co wyjątkowo odpowiadało Bowermanowi. Po drugim drinku był już zupełnie innym człowiekiem.

Próbując przygotować sobie trzecią dawkę, ryknął nagle:

– Lód się skończył!

Nikt nie zareagował, więc sam udzielił sobie odpowiedzi:

– Żaden problem.

Pomaszerował do garażu, gdzie stała wielka zamrażarka na mięso. Wydobył z niej worek mrożonych jagód. Rozerwał go, rozsypując wszędzie owoce, których solidną garść dorzucił do swojego drinka.

– Tak jest smaczniejsze – oznajmił, wracając do salonu. Podszedł kolejno do wszystkich gości, każdemu serwując prosto do szklanki garść zamrożonych jagód.

Po chwili usiadł i zaczął nas raczyć historyjką w bardzo kontrowersyjnym guście. Opowieść wyraźnie zmierzała do punktu kulminacyjnego, który zapewne zapamiętalibyśmy na całe życie, gdybyśmy byli w stanie zrozumieć sens tej tyrady. Na co dzień Bowerman wyrażał się nader precyzyjnie, w tym stanie jednak miał poważne problemy z mówieniem.

Pani Bowerman spojrzała na mnie wrogo. Ale co mogłem zrobić? Wzruszyłem ramionami, myśląc: Sama się z nim związałaś, kobieto. I zaraz przyszła mi do głowy inna myśl: Rany, ja też.

Gdy w 1964 roku pojechali razem na igrzyska do Japonii, pani Bowerman całym sercem pokochała gruszki *nashi*, przypominające małe, zielone jabłka, tylko słodsze. Owoce te nie występują w Stanach Zjednoczonych, więc przeszmuglowała w torebce kilka nasion i zasadziła je w ogrodzie. Jak powiedziała Kitamiemu, co kilka lat, gdy kwitły, odradzała się w niej miłość do wszystkiego, co japońskie. Kitami był wyraźnie wzruszony tą historyjką.

– Aaa! – przypomniał sobie Bowerman. – Te twoje *japka!*
Zasłoniłem oczy dłonią.

Wreszcie nadeszła chwila, w której impreza naprawdę mogła wymknąć się spod kontroli, i zastanawiałem się już, czy nie trzeba będzie wezwać policji. Spojrzałem na drugi koniec salonu i dostrzegłem Jaquę, siedzącego u boku żony i wpatrującego się złowrogo w Kitamiego. Wiedziałem, że podczas wojny był pilotem myśliwca i że jego skrzydłowy, a zarazem najbliższy przyjaciel, został zestrzelony przez japońskie Zero. O wadze tego wydarzenia niech świadczy fakt, że państwo Jaqua nadali pierworodnemu imię zmarłego tragicznie pilota. Nagle pożałowałem, że wspomniałem adwokatowi o Teczce Zdrady, znalezionej u Kitamiego. Wyczuwałem, że coś się w nim gotuje, że coś podchodzi mu do gardła. Całkiem realny wydawał mi się scenariusz, w którym prawnik, przyjaciel oraz sąsiad Bowermana w jednej osobie wstaje, zbliża się do Kitamiego i powala go jednym ciosem w szczękę.

Jedyną osobą, która naprawdę cudownie się bawiła, był sam Kitami. Przepadła gdzieś złość, którą okazał w banku. W niepamięć poszły pretensje, które wygłaszał w moim biurze. Rozmawiał, śmiał się, klepał w kolano z nieklamanej uciechy – był tak uroczy, że zastanawiałem się, czy nie byłoby znacznie lepiej, gdybym poczęstował go mai tai przed wizytą w banku.

Późnym wieczorem wypatrzył coś w głębi salonu – gitarę należącą do jednego z trzech synów Bowermanów. Podeszedł do niej, podniósł i przycisnął palce do strun. Zagrał akord. Podeszedł z instrumentem do krótkich schodów prowadzących do jadalni, stanął na najwyższym stopniu i zaczął grać. Oraz śpiewać.

Wszystkie głowy zwróciły się ku niemu. Rozmowy ucichły. Była to piosenka w stylu country – tak przynajmniej mi się wydawało –

lecz Kitami wykonał ją tak, jak wykonuje się tradycyjne japońskie utwory ludowe. Brzmiał jak Buck Owens grający na cytrze *koto*. Nagle całkiem płynnie przestawił się na *O sole mio*. Pamiętam, że pomyślałem: Czy on *naprawdę* śpiewa *O sole mio*?

Zaśpiewał głośniej.

– *O sole mio, sta nfronte a te! O sole, o sole mio, sta nfronte a te!*

Japoński biznesmen z zachodnią gitarą śpiewał włoską balladę głosem irlandzkiego tenora. Było to surrealistyczne widowisko, może nawet wykraczające kilka mil poza granice surrealizmu – i trwało. Nie miałem pojęcia, że *O sole mio* ma aż tyle zwrotek. Nie wiedziałem też, że gromada żywych i zaniepokojonych oregończyków potrafi siedzieć tak cicho i nieruchomo przez tak długi czas. Gdy Kitami wreszcie odłożył gitarę, nagrodziliśmy go gromkimi oklaskami, naturalnie starając się unikać kontaktu wzrokowego między sobą. Klaskałem i klaskałem, nagle rozumiejąc wszystko. Dla Kitamiego ta podróż do Stanów Zjednoczonych, wizyta w banku, spotkanie ze mną, kolacja u Bowermanów – wszystko to nie miało nic wspólnego z Blue Ribbon. Ani z Onitsuką. Od początku i jak zawsze chodziło tylko o Kitamiego.

Kitami opuścił Portland następnego dnia, by udać się na swoje już nie tak tajne tournée po Ameryce, pod hasłem „Jak spławić Blue Ribbon”. Gdy ponownie spytałem go, dokąd zamierza się wybrać, nie odpowiedział. *Yoi tabi de arimas yoh ni*. Bezpiecznych wojaży.

Od niedawna pracował na moje zlecenie Hayes, mój dawny szef w Price Waterhouse, jako konsultant finansowy Blue Ribbon. Spotkałem się z nim teraz, żeby się zastanowić, jaki ruch powinienem wykonać, zanim wróci Kitami. Zgodnie uznaliśmy, że

najlepiej będzie postarać się utrzymać pokój między firmami, przekonać Kitamiego, żeby nas nie opuszczał, nie porzucił. Byłem wściekły i zraniony, ale musiałem pogodzić się z faktami: bez Onitsuki nie było Blue Ribbon. Musiałem, jak to ujął Hayes, trzymać się diabła, którego zdążyłem już poznać, a jednocześnie przekonać stronę przeciwną, by uczyniła to samo.

Pod koniec tygodnia, gdy diabeł wrócił, zaprosiłem go do Tigard – miała to być jego ostatnia wizyta przed odlotem do domu. I znowu spróbowałem wznieść się ponad wszystko, co zaszło. Zaprowadziłem go do sali konferencyjnej, a gdy już zasiedliśmy przy stole – ja i Woodell po jednej stronie, a Kitami i jego asystent Iwano po drugiej – przywołałem na usta szeroki uśmiech i wyraziłem nadzieję, że nasz gość dobrze się bawił podczas wizyty w Ameryce.

W odpowiedzi usłyszałem znowu, że jest rozczarowany wynikami osiąganymi przez Blue Ribbon.

Tym razem jednak dodał, że widzi rozwiązanie.

– Słucham – powiedziałem.

– Niech pan nam sprzeda swoją firmę.

Wypowiedział to zdanie bardzo cicho. Przemknęło mi przez myśl, że tak wypowiada się najtrudniejsze słowa w życiu.

– Słucham?

– Onitsuka Co. Ltd. wykupi pakiet kontrolny udziałów w Blue Ribbon, pięćdziesiąt jeden procent. To najlepszy układ dla pańskiej firmy. I dla pana. Mądrze pan postąpi, przyjmując tę ofertę.

Przejęcie. Wrogie, psiakrew, przejęcie. Spojrzałem w sufit. Chyba żartujesz, pomyślałem. Spośród wszystkich aroganckich,

podstępnych, niewdzięcznych, bezlitosnych...

– A jeśli nie?

– Wtedy nie będziemy mieli wyboru, poszukamy lepszych dystrybutorów.

– Lepszych. Aha. Rozumiem. A co z naszą pisemną umową?

Kitami wzruszył ramionami. To tyle, jeśli chodzi o umowy.

Nie mogłem pozwolić, żeby moje myśli zabłądziły tam, dokąd było im bardzo śpieszno. Nie mogłem powiedzieć Japończykowi, co o nim myślę i gdzie może sobie wsadzić tę swoją ofertę, ponieważ Hayes miał rację: nadal potrzebowałem Kitamiego. Nie miałem innych pomysłów, planu B, strategii ewakuacyjnej. Jeżeli miałem ocalić Blue Ribbon, to pomału, własnym sumptem, żeby nie spłoszyć klientów i detalistów. Potrzebowałem czasu, zależało mi na tym, żeby jak najdłużej otrzymywać regularne dostawy od Onitsuki.

– Cóż – rzuciłem, z trudem panując nad głosem. – Naturalnie musimy pamiętać, że mam współnika, Trenera Bowermana. Będę musiał przedyskutować z nim pańską ofertę.

Byłem pewny, że Kitami przejrzy na wylot tę amatorską próbę gry na zwłokę, lecz on wstał, podciągnął spodnie i uśmiechnął się.

– Proszę porozmawiać z doktorem Bowermanem i odezwać się do mnie.

Miałem ochotę go walnąć, ale podałem mu rękę. Wyszedł razem z Iwano.

Zostaliśmy z Woodellem sami w sali konferencyjnej i długo wpatrywaliśmy się w słoje blatu, chłonąc przygnębiającą ciszę.

Wysłałem do First National Banku budżet firmy i prognozę na nadchodzący rok, jak zwykle prosząc o kredyt. Chciałem też

wystosować oficjalne przeprosiny, błagać o wybaczenie za incydent z Kitamim, ale pomyślałem, że White sam dojdzie do siebie, a Wallace nie był świadkiem zajścia. I rzeczywiście, kilka dni po tym, jak White otrzymał dokumenty, zaprosił mnie na rozmowę.

Nie wiem, czy minęły dwie sekundy od chwili, gdy usiadłem na małym, twardym krześle naprzeciwko jego biurka, gdy zrzucił bombę.

– Phil, obawiam się, że First National Bank nie będzie mógł dłużej robić interesów z Blue Ribbon. Nie wystawimy więcej akredytyw. Opłacimy najbliższe dostawy, zgodnie z poprzednią umową, aż do wyczerpania środków, a wtedy nasza współpraca dobiegnie końca.

Widząc blade, woskowe oblicze White'a, nie miałem wątpliwości, że sam jest w szoku. To nie była jego sprawka, musiał dostać polecenie z góry. Dlatego dyskusja nie miała sensu. Rozłożyłem ramiona.

– Co mam robić, Harry?

– Znajdź inny bank.

– A jeśli nie znajdę? Wylatuję z interesu, prawda?

Spojrzał w dół na papiery. Ułożył je w schludny stosik i złączył spinaczem. Odpowiedział, że sprawa Blue Ribbon głęboko podzieliła pracowników banku. Niektórzy byli za nami, inni przeciwko nam. Decydujący głos należał, rzecz jasna, do Wallace'a.

– Niedobrze się z tym czuję – wyznał White. – Do tego stopnia, że biorę dzień zwolnienia.

Ja niestety nie mogłem. Chwiejnym krokiem opuściłem siedzibę First National Banku i pojechałem prosto do U.S. Banku. Ładnie prosiłem, żeby mnie przyjęli.

Przykro nam, odpowiedzieli.

Nie widzieli powodu, żeby przejmować problem z drugiej ręki, którego wyzbył się First National Bank.

Minęły trzy tygodnie. Firma, moja firma, zrodzona z niczego, a kończąca 1971 rok ze sprzedażą na poziomie 1,3 miliona dolarów, konała. Rozmawiałem z Hayesem. Rozmawiałem z ojcem. Rozmawiałem ze wszystkimi znajomymi księgowymi. Jeden z nich wspomniał mi, że Bank of California uzyskał koncesję na prowadzenie działalności w trzech zachodnich stanach – między innymi w Oregonie. Co więcej, Bank of Cal miał teraz oddział w Portlandzie. Udałem się tam w te pędy i przyjęto mnie serdecznie. Zyskałem bezpieczny port w czasie burzy i niewielką linię kredytową.

Mimo wszystko było to tylko krótkoterminowe rozwiązanie. To był bank, a banki z zasady unikają ryzyka. Bez względu na to, jakie miałem obroty, było tylko kwestią czasu, gdy Bank of California zacznie się z niepokojem przyglądać mojemu chronicznemu brakowi gotówki. Musiałem się przygotować, żeby jakoś przetrwać ten ponury dzień.

Wciąż wracałem myślami do tamtego japońskiego towarzystwa handlowego. Nissho. „Miliard dolarów obrotu”, myślałem późną nocą, „a tak bardzo chcą pomóc właśnie mnie. Dlaczego?”

Przede wszystkim Nissho zarabiała na niskiej marży netto przy ogromnych obrotach, dlatego uwielbiało dynamicznie rosnące firmy. Czyli takie jak my. I to bardzo. W oczach Wallace'a z First

National Banku byliśmy bombą zegarową, dla Nissho byliśmy po prostu bombowi.

Wróciłem do nich. Spotkałem się z człowiekiem świeżo przybyłym z Japonii, by poprowadzić dział dóbr konsumpcyjnych, Tomem Sumeragim. Był absolwentem Uniwersytetu Tokijskiego, japońskiego Harvardu, a przy tym niemal sobowtórem wybitnego aktora Toshiro Mifune, który zasłynął rolą Musashiego Miyamoto, słynnego samuraja i mistrza pojedynków na miecze, autora ponadczasowego podręcznika walki i wewnętrznej mocy, zatytułowanego *Księga pięciu kręgów*. Sumeragi naprawdę mógł uchodzić za jego bliźniaka, tyle że z lucky strikiem w ustach. A palił naprawdę sporo. I dwa razy więcej, gdy pił. W przeciwieństwie do Hayesa, który pił dlatego, że lubił być pod wpływem, Sumeragi pił dlatego, że czuł się w Ameryce samotny. Niemal każdego wieczoru po pracy szedł prosto do Blue House, japońskiego baru-restauracji, by w ojczystym języku pogawędzić z *mama-san*, przez co czuł się jeszcze bardziej samotny.

Sumeragi powiedział mi, że Nissho może udzielić poręczenia za moje kredyty, co powinno uspokoić bankierów. Przekazał mi też ciekawą informację: Nissho wysłało niedawno delegację do Kobe, by wybadać grunt w sprawie ewentualnego finansowania naszego importu, a nawet przekonać Onitsukę do takiego rozwiązania. Niestety, dyrekcja Onitsuki kopnęła delegację w tyłek. Firma warta dwadzieścia pięć milionów wyrzuca za drzwi firmę wartą sto miliardów? Szefowie Nissho byli zażenowani i wściekli.

– Możemy też przedstawić pana wielu japońskim producentom obuwia sportowego wysokiej jakości – zaproponował z uśmiechem Sumeragi.

Zamyśliłem się. Wciąż miałem nadzieję, że kierownictwo Onitsuki wreszcie się opamięta. Martwił mnie też jeden z paragrafów naszej umowy, który zabraniał mi importowania obuwia lekkoatletycznego innych producentów.

– Może i o tym pomyślimy – powiedziałem.

Sumeragi skinął głową. Wszystko w swoim czasie.

Nadmiar wrażeń sprawiał, że każdego wieczoru wracałem do domu potwornie zmęczony, ale prędko chwytałem drugi oddech po sześciomilowym biegu, gorącym prysznicu i szybkim obiedzie zjedzonym w samotności (Penny i Matthew jadali koło szesnastej). Zawsze starałem się znaleźć czas, by opowiedzieć synowi bajkę na dobranoc; próbowałem też wymyślić taką, którą by miała walory edukacyjne. Stworzyłem postać Matta History, który wyglądał i zachowywał się całkiem jak Matthew Knight, i umieszczałem ją w centrum wydarzeń. Matt History był w Valley Forge u boku Jerzego Waszyngtona. Matt History był w Massachusetts razem z Johnem Adamsem. Matt History był obecny, gdy Paul Revere jechał nocą na pożyczonym koniu, by ostrzec Johna Hancocka, że nadchodzą Brytyjczycy. „Tuż za Revere’em gnał dzielny nadpodziw młody jeździec z przedmieść Portlandu w Oregonie...”

Matthew zawsze się śmiał, zachwycony, że zdarzyło mu się wziąć udział w kolejnej przygodzie. A potem siadał na łóżku i prosił o więcej, więcej, więcej.

Gdy zasnął, mieliśmy z Penny czas, by pomówić o wydarzeniach dnia. Często pytała, co zrobimy, jeśli sprawy ułożą się niepomyślnie.

– Zawsze mogę wrócić do zawodu księgowego – odpowiadałem.

Nigdy nie brzmiało to zbyt szczerze, a to dlatego, że nie miałem takiego zamiaru, nawet jeśli nie czułem się dobrze z tym, że firma jest w opałach.

Penny w końcu odwracała głowę i zaczynała oglądać telewizję, szyć albo czytać, a ja mościłem się w moim fotelu z wieczornym katechizmem myśli.

Co wiesz?

Wiem, że nie można ufać Onitsuce.

Co jeszcze wiesz?

Wiem, że nie da się naprawić stosunków z Kitamim.

Co kryje przyszłość?

Tak czy inaczej, Blue Ribbon i Onitsuka się rozstaną. Muszą tylko pozostać razem tak długo jak to możliwe, do czasu, aż znajdę innych dostawców; wtedy nasze drogi rozejdą się w kontrolowany sposób.

Jaki będzie pierwszy krok?

Muszę odstraszyć wszystkich dystrybutorów, których Onitsuka typuje jako moich następców. Zdmuchnąć ich z powierzchni ziemi, najlepiej listami z groźbą wejścia na drogę sądową, jeżeli spróbują naruszyć mój kontrakt na wyłączność.

A drugi krok?

Znaleźć zastępstwo dla Onitsuki.

Przypomniałem sobie o fabryce, o której mi mówiono, tej w Guadalajarze, w której wyprodukowano buty dla Adidasa podczas igrzysk olimpijskich w 1968 roku, podobno celem uniknięcia meksykańskich opłat celnych. Jeśli mnie pamięć nie myliła, buty były niezłe. Czym prędzej umówiłem się na spotkanie z kierownictwem fabryki.

Choć znajdowała się w sercu Meksyku, nazwano ją Canada. I o to właśnie spytałem kierownictwo w pierwszych słowach. Odpowiedzieli, że wybrano taką nazwę, bo brzmiała obco, egzotycznie. Roześmiałem się. Kanada egzotycznym krajem? Nazwa brzmiała raczej komicznie niż egzotycznie, nie mówiąc o tym, że przypuszczalnie powodowała spore zamieszanie. Fabryka na południe od naszej granicy nazwana na cześć kraju na północ od naszej granicy.

Cóż, mniejsza z tym, pomyślałem. Gdy zwiedziłem halę produkcyjną, przyjrzałem się ostatnio produkowanym modelom i zobaczyłem wyposażenie garbarni, byłem pod wrażeniem. Fabryka była duża, czysta, dobrze prowadzona, a w dodatku wspierał ją Adidas. Powiedziałem, że chciałbym złożyć zamówienie na trzy tysiące par skórzanych butów do piłki nożnej, które zamierzałem sprzedawać jako buty do futbolu amerykańskiego. Gdy padło pytanie, pod jaką marką mają być produkowane, odpowiedziałem, że w tej sprawie jeszcze się odezwę.

Wręczyli mi formularz umowy z kropkowaną linią ponad moim nazwiskiem. Zawahałem się, z piórem w dłoni. Na jedno ważne pytanie musiałem sobie odpowiedzieć już teraz: czy podpisując ten kontrakt, złamię warunki umowy z Onitsuką?

Teoretycznie nie. Zgodnie z porozumieniem z Japończykami importowałem jedynie obuwie lekkoatletyczne i żadne inne – nikomu nie obiecywałem, że nie będę sprowadzał produkowanych gdzieś indziej butów futbolowych. Tego mogłem być pewny: nie naruszam żadnego z paragrafów umowy z Onitsuką. Ale czy nie wypaczam jej ducha?

Sześć miesięcy wcześniej nie zdecydowałbym się na taki krok, lecz teraz sprawy wyglądały inaczej. Zarząd Onitsuki już wypaczył ducha naszej umowy, nadużył mojego zaufania. Dlatego zdjąłem zatyczkę z pióra i podpisałem kontrakt z Canadą. Podpisałem go jak cholera, a potem poszedłem na meksykańskie jedzenie.

Teraz trzeba było pomyśleć o logo. Moje nowe, piłkarsko-futbolowe buty potrzebowały czegoś, co odróżniłoby je od pasiastych produktów Adidasa i Onitsuki. Przypomniałem sobie o tej młodej artystce, którą spotkałem w Portland State. Jak się nazywała? Ach, tak: Carolyn Davidson. Kilka razy wpadła do naszego biura, zrobiła parę broszur i projektów reklam. Gdy tylko wróciłem do Oregonu, zaprosiłem ją ponownie i powiedziałem, że potrzebne nam logo.

- Ale jakie? – spytała.
- A nie wiem – odparłem.
- To bardzo cenna sugestia.
- Niech to będzie coś, co kojarzy się z ruchem – sprecyzowałem.
- Z ruchem – powtórzyła z powątpiewaniem.

Wyglądała na zdezorientowaną – i nic dziwnego, przecież gadałem od rzeczy. Tak naprawdę nie byłem pewny, czego chcę. Nie byłem artystą. Pokazałem jej but piłkarsko-futbolowy i dodałem, jakże pomocnie:

- Żeby pasowało do tego.
- Powiedziała, że spróbuje.
- Z ruchem – mamrotała, wychodząc z biura. – Z ruchem.

Dwa tygodnie później przyniosła teczkę szkiców. Wszystkie były wariacjami na jeden temat, a temat wyglądał jak... tłustawa

błyskawica? Pulchne „V”? Śmiertelnie otyły zawijas? Istotnie, jej projekty kojarzyły się z ruchem, ale także z chorobą lokomocyjną. Żaden do mnie nie przemówił. Wybrałem kilka, w których był cień nadziei, i poprosiłem, żeby jeszcze nad nimi popracowała.

Parę dni – a może tygodni? – później Carolyn wróciła i rozłożyła na stole konferencyjnym kolejną serię szkiców. Kilka powiesiła na ścianie. Mieliśmy przed sobą kilkadziesiąt nowych wariacji na pierwotny temat, ale te stworzyła wyraźnie swobodniejszą ręką. Były lepsze. Bliższe ideału.

Stanęliśmy nad nimi z Woodellem i kilkoma innymi osobami. Pamiętam, że był wśród nich Johnson, choć nie mogę sobie przypomnieć, dlaczego akurat wtedy przyjechał z Wellesley. Stopniowo dochodziliśmy do konsensusu. Akurat... *ten...* podobał nam się bardziej niż pozostałe.

Ktoś powiedział, że wygląda jak skrzydło.

Ktoś inny, że jak podmuch powietrza.

Albo jak ślad biegacza.

Wszyscy byliśmy zgodni, że to coś nowego, świeżego, a jednocześnie starożytnego. Coś ponadczasowego.

Za wiele godzin twórczej pracy ofiarowaliśmy Carolyn gorące podziękowania oraz czek na trzydzieści pięć dolarów, po czym ją odprawiliśmy.

Gdy wyszła, nadal siedzieliśmy wpatrzeni w logo, jakie niektórzy z nas wybrali, a inni zaakceptowali.

– Wpada w oko – stwierdził Johnson.

Woodell przytaknął, a ja zmarszczyłem brwi, drapiąc się po policzku.

– Widzę, że podoba się wam bardziej niż mnie – odrzekłem. – Ale cóż, nie mamy już czasu, to będzie musiało nam wystarczyć.

– Nie podoba ci się? – spytał Woodell.

Westchnąłem.

– Nie zachwyca mnie. Ale może przywyknę.

Posłaliśmy je do Canady.

Teraz potrzebowaliśmy już tylko nazwy pasującej do logo, które mnie nie zachwycało. Przez kolejnych kilka dni rzucaliśmy coraz to nowe propozycje, aż w końcu wyłoniła się para faworytów.

Falcon (Sokół).

I Dimension Six (Szósty Wymiar).

Skłaniałem się ku tej drugiej propozycji, może dlatego, że sam ją wymyśliłem. Woodell i reszta twierdzili zgodnie, że to koszmarny pomysł. Twierdzili, że nie brzmi chwytliwie i nic nie oznacza.

Głosowali wszyscy pracownicy: sekretarki, księgowo, przedstawiciele handlowi, sprzedawcy ze sklepów, pomoc biurowa, pracownicy magazynów – zażądaliśmy, żeby każdy dołożył coś od siebie, coś zaproponował. Ford niedawno zapłacił jednej z czołowych firm konsultingowych dwa miliony dolarów za nazwę nowego modelu: Maverick.

– Nie mamy dwóch milionów – oznajmiłem pracownikom – ale mamy tu pięćdziesiąt bystrych osób i z całą pewnością nie wymyślimy nic gorszego niż... Maverick.

W przeciwieństwie do Forda musieliśmy się spieszyć. Canada miała w najbliższy piątek rozpocząć produkcję naszych butów.

Mijały godziny, a my spieraliśmy się o nazwę, uciekając się nawet do krzyków, żeby obronić własny pomysł. Komuś spodobała

się propozycja Borka: Bengal. Ktoś inny oznajmił, że nie wyobraża sobie niczego innego jak tylko nazwę Condor. Zdenerwowali mnie.

– Nazwy zwierząt – rzuciłem. – Zwierząt! Omówiliśmy bodaj wszystkie, które można znaleźć w lesie. Czy to naprawdę musi być nazwa zwierzęcia?

Uparcie lobbowałem za Dimension Six i raz po raz słyszałem od moich pracowników, że jest to niewymownie zły pomysł.

Ktoś – nie pamiętam już kto – całkiem trafnie podsumował sytuację:

– Wszystkie te nazwy są... do bani.

Myślałem, że była to opinia Johnsona, ale wszystkie dokumenty wskazują na to, że był już wtedy z powrotem w Wellesley.

Wreszcie pewnej nocy, gdy byliśmy bardzo zmęczeni, skończyła mi się cierpliwość. Czułem, że wyskoczę przez okno, jeśli ktoś wymieni jeszcze jedną nazwę zwierzęcia. Jutro też jest dzień, powiedzieliśmy sobie, po czym rozeszliśmy się do samochodów.

W domu usiadłem, jak zawsze, w fotelu. Mój umysł miotał się od hasła do hasła: Falcon? Bengal? Dimension Six? Coś innego? Cokolwiek?

Nadszedł dzień, w którym musiałem podjąć decyzję. Canada zaczęła już produkcję butów, próbki były gotowe do wysyłki, ale wcześniej trzeba było wybrać nazwę. Co więcej, zamówiliśmy reklamy, które miały się ukazać w czasopismach równo z pierwszymi dostawami – graficy musieli mieć czas, by umieścić na nich markę. I wreszcie musieliśmy wypełnić papiery dla Urzędu Patentowego Stanów Zjednoczonych.

Woodell wjechał do mojego gabinetu.

– Czas minął – powiedział.

Potarłem oczy.

– Wiem.

– I co będzie?

– Nie wiem.

Pękała mi głowa, a proponowane nazwy zlały się w jedno idiotyczne słowo: Falconbengaldimensionsix.

– Jest jeszcze jedna sugestia – rzekł Woodell.

– Czyja?

– Johnson dzwonił z samego rana. Podobno ostatniej nocy przyśniła mu się nowa nazwa.

Przewróciłem oczami.

– Przyśniła się?

– Mówił poważnie – stwierdził Woodell.

– Co proponuje? – spytałem, szykując się na cios.

– Nike.

– Hę?

– Nike.

– Przeliteruj.

– N-I-K-E – wyrecytował Woodell.

Zapisałem na żółtej stronicy notatnika.

Grecka bogini zwycięstwa. Akropol. Partenon. Świątynia. Myśli poszybowały wstecz. Błyskawicznie. Przelotnie.

– Nie mamy czasu – oznajmiłem. – Nike. Falcon. Albo Dimension Six.

– Wszyscy nienawidzą Dimension Six.

– Wszyscy oprócz mnie.

Zmarszczył brwi.

– Twój wybór.

To rzekłszy, zostawił mnie. Przez chwilę trochę bazgrałem w notatniku. Tworzyłem listy, a potem je skreślałem. Tik, tak, tik, tak.

Musiałem natychmiast wysłać teleks do fabryki.

Nie cierpiałem podejmować decyzji w pośpiechu, a miałem wrażenie, że ostatnio nie robię nic innego. Dałem sobie jeszcze dwie minuty na rozważenie innych opcji, po czym przeszedłem korytarzem do pomieszczenia z teleksem. Usiadłem przed maszyną i podarowałem sobie kolejne trzy minuty.

W końcu niechętnie zacząłem pisać: „Nazwa nowej marki brzmi...”.

Myśli kłębiły mi się w głowie, jedne bardziej, inne mniej świadome. Wcześniej Johnson zauważył, że bodaj wszystkie ikony wśród marek – Clorox, Kleenex, Xerox – to krótkie słowa, jedno- lub dwusylabowe. Zawsze też pojawiał się w nich mocny dźwięk, litera w rodzaju „K” albo „X”, która zostaje w pamięci. Brzmiało to sensownie. A nazwa Nike pasowała do tego schematu.

Poza tym podobało mi się, że Nike to właśnie bogini zwycięstwa. Czyż jest coś ważniejszego, dumałem, niż zwycięstwo?

Możliwe, że gdzieś w zakamarkach mojego umysłu pobrzmiwały wtedy słowa Churchilla: „Pytacie, co jest naszym celem? Odpowiem jednym słowem: zwycięstwo”. Możliwe też, że myślałem o Medalu Zwycięstwa przyznawanym wszystkim weteranom drugiej wojny światowej. Wykonany z brązu, ozdobiony był na awersie podobizną bogini zwycięstwa łamiącej miecz. Możliwe. Czasem myślę, że tak było, ale tak naprawdę nie wiem dziś, co sprawiło, że podjąłem decyzję. Szczęście? Instynkt? Wewnętrzny głos?

Tak.

– Co wybrałeś? – spytał mnie Woodell pod koniec dnia.

– Nike – mruknąłem.

– Hmm...

– Tak, wiem – uciałem.

– Może się przyzwyczaimy – zasugerował.

Może.

Mój świeżo zawiązany sojusz z Nissho wyglądał obiecująco, ale któż ośmieliłby się przewidzieć, w którą stronę będzie ewoluować? Kiedyś przecież zdawało mi się, że i związek z Onitsuką daje nadzieję na przyszłość – i dokąd mnie zaprowadziła ta wiara? Nissho pompowało w moją firmę pieniądze, ale nie mogłem spocząć na laurach. Należało jak najszybciej znaleźć tak wiele źródeł gotówki, jak to tylko możliwe.

Idąc tym tropem, znowu pomyślałem o ofercie publicznej. Nie sądziłem jednak, bym potrafił znieść takie samo rozczarowanie jak za pierwszą nieudaną próbą, dlatego w porozumieniu z Hayesem przygotowałem ofertę, która musiała zadziałać. Doszliśmy bowiem do wniosku, że pierwsza oferta nie była dostatecznie agresywna. Nie zdołaliśmy się sprzedać. Dlatego tym razem zatrudniliśmy twardego sprzedawcę.

Ponadto postanowiliśmy nie sprzedawać akcji, tylko obligacje zamienne.

Jeżeli biznes rzeczywiście jest wojną bez kul, to papiery, na które się zdecydowaliśmy, są obligacjami wojennymi. Nabywcy pożyczają emitentowi pieniądze, a emitent oferuje im w zamian niejako udział w swojej... sprawie. Niejako, albowiem mocno zachęca się nabywcę, by zatrzymał obligacje przez pięć lat. Po tym

terminie może je zamienić na akcje zwykłe albo odzyskać swe pieniądze wraz z odsetkami.

Mając nowy plan i skutecznego sprzedawcę, ogłosiliśmy w czerwcu 1971 roku, że Blue Ribbon oferuje dwieście tysięcy udziałów w obligacjach zamiennych, po dolarze za sztukę – i tym razem sprzedały się szybko. Jednym z pierwszych nabywców był mój kumpel Cale, a nie zawahał się przed wyłożeniem imponującej sumy dziesięciu tysięcy dolarów.

– Buck, skoro byłem z tobą na początku, to zostanę już do gorzkiego końca – powiedział mi.

Canada mnie zawiodła. Skórzany but futbolowy z tej fabryki był ładny, ale w niskiej temperaturze jego podeszwa rozdwajała się i pękała. Ironia w ironii losu – oto obuwie z fabryki zwanej Canada, które nie znosi chłodu! Być może jednak wina leżała po naszej stronie – chcieliśmy sprzedawać buty piłkarskie jako futbolowe. Być może prosiliśmy się o kłopoty.

Rozgrywający Notre Dame zdecydował się na buty z logo Nike w tym sezonie i poczułem dreszcz emocji, patrząc, jak wybiega na świętą murawę South Bend. Dreszcz trwał, póki buty się nie rozleciały (podobnie jak ówczesna drużyna Irlandczyków). Zadaniem numer jeden stało się znalezienie fabryki potrafiącej wytwarzać solidniejsze obuwie, lepiej znoszące trudne warunki pogodowe.

Ludzie Nissho powiedzieli, że pomogą. Pomogą z dziką rozkoszą. Mocno stawiali na swój dział dóbr konsumpcyjnych, więc Sumeragiemu nie brakowało informacji o fabrykach na całym świecie. Poza tym od niedawna zatrudniał

konsultanta, autentycznego czarodzieja butów, ucznia Jonasa Sentera.

Nigdy wcześniej nie słyszałem o Senterze, lecz Sumeragi zapewnił mnie, że to najprawdziwszy buciarz. To określenie akurat już znałem – dotyczyło ludzi, którzy poświęcili się bez reszty wytwarzaniu, sprzedawaniu, kupowaniu albo projektowaniu butów. Używali go głównie dożywotniacy: ci, którzy całe życie spędzili w branży obuwniczej i nie potrafili już rozmawiać o niczym innym. Tak naprawdę była to niezdrowa mania, zaburzenie psychiczne; obchodziły ich wyłącznie podeszwy zewnętrzne i wewnętrzne, wyściółki i oblamowania, nity i przyszwyy – ale ja ich rozumiałem. Przeciętny człowiek robi siedem i pół tysiąca kroków dziennie, czyli dwieście siedemdziesiąt cztery miliony kroków przez całe życie – to jakby sześciokrotnie obszedł Ziemię dookoła. Buciarzom moim zdaniem zależało po prostu na tym, by być częścią tej podróży. Buty były tym, co łączyło ich z resztą ludzkości. A czyż można lepiej łączyć, myśleli buciarze, niż szlifując doskonałość tego, co zapewnia człowiekowi kontakt z powierzchnią ziemi?

Żywiłem szczególną sympatię dla tych smutnych indywiduów. Zastanawiałem się czasem, ilu takich ludzi dane mi już było spotkać w moich podróżach.

Rynek zalewały tanie podróbki produktów Adidasa, a człowiekiem odpowiedzialnym za tę powódź był właśnie Senter. Ponoć był królem podróbek, ale jednocześnie wiedział wszystko o legalnym handlu obuwem w Azji – o fabrykach, imporcie i eksporcie. To on pomógł stworzyć dział obuwia w Mitsubishi, największej firmie handlowej Japonii. Nissho z rozmaitych

powodów nie mogło zatrudnić samego Sentera, ale przyjęło pomoc jego protegowanego, niejakiego Sole'a.

– Naprawdę? – spytałem. – Spec od butów nazwiskiem Sole^[*]?

Zanim się z nim spotkałem – i w ogóle nim wykonałem kolejny krok w stosunkach z Nissho – zastanowiłem się dobrze, czy aby nie wpadam w kolejną pułapkę. Wiedziałem, że jeśli wejdę w układ z ludźmi z Nissho, wkrótce będę im winien mnóstwo pieniędzy. Jeśli zaś pozwolę, by stali się moim jedynym źródłem towaru, stanę się jeszcze bardziej zależny od nich, niż byłem od Onitsuki. Gdyby okazali się bardziej agresywni od Onitsuki, oznaczałoby to koniec mojej firmy.

Zgodnie z sugestią Bowermana omówiłem sprawę z Jaquą i przyznał, że podziela moje obawy. „Niezły gips”, tak to nazwał. I nie wiedział, co właściwie mi doradzić. Znał za to kogoś, kto mógł pomóc: jego szwagier, Chuck Robinson, był dyrektorem naczelnym Marcona Mining, firmy prowadzącej interesy na całym świecie. Każde z wielkiej ósemki japońskich towarzystw handlowych było współnikiem w co najmniej jednej z kopalń Marcony, zatem dałoby się obronić tezę, iż Chuck był jednym z czołowych zachodnich ekspertów w dziedzinie biznesu z kapitałem japońskim.

Postarałem się o spotkanie z Chuckiem w jego biurze w San Francisco i gdy tylko przekroczyłem próg, poczułem się przytłoczony i onieśmielony: gabinet był większy od mojego domu, a za oknami rozciągała się panorama zatoki San Francisco, po której sunęły dostojnie tankowce, płynące z i do największych portów świata. Ściany zdobiły gabloty z modelami redukcyjnymi całej floty Marcony, przewożącej węgiel i inne minerały we

wszystkich zakątkach globu. Taką twierdzą mógł rządzić tylko człowiek o wielkiej władzy i niepoślednim umyśle.

Dość chaotycznie przedstawiłem swój problem, ale Chuck w lot zrozumiał, o co chodzi, i z zadziwiającą precyzją podsumował skomplikowaną sytuację:

– Jeżeli japońskie towarzystwo handlowe pojmie zasady od pierwszego dnia – rzekł – to stanie się najlepszym partnerem, na jakiego może pan liczyć.

Podniesiony na duchu i ośmielony wróciłem do Sumeragiego, żeby mu wyłożyć zasady współpracy.

– Żadnych udziałów w mojej spółce. Nigdy.

Sumeragi wyszedł, żeby w zaciszu swego biura naradzić się z kilkoma osobami.

– Zgoda – oznajmił po powrocie. – Ale nasze warunki są następujące: bierzemy od razu cztery procent, jako narzut na cenę produktu, a potem dodatkowo przyjmujemy rynkową stopę procentową.

Skinąłem głową.

Parę dni później Sumeragi przysłał do mnie Sole'a. Byłem pod wrażeniem jego reputacji, dlatego spodziewałem się bóstwa o piętnastu ramionach, w każdej dłoni ściskającego różdżkę wystruganą z prawidła. Tymczasem Sole był niczym niewyróżniającym się biznesmenem w średnim wieku, mówiącym z nowojorskim akcentem i ubranym w połyskujący garnitur. Krótko mówiąc, nie przypadł mi do gustu – z wzajemnością zresztą. Mimo to szybko znaleźliśmy wspólny język: rozmawialiśmy o butach, sporcie i ugruntowanej niechęci do

Kitamiego. Gdy tylko wspomniałem o Japończyku, Sole rzucił szyderczo:

– Ten facet jest osłem.

Pomyślałem wtedy, że szybko zostaniemy przyjaciółmi.

Sole obiecał, że pomoże mi pokonać Kitamiego, uwolnić się od niego.

– Mogę rozwiązać wszystkie pańskie problemy – oznajmił. – Znam fabryki.

– Fabryki, które mogłyby produkować Nike? – spytałem, podając mu nasz nowy but futbolowy.

– Mogę wymienić od ręki choćby i pięć! – odpowiedział.

Wydawał się bardzo pewny siebie. Miałem wrażenie, że zdarza mu się przyjmować tylko dwie postawy: stanowczości oraz lekceważenia. Byłem w pełni świadomy, że próbuje mnie sprzedać, że chce zarobić na mojej firmie, ale byłem więcej niż gotowy, by zostać sprzedanym.

Pięć fabryk, o których wspomniał Sole, działało w Japonii. Dlatego też postanowiliśmy z Sumeragim, że we wrześniu 1971 roku pojedziemy, żeby je obejrzyć. Sole zgodził się być naszym przewodnikiem.

Tydzień przed planowanym wyjazdem zadzwonił Sumeragi.

– Pan Sole miał atak serca – powiedział.

– O nie – jęknąłem.

– Prawdopodobnie wróci do zdrowia – ciągnął Japończyk – ale nie może teraz podróżować. Zastąpi go syn, bardzo zdolny młody człowiek.

Odniosłem wrażenie, że Sumeragi bardziej stara się przekonać siebie niż mnie do prawdziwości własnych słów.

Poleciałem do Japonii sam, a z Sumeragim i Sole'em juniorem spotkałem się w tokijskiej siedzibie Nissho. Byłem w lekkim szoku, gdy ten ostatni podał mi rękę na powitanie. Owszem, spodziewałem się kogoś młodego, ale on wyglądał na nastolatka! Przeczuwałem, że po ojcu może dziedziczyć zamiłowanie do połyskliwych garniturów – i nie pomyliłem się. Tyle że jego strój był o trzy rozmiary za duży. Czyżby pożyczył go od ojca?

Jak przystało na typowego nastolatka, każde zdanie zaczynał od „ja”. Ja myślę to. Myślę tamto. Ja, ja, ja.

Zerknąłem na Sumeragiego. Wyglądał na bardzo zmartwionego.

Pierwsza z fabryk, które zamierzaliśmy obejrzeć, mieściła się opodal Hiroszimy. Wybraliśmy się tam pociągiem i w południe dotarliśmy na miejsce. Dzień był chłodny i pochmurny, a na wizytę byliśmy umówieni dopiero nazajutrz, uznałem więc, że trzeba jakoś wykorzystać czas – na przykład zwiedzając muzeum. Chciałem być sam. Powiedziałem Sumeragiemu i Sole'owi juniorowi, że spotkamy się następnego ranka w hotelowym lobby.

Gdy wędrowałem po salach muzeum... Nie mogłem tego wszystkiego ogarnąć, przetworzyć. Manekiny w osmalonych ubraniach. Bryły spalonej, napromieniowanej... biżuterii? A może sztucców? Nie umiałem odgadnąć. Zdjęcia, które zobaczyłem, wprawiły mnie w stan dalece wykraczający poza wzruszenie. Stałem, zastygły z grozy, przed roztopionym rowerkiem dziecięcym. Z otwartymi ustami spoglądałem na poczerniały szkielet budynku, w którym kiedyś mieszkali, pracowali i kochali się ludzie. Próbowałem usłyszeć i poczuć moment eksplozji.

Wreszcie z bólem w sercu obejrzałem w kolejnej sali, w szklanej gablocie, nadpalony but z widocznym jeszcze odciskiem stopy

właściciela.

Upiorne te obrazy były jeszcze świeże w mej pamięci, gdy nazajutrz w ponurym milczeniu jechałem z Sumeragim i Sole'em juniorem w stronę przedmieść. Radosny nastrój dyrekcji fabryki wydał mi się niemal niestosowny, ale nasi gospodarze po prostu witali nas serdecznie i chcieli pochwalić się tym, co mieli do zaoferowania. Bez ogródek przyznali też, jak bardzo zależy im na podpisaniu umowy, bo od dawna mieli ochotę spróbować podboju na amerykańskim rynku.

Ja z kolei pokazałem im Corteza i spytałem, ile czasu by potrzebowali, żeby zrealizować spore zamówienie na taki but.

Odpowiedzieli, że sześć miesięcy.

W tym momencie do akcji wkroczył Sole junior.

– Zrobicie to w trzy – warknął.

Wstrzymałem oddech. Wszyscy Japończycy, których dotąd poznałem – z wyjątkiem Kitamiego – byli niezmiennie uprzejmi, nawet podczas najgorętszych negocjacji czy sporów, ja zaś zawsze starałem się odwzajemniać tę postawę. Tu zaś, pod Hiroszimą, dobre maniery wydawały mi się sprawą wręcz kluczową. Tu, jak nigdzie indziej na całym świecie, ludzie powinni okazywać sobie łagodność i uprzejmość. Sole junior zaś był przeciwieństwem kulturalnego człowieka. Był uosobieniem amerykańskiego prostaka.

Potem było jeszcze gorzej. Odwiedzaliśmy kolejne fabryki, a on konsekwentnie był obcesowy, chamski, butny, chełpliwy oraz protekcyjny wobec wszystkich osób, z którymi zdarzyło nam się rozmawiać. Przynosił wstyd mnie i całej Ameryce. Od czasu do czasu wymienialiśmy z Sumeragim bolesne spojrzenia. Bardzo

chcieliśmy skarcić Sole'a juniora albo wręcz się z nim rozstać, ale zależało nam na kontaktach jego ojca. Potrzebowaliśmy tego wrednego gówniarza, żeby trafić do właściwych fabryk.

W Kurume opodal Beppu, na południowych wyspach, odwiedziliśmy zakład będący częścią kompleksu przemysłowego Bridgestone Tire Company. Nazywał się Nippon Rubber i był bodaj największą fabryką butów, jaką kiedykolwiek widziałem – obuwniczą krainą Oz, zdolną zrealizować każde zamówienie, choćby nie wiem jak wielkie i trudne. Zaraz po śniadaniu usiedliśmy z dyrekcją w sali konferencyjnej i tym razem po prostu nie dopuściliśmy Sole'a juniora do głosu. Za każdym razem, gdy otwierał usta, wpadałem mu w słowo.

Opowiedziałem naszym partnerom, jakie buty mnie interesują, i pokazałem Corteza. Z powagą pokiwali głowami. Nie byłem pewny, czy zrozumieli.

Po lunchu wróciliśmy do tej samej sali, a na stole leżał nowiutki Cortez z paskiem Nike na boku, jeszcze ciepły, prosto z fabryki. Magia.

Resztę popołudnia spędziłem, opisując buty, które chciałem sprzedawać: do tenisa, koszykówki, z cholewką, niskie, a także kilka nowych modeli biegówek. Kierownictwo fabryki twierdziło konsekwentnie, że nie będzie żadnego problemu z produkcją.

Wreszcie oznajmiłem, że to wspaniale, ale zanim złożę zamówienie, chciałbym zobaczyć próbki. Na to usłyszałem, że gotowe egzemplarze butów już za kilka dni będą do obejrzenia w centrali Nissho w Tokio. Ukłoniliśmy się wszyscy na pożegnanie, a potem wróciłem do stolicy i czekałem.

Mijały rześkie jesienne dni, a ja spacerowałem po Tokio, piłem sapporo i sake, jadłem yakitori i marzyłem o butach. Znowu odwiedziłem ogrody Meiji i usiadłem pod miłorzębem przy ozdobnej torii, bramie do tego, co święte.

W niedzielę do hotelu dotarła wiadomość: buty już są. Pojechałem do siedziby Nissho, oczywiście zamkniętej. Gospodarze ufali mi jednak na tyle, że miałem swoją przepustkę, wszedłem więc i rozgościłem się w przestronnej sali z rzędami pustych biurek, by uważnie przyjrzeć się próbkom. Unosiłem je do światła i obracałem na wszystkie strony, wodziłem palcami po podeszwach oraz skrzydełkach, ptaszkach czy jak tam miał się nazywać nasz nowy symbol graficzny, naszyty z boku każdego buta. Nie były doskonałe. Na niektórych logo nie zostało umieszczone całkiem prosto, inne miały odrobinę zbyt cienką podeszwę środkową, a jeszcze inne mogłyby lepiej sprężynować.

Porobiłem notatki na użytek szefostwa fabryki.

Lecz mimo drobnych niedociągnięć były to naprawdę bardzo dobre buty.

W końcu zostało mi już tylko jedno do zrobienia: wymyślić nazwy dla poszczególnych modeli. Wpadłem w panikę: przecież wypadłem tak beznadziejnie, gdy trzeba było wymyślić nazwę marki...

Dimension Six? Całe Blue Ribbon jeszcze ze mnie pokpiwało. Zgodziłem się na nazwę Nike, bo brakowało nam czasu, a ja pokładałem wiarę w przebłyski geniuszu Johnsona. Teraz jednak byłem zdany na własne siły, sam w pustym biurowcu w centrum Tokio. Musiałem zaufać sobie.

Uniosłem w dłoniach but tenisowy. Postanowiłem, że nazwę go... Wimbledon.

No, to nie było trudne.

Kolejny but tenisowy. Niech będzie Forest Hill. W końcu to właśnie w Forest Hills rozegrano pierwszy turniej U.S. Open.

But do koszykówki. Nadałem mu nazwę Blazer na cześć drużyny NBA z mojego rodzinnego miasta.

Kolejny but do koszykówki. Nazwałem go Bruin, bo najlepszą akademicką drużyną koszykarską wszech czasów byli Bruins za czasów Johna Wooden. Może nie wykazałem się zbyt kreatywnością, ale cóż.

Teraz biegówki. Cortez, rzecz jasna. I Marathon. I Obori. I Boston. I Finland. Zaczynałem się wczuwać. Znalazłem się w strefie tworzenia. Zacząłem tańczyć w pustym biurze, do niesłyszalnej muzyki. Uniosłem but do biegania i ochrzciłem go Wet-Flyte.

– Bum! – zawołałem.

Do dziś nie mam pojęcia, jak na to wpadłem.

Wymyślenie wszystkich nazw zajęło mi pół godziny. Czułem się jak Coleridge piszący o Kubilaj-chanie w opiumowym widzie. Gdy skończyłem, czym prędzej przesłałem listę nazw do fabryki.

Było ciemno, gdy wychodziłem z biurowca na zatłoczoną tokijską ulicę. Ogarnęło mnie dziwne uczucie, którego dotąd nie znałem. Byłem wyczerpany, ale i dumny. Osłabiony, ale uradowany. Czułem wszystko, o czym tylko mogłem marzyć po dniu uczciwej pracy. Czułem się jak artysta, jak kreator. Obejrzałem się przez ramię, by po raz ostatni spojrzeć na siedzibę Nissho.

– Udało się – powiedziałem do siebie.

Spędziłem w Japonii trzy tygodnie – więcej czasu, niż zakładałem – a to mogło oznaczać dwa problemy. Świat był wówczas wielki, ale świat producentów obuwia – raczej mały. Gdyby ktoś z Onitsuki dowiedział się, że byłem w pobliżu i nie wpadłem z wizytą, stałoby się jasne, że coś kombinuję. Wkrótce potem moi partnerzy już by wiedzieli, co się święci, że poszukuję kogoś, kto ich zastąpi. Dlatego musiałem udać się do Kobe i pokazać w siedzibie Onitsuki. Z drugiej jednak strony, nie mogłem się pogodzić z myślą, że przedłużę wyprawę o kolejny tydzień – jeszcze nigdy nie rozstawałem się z Penny na tak długi czas.

Zadzwoniłem do niej i poprosiłem, żeby dołączyła do mnie w ostatniej fazie podróży.

Zgodziła się ochoczo. Nigdy wcześniej nie była w Azji, a mogło się okazać, że to ostatnia sposobność, zanim wylecimy z branży i skończą się nam pieniądze. Niewykluczone, że była to też ostatnia okazja do pokazania się z kompletem różowych walizek. Na szczęście Dot mogła się zająć dzieckiem.

Lot był jednak długi, a Penny nie lubiła podróżować samolotem. Jadąc po nią na tokijskie lotnisko, wiedziałem, że będę odbierał kruchą, osłabioną kobietę. Zapomniałem tylko, jak przytłaczającym miejscem potrafi być port lotniczy Haneda, jak zmienia się niekiedy w zbitą masę ciał i bagaży. Nie mogłem się ruszyć, nie byłem w stanie odnaleźć Penny. Aż nagle pojawiła się za rozsuwanymi szklanymi drzwiami hali odpraw celnych. Próbowwała przec naprzód, otworzyć je i się wydostać, ale miała przed sobą zbyt gęsty tłum podróżnych i uzbrojonych policjantów. Była w pułapce.

Wreszcie drzwi się rozsunęły i tłum wylał się na zewnątrz, a Penny padła prosto w moje ramiona. Nigdy wcześniej nie widziałem jej tak wyczerpanej, nawet po urodzeniu Matthew. Spytałem, czy samolot złapał gumę i musiała wysiąść, żeby zmienić koło.

– Żartuję. Kitami. Pamiętasz?

Nie roześmiała się. Powiedziała, że samolot wpadł w turbulencje dwie godziny przed lądowaniem w Tokio i lot zamienił się w przejażdżkę kolejką górską.

Miała na sobie swój najlepszy, limonkowy kostium – obecnie mocno wymięty i poplamiony – a jej twarz przybrała zadziwiająco podobny odcień zieleni. Potrzebowała gorącego prysznica i długiego odpoczynku, a także świeżego ubrania. Zapewniłem ją, że czeka na nas apartament w cudownym hotelu Imperial, zaprojektowanym przez samego Franka Lloyda Wrighta.

Pół godziny później, gdy dotarliśmy na miejsce, powiedziała mi, że skorzysta z toalety, zanim dopełnię formalności w recepcji. Pospieszyłem do kontuaru, odebrałem klucze i usiadłem na kanapie w holu głównym, żeby zaczekać.

Dziesięć minut.

Piętnaście minut.

Wreszcie podszedłem do damskiej toalety i uchyliłem drzwi.

– Penny?

– Zdrętwiałam – odpowiedziała.

– Co takiego?

– Leżę na podłodze toalety... i zdrętwiałam.

Wszedłem do środka. Rzeczywiście, leżała na zimnych kafelkach, na boku, a inne panie przestępowały nad nią lub

omijały ją szerokim łukiem. To był atak paniki i potężne skurcze w nogach. Długi lot, chaos na lotnisku, miesiące stresu wywołanego działaniami Kitamiego – to wszystko było ponad jej siły. Przemówiłem do niej spokojnie, cierpliwie, obiecując, że wszystko będzie dobrze. Wreszcie skurcz zaczął ustępować, a wtedy pomogłem Penny powstać, zaprowadziłem ją na górę i poprosiłem obsługę o przysłanie masażystki.

Gdy moja żona spoczęła na łóżku, z chłodnym kompresem na czole, byłem zmartwiony, ale i odrobinę wdzięczny losowi. Ja sam od tygodni, a może i od miesięcy, byłem bliski paniki. Widok Penny w takim stanie dał mi zastrzyk adrenaliny. Jedno z nas musiało się przecież jakoś trzymać, choćby przez wzgląd na Matthew. Tym razem padło na mnie.

Następnego ranka zadzwoniłem do Onitsuki i oznajmiłem, że wraz z żoną bawię w Japonii. „Przyjeżdżajcie”, usłyszałem. Godzinę później byliśmy już w pociągu do Kobe.

Wszyscy wyszli nam na spotkanie, w tym także Kitami, Fujimoto i pan Onitsuka. Co mnie sprowadza do Japonii? Odpowiedziałem, że jesteśmy na wakacjach. Że pod wpływem impulsu wybraliśmy cel podróży.

– Bardzo dobrze, bardzo dobrze – pochwalił nas pan Onitsuka.

Bardzo się starał zrobić wrażenie na Penny. Już po chwili siedzieliśmy przy naprędce zaaranżowanej ceremonii parzenia herbaty. Gdy tak swobodnie gawędziliśmy, wymieniając uprzejmości i żartując, łatwo było na chwilę zapomnieć, że stoimy w obliczu wojny.

Pan Onitsuka zaproponował nawet, że odda nam do dyspozycji samochód z kierowcą, żebyśmy mogli z Penny wygodnie zwiedzić

Kobe. Przyjąłem ofertę. Gdy Kitami zaprosił nas na kolację, także się zgodziłem, choć niechętnie.

Sytuacja na wieczornej imprezie nieco się skomplikowała, gdy pojawił się Fujimoto. Spojrzawszy po twarzach wokół stołu, pomyślałem: Moja kobieta, mój wróg, mój szpieg. Ciekawe życie. Choć na pozór spotkanie przebiegało w przyjaznej, niemal serdecznej atmosferze, wyczuwałem subtelne podteksty w większości wypowiedzi. Było tak, jakbym gdzieś w tle słyszał brzęczenie uszkodzonego kabla. Podświadomie czekałem, aż Kitami odkryje karty i zapyta mnie wprost, jak brzmi moja odpowiedź na jego ofertę przejęcia Blue Ribbon. O dziwo, nie poruszył tematu.

Mniej więcej o dziewiątej oznajmił, że musi już wracać do domu. Fujimoto odrzekł zaraz, że dotrzyma nam towarzystwa i wypije z nami ostatnią kolejkę. Gdy tylko Kitami wyszedł, podzielił się z nami wszystkim, co wiedział na temat planu spławienia Blue Ribbon. Właściwie nie usłyszałem wiele ponad to, co wyczytałem z teczki Kitamiego. Mimo to przyjemnie było spędzić czas z cichym sprzymierzeńcem, toteż ostatnich kolejek wypiliśmy całkiem sporo, aż wreszcie, wśród śmiechu, Fujimoto spojrzał na zegarek i zawołał:

- O nie! Już po jedenastej. Pociąg nie jeździć!
- Nie ma sprawy – odpowiedziałem. – Możesz zostać z nami.
- Mamy w pokoju dużą *tatami* – dodała Penny. – Prześpij się na niej, jeśli chcesz.

Fujimoto przyjął ofertę z wdzięcznością, kłaniając się wielokrotnie. Przy okazji znowu podziękował mi za rower.

Godzinę później byliśmy już razem w niedużym hotelowym pokoju, zgodnie udając, że nie ma nic nadzwyczajnego w całej tej sytuacji.

O brzasku usłyszałem, że Fujimoto się przebudził. Wstał, zakaszlał i przeciągnął się, po czym poszedł do łazienki, odkręcił wodę i umył zęby. Następnie wrócił po ubranie i wymknął się po cichu. Znowu zasnąłem, ale obudziłem się po chwili, bo tym razem Penny poszła do łazienki i wróciła do łóżka... śmiejąc się? Przewróciłem się na drugi bok. Nie. Płacząc. Spojrzała na mnie tak, jakby zaraz miała dostać kolejnego ataku paniki.

– On użył... – wyszeptała.

– Co takiego?

Penny wcisnęła głowę w poduszkę.

– Użył... mojej szczoteczki do zębów.

Gdy tylko wróciłem do Oregonu, zaprosiłem Bowermana do Portlandu, byśmy wraz z Woodellem omówili sytuację.

Wydawało się, że będzie to spotkanie jakich wiele.

W którymś momencie podczas rozmowy zauważyliśmy z Woodellem, że zewnętrzna podeszwa buta treningowego w zasadzie nie zmieniała się od pięćdziesięciu lat. Bieżnik praktycznie zawsze składał się ze zwyczajnych rowków biegnących w poprzek stopy. Buty Cortez i Boston były przełomem, jeśli chodzi o amortyzację i zastosowanie nylonu w przyszwie, ale w zewnętrznej podeszwie co najmniej od Wielkiego Kryzysu nie dokonano żadnych ulepszeń. Bowerman pokiwał głową i coś sobie zapisał, ale nie wyglądał na przesadnie zainteresowanego.

O ile pamiętam, gdy już omówiliśmy wszystkie bieżące sprawy związane z nową umową, Bowerman opowiedział nam

o zamożnym absolwencie, który właśnie dokonał darowizny w kwocie miliona dolarów na rzecz Oregonu, swej dawnej uczelni, z przeznaczeniem na budowę nowej bieżni – najlepszej na świecie. Manna z nieba pozwoliła Trenerowi zaszaleć: zdecydował, że powstanie nawierzchnia poliuretanowa, czyli z gąbczastej substancji identycznej jak ta, jaka za rok miała być użyta w Monachium podczas igrzysk olimpijskich, na które Bowerman miał pojechać już jako główny trener konkurencji biegowych.

Był zadowolony, ale jednocześnie, jak sam powiedział, na pewno nie usatysfakcjonowany. Jego biegacze nadal nie mogli w pełni wykorzystać dobrodziejstwa nowej nawierzchni, a to dlatego, że ich buty nie miały odpowiedniej przyczepności.

Podczas dwugodzinnej jazdy do Eugene Trener w spokoju przemyślał to, co usłyszał ode mnie i Woodella na temat podszew, jednocześnie dumając nad problemem z nową bieżnią. Wkrótce dwie sprawy zlały się w jego umyśle w jedno.

Siedząc z żoną przy niedzielnym śniadaniu, Bowerman zerkał raz po raz na jej gofrownicę stojącą opodal. Jego uwagę przykuła wewnętrzna kratka, nadająca wypiekowi kształt. Najwyraźniej miała wiele wspólnego z czymś, co widział dotąd jedynie oczami wyobraźni, czego szukał, a następnie nieświadomie nosił w sobie od miesięcy, jeśli nie lat. Zapytał małżonkę, czy mógłby pożyczyć gofrownicę.

Miał w garażu kadź pełną uretanu – resztki surowca z budowy nowej bieżni. Nappełnił nim pożyczoną gofrownicę, włączył ją i... była do wyrzucenia. Uretan spoił połówki urządzenia na dobre, ponieważ Bowerman nie dodał środka chemicznego

umożliwiającego oddzielenie pianki od formy – zapewne dlatego, że nie miał pojęcia, iż coś takiego istnieje.

Ktoś inny zapewne właśnie w tym momencie darowałby sobie dalsze próby, lecz nie Bowerman, albowiem nie istniał żaden środek chemiczny umożliwiający wyłączenie jego umysłu. Kupił kolejną gofrownicę, ale tym razem napełnił ją gipsem. Gdy „wypiek” stwardniał, otwarcie klapy urządzenia nie stanowiło najmniejszego problemu. Bowerman zawiózł gipsową formę do siedziby Oregon Rubber Company i dobrze zapłacił za wykonanie gumowych odlewów.

Kolejna porażka: gumowy odlew był zbyt sztywny, zbyt kruchy – połamał się niemal natychmiast.

Bowerman czuł jednak, że cel jest coraz bliżej.

Odpuścił sobie gofrowe eksperymenty. Wziął arkusz blachy ze stali nierdzewnej i powybił w nim otwory, tworząc powierzchnię trochę przypominającą wnętrze gofrownicy, i ponownie zawiózł swoje dzieło do Oregon Rubber Company. Gumowy odlew wykonany z tej formy był znacznie bardziej elastyczny. Bowerman miał teraz do dyspozycji kwadratowe arkusze profilowanej gumy, z których w domu wyciął elementy w kształcie stóp. Przyszył je od spodu do podeszew biegówek, które następnie zawiózł jednemu ze swoich biegaczy. Zawodnik zaś zasznurował buty, wyszedł na tor i popędził jak zając.

Bowerman zadzwonił do mnie podniecony i opowiedział o swoim eksperymencie. Chciał, żebym czym prędzej wysłał but z gofrową podeszwą do jednej z moich nowych fabryk.

– Naturalnie – odpowiedziałem i tak też zrobiłem: próbka trafiła do Nippon Rubber.

Spoglądam dziś w przeszłość przez dziesięciolecia, wciąż widząc Bowermana niestrudzenie pracującego w domowym warsztacie z pomocą małżonki – i dostaję gęziej skórki. Był jak Edison w Menlo Park, jak da Vinci we Florencji, jak Tesla w Wardencllyffe. Natchniony przez Boga. Ciekawe, czy wiedział, czy przeczuwał, że oto staje się trampkowym Dedalem, że tworzy historię, redefiniuje branżę, że na długie lata odmienia sposób, w jaki sportowcy będą biegać, skakać i się zatrzymywać. Zastanawiam się, czy był świadom, jak wiele dokonał i co z tego wyniknie.

Wiem, że nie.

[*] Z ang. podeszwa (przyp. tłum.).

1972

Wszystko zależało od Chicago. Każda nasza myśl i każda nasza rozmowa na początku 1972 roku zaczynały się i kończyły na Chicago, bo tam właśnie miały się odbyć Krajowe Targi Stowarzyszenia Producentów Sprzętu Sportowego.

Była to najważniejsza z dorocznych imprez. Odwiedzali ją przedstawiciele handlowi z całego kraju, żeby przyjrzeć się najnowszym produktom niemal wszystkich producentów i zagłosować „za” lub „przeciw” nim, przy czym ich preferencje wyrażały się wielkością składanych zamówień. W tym sezonie jednak targi miały szczególny wydźwięk: miało to być nasze Super Bowl, nasze igrzyska olimpijskie, nasza bar micwa. Postanowiliśmy bowiem, że właśnie teraz przedstawimy światu markę Nike. Wiedzieliśmy, że jeśli przedstawicielom spodobają się nasze nowe buty, przeżyjemy kolejny sezon. Jeśli nie – zabraknie nas na imprezie w 1973 roku.

Firma Onitsuka, rzecz jasna, również bacznie się przyglądała przygotowaniom do wystawy w Chicago. Na kilka dni przed targami, nie uprzedziwszy mnie ani słowem, obwieściła światu „przejęcie” Blue Ribbon. Wiadomość ta rozeszła się wszędzie

głośnym echem, ale szczególne zaniepokojenie wzbudziła w Nissho. Sumeragi napisał do mnie niezwłocznie, słowami, które dałoby się streścić tak: „Co się dzieje?!”.

Odpowiedziałem mu pełnym pasji, dwustronicowym listem, w którym zapewniłem, że nie mam nic wspólnego z obwieszczeniem Onitsuki. Wyjaśniłem też, że to nasz dotychczasowy partner próbuje nas zastraszyć, zmusić do sprzedaży firmy, lecz przecież to już melodia przeszłości, przyszłością zaś jest Nike i jej partnerzy z Nissho. Na koniec wyznałem Sumeragiemu, że o naszych planach nie wspomniałem jeszcze nikomu z Onitsuki, więc powinniśmy zachować dyskrecję. „Proszę, by z oczywistych powodów zachował pan powyższą informację w ścisłej tajemnicy. Jeżeli chcemy zachować obecną sieć dystrybucji i wykorzystać ją do sprzedaży produktów Nike, ważne jest, abyśmy jeszcze przez miesiąc lub dwa utrzymali dostawy od Onitsuki. Gdyby ich zabrakło, ponieśliśmy poważne straty”.

Czułem się jak żonaty mężczyzna uwikłany w banalny trójkąt miłosny. Zapewniałem kochankę, Nissho, że moje rozstanie z małżonką, Onitsuką, to tylko kwestia czasu. Jednocześnie zaś zachęcałem Onitsukę, by nadal uważała mnie za kochającego, wiernego męża. „Nie podoba mi się taki sposób robienia interesów”, napisałem Sumeragiemu, „ale uważam, że zostaliśmy zmuszeni do takich kroków przez firmę mającą wobec nas jak najgorsze intencje”. *Wkrótce będziemy razem, najdroższa. Bądź cierpliwa.*

Na krótko przed naszym wyjazdem do Chicago przyszła wiadomość od Kitamiego. Wymyślił nazwę dla „naszej” nowej

firmy – The Tiger Shoe Company. Chciał, żebym ogłosił to w Chicago. Odpisałem, że nazwa jest piękna, czysta poezja, ale jest już trochę za późno na ogłaszanie sprawy na targach, bo ulotki i materiały promocyjne zostały już wydrukowane.

Pierwszego dnia targów wkroczyłem do hali i ujrzałem Johnsona i Woodella zajętych urządzaniem naszego stoiska. Ułożyli już nowe Tigery w schludnych rzędkach, a teraz wznosili piramidy z pomarańczowych pudełek Nike. W tamtych czasach kartony z butami sportowymi były albo białe, albo niebieskie, kropka, ale ja chciałem mieć towar, który będzie się wyróżniał, przyciągał wzrok do sklepowych półek. Zamówiłem więc w Nippon Rubber opakowania w odcieniu intensywnego oranżu, przyjmąwszy założenie, że to najbardziej jaskrawy ze wszystkich kolorów tęczy. Johnson i Woodell byli zachwyceni i barwą, i nazwą „Nike”, wypisaną małymi białymi literami na bocznych ściankach pudełek. Kiedy jednak zajrzeli do środka i uważniej przyjrzel się samym butom, byli lekko wstrząśnięci.

A było tak dlatego, że produkt z pierwszej dostawy od Nippon Rubber nie był tak wysokiej jakości ani jak Tigery, ani nawet jak egzemplarze próbne, które oglądaliśmy wcześniej. Skóra była błyszcząca, w bardzo niekorzystny sposób. Model Wet-Flyte wyglądał dosłownie jak mokry, jakby pokryto go tandetną farbą czy lakierem, który nie zdążył wyschnąć. Z pianką poliuretanową Japończycy najwyraźniej nie radzili sobie lepiej niż Bowerman. Umieszczone z boku logo, owo zaprojektowane przez Carolyn, frunące-nie-wiadomo-co, które przywykliśmy nazywać *swoosh*, było przekrzywione.

Usiadłem i ukryłem twarz w dłoniach. Wreszcie spojrzałem na nasze pomarańczowe piramidy i wróciłem myślami do piramid w Gizie. Byłem tam ledwie dziesięć lat wcześniej; niczym Lawrence z Arabii mknąłem na wielbłądzie przez bezkres piachu, wolny jak ptak. Teraz tkwiłem w Chicago, jako zadłużony po uszy szef ledwie wegetującej firmy obuwniczej, próbujący wypromować nową markę tandetnie wykonanymi produktami z koślawym logo. Wszystko marność.

Rozejrzałem się po hali wystawowej, gdzie tysiące przedstawicieli handlowych kłębiły się wokół stoisk – innych stoisk. Słyszałem ich „ochy” i „achy”, gdy pochylali się nad nowymi butami innych producentów. Ja zaś byłem tym chłopakiem, który przed szkolnym piknikiem naukowym nie pracował dostatecznie ciężko, tylko zabrał się do roboty w ostatni wieczór. Inne dzieciaki przygotowały naprawdę wybuchające wulkany i maszyny generujące pioruny, a ja miałem tylko ruchomy model Układu Słonecznego zrobiony z kulek na mole nadzianych na drucziane wieszaki mamy.

Niech to szlag, pomyślałem, to nie jest właściwy moment na debiut z felernymi butami. Co gorsza, musieliśmy wcisnąć nasz produkt ludziom, którzy nie byli tacy jak my. Prawdziwym sprzedawcom. Mówili jak sprzedawcy, chodzili jak sprzedawcy i ubierali się jak sprzedawcy – w przyciasne, poliestrowe koszule i portki na gumce Sansabelt. Oni byli ekstrawertykami, a my introwertykami. Oni nie rozumieli nas, a my ich – a przecież to od nich zależała nasza przyszłość. Musieliśmy w jakiś sposób przekonać ich, że ta cała Nike warta jest ich czasu, zaufania i pieniędzy.

Naprawdę byłem bliski załamania, niewiele mi brakowało. Lecz wtedy zobaczyłem, że Johnson i Woodell są w jeszcze gorszym stanie, i uprzytomniłem sobie, że nie mogę sobie pozwolić na rezygnację. Podobnie jak Penny, ubiegli mnie swoim atakiem paniki.

– Posłuchajcie – odezwałem się. – Chłopaki, to są najgorsze buty, jakie kiedykolwiek będziemy sprzedawać. Następne będą lepsze. Jeśli więc uda się sprzedać te... będziemy na dobrej drodze.

Obaj zrezygnowani pokręcili głowami. *Jaki mamy wybór?*

A potem rozejrzeliśmy się i zobaczyliśmy tłum przedstawicieli handlowych, kroczących ku nam niczym zombi. Sięgnęli po buty Nike, unieśli do światła. Dotknęli symbolu *swoosh*.

– Do diabła, co to jest? – spytał jeden.

– A niech mnie, jeśli wiem – odparł drugi.

Zasypali nas pytaniami.

Hej, co to ma być?

To Nike.

A cóż to takiego, u licha?

Grecka bogini zwycięstwa.

Grecka co?

Bogini zwy...

A to? Co to jest?

To *swoosh*.

Cholera, a co to swoosh?

Odpowiedziałem bez namysłu: to ten dźwięk, gdy ktoś kogoś wyprzedza.

To im się spodobało. O tak, nawet bardzo.

I chcieli robić z nami interesy. Nawet złożyli zamówienia! Zanim dzień dobiegł końca, wyniki sprzedaży przekroczyły nasze najśmielsze oczekiwania. Byliśmy sensacją wystawy – przynajmniej ja tak to widziałem.

Johnson, wieczny perfekcjonista, jak zawsze nie był zadowolony. Stwierdził, że „osobliwość tej sytuacji wprawiła go w konsternację”. Błagałem go, żeby sobie zabrał i tę konsternację, i osobliwość, a temat zostawił w spokoju, ale zwyczajnie nie potrafił. Wreszcie poszedł do jednego z tych przedstawicieli, którzy złożyli największe zamówienia, i zażądał wyjaśnień.

– Ale o co panu chodzi?

– Chodzi o to – sprecyzował Johnson – że pojawiajemy się z nową marką, Nike, z zupełnie niesprawdzonymi produktami i, mówiąc szczerze, chyba nie najlepszymi, a wy i tak je kupujecie. Co jest grane?

Przedstawiciel handlowy roześmiał się.

– Od lat robimy interesy z Blue Ribbon – odpowiedział – i po prostu wiemy, że akurat wy mówicie prawdę. Wszyscy inni wciskają kit, ale nie wy: wy walicie prawdę prosto w oczy. Jeśli więc mówicie, że ten nowy but, ten cały Nike, wart jest wypróbowania, to wam wierzymy.

Johnson wrócił na stoisko, drapiąc się po głowie.

– Mówienie prawdy – powiedział. – Kto by pomyślał?

Woodell się roześmiał. Johnson mu zawtórował. I ja też się śmiałem, próbując nie myśleć o moich rozlicznych półprawdach i nieprawdach w relacjach z Onitsuką.

Dobre wieści rozchodzą się szybko. Złe śmigają prędzej niż Grelle i Prefontaine. Jak rakiety. Dwa tygodnie po targach w Chicago do

mojego gabinetu wkroczył Kitami. Bez uprzedzenia. I nie owijał w bawełnę.

– Co to ma być? – spytał. – To całe nii...ke?

Udawałem zaskoczonego.

– Nike? Ach, to nic. Poboczna marka, którą stworzyliśmy, żeby się utrzymać, jeśli Onitsuka zrealizuje swoje groźby i wyciągnie nam dywan spod nóg.

Rozbroiła go moja riposta. I bardzo dobrze, bo ćwiczyłem ją tygodniami. Brzmiała tak rozsądnie i logicznie, że Kitami nie miał pojęcia, jak mi odpowiedzieć. Przyjechał gotów na wojnę, a ja na pozór nawet nie próbowałem się bronić.

Bardzo chciał wiedzieć, kto produkuje dla nas nowe buty. Odpowiedziałem, że pochodzą z różnych fabryk na terytorium Japonii. Zapytał, ile par zamówiliśmy, i usłyszał, że kilka tysięcy.

– Ooo – mruknął.

Nie byłem pewny, co to miało znaczyć.

Nie wspomniałem mu, że dwaj członkowie walecznej drużyny koszykarskiej Portland Trail Blazers, której kibicowałem, wystąpili w butach Nike podczas pogromu nowojorskich Knicksów (133:86). „Oregonian” wydrukował nawet zdjęcie Geoffa Petriego mijającego jednego z przeciwników (niejakiego Phila Jacksona). *Swoosh* na jego obuwiu był doskonale widoczny. Zawarliśmy też umowy z paroma innymi Blazersami, zobowiązując się do zaopatrywania ich w buty sportowe. Cieszyłem się w duchu, że „Oregonian” nie trafia do dystrybucji w Kobe.

Kitami spytał, czy nowe obuwie Nike jest już w sklepach.

– Oczywiście, że nie – zełgałem. Ot, niewinne kłamstewko.

Wtedy zapytał mnie, kiedy wreszcie podpiszę papiery i sprzedam mu firmę. Odrzekłem, że mój wspólnik jeszcze nie podjął decyzji.

Spotkanie dobiegło końca. Kitami zapiął i zaraz na powrót rozpiął marynarkę, po czym oznajmił, że ma sprawy do załatwienia w Kalifornii, ale jeszcze tu wróci. Potem odmaszerował, a ja, gdy tylko zostałem sam w gabinecie, sięgnąłem po słuchawkę. Zadzwoiłem do naszego sklepu w Los Angeles. Odebrał Bork.

– John, nasz stary kumpel Kitami wybiera się do ciebie! Na pewno zechce odwiedzić twój sklep. Schowaj Nike!

– He?

– On już wie o Nike, ale powiedziałem mu, że buty jeszcze nie trafiły do sklepów!

– Czego ty ode mnie oczekujesz... – Bork umilkł. – Sam nie wiem.

Odniosłem wrażenie, że jest przerażony. I zirytowany. Jak powiedział, nie chciał mieć nic wspólnego z nieuczciwym działaniem.

– Proszę cię tylko, żebyś schował kilka par butów – zawołałem i rzuciłem słuchawkę.

Kitami, rzecz jasna, zjawił się w sklepie już po południu tego samego dnia. Dążył do konfrontacji: stanął przed Borkiem, zasypał go pytaniami, przycisnął go jak gliniarz niepewnego świadka. Bork zaś udawał głupiego, a przynajmniej tak mnie później zapewnił.

Kitami spytał, czy może skorzystać z łazienki – nieprzypadkowo oczywiście. Wiedział, że znajdzie ją gdzieś na tyłach sklepu, był to

więc świetny pretekst do tego, by pomyszkować na zapleczu. Bork albo nie dostrzegł podstępu, albo było mu wszystko jedno. Chwilę później Kitami był już w magazynie i w blasku gołej żarówki mierzył wściekłym spojrzeniem setki pomarańczowych pudełek. Nike, Nike, wszędzie Nike.

Gdy wyszedł, Bork do mnie zadzwonił.

– Wydało się – oznajmił.

– Jak to? – spytałem.

– Kitami samowolnie wszedł do magazynu. Już po wszystkim, Phil.

Odłożywszy słuchawkę, zapadłem się w fotel.

– Cóż – powiedziałem głośno do nikogo. – Wkrótce się dowiemy, czy uda się przetrwać bez Tigerów.

Dowiedzieliśmy się jeszcze czegoś.

Wkrótce potem Bork zrezygnował z pracy. Szczerze mówiąc, nie jestem pewny, czy zrezygnował, czy Woodell go zwolnił. Tak czy owak, szybko dotarły do nas wieści, że znalazł sobie nowe zajęcie.

Podjął pracę u Kitamiego.

Całymi dniami gapiłem się w przestrzeń za oknem, czekając, aż Kitami rzuci na stół kolejną kartę. Sporo czasu poświęcałem też na oglądanie telewizji. Cały kraj, cały świat przyglądał się w zdumieniu, jak nagle ocieplają się relacje między Stanami Zjednoczonymi a Chinami. Prezydent Nixon poleciał do Pekinu, żeby uścisnąć dłoń Mao Zedonga, i było to zdarzenie niemal tak doniosłe jak lądowanie na Księżycu. Nie spodziewałem się, że za mojego życia prezydent USA odwiedzi Zakazane Miasto, że dotknie Wielkiego Muru. Wróciłem myślą do mojej wizyty w Hongkongu – byłem tak blisko Chin, a jednocześnie tak daleko.

Sądziłem, że nigdy nie nadarzy się okazja, by tam pojechać. Lecz teraz pomyślałem: Kto wie? Może pewnego dnia?

Może.

Wreszcie Kitami wykonał ruch. Wrócił do Oregonu i poprosił o spotkanie z udziałem Bowermana. Dla wygody Trenera zaproponowałem, żebyśmy się spotkali w Eugene, w kancelarii Jaqui.

Gdy nadszedł moment konfrontacji i wchodziliśmy do pokoju konferencyjnego, Jaqua chwycił mnie pod ramię i szepnął:

– Cokolwiek powie, masz milczeć.

Skinąłem głową.

Po jednej stronie stołu zasiedli ze mną Jaqua i Bowerman. Naprzeciwko mieliśmy Kitami i jego prawnika, miejscowego, którego mina mówiła, że bardzo chciałby się znajdować gdzieś indziej. Zjawił się też Iwano. Odniosłem wrażenie, że posłał mi półuśmiech, ale zaraz przypomniałem sobie, że to nie spotkanie towarzyskie.

Pokój konferencyjny w kancelarii Jaqui był większy niż nasza salka w Tigard, ale tego dnia wydawał mi się ciasny jak pokój w domku dla lalek. Kitami prosił o spotkanie, dlatego to on zaczął – i nie miał zamiaru owijać w papier ryżowy: po prostu wręczył naszemu adwokatowi pismo. Nasza umowa z Onitsuką miała stracić ważność ze skutkiem natychmiastowym. Kitami spojrzał najpierw na mnie, a potem na Jaquę.

– Bardzo, bardzo żal – powiedział.

Jakby tego było mało, domagał się prawie siedemnastu tysięcy dolarów tytułem zrealizowanych już dostaw obuwia. Ścisłej

mówiąc, chciał nas oskubać na szesnaście tysięcy sześćset trzydzieści siedem dolarów i trzynaście centów.

Jaqua odsunął pismo i oznajmił, że jeżeli Kitami pozwoli sobie na tak lekkomyślny ruch, jeżeli nadal będzie się upierał przy odcięciu nas od kolejnych dostaw, pójdziemy do sądu.

– Wy to powodować – odparował Kitami. Stwierdził, że to Blue Ribbon łamie umowę, produkując buty marki Nike. I że nie jest w stanie pojąć, dlaczego niszczymy tak wzajemnie korzystne relacje handlowe. Po co w ogóle wymyśliliśmy to całe... Nike.

W końcu nie wytrzymałem.

– Zaraz ci powiem, po co... – zacząłem, lecz w tym momencie Jaqua zmroził mnie wzrokiem i huknął:

– Przymknij się, Buck!

Następnie zaś oznajmił Kitamiemu, że ma nadzieję, iż uda się jeszcze wypracować jakiś kompromis. Spór sądowy mógł poważnie zaszkodzić wizerunkowi obu firm. Tylko pokój pozwala prosperować. Lecz Kitami nie był w nastroju do rozmów pokojowych. Wstał i skinął na swych towarzyszy. Zatrzymał się dopiero przy drzwiach. Coś się zmieniło w jego twarzy. Czułem, że chce wykonać pojednawczy gest. Że przygotowuje się, żeby podać nam gałązkę oliwną. I ja zacząłem mięknać.

– Onitsuka chętnie nadal korzysta z usług pana Bowermana... jako konsultanta – powiedział.

Odruchowo pociągnąłem się za ucho, bo zdawało mi się, że się przesłyszałem. Trener tylko pokręcił głową i spojrzał na Jaquę, a ten oznajmił, że od tej pory pan Bowerman uważa Kitamiego za konkurenta, czyli śmiertelnego wroga, dlatego też nie udzieli mu żadnego wsparcia.

Kitami skinął głową, a potem już tylko spytał, czy ktoś mógłby odwiedzić jego i Iwano na lotnisko.

Kazałem Johnsonowi wsiadać w samolot.

– Jaki samolot? – spytał.

– Najbliższy – odpowiedziałem.

Przyleciał następnego dnia rano. Poszliśmy pobiegać i przez całą drogę żaden z nas się nie odezwał. Następnie pojechaliśmy do biura i zebraliśmy wszystkich w salce konferencyjnej. Było nas może trzydzieścioro. Sądziłem, że będę bardzo zdenerwowany. Oni zresztą też się tego spodziewali. I pewnie bym był – innego dnia, w innych okolicznościach. Lecz o dziwo z nieznanymi powodów byłem zaskakująco spokojny.

Zwięźle nakreśliłem obraz sytuacji:

– Moi drodzy, stanęliśmy na rozdrożu. Wczoraj nasz główny partner, Onitsuka, wstrzymał dostawy.

Umilkłem, czekając, aż zrozumieją. Patrzyłem, jak opadają im szczęki.

– Zagroziliśmy pozwem sądowym za świadome spowodowanie strat – dodałem po chwili, a oni, co oczywiste, odpowiedzieli tym samym: chcą się sądzić za złamanie warunków kontraktu. Jeżeli rzeczywiście to zrobią u siebie, nie będziemy mieli wyboru – trzeba będzie jak najszybciej złożyć pozew do amerykańskiego sądu. W Japonii nie mamy żadnych szans na wygranie procesu, dlatego musimy być szybsi i jak najprędzej uzyskać wyrok tu, w Stanach, co powinno ich skłonić do wycofania pozwu.

Tymczasem zaś, dopóki sytuacja się nie wyjaśni, jesteśmy sami. Dryfujemy w nieznane. Mamy nową linię produktów, Nike, która najwyraźniej spodobała się przedstawicielom handlowym

w Chicago. Lecz jeśli mam być szczery, nie mamy nic więcej, a wiemy, że są problemy z jakością. To nie są buty, jakich oczekiwaliśmy. Mamy niezły kontakt z Nippon Rubber, a przedstawiciele Nissho co najmniej raz w tygodniu odwiedzają fabrykę, próbując naprawić błędy, ale nie sposób przewidzieć, kiedy to zostanie osiągnięte. Lepiej, żeby to nastąpiło wkrótce, bo nie mamy ani czasu, ani miejsca na błędy.

Spojrzałem po twarzach zebranych. Wszyscy jakby się zgarbili, zapadli w sobie. Popatrzyłem na Johnsona. Pochylony, spoglądał na leżące na stole papiery, a ja po raz pierwszy dostrzegłem w jego urodziwej twarzy coś, czego nie widziałem nigdy wcześniej: rezygnację. Podobnie jak wszyscy zebrani w tej salce, Johnson był gotów skapitulować. Gospodarka Stanów Zjednoczonych była w dołku, recesja nabierała tempa. Kolejki na stacjach benzynowych, pat w polityce, Nixon jak to Nixon, do tego Wietnam. Wydawało się, że to koniec świata. Już wcześniej każdy się zastanawiał, co będzie, jak opłaci czynsz i prąd. A teraz jeszcze coś takiego.

Odchrząknąłem.

– Zatem... innymi słowy... – zacząłem i odchrząknąłem po raz drugi, po czym odsunąłem od siebie żółty notatnik. – Próbuję wam powiedzieć, że załatwiliśmy ich dokładnie tak, jak chcieliśmy.

Johnson uniósł głowę. Pozostali uczynili to samo. Spoglądali na mnie jakby mniej zgarbieni.

– To jest ta chwila – ciągnąłem. – Chwila, na którą tak długo czekaliśmy. To nasz czas. Koniec ze sprzedawaniem cudzych produktów. Koniec z pracą na cudzy rachunek. Ludzie Onitsuki przez lata hamowali nasz rozwój. Opóźnione dostawy, towar

niezgodny z zamówieniem, odmowa realizacji naszych projektów – czy jest wśród nas ktoś, kto nie ma tego serdecznie dosyć? Pora spojrzeć prawdzie w oczy: odniesiemy sukces albo poniesiemy klęskę, ale na własnych warunkach, realizując własne pomysły, kreując własną markę. W zeszłym roku osiągnęliśmy sprzedaż na poziomie dwóch milionów dolarów... i firma Onitsuka nie miała z tym nic wspólnego. Ta kwota jest miarą naszej pomysłowości, naszej ciężkiej pracy. Nie patrzmy na zaistniałą sytuację jak na kryzys. Patrzmy na nią jak na wyzwolenie. Nasz Dzień Niepodległości. Tak, wiem, nie będzie łatwo. Nie zamierzam was okłamywać. Rzeczywiście idziemy na wojnę. Ale znamy już teren. Nie zabłądzimy nawet w Japonii. To jeden z powodów, dla których żywię w sercu przekonanie, iż możemy zwyciężyć. A jeśli zwyciężymy – *gdy* zwyciężymy – czeka nas wspaniała przyszłość. Ludzie, nadal żyjemy. Nadal. Żyjemy.

Gdy umilkłem, miałem wrażenie, że fala wyczuwalnej ulgi przemknęła nad stołem jak chłodna bryza. Wszyscy ją poczuli. Była tak realna jak wiatr, który niegdyś hulał po naszym biurze przy Pink Bucket. Jedni kiwali głowami, inni szeptali, jeszcze inni chichotali nerwowo. Kolejną godzinę spędziliśmy na burzy mózgów, planując kolejne kroki, a zwłaszcza omawiając możliwości zakontraktowania dostaw w kolejnych fabrykach i wykorzystania mechanizmu konkurencji do poprawienia jakości i ceny produktów. I jak właściwie można naprawić falstart naszej marki, Nike? Jakies pomysły?

Rozeszliśmy się w serdecznej atmosferze, rozgadani, prawie uradowani.

Johnson powiedział, że chce mi postawić kawę.

– W twojej godzinie chwały – wyjaśnił.

– Ach – westchnąłem. – Dzięki.

A potem mu przypomniałem: mówiłem prawdę i tylko prawdę. Podobnie jak on w Chicago. Mówienie prawdy. Kto by pomyślał?

Johnson wrócił do Wellesley, a my skupiliśmy się na lekkoatletycznych kwalifikacjach przedolimpijskich, które w 1972 roku miały po raz pierwszy w historii odbyć się na naszym podwórku: w Eugene. Postanowiliśmy, że to będzie nasza impreza. Wysłaliśmy ludzi, by wręczali nasze buty każdemu zawodnikowi, który tylko zechce je nosić. Naszą bazą był sklep, który od pewnego czasu prowadził Hollister. Gdy rozpoczęły się kwalifikacje, zjawiliśmy się w Eugene większą grupą i na tyłach sklepu ustawiliśmy maszynę do sitodruku. Produkowaliśmy tuziny koszulek z logo Nike, a Penny rozdawała je chętnym jak cukierki w Halloween.

Czy mogło nam się nie udać, skoro włożyliśmy w tę akcję tyle pracy? Zaczęło się od Dave'a Davisa, kulomiota z USC, który wpadł do sklepu pierwszego dnia, żeby się poskarżyć, że nie dostaje darmowego sprzętu ani od Adidasa, ani od Pумы, więc bardzo chętnie będzie nosił nasze buty. A potem ukończył zawody na czwartym miejscu. Hurra! Co więcej, jakby mało było tego, że nosił nasze buty, paradował też w koszulkach od Penny, z nazwiskiem na plecach. (Problem polegał na tym, że Dave nie był idealnym modelem: miał spory brzuch. A nasze T-shirty nie były aż tak duże i ładnie go podkreślały. Zanotowaliśmy: kupować mniejszych sportowców albo produkować większe koszulki).

Mieliśmy też paru półfinalistów biegających w naszych kolcach, a wśród nich naszego pracownika, Jima Gormana, który

startował na tysiąc pięćset metrów. Powiedziałem mu, że zbyt daleko się posuwa w swej lojalności wobec firmy – nasze buty nie były aż tak dobre. Lecz on twierdził, że „idzie na całość”. Potem był maraton, który biegacze w obuwii Nike ukończyli na czwartym, piątym, szóstym i siódmym miejscu. Żaden nie wszedł do drużyny olimpijskiej, lecz mimo to był to całkiem niezły wynik.

Najważniejszym wydarzeniem imprezy miał być rozgrywany ostatniego dnia pojedynek między Prefontaine’em a wybitnym olimpijczykiem George’em Youngiem. W owym czasie Prefontaine był już powszechnie znany jako Pre i zdążył stać się kimś więcej niż fenomenem – był po prostu supergwiazdą, najważniejszą postacią amerykańskich biegów od czasów Jessego Owensa. Dziennikarze sportowi często porównywali go do Jamesa Deana albo Micka Jaggera, a „Runner’s World” napisał nawet, że najtrafniej byłoby nazwać go Muhammadem Alim bieżni. Rzeczywiście, miał w sobie niesamowitą charyzmę i zuchwałość.

Moim zdaniem jednak ten zawodnik wymykał się jakimkolwiek porównaniom. Pre był sportowcem, jakiego nigdy jeszcze w tym kraju nie widziano, choć trudno było precyzyjnie określić dlaczego. Sporo czasu poświęciłem na studiowanie jego dokonań, podziwiałem go i zachodziłem w głowę, co też on w sobie ma. Bez końca zadawałem sobie pytanie, co takiego w Pre budzi pozytywne emocje w tak wielu ludziach, nie wyłączając mnie. I nigdy nie wpadłem na w pełni satysfakcjonujące rozwiązanie tej zagadki.

Chodziło o coś więcej niż talent – było przecież wielu utalentowanych biegaczy. Chodziło też o coś więcej niż zuchwałość – zuchwałych biegaczy znałem bez liku.

Niektórzy twierdzili, że to kwestia aparycji. Była w jego ruchach jakaś płynność, poezja, podkreślona falowaniem strzechy półdługich włosów. Miał najszerszą pierś, jaką tylko można sobie wyobrazić, oraz smukłe nogi zbudowane chyba wyłącznie z mięśni i nieznaną zmęczenia.

Większość biegaczy to introwertycy, Pre zaś był stuprocentowym radosnym ekstrawertykiem. Nie chodziło mu tylko o bieganie – on zawsze tworzył *show*, zawsze był świadomy, że jest w centrum zainteresowania.

Czasem wydawało mi się, że sekretem atrakcyjności Pre jest jego pasja. Było mu obojętne, czy dotrze na metę żywy czy martwy, byle dotarł pierwszy. Cokolwiek wkładał mu do głowy Bowerman, cokolwiek podpowiadał mu własny organizm, Prefontaine po prostu nie odpuszczał, nigdy nie zwalniał. Docierał do krawędzi i dalej parł naprzód. Strategia ta bywała często nieskuteczna, czasem wręcz zwyczajnie głupia, a niekiedy zgoła samobójcza, jednak zawsze porywała tłumy kibiców. Bez względu na dyscyplinę sportu – i nie tylko sportu, prawdę mówiąc – wysiłek totalny zawsze podbija ludzkie serca.

My, oregończycy, co oczywiste, kochaliśmy Pre także za to, że był „nasz”. Urodził się wśród nas, dorastał w naszych smaganych deszczem lasach, my zaś dopingowaliśmy go od małego. Na naszych oczach jako osiemnastolatek bił rekord kraju w biegu na dwie mile. Byliśmy z nim na każdym kroku, świadkowaliśmy każdemu zdobytemu akademickiemu mistrzostwu Stanów Zjednoczonych. Każdy mieszkaniec Oregonu czuł się emocjonalnie związany z karierą tego chłopaka.

My zaś, w Blue Ribbon, szykowaliśmy się do zainwestowania pieniędzy tam, gdzie wcześniej zainwestowaliśmy uczucia. Rozumieliśmy, że Pre nie może tak po prostu zmienić dostawcy butów tuż przed kwalifikacjami – był przyzwyczajony do produktów Adidasa. Nie wątpiliśmy jednak, że z czasem zostanie sportowcem Nike, a może nawet symbolem wszystkich sportowców Nike.

I z tą właśnie myślą szedłem Agate Street w stronę stadionu Hayward Field, niespecjalnie zdziwiony tym, że jego trybuny trzęsą się i kołyszą od szalonego dopingu. Przypuszczam, że nawet w rzymskim Koloseum nie bywało głośniej, gdy na arenę wypuszczano gladiatorów i lwy. Dotarliśmy na swoje miejsca w samą porę, by zobaczyć rozgrzewkę Pre. Każdy jego ruch wywoływał w widzach emocje. Każda przebieżka tym czy innym torem owalnej bieżni sprawiała, że jego fani w amoku zrywali się z miejsc. Połowa z nich nosiła koszulki z napisem LEGENDA.

Nagle rozległo się gromkie, basowe buczenie. Gerry Lindgren, prawdopodobnie najlepszy na świecie średniodystansowiec tamtych czasów, pojawił się na stadionie w T-shircie z napisem ZATRZYMAĆ PRE. Pod koniec studiów Lindgren pokonał Prefontaine'a, który wówczas zaczynał starty w drużynie uniwersyteckiej, i chciał, by wszyscy na trybunach – a także sam Pre – o tym pamiętali. Gdy Pre ujrzał Lindgrena i jego koszulkę, tylko pokręcił głową. I uśmiechnął się. Zero ciśnienia, maksimum motywacji.

Biegacze zajęli miejsca na linii startu. Na stadionie zaległa nieziemska cisza. I bum. Starter zabrzmiał jak napoleońska armata.

Pre od razu objął prowadzenie. Young przyczał się tuż za nim. W krótkim czasie zostawili w tyle całą resztę stawki; od tej pory bieg był pojedynkiem dwóch zawodników – nawet Lindgren się nie liczył. Strategia obu biegaczy wydawała się jasna: Young zamierzał trzymać się za Pre aż do ostatniego okrążenia, po czym wykorzystać swoje umiejętności sprinterskie – akurat w tym był mocniejszy – aby zwyciężyć. Pre zaś chciał narzucić od początku takie tempo, by Young nie czuł nóg przed ostatnim okrążeniem.

Przez jedenaście okrążeń biegli razem, Young o pół kroku z tyłu. Tłum na trybunach szalał, falował i wrzeszczał, a ja czułem się tak, jakbym oglądał mecz bokserski albo pojedynek rycerzy, a może korridę? Zbliżała się chwila prawdy i śmierć wisiała w powietrzu. Pre sięgnął po rezerwę sił i znalazł ją – widzieliśmy to na własne oczy. Zyskał jard, potem dwa, potem pięć. Widzieliśmy grymas na twarzy Younga, gdy zrozumiał, że nie zdoła, że nie dogoni uciekającego przeciwnika. Nie zapomnij o tym, pomyślałem. Nie zapomnij. Z takiej demonstracji pasji można się wiele nauczyć, bez względu na to, czy chodzi o wyścig na milę rozgrywany na bieżni, czy o bieżące sprawy własnej firmy.

Gdy Pre zrywał taśmę na mecie, spojrzeliśmy wszyscy na stadionowy zegar i okazało się, że obaj zawodnicy pobili rekord Ameryki. Tyle że Pre trochę bardziej. Ale to nie był koniec: zauważył, że ktoś wymachuje koszulką z nadrukiem ZATRZYMAĆ PRE. Pobiegł po nią, wyrwał z rąk kibica i zakręcił nią triumfalnie nad głową, jak świeżo zdobytym skalpem. Nigdy nie słyszałem tak głośnych owacji, a przecież spędziłem życie na stadionach lekkoatletycznych.

Nigdy też nie byłem świadkiem czegoś podobnego do tego biegu. I nie, nie byłem jego świadkiem: ja w nim uczestniczyłem. Jeszcze przez parę dni czułem zakwasy w udach. To, myślałem, to właśnie jest prawdziwe oblicze sportu. Podobnie jak książki, zawody sportowe pozwalają ludziom żyć cudzym życiem, wziąć udział w cudzym zwycięstwie. I porażce. W chwilach sportowej chwały duch kibica łączy się z duchem zawodnika i w tej wspólności, w tym przenikaniu się, tkwi jedność, o której mówią mistycy.

Idąc Agate Street w przeciwnym kierunku, wiedziałem już, że ten bieg zostanie we mnie, że na zawsze stanie się częścią mnie. Poprzysiągłem sobie w duchu, że stanie się też częścią Blue Ribbon. W nadchodzących bitwach z Onitsuką i dowolnym przeciwnikiem będziemy jak Pre: będziemy walczyć, jakby od tego zależało nasze życie.

Bo zależało.

Wkrótce potem, oczami wielkimi jak spodki, śledziliśmy wydarzenia igrzysk olimpijskich. Nie dość, że nasz człowiek, Bowerman, pojechał na nie jako główny trener amerykańskich biegaczy, ale jeszcze nasz ziomek, Pre, miał być gwiazdą zawodów. Czy ktokolwiek w to wątpił po tym, co zobaczyliśmy podczas kwalifikacji?

Z pewnością nie Pre. „Jasne, że presja będzie ogromna”, powiedział w wywiadzie dla „Sports Illustrated”, „i że wielu z nas będzie musiało pokonać znacznie bardziej doświadczonych przeciwników. Może i nie mamy prawa zwyciężyć. Ale ja wiem tylko tyle, że jeśli wyjdę na bieżnię i będę wypruwał sobie flaki do utraty przytomności, a mimo to ktoś okaże się lepszy, i jeśli

zmuszę go, żeby sięgnął po ostatnie rezerwy sił i jeszcze dalej, a wtedy zwycięży, to będę wiedział jedno: jest lepszy ode mnie”.

Tuż przed wylotem reprezentacji USA do Niemiec złożyłem wniosek patentowy numer 284,736 na but z podeszwą waflową Bowermana. Pisaliśmy w nim o „ulepszonej podeszwie z wybrzuszeniami w kształcie siatki wielokątów (...) zbliżonych kształtem do kwadratów, prostokątów albo trójkątów (...) z licznymi powierzchniami bocznymi, których krawędzie zapewniają znacznie lepszą przyczepność”.

Obaj byliśmy dumni.

To była złota chwila mojego życia.

Sprzedaż produktów Nike była stabilna, mój syn zdrowy, a ja mogłem spłacać na czas raty za dom. Spoglądając na to wszystko, miałem powody, by mieć w owe sierpniowe dni cholernie dobry humor.

I wtedy się zaczęło. W drugim tygodniu igrzysk w Monachium grupa ośmiu zamaskowanych napastników pokonała ogrodzenie na tyłach wioski olimpijskiej i porwała jedenastu członków izraelskiej ekipy. Nikt nie pracował w naszym biurze w Tigard, siedzieliśmy w skupieniu przed telewizorem. Patrzyliśmy tak, dzień za dniem, rzadko otwierając zasłonięte dłońmi usta. Gdy podano straszną wiadomość, gdy okazało się, że wszyscy zakładnicy zginęli, gdy pokazano ich szczątki rozrzucone na zakrwawionej płycie lotniska, nie mogliśmy uciec od skojarzeń ze śmiercią obu Kennedych, doktora Kinga i studentów Kent State University, a także dziesiątek tysięcy naszych chłopców walczących w Wietnamie. Przyszło nam żyć w trudnych,

krwawych czasach i każdy z nas choć raz dziennie zadawał sobie pytanie: po co to wszystko?

Gdy Bowerman wrócił, natychmiast pojechałem do Eugene, żeby się z nim zobaczyć. Wyglądał tak, jakby od dziesięciu lat nie zmrużył oka. Powiedział mi, że byli bardzo blisko wydarzeń. W pierwszych minutach, gdy terroryści próbowali opanować budynek, wielu Izraelczykom udało się uciec – wymykali się bocznymi wyjściami albo skakali z okien. Jeden z nich dotarł do sąsiedniego bloku, w którym mieszkali między innymi Bowerman i Pre. Słyszając pukanie, Bowerman otworzył drzwi i ujrzał na korytarzu przerażonego człowieka, izraelskiego chodźca, bełkoczącego coś o zamaskowanych bojownikach. Wciągnął go do środka i natychmiast zadzwonił do konsula Stanów Zjednoczonych.

– Przyślijcie marines! – krzyknął do słuchawki.

I tak też się stało: wkrótce potem żołnierze amerykańskiej piechoty morskiej zabezpieczyli budynek, w którym przebywała reprezentacja USA.

Za tę „przesadną reakcję” Bowerman został zresztą ostro zbesztany przez organizatorów igrzysk. Twierdzili, że przekroczył swoje uprawnienia. W gorączce dramatycznych wydarzeń znaleźli nawet czas, żeby wezwać go do swojej siedziby. Dzięki Bogu, Jesse Owens, bohater poprzedniej olimpiady w Niemczech, „człowiek, który pokonał Hitlera”, poszedł na spotkanie razem z Bowermanem i okazał mu pełne poparcie. Biurokraci byli zmuszeni zmienić stanowisko.

Przez długą chwilę siedzieliśmy z Bowermanem na tarasie, bez słowa spoglądając na rzekę. Wreszcie wyznał mi ochrypłym

głosem, że igrzyska olimpijskie 1972 roku uważa za najgorszy moment swego życia. Nigdy nie słyszałem, żeby wypowiadał się w takim tonie; nigdy też nie widziałem, by tak wyglądał. A wyglądał na pokonanego.

Nie wierzyłem własnym oczom.

„Tchórze nigdy nie wyruszyli tą ścieżką, a słabi pomarli w drodze – zostaliśmy tylko my”.

Wkrótce potem Bowerman ogłosił, że przechodzi na emeryturę – przestaje być trenerem.

To był ponury czas. Niebo, bardziej szare niż zwykle, zawisło jakby niżej nad miastem. Jesień tego roku nie przyszła. Obudziliśmy się pewnego ranka i już była zima. Drzewa w ciągu jednej nocy zgubiły liście, a deszcz padał nieustannie.

Aż wreszcie pojawił się promyk nadziei. Dotarła do nas wiadomość, że o parę godzin drogi na północ, w Seattle, gdzie rozgrywano turniej Rainier International Classic, pewien zapalczywy rumuński tenisista gromi wszystkich przeciwników – a robi to w nowiutkich butach Nike, model Match Point. Nazywał się Ilie Nastase, a znany był jako Nasty [zły, groźny], i za każdym razem, gdy karał rywala swym patentowanym wysokim smeczem albo wspinał się na palce, by wymierzyć kolejnego asa serwisowego, świat oglądał *swoosh* – nasze logo na jego butach.

Wiedzieliśmy od dawna, że sponsorowanie sportowców to ważna sprawa. Jeżeli chcieliśmy konkurować z Adidasem – nie wspominając o takich markach, jak Puma, Gola, Diadora, Head, Wilson, Spalding, Karhu, Etonic, New Balance i paru innych, które wypłynęły na szerokie wody w latach siedemdziesiątych – musieliśmy skłonić najlepszych zawodników, by nosili nasze buty

i dobrze mówili o naszej marce. Nadal jednak nie mieliśmy dość pieniędzy by opłacać tych z samego szczytu. (Mieliśmy bowiem mniej pieniędzy niż kiedykolwiek wcześniej). Co gorsza, nie mieliśmy też pojęcia, jak do nich dotrzeć, jak przekonać, że nasz produkt już jest dobry, a wkrótce będzie jeszcze lepszy, i wreszcie jak ubłagać, żeby nas promowali za śmieszne pieniądze. A tu nagle pojawił się znakomity sportowiec, który z *własnej woli* nosił Nike i zwyciężał. Czy podpisanie z nim umowy mogło stanowić problem?

Zdobyłem numer do agenta Nastasego, zadzwoniłem i zaproponowałem umowę. Oznajmiłem – a słowa te omal nie uwięzły mi w gardle – że dam mu pięć tysięcy dolarów, jeśli jego podopieczny zgodzi się nosić nasze rzeczy. Natychmiast nastąpiła kontra: piętnaście tysięcy dolarów. Boże, jak ja nienawidziłem negocjacji.

Stałem na dziesięciu tysiącach i czułem się tak, jakby mnie obrabowano.

Agent oznajmił, że w weekend Nastase gra w turnieju w Omaha, więc powiedziałem mu, że przylecę z papierami.

Spotkałem się z Nastym i jego oszałamiająco piękną żoną Dominique w piątkowy wieczór w restauracji w centrum Omaha. Gdy już podpisał dokumenty, a ja schowałem papiery do teczki, zamówiliśmy uroczystą kolację. Oraz butelkę wina. A potem jeszcze jedną. W pewnym momencie, z przyczyn nieznanych, zacząłem mówić z rumuńskim akcentem, a Nasty, z przyczyn również nieznanych, zaczął nazywać *mnie* Nastym, jego żona-supermodelka zaś, z przyczyn także nieznanych, zaczęła posyłać powłóczyście spojrzenia wszystkim dookoła, nie wyłączając mnie.

Gdy nader chwiejnym krokiem wracałem do swego pokoju, czułem się jak mistrz tenisa, rekin biznesu, kreator królów. Położyłem się na łóżku i spojrzałem na kontrakt.

– Dziesięć tysięcy dolarów – powiedziałem na głos.

Dziesięć. Tysięcy. Dolarów.

Prawdziwa fortuna. Ale przynajmniej Nike miała już swego sportowca-celebrytę.

Zamknąłem oczy, żeby pokój przestał wirować. A potem je otworzyłem, bo w sumie nie chciałem, żeby przestał wirować.

– I co ty na to, Kitami? – powiedziałem do sufitu, do całego Omaha. – Co ty na to?

W tamtych czasach historyczna rywalizacja w futbolu amerykańskim między moją drużyną, University of Oregon Ducks, a niesławnymi Oregon State Beavers wyglądała, mówiąc delikatnie, nieciekawie. Moje Kaczory zwykle przegrywały. Bądźmy szczerzy: zwykle przegrywały wysoko. Co gorsza, przegrywały mecze o wysoką stawkę. Przykład: w 1957 roku, gdy drużyny rywalizowały o zwycięstwo w konferencji zachodniej, Jim Shanley miał szansę na decydujące przyłożenie i... wypuścił piłkę z rąk jard przed metą. Mój Oregon przegrał 10:7.

W 1972 roku Kaczory przegrały z Bobrami osiem meczów z rzędu, osiem razy dogłębnie psując mi humor. Lecz teraz zła passa musiała zostać przerwana, bo moja drużyna miała wystąpić w butach Nike. Hollister namówił trenera Oregonu, Dicka Enrighta, żeby dał swoim zawodnikom buty na wafłowej podeszwie na Wielki Mecz, zwany Wojną Domową.

Mieliśmy grać na wyjeździe, w Corvallis. Przez cały ranek kropiło, a tuż przed meczem zaczęło lać. Staliśmy z Penny na

trybunach, drżąc z zimna pod ociekającymi wodą ponchami, i przez strugi deszczu patrzyliśmy, jak kopnięta piłka po raz pierwszy wzbija się w powietrze. Przy pierwszym wznowieniu gry barczysty rozgrywający i najlepszy zawodnik Oregonu, Dan Fouts, podał do Donny'ego Reynoldsa, a ten zabuksował nogami obutymi w wafłowe Nike i... popędził do końcowej linii. Przyłożenie. Kaczory 7, Nike 7, Bobry 0.

Fouts, który właśnie kończył fantastyczną karierę akademicką, był tego wieczoru niezmierny. Podawał jak natchniony, w tym raz na dystansie sześćdziesięciu jardów – piłka mknęła jak rakietka i wylądowała w rękach adresata jak piórko, a skończyło się pięknym przyłożeniem. Potem było coraz lepiej, a skończyło się na 30:3 dla moich Kaczorów. Zawsze nazywałem ich moimi Kaczorami, ale tego dnia naprawdę nimi byli. Grali w moich butach. Każdy ich krok, każdy zwrot był po części i mój. Oglądać zawody sportowe i próbować siłą wyobraźni wejść w buty zawodników to jedno – każdy miłośnik sportu to robi. Ale patrzeć na graczy biegających w moich butach – to zgoła odmienne uczucie.

Śmiałem się, gdy wracaliśmy do samochodu. Śmiałem się jak wariat przez całą drogę powrotną do Portlandu.

– Oto jak powinien się skończyć 1972 rok – powtarzałem Penny.
– Zwycięstwem. I wystarczyłoby po prostu zwycięstwo, ale coś takiego... Rety. Coś takiego!

1973

Podobnie jak Trener, Pre nie był sobą po igrzyskach olimpijskich 1972 roku. Wspomnienie ataków terrorystycznych dręczyło go i gniewało zarazem – podobnie jak wspomnienie występu na bieżni. Czuł, że sprawił wszystkim zawód. Przybiegł na metę jako czwarty.

Powtarzaliśmy mu, że to zaden wstyd być czwartym na świecie na swoim koronnym dystansie, ale Pre wiedział swoje. Wiedział też, że spisałby się lepiej, gdyby nie był taki uparty. Nie przejawiał na bieżni ani cierpliwości, ani sprytu. Mógł przecież przyczać się za prowadzącym, wykorzystać jego pęd, skraść srebro. Tyle że byłoby to niezgodne z zasadami religii wyznawanej przez Pre. I dlatego, jak zawsze, pobiegł na całego, nie oszczędzając się, a w rezultacie zabrakło mu sił na ostatnich stu jardach. Co gorsza, raz jeszcze złoto zgarnął zawodnik, którego Pre uważał za arcyrywala, Lasse Viren z Finlandii.

Staraliśmy się podnieść go na duchu. Zapewnialiśmy, że Oregon nadal go kocha. Włodarze Eugene planowali nawet nazwać jedną z ulic na jego cześć.

– Super – stwierdził wtedy kwaśno Pre. – To jak ją nazwą – Czwartą Ulicą?

W końcu zamknął się w swej blaszanej przyczepie nad brzegiem Willamette i nie wychodził z niej całymi tygodniami.

Aż wreszcie, gdy już miał dość chodzenia w kółko, zabaw z młodziutkim owczarkiem niemieckim imieniem Lobo oraz spożywania poważnych ilości zimnego piwa, Pre wychynął na świat. Pewnego dnia usłyszałem, że znowu widziano go w mieście, jak biegł o świcie na swoim tradycyjnym, dziesięciomilowym dystansie w towarzystwie wiernego Lobo.

Potrzeba było na to sześciu miesięcy, ale w końcu ogień zapłonął w trzewiach Pre na nowo. W ostatnich wyścigach w barwach oregońskiej uczelni znowu błyszczał. Czwarty raz z rzędu zwyciężył w zawodach NCAA na dystansie trzech mil, notując świetny wynik 13:05,3. Wybrał się też do Skandynawii i zmiażdżył konkurencję w biegu na pięć tysięcy metrów, ustanawiając rekord Ameryki: 13:22,4. Mało tego – dokonał tej sztuki w butach Nike. Bowerman nareszcie skłonił go do skorzystania z naszej oferty. (Choć od jego przejścia na emeryturę minęło już kilka miesięcy, Trener nadal pracował z Pre; wciąż też ulepszał projekt swojego buta z podeszwą waflową, który lada chwila miał trafić do szerokiego odbiorcy – nigdy w życiu nie był bardziej zapracowany). Nasze buty nareszcie okazały się godne Pre. Powstała pełna symbioza: on generował tysiące dolarów, reklamując naszą markę jako symbol buntu przeciwko autorytetom i normom, a my pomagaliśmy mu w powrocie do formy.

Pre zaczął wreszcie ostrożne rozmowy z Bowermanem na temat igrzysk w Montrealu, które miały się odbyć w 1976 roku. Powiedział Trenerowi oraz kilku bliskim przyjaciołom, że pragnie odkupienia. Postanowił zdobyć złoty medal, który umknął mu w Monachium.

Na jego drodze pojawiło się jednak kilka przerażających przeszkód. Na przykład Wietnam. Pre, którego życiem – podobnie jak moim i wszystkich innych ludzi – rządziły liczby, wylosował fatalny numer w loterii poborowej. Czekala go służba wojskowa, gdy tylko skończy studia – co do tego nie mieliśmy żadnych wątpliwości. Już za rok miał utknąć w jakiejś cuchnącej dżungli, pod ciężkim ostrzałem z broni maszynowej. Niewykluczone, że wróciłby do domu bez swoich boskich nóg.

Problemem był też Bowerman. Pre ścierał się z nim nieustannie: obaj byli silnymi osobowościami, a każdy miał własne poglądy na metody treningowe i styl biegania. Bowerman patrzył perspektywicznie; wiedział, że długodystansowcy osiągają szczyt możliwości krótko przed trzydziestką. Dlatego zalecał podopiecznemu odpoczynek, oszczędne dobieranie zawodów, w których warto wystartować. Zostaw coś na później, apelował uparcie, lecz Pre oczywiście odmawiał, twierdząc, że musi biegać na całego, zawsze i wszędzie. W ich stosunkach dostrzegałem odbicie relacji łączącej mnie z bankami. Pre nie widział sensu w zwalnianiu – nigdy. Pędź naprzód albo giń. Nie umiałem go za to winić. Byłem po jego stronie, nawet jeśli Trener myślał inaczej.

Przede wszystkim jednak Pre był spłukany. Ignoranci i oligarchowie rządzący lekkoatletyką w Stanach Zjednoczonych zadecydowali wówczas, że olimpijczycy nie mogą przyjmować

pieniędzy ani od sponsorów, ani od państwa, co oznaczało, że nasi najlepsi biegacze, pływacy czy bokserzy zmuszeni byli klepać biedę. Niekiedy Pre pracował jako barman w Eugene, żeby przeżyć, a czasem biegał gdzieś w Europie, po cichu przyjmując pieniądze od promotorów. Naturalnie owe dodatkowe starty przysparzały mu problemów zdrowotnych – jego ciało, a zwłaszcza kręgosłup, zaczynało wysiadać.

I dlatego w Blue Ribbon martwiliśmy się o Pre. Często o nim rozmawialiśmy, oficjalnie i nieoficjalnie. Wreszcie wymyśliliśmy plan. Nie chcąc dopuścić do tego, żeby się wykończył, przeciążając organizm, a także do tego, by chodził po mieście z żebraczą miską, zatrudniliśmy go. W 1973 roku zaproponowałem mu posadę ze skromną pensją w wysokości pięciu tysięcy dolarów rocznie, z możliwością użytkowania mieszkania przy plaży w Los Angeles, należącego do Cale'a. Dostał też wizytówki, z których wynikało, że jest krajowym dyrektorem do spraw promocji. Ludzie często mrużyli oczy i pytali mnie, co to oznacza, ja zaś także mrużyłem oczy i odpowiadałem bez wahania:

– To znaczy, że potrafi szybko biegać.

Oznaczało to również, że był drugim sponsorowanym przez nas słynnym sportowcem.

Gdy tylko Pre dostał pierwszą wypłatę, pobiegł do salonu i kupił sobie jasnobrązowe MG. Jeździł nim wszędzie, i to szybko. Wóz wyglądał całkiem jak moje stare MG. Pamiętam, że – nie wiedzieć czemu – czułem się z tego powodu ogromnie dumny. „To nasz zakup”, dumałem. Pamiętam i to, że myślałem o tym zawodniku, iż jest żywym ucieleśnieniem tego, co próbowaliśmy stworzyć. Chciałem, by ludzie mieli przed oczami Nike za każdym

razem, gdy widzą pędzącego Pre – czy to na bieżni, czy w MG. I żeby mieli przed oczami Pre, gdy kupują nasze buty.

Czułem tak silną więź, a przecież rozmawiałem z nim tak niewiele razy. Szczerze mówiąc, nawet te nieliczne wymiany zdań trudno nazwać rozmowami. Za każdym razem, gdy widziałem go na torze albo w biurze Blue Ribbon, odbierało mi mowę. Próbowałem się opanować, niejedną raz wmawiałem sobie, że Pre to zwykły dzieciak z Coos Bay, niski, kudłaty facet z wąsem godnym gwiazdora porno. Wiedziałem jednak, że to nie tak, a kilka minut w jego obecności wystarczyło, żebym utwierdzał się w tym przekonaniu. Bo tylko kilka minut potrafiłem wytrzymać.

W owym czasie najśłynniejszym oregończykiem był Ken Kesey, którego bestsellerowa powieść *Lot nad kukułczym gniazdem* ukazała się w 1962 roku, czyli dokładnie wtedy, gdy wyruszałem w podróż dookoła świata. Znałem Keseya z czasów uniwersyteckich. On był zapaśnikiem, ja biegaczem, ale w deszczowe dni spotykaliśmy się na siłowni. Gdy wydano jego pierwszą powieść, byłem zdumiony, jaka jest świetna, ponieważ dramaty, które pisywał na studiach, były beznadziejne. Znienacka stał się mistrzem literatury, gwiazdą Nowego Jorku, a jednak jakimś sposobem nie odbierało mi mowy w jego obecności, co przy Pre było normą. W 1973 roku uznałem, że nasz biegacz jest artystą w takim samym stopniu jak Kesey, jeśli nie w większym. Zresztą sam o tym mówił w wywiadzie: „Walka biegaczy jest dziełem sztuki, które ludzie mogą oglądać i które może na nich wpływać na tyle sposobów, ile tylko są w stanie pojąć”.

Za każdym razem, gdy Pre wpadał do biura, zauważałem, że nie tylko ja tak na niego reaguję. Wszyscy milkli. Wszyscy stawiali

się nieśmiali. Mężczyźni, kobiety – wszyscy zamieniali się w Bucka Knighta. Nawet Penny Knight. Być może to ja sprawiłem, że polubiła lekkoatletykę, lecz to Prefontaine uczynił z niej prawdziwą fankę.

Hollister był wyjątkiem od reguły – przy Pre czuł się swobodnie jak zawsze, a z czasem stali się dla siebie jak bracia. Ani razu nie widziałem, żeby Hollister zachowywał się przy naszym mistrzu inaczej niż, dajmy na to, przy mnie. Pomyślałem więc, że byłoby nie od rzeczy, gdyby to właśnie on stał się naszym Zaklinaczem Pre, wprowadził go w nasze środowisko, pomógł nam go poznać. Zaaranżowaliśmy w tym celu lunch w salce konferencyjnej.

Gdy nadszedł umówiony dzień, w bardzo niemądry, ale jakże typowy dla mnie i Woodella sposób postanowiliśmy właśnie wtedy zawiadomić Hollistera, że zmieniamy mu zakres obowiązków. Mówiąc ściślej, powiedzieliśmy mu o tym dokładnie w chwili, gdy zasiadł w sali konferencyjnej, gotów do lunchu. Zmiana dotyczyła też wynagrodzenia – nie kwoty, ale sposobu naliczania. Zanim zdążyliśmy mu do końca wyjaśnić, o co chodzi, Hollister rzucił serwetkę na stół i wybiegł z biura. Teraz nie mieliśmy już nikogo, kto mógłby nam pomóc przełamać lody w stosunkach z Pre. W milczeniu gapiliśmy się na swoje kanapki.

Pre przemówił pierwszy:

– Geoff nie wróci?

– Raczej nie – odpowiedziałem.

Długa pauza.

– Czy w takim razie mogę zjeść jego kanapkę? – spytał Pre.

Wybuchnęliśmy śmiechem, a Pre nagle stał się dla nas śmiertelnikiem. Wspólny lunch przyniósł nam nieocenione

korzyści.

Wkrótce potem ugłaskaliśmy jakoś Hollistera i znowu zmieniliśmy mu zakres obowiązków: od tej pory, oznajmiliśmy, jesteś na pełny etat naszym łącznikiem z Pre. Będziesz się nim opiekował, woził go na zawody, przedstawiał fanom. Mało tego: zabierzesz go na tournée po kraju. Odwiedzicie wszystkie imprezy lekkoatletyczne, pikniki stanowe, szkoły średnie i wyższe – ile tylko zdołacie. Macie być wszędzie i nigdzie. Robić wszystko i nic.

Czasem Pre zamieniał się w wędrownego lekarza: odpowiadał na pytania o metody treningowe i kontuzje. Czasem tylko rozdawał autografy i pozował do zdjęć. Lecz bez względu na to, co robił, dokąd zabrał go Hollister, wokół ich błękitnego busa marki Volkswagen zawsze pojawiały się tłumy wielbicieli jego talentu.

Celowo nie określiliśmy zbyt precyzyjnie zakresu obowiązków Pre, ale jego rola była jak najbardziej realna, a jego wiara w Nike – autentyczna. Nosił koszulki z naszym logo, gdziekolwiek się pojawiał, a jego stopy nadal służyły Bowermanowi do przeróżnych eksperymentów z nowym obuwem. Nauczał zasad Nike jak ewangelii, sprowadzając pod nasze skrzydła tysiące nowych wyznawców. Zachęcał każdego, by wybrał tę nową, niesamowitą markę – nawet swych konkurentów z bieżni. Często wysyłał parę butów treningowych albo kolców Nike któremuś z kolegów biegaczy, z krótkim liścikiem: „Wypróbuj. Będziesz zachwycony”.

Wśród tych, których Pre inspirował najsilniej, był Johnson. Nadal odpowiedzialny za rozbudowę naszej sieci na wschodnim wybrzeżu, sporą część swego czasu w 1972 roku poświęcił na doskonalenie czegoś, co nazywał Pre Montreal – buta, który miał być jego hołdem dla Pre, dla najbliższych igrzysk olimpijskich oraz

dwusetnej rocznicy powstania Stanów Zjednoczonych. Zaopatrzony w niebieski zamszowy nosek, piętę z czerwonego nylonu oraz biały *swoosh* z boku, miał to być najbardziej odłotowy model w naszej kolekcji, a przy okazji najlepszy z oferowanych przez nas kolców. Wiedzieliśmy, że od jakości zależy nasze być albo nie być, a jak dotąd różnie z nią bywało. Johnson zamierzał rozprawić się raz na zawsze z tym problemem.

Postanowiłem jednak, że dokona tego w Oregonie, nie w Bostonie.

Przez wiele miesięcy analizowałem kwestię Johnsona. Stawał się doprawdy znakomitym projektantem i uważałem za konieczne wykorzystać jego talent do maksimum. Nasza filia na wschodnim wybrzeżu działała bezproblemowo, ale administrowanie nią zbyt obciążało Johnsona. Należało ją przeorganizować, dopracować procedury, a to nie było zadanie dla niego. Szkoda było na to czasu kogoś tak kreatywnego. Była to natomiast misja w sam raz dla kogoś takiego jak... Woodell.

Każdego wieczoru podczas sześciomilowego biegu biłem się z myślami, jak naprawić sytuację. Miałem dwóch ludzi na niewłaściwych posadach, po niewłaściwych stronach kontynentu, lecz wiedziałem, że żadnemu z nich nie spodoba się najbardziej oczywiste rozwiązanie. Obaj byli zadowoleni z miejsca, w którym przyszło im żyć. Obaj też wzajemnie działali sobie na nerwy, choć głośno temu zaprzeczali. Gdy mianowałem Woodella szefem operacji, dostał mu się z dobrodziejstwem inwentarza także Johnson. Od tamtej pory musiał nadzorować Johnsona i odpowiadać na jego niezliczone listy. Popełnił błąd, zakładając, że musi je wszystkie czytać i na nie odpowiadać. Wkrótce ich

stosunki stały się napięte, a w korespondencję wkraść się mocno sarkastyczny ton.

Przykład: pewnego dnia Woodell wjechał do mojego gabinetu i rzekł:

– To mnie przygnębia. Jeff nieustannie się skarży na zaopatrzenie, na tempo refundacji wydatków, na brak łączności. Twierdzi, że tyra jak wół, podczas gdy my się objamy. Żadne argumenty nie docierają – nawet ten, że sprzedaż nam się co roku podwaja.

A potem oznajmił, że chciałby spróbować nowego podejścia do Johnsona.

Odpowiedziałem: Ależ proszę, spróbuj.

Napisał wtedy do Johnsona długi list, w którym „przyznał się”, że istotnie spiskujemy przeciwko niemu, robiąc wszystko, by był nieszczęśliwy. „Z pewnością zdajesz sobie sprawę, że nie tyramy tu tak ciężko jak ty. Trudno, żebyśmy zdążyli się ze wszystkim wyrobić, skoro pracujemy tylko trzy godziny dziennie. Mimo to udaje nam się jakoś pakować cię w coraz to nowe kłopotliwe sytuacje, zarówno w stosunkach z klientami, jak i z partnerami biznesowymi. Zawsze gdy tak rozpaczliwie potrzebujesz pieniędzy na opłacenie faktur, celowo wysyłamy jedynie ułamek kwoty, licząc na to, że rzucą się na ciebie windykatorzy i że nie opędzisz się od pozwów sądowych. Zniszczenie twojej reputacji potraktuję jako osobisty sukces”.

I tak dalej...

Johnson odpisał: „Nareszcie ktoś zaczyna mnie rozumieć”.

To, co zamierzałem mu zaproponować, z pewnością nie poprawiłoby mu nastroju.

Johnsona wziąłem na pierwszy ogień. Starannie wybrałem moment: podczas podróży do Japonii, gdzie w Nippon Rubber omawialiśmy przyszłą produkcję modelu Pre Montreal. Wykład zacząłem przy kolacji, mówiąc o tym, że toczymy ząartą bitwę, oblegamy twierdzę wroga i dzień po dniu robimy wszystko, żeby wyżywić nasze wojska i zapanować nad nieprzyjacielem. W imię zwycięstwa, opowiadałem, w imię przetrwania poświęcić należy absolutnie wszystko.

– I dlatego, w tym kluczowym momencie rewolucji zwanej Blue Ribbon, gdy świat poznaje produkty Nike... przykro mi, ale cóż... wy dwaj, pajace, musicie się zamienić miejscami.

Jęknął. Oczywiście. Znowu Santa Monica.

Lecz z czasem – i bardzo opornie – zaczął się oswajać z myślą o zamianie.

Podobnie jak Woodell.

Pod koniec 1972 roku wymienili się kluczami do domów, a na początku 1973 – faktycznie przeprowadzili. Tak należy grać dla drużyny. Ponieśli ogromną ofiarę, za którą byłem im głęboko wdzięczny. Jednakże – w zgodzie z własnym charakterem i tradycją obowiązującą w Blue Ribbon – nie okazałem im tej wdzięczności. Nie usłyszeli ani podziękowań, ani pochwał. Mało tego, w kilku notach służbowych nazwałem ich przenosiny Operacją Wymiany Pajaców.

Późną wiosną 1973 roku spotkałem się po raz drugi z nowymi inwestorami, posiadaczami naszych obligacji. Za pierwszym razem byli zachwyceni, ale czy mogło być inaczej? Sprzedaż rosła imponująco, a słynni sportowcy chcieli promować nasze buty.

Jasne, straciliśmy kontrakt z Onitsuką i czekała nas batalia sądowa, ale przynajmniej gnaliśmy po właściwym torze.

Tym razem jednak przypadł mi w udziale przykry obowiązek poinformowania inwestorów, że rok po premierze marki Nike po raz pierwszy w historii Blue Ribbon zanotowaliśmy... stratę.

Spotkanie odbyło się w Valley River Inn w Eugene. Trzydzieści osób płci obojga stłoczyło się w ciasnej hotelowej salce konferencyjnej. Ja zająłem miejsce u szczytu stołu i, ubrany w ciemny garnitur, usilnie starałem się emanować pewnością siebie, przekazując niewesołe nowiny. Wygłosiłem mniej więcej tę samą mowę, którą pracownicy Blue Ribbon usłyszeli jakiś rok wcześniej. „Załatwiliśmy ich dokładnie tak, jak chcieliśmy”. Tyle że tym razem miałem przed sobą mniej podatną grupę odbiorców: wdowy i wdowców, emerytów i rencistów. Poza tym przed rokiem towarzyszyli mi Jaqua i Bowerman, a tym razem obaj byli zajęci.

Zostałem sam.

Mniej więcej po półgodzinie, widząc przed sobą trzydzieści coraz bardziej przerażonych twarzy, zaproponowałem przerwę na lunch. Rok wcześniej podałem najnowsze dane finansowe firmy jeszcze przed posiłkiem. Tym razem postanowiłem zaczekać, ale i to nie pomogło. Nawet z pełnym żołądkiem i po czekoladowych ciasteczkach podanych na deser trudno było nie zauważyć, że dane wyglądają fatalnie. Wprawdzie sprzedaż osiągnęła poziom 3,2 miliona dolarów, ale zanotowaliśmy stratę netto w wysokości pięćdziesięciu siedmiu tysięcy dolarów.

Gdy o tym mówiłem, inwestorzy zaczęli szeptać między sobą w kilkusobowych grupkach. Słyszałem, jak powtarzają tę jakże niepokojącą liczbę: pięćdziesiąt siedem tysięcy! W pewnym

momencie wspomniałem o młodej biegaczce Anne Caris, która niedawno trafiła na okładkę „Sports Illustrated” w naszych butach. „Ludzie, to jest przełom!” Ale nikt mnie nawet nie słyszał. Nikogo to nie obchodziło. Interesował ich jedynie wynik finansowy firmy, *ich* wynik finansowy.

Wreszcie dobrnąłem do końca prezentacji i poprosiłem o pytania. Podniosło się trzydzieści rąk.

– Jestem bardzo rozczarowany – oznajmił starszy pan, wstając.

– Jakież pytania?

Dwadzieścia dziewięć rąk w górze.

– Nie jestem zadowolony! – zawołał ktoś inny.

Odpowiedziałem, że rozumiem, ale moje współczucie tylko rozdrażniło inwestorów.

Mieli prawo do niezadowolenia. Zaufali Bowermanowi i mnie, a my ich zawiedliśmy. Naturalnie nie mogliśmy przewidzieć, że Tiger nas zdradzi, lecz mimo to – ci ludzie naprawdę ucierpieli. Widziałem to w ich twarzach i czułem, że muszę wziąć na siebie odpowiedzialność. Wynagrodzić im to. Postanowiłem, że coś dla nich zrobię.

Ich udziałom przysługiwała umowna stopa wymiany, która miała rosnać każdego roku. W pierwszym roku był to dolar za akcję, w drugim miało być półtora dolara i tak dalej. Oznajmiłem, że w obliczu złych wyników finansowych postanowiłem utrzymać stopę wymiany na niezmiennym poziomie przez pięć kolejnych lat.

Trochę ich uspokoiłem, ale tego dnia opuszczałem Eugene w przeświadczeniu, że zostawiam tam ludzi mających fatalne zdanie o mnie i o Nike. Pomyślałem wtedy, że nigdy, ale to nigdy

nie dopuszczę do publicznej emisji akcji mojej firmy. Skoro trzydziestu udziałowców przyprawiło mnie o taki ból brzucha, to nie wiem, jaką męką byłaby odpowiedzialność wobec tysięcy akcjonariuszy.

Uznałem, że lepiej nam będzie finansować działalność z pomocą Nissho i banku.

Oczywiście pod warunkiem, że będzie co finansować. Tak jak się obawialiśmy, firma Onitsuka złożyła pozew przeciwko nam w japońskim sądzie. Musieliśmy czym prędzej odpowiedzieć pozwem w Stanach Zjednoczonych, za złamanie warunków umowy oraz naruszenie praw do znaku towarowego.

Oddałem sprawę w ręce kuzyna Housera. Decyzja nie była trudna – kluczowe były takie czynniki, jak zaufanie i pokrewieństwo, ale także pewność siebie. Mój kuzyn, choć tylko dwa lata starszy ode mnie, wydawał się osobnikiem nieporównywalnie bardziej dojrzałym. Roztaczał wręcz aurę solidności, dobrze oddziałującą zwłaszcza na sędziów i przysięgłych. Jego ojciec był sprzedawcą, w dodatku bardzo dobrym, a kuzyn Houser najwyraźniej nauczył się od niego, jak dobrze sprzedać klienta.

Co więcej, był zawziętym przeciwnikiem. Gdy byliśmy mali, często toczyliśmy zażarte boje w badmintona na jego podwórku. Pewnego lata rozegraliśmy dokładnie sto szesnaście meczów. Dlaczego akurat tyle? Dlatego że kuzyn Houser pokonał mnie sto piętnaście razy z rzędu. Powiedziałem, że się nie poddam, póki nie wygram, a on nie miał problemu ze zrozumieniem mojej postawy.

Jednakże podstawowym powodem, dla którego wybrałem kuzyna Housera, była bieda: nie miałem pieniędzy na honoraria dla prawników, a on przekonał szefostwo swojej firmy, żeby wzięło moją sprawę z nadzieją na wypłatę jedynie w przypadku zwycięstwa.

Sporą część 1973 roku spędziłem w kancelarii kuzyna Housera, czytając dokumenty czy notatki służbowe i krzywiąc się na myśl o własnej głupocie. Usłyszałem na przykład, że sądowi z pewnością nie spodoba się moje pismo do pracowników o zatrudnieniu szpiega. A sprawa „pożyczenia” dokumentu z teczki Kitamiego? Jakim cudem sędzia mógłby nie uznać tego za zwykłą kradzież? Przypomniały mi się słowa MacArthura: „Zapamiętają cię z powodu zasad, które złamiesz”.

Zastanawiałem się, czy nie ukryć przed sądem owych bolesnych faktów. W końcu jednak zrozumiałem, że mam tylko jedno wyjście: grać w otwarte karty; to było słuszne, to było mądre. I mieć nadzieję, że sędzia uzna kradzież dokumentów Kitamiego za formę samoobrony.

Gdy nie spędzałem czasu z kuzynem Houserem, studiując papiery, to ja byłem studiowany, przepytywany na wylot. Owszem, zawsze wierzyłem, że biznes to wojna, tylko bez kul, ale nigdy nie doświadczyłem w sali konferencyjnej takiego ostrzału jak wtedy, gdy otoczyło mnie pięciu prawników. Próbowali wszystkiego, by mnie zmusić do przyznania, że złamałem postanowienia umowy z Onitsuką. Zadawali podchwytliwe pytania, wrogie pytania, przewrotne pytania i pytania sugerujące. A gdy pytania nie odnosiły pożądanego skutku, próbowali przekreślać moje odpowiedzi. Składanie zeznań jest trudne dla każdego, lecz dla

osoby z natury nieśmiałej to istna męka. Szczuli mnie, podchodzili, nękali i drwili, aż wreszcie stałem się cieniem samego siebie. Mój stan pogarszało wewnętrzne przekonanie, że nie spisałem się najlepiej, co kuzyn Houser nie omieszkał – z niechęcią – potwierdzić.

Gdy owe trudne dni miały się ku końcowi, życie ratowały mi już tylko codzienne sześciomilowe biegi, a zdrowie psychiczne – krótkie chwile spędzane z Matthew i Penny. Zawsze starałem się znaleźć trochę czasu i siły, by opowiedzieć synowi kolejną bajkę na dobranoc. „Thomas Jefferson trudził się bardzo nad Deklaracją Niepodległości, próbując znaleźć odpowiednie słowa, gdy nagle odwiedził go Matt History, przynosząc nowiutkie gęsie pióro. Słowa popłynęły teraz jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki...”

Matthew prawie zawsze się śmiał, słuchając tych moich bajek, a ja uwielbiałem ten perlisty śmiech, bo mój syn bywał raczej poważny, a nawet melancholijny. Martwiło mnie to. Bardzo późno nauczył się mówić, a teraz zaczynał przejawiać niepokojąco buntowniczą naturę. Obwinałem o to przede wszystkim siebie. Może gdybym częściej bywał w domu, myślałem, miałby mniejszą skłonność do buntu.

Bowerman, który spędzał z Matthew sporo czasu, powiedział mi w końcu, żebym się nie martwił.

– Podoba mi się jego duch – oświadczył. – Światu potrzeba więcej buntowników.

Tamtej wiosny mieliśmy jeszcze jedno zmartwienie: jak nasz mały rebeliant pogodzi się z przyjściem na świat rodzeństwa. Penny znowu była w ciąży. W głębi duszy zastanawiałem się też,

jak *my* sobie poradzimy, bo nie mogłem wykluczyć, że na koniec 1973 roku będę bezrobotnym z dwójką dzieci.

Zwykle gdy już zgasilem światło w pokoju Matthew, szedłem do salonu, by posiedzieć trochę z Penny. Rozmawialiśmy o wszystkim, co się wydarzyło w ciągu dnia – głównie o zbliżającym się procesie. Dorastając, Penny miała okazję wielokrotnie obserwować rozprawy z udziałem jej ojca i od tamtej pory lubowała się w sądowych dramatach. Nigdy nie zdarzyło jej się przegapić programu telewizyjnego w tym gatunku – *Perry Mason* był jej ulubionym – a ja nazywałem ją czasem Dellą Street, na cześć dzielnej sekretarki Masona. Żartowałem z jej entuzjazmu, ale i karmiłem się nim.

Ostatnim epizodem każdego mojego wieczoru był telefon do ojca – i dla mnie była to pora historyjki na dobranoc. Ojciec zrezygnował już z pracy w redakcji gazety i miał mnóstwo czasu na grzebanie w aktach starych, precedensowych spraw sądowych, w poszukiwaniu argumentów, które mogłyby się przydać kuzynowi Houserowi. Jego wkład w sprawę, jego poczucie sprawiedliwości oraz przekonanie, że racja jest po stronie Blue Ribbon, dodawały mi sił.

Nasze rozmowy zawsze przebiegały tak samo. Ojciec pytał o Matthew i Penny, a ja o mamę. Potem opowiadał mi, co nowego wyczytał w literaturze prawniczej, a ja starannie notowałem fakty na żółtych stronach notatnika. Zanim się pożegnaliśmy, zawsze powtarzał mi, że mamy duże szanse. „Wygramy, Buck”, mawiał, a ja czułem się lepiej, słysząc „my”. Możliwe, że nigdy nie byliśmy sobie bliżsi, może dlatego, że sytuacja sprowadziła nasze relacje

do bardzo pierwotnego poziomu: on był tatą, a ja synem walczącym o przetrwanie.

Spoglądając w przeszłość, dostrzegam, że zmieniło się coś jeszcze: mój proces pozwolił ojcu znaleźć zdrowsze ujście dla wewnętrznego chaosu, który go trawił. Moje sądowe perypetie i nasze wieczorne rozmowy sprawiły, że pozostawał czujny – i siedział w domu. Zdecydowanie mniej nocy kończył przy barze w swoim klubie.

– Wprowadzam do zespołu kogoś jeszcze – oznajmił mi pewnego dnia kuzyn Houser. – To młody prawnik, Rob Strasser. Polubisz go.

Jak się dowiedziałem, Rob był świeżo po szkole prawniczej w Berkeley i za cholerę nie orientował się w temacie. Jeszcze nie. Lecz instynkt kazał kuzynowi Houserowi przygarnąć tego dzieciaka, ponoć niebywale obiecującego. Poza tym osobowość Strassera miała idealnie pasować do naszej firmy.

– Gdy tylko przeczytał streszczenie naszej sprawy – opowiadał mi kuzyn – od razu dostrzegł w niej świętą krucjatę.

Rzeczywiście, to mi się spodobało. Kiedy więc przy najbliższej okazji odwiedziłem firmę kuzyna Housera, idąc korytarzem, postanowiłem zajrzeć do gabinetu owego Strassera. Nie było go. W pokoju panował mrok. Żaluzje zaciągnięte, światła zgaszone. Odwróciłem się, żeby wyjść, i wtedy usłyszałem... coś jakby „Cześć”. Spojrzałem za siebie i teraz dopiero, gdy się poruszyła, dostrzegłem w ciemności postać za wielkim, orzechowym biurkiem. Po chwili zaczęła rosnać, jak góra wynurzająca się z mrocznych odmętów morza.

Sunęła ku mnie pomału, aż w wielkiej, niewyraźnej sylwetce zacząłem dostrzegać z grubsza ludzkie kontury. Sześć stóp i trzy cale, dwieście osiemdziesiąt funtów, szerokie bary i ramiona jak pniaki. Na wpół Wielka Stopa, na wpół pan Snuffy z *Ulicy Sezamkowej*, jakimś cudem poruszał się z gracją. Stanąwszy przede mną, wysunął przed siebie jeden z pniaków. Uścisnęliśmy sobie dłonie.

Teraz widziałem wreszcie jego twarz – czerwoną jak cegła i porośniętą rdzawą szczecina oraz lśniąca od potu. (Stąd te egipskie ciemności: potrzebował do życia słabo oświetlonych, chłodnych pomieszczeń; był też praktycznie niezdolny do noszenia garnituru). Krótko mówiąc, człowiek ten różnił się ode mnie – i od większości znanych mi osób – absolutnie wszystkim, a jednak ogarnęło mnie nagle osobliwe poczucie wspólnoty.

Oznajmił, że jest zachwycony, mogąc pracować nad moją sprawą. I zaszczycony. Wierzył, że Blue Ribbon padła ofiarą okrutnej niesprawiedliwości. Poczucie wspólnoty zmieniło się w miłość.

– Tak – odpowiedziałem. – Właśnie tak było.

Parę dni później Strasser wpadł do Tigard na spotkanie. Penny była akurat w biurze i gdy wypatrzył ją przypadkiem na korytarzu, wybałuszył oczy.

– Mój Boże! – powiedział, szarpiąc jasną brodę. – Czy to Penny Parks?

– Obecnie Knight – sprostowałem.

– Kiedyś chodziła z moim najlepszym kumplem!

– Mały ten świat.

– Jeszcze mniejszy dla kogoś w moim rozmiarze.

Mijały dni i tygodnie, a my odkrywaliśmy ze Strasserem coraz więcej szczegółów łączących nasze życiorysy i charaktery. Był rdzennym oregończykiem, dumnym ze swej małej ojczyzny w typowy dla tych stron, wojowniczy sposób. Dorastał w poczuciu niechęci do sąsiadów z Seattle i San Francisco oraz wszystkich innych niedalekich miejsc, których mieszkańców powszechnie uważa się za lepszych od nas. Geograficzny kompleks mniejszości potęgowały ponadprzeciętne rozmiary jego ciała oraz przywiązanie do starych kątów. Zawsze żył w strachu o to, że nie znajdzie swojego miejsca w świecie, że jest skazany na bycie wyrzutkiem. Rozumiałem go. Czasem kompensował sobie te braki, mówiąc zbyt głośno albo przeklinając, lecz najczęściej trzymał język za zębami i skrętnie ukrywał własną inteligencję, żeby nie onieśmielać bliźnich. To także rozumiałem.

Tyle ze inteligencji takiej jak ta, którą posiadał Strasser, nie dało się długo ukrywać. Był jednym z najsprawniej myślących ludzi, jakich zdarzyło mi się poznać. Potrafił debatować, negocjować, przemawiać, drażnić – jego umysł nieustannie pracował na wysokich obrotach, wiecznie próbował zrozumieć. I zwyciężyć. Strasser postrzegał życie jako bitwę i w wielu książkach znajdował potwierdzenie tego punktu widzenia. Podobnie jak ja, nałogowo czytał o wojnie.

Również podobnie jak ja, żył i umierał z miejscowymi drużynami sportowymi, a zwłaszcza z Kaczorami. Uśmialiśmy się solidnie, rozmawiając o tym, że w owym sezonie trenerem drużyny koszykarskiej Oregonu był Dick Harter, futbolowej zaś – Dick Enright^[*]. A gdy już przestaliśmy rechotać, Strasser znowu

zaczął. Niesamowity był ten śmiech: wysoki, piskliwy, kompletnie nielicujący z jego masywną postacią.

Jednakże bardziej niż cokolwiek innego łączyła nas kwestia naszych ojców. Strasser był synem odnoszącego sukcesy biznesmena i, podobnie jak ja, obawiał się, że nigdy nie spełni jego oczekiwań. A jego ojciec był wyjątkowo trudnym przypadkiem; usłyszałem całą serię opowieści na ten temat. Zwłaszcza jedna utkwiała mi w pamięci. Gdy Strasser miał siedemnaście lat, jego rodzice wyjechali na weekend, a on naturalnie wykorzystał okazję, żeby urządzić imprezę. Zabawa przerodziła się jednak w awanturę. Sąsiedzi wezwali policję, a niemal równo z patrolem zjawili się rodzice – postanowili wrócić do domu wcześniej, niż planowali. Strasser opowiedział mi, że jego ojciec rozejrzał się po zdemolowanym domu, po czym popatrzył na syna w kajdankach i chłodnym tonem rzekł: „Zabierzcie go”.

Dość wcześnie spytałem Strassera, jak widzi nasze szanse w starciu z Onitsuką. Odpowiedział, że wygramy, a była to odpowiedź szybka i bez cienia wahania, więc żartem zapytałem, czego się najadł na śniadanie. Była bowiem w jego tonie owa niezachwiana wiara, z jaką fan drużyny przewiduje jej sukces „na pewno w przyszłym roku”. Tę samą wiarę słyszałem w głosie ojca, gdy rozmawiałem z nim co wieczór. Właśnie w tym momencie uznałem, że Strasser jest jednym z wybranych, że należy do naszego bractwa. Jak Johnson i Woodell, i Hayes. Jak Bowerman i Hollister, i Pre. Że jest na wskroś człowiekiem Blue Ribbon.

Gdy nie rozmyślałem obsesyjnie o procesie, skupiałem się głównie na poprawie wyników sprzedaży. Każdego dnia dostawałem teleksy z naszych magazynów, a w nich „stan par”, czyli parametr

określający dokładną liczbę par butów wysłanych w danym dniu do wszystkich naszych kontrahentów – szkół, detalistów, trenerów, nawet pojedynczych klientów korzystających ze sprzedaży wysyłkowej. Wedle prawideł rachunkowości para wysłana oznaczała parę sprzedaną, dlatego stan par praktycznie decydował o moim nastroju, trawieniu i ciśnieniu krwi, bo od sprzedaży zależał los Blue Ribbon. Sytuacja, w której nie udałoby się wyprzedać całej dostawy, szybko zamieniając towar na gotówkę, oznaczałaby dla nas poważne kłopoty. Codzienny stan par pozwalał mi ocenić, czy jesteśmy na dobrej drodze do wyprzedania.

– Zatem Massachusetts wygląda całkiem nieźle – mawiałem do Woodella w typowy poranek – Eugene też dobrze... ale co się stało z Memphis?

– Burza śnieżna – odpowiadał na przykład. Albo: – Ciężarówka się zepsuła.

Miał nadzwyczajny talent do bagatelizowania problemów i wyolbrzymiania pozytywnych zjawisk – doskonale dopasowywał się do wymogów chwili. Na przykład po zarządzonej przeze mnie wymianie pajaców Woodell otrzymał biuro, które naprawdę trudno było nazwać luksusowym. Mieściło się na ostatnim piętrze starej fabryki butów, tuż pod wieżą ciśnień ozdobioną stuletnią warstwą gołębich odchodów. Jakby tego było mało, w dachu były szpary, a za każdym razem, gdy maszyny na dole wycinały kolejną partię cholewek, cały budynek trząsł się w posadach. Innymi słowy, przez cały dzień ptasie kupy sypały się na głowę, ramiona i biurko Woodella. Lecz on tylko się otrzepywał

i swobodnym gestem zmiatał drobiny z blatu, żeby jak gdyby nigdy nie kontynuować pracę.

I tylko na kubku z kawą – jako że nie lubił w niej żadnych dodatków poza śmietanką – zawsze trzymał arkusz firmowego papieru.

Wiele razy próbowałem naśladować postawę Woodella, godną adepta zen, lecz zazwyczaj przekraczało to moje możliwości. Gotowałem się z frustracji, wiedząc na przykład, że nasz dzienny stan par mógłby być nieporównywalnie wyższy, gdyby nie wieczne problemy z zaopatrzeniem. Ludzie pragnęli naszych butów, a my po prostu nie dostarczaliśmy ich na czas. Problemy z kapryśnymi dostawami od Onitsuki zamieniliśmy na kłopoty zaopatrzeniowe wynikające z olbrzymiego popytu. Fabryki i Nissho wywiązywały się ze swoich zobowiązań, dostawialiśmy zamówiony towar na czas i w dobrym stanie, ale nagły rozkwit rynku zrodził nowe wyzwania i coraz trudniej nam było skutecznie alokować sprowadzany towar.

Popyt i podaż zawsze leżą u podstaw kłopotów w biznesie. Było to prawdą już za czasów fenickich kupców spieszących do Rzymu z dostawami purpurowego barwnika, którym farbowali swą odzież władcy i bogacze – wiecznie brakowało go na rynku. Wymyślenie, wyprodukowanie i wypromowanie produktu to niesamowite wyzwanie, ale prawdziwym koszmarem jest dopiero logistyka, mechanika dostarczania towaru na czas do klientów, którzy pragną go kupić – tak umierają firmy, tak rodzą się wrzody żołądka.

W 1973 roku problemy związane z podażą i popytem na obuwie do biegania wydawały się istnym węzłem gordyjskim. Cały świat

zaczął się nagle domagać biegówek, a dostawy nie były już po prostu nieregularne – one praktycznie ustawały! Nigdy nie powstawało dość butów, by zaspokoić apetyt rynku.

Wielu bystrych ludzi pracowało dla nas nad rozwiązaniem tego problemu, ale nikomu nie udało się wymyślić sposobu na znaczące zwiększenie podaży bez tworzenia niebezpiecznych nadwyżek magazynowych. Do pewnego – acz niewielkiego – stopnia pocieszeniem było to, że Adidas i Puma miały identyczne kłopoty. Sęk w tym, że nasze mogły doprowadzić Blue Ribbon do bankructwa. Byliśmy zapożyczeni do granic możliwości, jak większość ludzi żyjących od wypłaty do wypłaty – stąpaliśmy skrajem przepaści. Gdy spóźniały się dostawy, stan par dramatycznie spadał, a gdy tak się działo, nie wytwarzaliśmy dostatecznego przychodu, by spłacić na czas Nissho i Bank of California. Kiedy zaś zalegaliśmy ze spłatami, nie mogliśmy zaciągnąć nowych pożyczek, co z kolei oznaczało niemożność złożenia kolejnych zamówień.

I tak w kółko.

Wreszcie zdarzyła się ostatnia rzecz, której sobie życzyliśmy: strajk dokerów. Nasz człowiek pojechał do bostońskiego portu po towar i przekonał się, że brama jest zamknięta. Za drucianą siatką, której nie mógł sforsować, leżały niezliczone pudła z produktem, którego domagał się świat.

Zebraliśmy siły i zamówiliśmy w Nippon Rubber kolejną dostawę – sto tysięcy par butów miało przylecieć wycarterowanym boeingiem 707. Kosztem paliwa podzieliliśmy się z producentem. Każda opcja była lepsza od niedostarczenia towaru na rynek w terminie.

W 1973 roku sprzedaż znowu wzrosła o pięćdziesiąt procent, osiągając wartość 4,8 miliona dolarów. Gdy po raz pierwszy ujrzałem tę kwotę na papierze, byłem w szoku. Czyż nie było tak, że ledwie wczoraj trudziliśmy się, by sprzedać buty za osiem tysięcy rocznie? Nie było jednak mowy o świętowaniu sukcesu. Proces sądowy i kłopoty z dostawami mogły w każdej chwili wyrzucić nas z rynku. Gdy siadałem wieczorem z Penny, po raz nie wiem który słyszałem pytanie: co z nami będzie, jeśli Blue Ribbon pójdzie na dno? Jaki mam plan? Ja zaś, po raz nie wiem który, próbowałem uspokoić ją optymistycznymi prognozami, w które sam nie do końca wierzyłem.

Aż wreszcie jesienią wpadłem na pomysł. Dlaczego nie mielibyśmy się zgłosić do największych detalistów i oznajmić im, że dostaną szczodry upust, powiedzmy siedem procent, jeśli odpowiednio wcześniej złożą odpowiednio duże zamówienia, z których nie będą mogli się wycofać? Tym sposobem mielibyśmy więcej czasu, zmniejszylibyśmy liczbę dostaw, a jednocześnie zyskalibyśmy pewność równoznaczną z większymi szansami na utrzymanie płynności finansowej. Ponadto, mając w ręku długoterminowe umowy z poważnymi dystrybutorami, takimi jak Nordstrom, Kinney, Athlete's Foot czy United Sporting Goods, moglibyśmy wycisnąć więcej kredytu z Nissho oraz z banku. Zwłaszcza z Nissho.

Detaliści byli, rzecz jasna, sceptyczni. Błagałem ich uparcie, a gdy to nie pomogło, pozwoliłem sobie na śmiałe teorie. Powiedziałem im, że program kontraktów terminowych, który nazwaliśmy Futures, to przyszłość branży, i dodałem, że im szybciej wskoczą na pokład, tym lepiej.

Miałem sporą siłę przekonywania, wynikającą z desperacji. Gdyby tylko udało się usunąć przeszkody blokujące doroczny wzrost sprzedaży! Ale detaliści nadal byli uparci. Wciąż słyszałem:

– Wy, nowicjusze z Nike, nie rozumiecie branży obuwniczej. Ten wasz nowy pomysł nigdy nie wypali.

Moja pozycja negocjacyjna nagle się poprawiła, gdy wprowadziliśmy do sprzedaży kilka olśniewająco pięknych modeli butów, niewątpliwych hitów. Model Bruin już był popularny, jego zgrzewana podeszwa zapewniała wyjątkowo stabilny bieg. Teraz wprowadziliśmy zmodernizowaną wersję, z jasnozieloną zamszową przyszwą. (Paul Silas z Boston Celtics zgodził się je nosić). Do tego dwa rodzaje nowych Cortezów – skórzane i nylonowe – które okazały się absolutnymi bestsellerami.

Wreszcie paru detalistów podpisało umowy. Program zaczął nabierać tempa i wkrótce nawet tym, którzy najbardziej się opierali, zaczęło zależeć na udziale.

13 września 1973 roku. Piąta rocznica ślubu. Penny znowu obudziła mnie w środku nocy, żeby oznajmić, że nie czuje się dobrze. Tym razem jednak w drodze do szpitala miałem w głowie więcej zmartwień niż zbliżający się poród. Program kontraktów terminowych. Stan par. Zbliżający się proces. I dlatego oczywiście zgubiłem drogę.

Zawróciłem. Pot zaczynał się perlić na moim czole, gdy w końcu skręciłem we właściwą ulicę i ujrzałem światła szpitala. Dzięki Bogu.

Raz jeszcze Penny odjechała na wózku, a ja znowu czekałem, marniejąc w poczekalni dla przyszłych ojców. Tym razem jednak

próbowałem się czymś zająć: papierkową robotą. Wreszcie zjawił się lekarz z dobrą nowiną, że mam syna. Dwóch synów, pomyślałem. Parę synów.

Stan par – najważniejszy ze wszystkich.

Poszedłem do Penny, żeby powitać naszego syna, któremu daliśmy na imię Travis. A potem postąpiłem nieładnie.

Penny z uśmiechem oświadczyła lekarzom, że mogłaby wrócić do domu już po dwóch dniach, a nie po trzech, jak to było, gdy rodziła Matthew.

– Zaraz, zaraz – zaoponowałem. – Skoro ubezpieczalnia chce zapłacić za trzy dni w szpitalu, to po co się spieszyć? Poleż sobie, odpręż się, odpocznij, wykorzystaj okazję.

Przekrzywiła głowę i spojrzała na mnie spod uniesionych brwi.

– Kto gra i gdzie? – spytała.

– Oregon – odpowiedziałem szeptem. – Z Arizona State.

– Zgoda – westchnęła. – Zgoda, Phil. Jedź.

[*] W ang. *dick* znaczy „kutas”, Harter kojarzy się z *harder*, czyli „twardszy”, a Enright można tu swobodnie przetłumaczyć jako „jak należy” (przyp. tłum.).

1974

Siedziałem w gmachu sądu federalnego w centrum Portlandu, przy małym, drewnianym stoliku, obok Strassera i kuzyna Housera, gapiąc się w wysoki sufit. Próbowałem głęboko oddychać i nie patrzeć w lewo, w stronę sąsiedniego stolika. Zasiadło przy nim pięciu prawników o drapieźnych oczach, przedstawiciele Onitsuki, oraz czterech dystrybutorów – a wszyscy oni marzyli tylko o tym, żeby doprowadzić mnie do ruiny.

Był 14 kwietnia 1974 roku.

Po raz ostatni spróbowaliśmy uniknąć tego koszmaru, na krótko przed rozprawą proponując ugodę. Powiedzieliśmy Onitsuce: zapłaćcie nam osiemset tysięcy dolarów odszkodowania, wycofajcie pozew w Japonii, a wtedy po prostu się rozejdziemy. Nie miałem wielkiej nadziei na to, że się zgodzą, ale kuzyn Houser uważał, że warto spróbować.

Przedstawiciele Onitsuki natychmiast odrzucili ofertę. Nawet nie próbowali wystąpić z własną propozycją ugody. Pragnęli krwi.

Woźny zawołał:

– Sąd idzie!

Sędzia wkroczył do sali, a chwilę później huknął młotkiem z takim rozmachem, że serce mi podskoczyło. Zaczyna się, pomyślałem.

Główny pełnomocnik Onitsuki, Wayne Hilliard, jako pierwszy wystąpił z oświadczeniem. Był prawnikiem wykonującym swój zawód z przyjemnością; wiedział też, że dobrze się zna na rzeczy.

– Ci ludzie (...) mają nieczyste ręce! – zawołał, wskazując na nasz stół. – Nieczyste (...) ręce – powtórzył.

Był to standardowy termin stosowany w takich okolicznościach, lecz w ustach Hilliarda brzmiał niemal jak kwestia z filmu porno. (Wszystko, co mówił, brzmiało w moich uszach cokolwiek złowrogo, może dlatego, że był niski i ze swym spiczastym nosem żywo przypominał Pingwina z *Batmana*). Wreszcie ryknął, że firma Blue Ribbon „podstępem wrobiła” Onitsukę w partnerstwo handlowe. Phil Knight udał się przecież do Japonii w 1962 roku i zaczął swój nieczyny proceder od kłamstwa o istnieniu Blue Ribbon, a następnie ciągnął tę farsę, posługując się podstępem, kradzieżą, szpiegostwem i wszelkimi dostępnymi środkami.

Gdy Hilliard nareszcie skończył i na powrót zajął miejsce obok swych kolegów prawników, byłem przygotowany na to, że usłyszę wyrok korzystny dla Onitsuki. Wbijając wzrok we własne kolana, zadawałem sobie bez końca pytanie: Jak mogłeś uczynić coś tak okropnego tym biednym japońskim biznesmenom?

Kuzyn Houser wstał. Szybko stało się jasne, że nie ma w sobie tyle ognia, co Hilliard. Taka była jego natura. Kuzyn Houser był zorganizowany, doskonale przygotowany, ale nie był wulkanem energii. W pierwszej chwili byłem rozczarowany, ale potem, obserwując go uważnie i słuchając tego, co ma do powiedzenia,

zacząłem rozmyślać o jego życiu. W dzieciństwie cierpiał na poważną wadę wymowy; każde „r” i „l” było dla niego niełatwą przeprawą. Jako nastolatek wciąż mówił jak postać z kreskówki. Teraz, choć od czasu do czasu można było usłyszeć ślady dawnych problemów, musiałem przyznać w duchu, że dokonał czegoś wielkiego, i może dlatego, gdy tak odważnie przemawiał w sali pełnej publiczności, zacząłem myśleć o nim z podziwem, wspartym rodzinną lojalnością. Jaką daleką podróż odbył! Razem odbyliśmy. Byłem dumny z kuzyna i z tego, że stoi po naszej stronie.

Co więcej, przyjął naszą sprawę z obietnicą wynagrodzenia w razie wygranej głównie dlatego, że spodziewał się paru miesięcy pracy. Tymczasem minęły dwa lata, a on nie zobaczył ani centa, choć ponosił astronomiczne koszty. Sam rachunek za fotokopie dokumentów opiewał na dziesiątki tysięcy dolarów. Raz na jakiś czas kuzyn Houser wspominał, że wspólnicy coraz mocniej naciskają, żeby się nas pozbył. W pewnym momencie poprosił nawet Jaquę o przejęcie sprawy. („Nie, dziękuję”, odpowiedział tamten). Z ogniem czy bez, kuzyn Houser był prawdziwym bohaterem. Gdy skończył swą mowę, wrócił do naszego stolika i spojrzał na mnie i Strassera. Poklepałem go po plecach. Gra rozpoczęta.

Jako powodowie przedstawialiśmy swoje racje jako pierwsi, pierwszym z powołanych świadków zaś był założyciel i prezes Blue Ribbon, Philip H. Knight. Idąc w stronę podwyższenia miejsca dla świadka, czułem się tak, jakby powołano innego Philipa Knighta, jakby inny Philip Knight podnosił rękę i przysięgał mówić tylko prawdę o całej tej sprawie, naznaczonej

tak wielką dawką fałszu i żalu. Miałem wrażenie, że swobodnie unoszę się nad własnym ciałem, z góry obserwując to, co dzieje się w sali rozpraw.

Gdy siadałem na skrzypiącym drewnianym krześle i prostowałem krawat, myślałem: Oto najważniejsze zeznanie w twoim życiu. Nie schrzań go.

A potem je schrzałem. Wypadłem pod każdym względem tak fatalnie, jak podczas wcześniejszych rozmów z prawnikami, a chwilami może nawet gorzej.

Kuzyn Houser próbował mnie ratować, naprowadzać. Silił się na zachęcający ton i uśmiechał przyjaźnie przy każdym pytaniu, lecz mój umysł usiłował podążać we wszystkich kierunkach jednocześnie. Nie mogłem się skupić. Nie spałem poprzedniej nocy, rano nic nie zjadłem i funkcjonowałem chyba tylko dzięki adrenalinie, a przecież ona nie mogła mi przydać ani energii, ani przenikliwości; mogła co najwyżej zaciemnić obraz sytuacji. W pewnym momencie zacząłem snuć przedziwne rozważania na pograniczu halucynacji, na przykład o tym, jak bardzo kuzyn Houser jest do mnie podobny. Był mniej więcej w moim wieku, mniej więcej mojego wzrostu, naprawdę wiele cech nas łączyło, a ja nigdy wcześniej nie dostrzegłem tego rodzinnego podobieństwa. Kafka byłby zachwycony, myślałem: Oto przesłuchuję samego siebie.

Zanim seria pytań dobiegła końca, zacząłem pomału wracać do przytomności. Poziom adrenaliny wyraźnie opadł, chwilami mówiłem całkiem do rzeczy. Teraz jednak nadeszła pora przesłuchania przez naszych przeciwników.

Hilliard drażył sprawę nieustępliwie, a ja byłem zmuszony przejść do defensywy. Stosowałem uniki i wykręty wszelkiej maści, a także przebogatą kolekcję ogólników – do tego stopnia, że sam zacząłem się postrzegać jako krętacza. Gdy opowiadałem o tym, jak grzebałem w teczce Kitamiego, a także o tym, że pan Fujimoto nie był takim całkiem prawdziwym szpiegiem przemysłowym, widziałem sceptyczne spojrzenia widzów i samego sędziego. Ba, nawet ja byłem sceptyczny. Kilka razy zapatrzyłem się w dal i mrużąc oczy, pomyślałem: Czy ja naprawdę zrobiłem coś takiego?

Rozejrzałem się po sali, szukając wsparcia, ale zobaczyłem jedynie wrogie oblicza – a najbardziej wrogie ze wszystkich było oblicze Borka. Siedział tuż za stolikiem przedstawicieli Onitsuki, spoglądając na mnie wilkiem. Od czasu do czasu nachylał się ku prawnikom, szeptał do nich albo podawał notatki. Zdrajca, pomyślałem. Benedict Arnold. Być może pod wpływem podpowiedzi Borka Hilliard rozpoczął nową rundę pytań, a ja po chwili całkiem się pogubiłem i nie miałem pojęcia, co mówię.

Wreszcie sędzia stracił cierpliwość i skarcił mnie za bezsensowną paplaninę oraz niepotrzebne komplikowanie zeznań.

– Niech pan zwięźle odpowiada na pytania – pouczył mnie.

– Jak zwięźle? – spytałem.

– W najwyżej dwudziestu słowach.

Hilliard zadał kolejne pytanie.

Przeciagnałem dłonią po twarzy.

– Nie ma sposobu, żeby odpowiedzieć na to pytanie w dwudziestu słowach – oznajmiłem.

Sędzia wymagał od prawników obu stron, by pozostali za stolikami podczas przesłuchiwania świadków, i do dziś żywię przekonanie, że ta dziesięciojardowa strefa buforowa mnie ocaliła. Gdyby Hilliard mógł podejść bliżej, pewnie by mnie złamał, doprowadził do łez.

Pod koniec dwudniowego przesłuchania byłem niemal odrętwiały. Sięgnąłem dna i mogłem już tylko popłynąć w górę. Widziałem, że i Hilliard to zauważył: postanowił odpuścić, zanim odzyskam siły i powrócę. Schodząc z podwyższenia, oceniłem swój występ na D z minusem. Kuzyn Houser i Strasser nie zaoponowali.

Sędzią w naszej sprawie był czcigodny James Burns, znana postać oregońskiego wymiaru sprawiedliwości. Z jego podłużnej, posępnej twarzy spoglądały na nas jasnoszare oczy, ukryte pod czarnymi, krzaczastymi brwiami niczym pod strzechą. Być może dlatego, że tak wiele czasu poświęcałem sprawom fabryk, które z nami współpracowały, często nachodziła mnie myśl, że sędzia Burns wygląda tak, jakby skonstruowano go w jakiejś fabryce na drugim końcu świata. On chyba także o tym wiedział i wydawał się z tego dumny. Z całą powagą nazywał siebie Jamesem Sprawiedliwym i niejedną raz obwieszczał swym operowym basem: „Znajdujecie się w sali Jamesa Sprawiedliwego!”.

I oby niebiosy miały w opiece tego, kto pomyślałby w takiej chwili, że James Sprawiedliwy trochę przesadza, i ośmieliłby się parsknąć śmiechem.

Portland wciąż jeszcze było niewielkim miastem – naprawdę małym! – i pewnego dnia dotarły do nas plotki, że ktoś natknął się

na Jamesa Sprawiedliwego w klubie. Sędzia, sącząc martini, narzekał ponoć na naszą batalię:

– Okropna sprawa – mówił do barmana i każdego, kto miał ochotę go słuchać. – Absolutnie okropna.

Wiedzieliśmy więc, że podobnie jak my, nie ma ochoty siedzieć w tej sali. Niechęć tę często wyładowywał na nas, czepiając się najdrobniejszych szczegółów.

Lecz mimo to – i pomimo mego fatalnego występu w roli świadka – mieliśmy z kuzynem Houserem i Strasserem wrażenie, że James Sprawiedliwy skłania się nieco ku temu, żeby przyznać nam rację. Zdradzały go drobne gesty – w stosunku do nas był jakby mniej ogrowaty. Podniesiony na duchu tym wrażeniem kuzyn Houser powiadomił stronę przeciwną, że jeżeli w ogóle brali pod uwagę naszą ofertę polubownego załatwienia sprawy, to teraz mogą o niej zapomnieć, bo jest nieaktualna.

Tego samego dnia James Sprawiedliwy zarządził przerwę w procesie i urządził nam połajankę. Oznajmił, że przeszkadza mu to, co lokalna prasa pisze na temat naszej sprawy. I że prędzej szlag go trafi, niż poprowadzi medialny cyrk zamiast rozprawy. Zażądał kategorycznie, abyśmy zaprzestali rozmów na temat sprawy poza murami sądu.

Pokiwaliśmy głowami. Tak jest, wysoki sędzie.

Johnson siadał z nami przy stoliku i często podawał notatki kuzynowi Houserowi, przerwy zaś spędzał głównie na czytaniu powieści. Każdego dnia po skończonej sesji odprężał się, spacerując po mieście. Odwiedzał przy okazji sklepy sportowe, żeby sprawdzić, jak idzie sprzedaż naszych butów. (Robił to zresztą za każdym razem, gdy odwiedzał jakieś miasto).

Dość szybko przyniósł nam meldunek, że Nike sprzedają się jak szalone, głównie dzięki butom Bowermana z podeszwą wafłową. Model ten właśnie trafił na rynek i rozszedł się momentalnie, co oznaczało, że wyprzedziliśmy sprzedażą nie tylko Onitsukę, ale i Pumę. Był tak wielkim hitem, że po raz pierwszy ośmieliliśmy się pomarzyć odważniej: że pewnego dnia dogonimy Adidasa.

Podczas spaceru Johnson wdał się w rozmowę z jednym z kierowników sklepu, starym kumplem, który wiedział już o procesie.

– Jak idzie? – spytał kierownik.

– Nie najgorzej – odparł Johnson. – Na tyle dobrze, że wycofaliśmy ofertę ugody.

Następnego ranka, gdy tylko zebraliśmy się w sali sądowej i zaczęliśmy sączyć kawę, dostrzegliśmy wśród przeciwników nieznaną twarz. Było pięciu prawników, jak zawsze, oraz... nowy gość? Johnson zbladł, gdy go zobaczył.

– Psiakrew – rzucił, a potem nerwowym szeptem poinformował nas, że to kierownik sklepu, z którym poprzedniego dnia zamienił słowo na temat procesu.

Teraz pobladli kuzyn Houser i Strasser.

Spojrzeliliśmy najpierw po sobie, a potem na Johnsona, po czym jak jeden mąż wbiliśmy wzrok w Jamesa Sprawiedliwego. Właśnie walił młotkiem w blat z takim zapałem, jakby zaraz miał wybuchnąć.

Wreszcie przestał i w sali rozpraw zapadła grobowa cisza. Przerwał ją wrzaskiem. Miażdżył nas przez dwadzieścia minut. Jeden dzień, mówił, dokładnie jeden dzień minął od chwili, gdy wydał surowy zakaz, a tymczasem ktoś z Blue Ribbon zdążył już

poleźć do sklepu i wypaplać, co chciał. Patrzyliśmy prosto przed siebie, jak niesforne dzieci, zastanawiając się, czy z tej okazji cały proces zostanie unieważniony. Lecz sędzia wreszcie zakończył tyradę i odniosłem wrażenie, że znowu dostrzegłem błysk w jego oku. Być może, pomyślałem, być może James Sprawiedliwy ma w sobie więcej z aktora niż z ogra.

Johnson zrehabilitował się, składając zeznania. Był wygadany i przeraźliwie drobiazgowy. Z najdrobniejszymi szczegółami opisał Bostony i Cortezy – lepiej niż ktokolwiek inny na świecie, nie wyłączając mnie. Hilliard usiłował złamać i jego, ale nie zdołał. Jak przyjemnie było patrzeć, jak wali głową w betonową ścianę Johnsonowego spokoju! Nasz człowiek załatwił go skuteczniej niż Stretch kraba.

Nadszedł czas na zeznania Bowermana. Wiązałem z jego wystąpieniem wielkie nadzieje, lecz Trener tego dnia nie był sobą. Po raz pierwszy zobaczyłem, jak daje się zbić z tropu, nawet odrobinę zastraszyć, a powody wkrótce stały się jasne: nie był przygotowany. Z pogardy dla Onitsuki i odrazy dla całej tej niesmacznej sprawy postanowił zupełnie ją zlekceważyć. Przykro było na niego patrzeć. Kuzyn Houser nie krył rozdrażnienia. Zeznanie Bowermana mogło przecież przechylić szalę na naszą korzyść.

Cóż, pocieszaliśmy się myślą, że przynajmniej nie uczynił niczego, co mogłoby nas pogрузić.

Kuzyn Houser odczytał teraz zeznania złożone wcześniej przez Iwano, młodego asystenta towarzyszącego Kitamiemu w dwóch podróżach do Stanów Zjednoczonych. Na nasze szczęście Iwano okazał się młodzieńcem tak szczerym, tak czystego serca, jakim

wydał się Penny i mnie już podczas pierwszego spotkania. Powiedział prawdę, całą prawdę, otwarcie przecząc słowom Kitamiego. Zeznał, że istniał precyzyjny plan zerwania umowy z nami, porzucenia nas i zastąpienia innym dystrybutorem i że Kitami wielokrotnie i otwarcie o tym mówił.

Następnie wezwaliśmy na świadka znanego ortopeda, eksperta od wpływu obuwia biegowego na stopy, stawy i kręgosłup. Wyjaśnił sędziemu różnice między licznymi markami i modelami butów dostępnymi na rynku i opisał, jak bardzo modele Cortez i Boston różnią się od wszystkiego, co kiedykolwiek produkowała firma Onitsuka. Podsumował swój wywód stwierdzeniem, że Cortez to pierwszy but, który odciąża ścięgno Achillesa. Rewolucyjne rozwiązanie, podkreślił. Zmienia reguły gry. Zeznając, rozłożył przed sobą dziesiątki butów, niektóre rozerwał, inne zaś rozrzucił, czym wyraźnie zirytował Jamesa Sprawiedliwego. Nasz sędzia lubił porządek w sali, dlatego kilkakrotnie zwracał się do ortopedy z żądaniem, żeby przestał bałaganić i poustawiać buty parami. Za każdym razem został zignorowany. Mój oddech znacznie przyspieszył, gdy uświadomiłem sobie, jak niewiele brakuje, by James Sprawiedliwy zapałał szczerą niechęcią do naszego cennego świadka-eksperta.

Na koniec wezwaliśmy Woodella. Patrzyłem, jak niespiesznie podjeżdża wózkiem do podwyższenia. Pierwszy raz w życiu widziałem go w marynarce i krawacie. Niedawno poznał kobietę i pobrali się – wierzyłem mu, gdy mówił mi, jaki jest szczęśliwy. Spoglądając teraz na niego, myślałem z satysfakcją o tym, jak daleką drogę pokonał od naszego pierwszego spotkania w barze

kanapkowym w Beaverton. I zaraz poczułem się fatalnie, bo to ja byłem powodem, dla którego musiał teraz babrać się w bagnie naszej sprawy sądowej. Wyglądał na jeszcze bardziej zdenerwowanego niż ja i na bardziej wystraszonego niż Bowerman. James Sprawiedliwy poprosił go o przeliterowanie nazwiska. Woodell milczał przez chwilę, jakby nie mógł sobie przypomnieć.

– Eee... W, o, o, d, d... – Urwał i nagle zaczął chichotać. W jego nazwisku nie było podwójnego „d”. Za to podwójne „d” zdarza się niektórym paniom. Woodell zaczął śmiać się jak szalony, oczywiście ze zdenerwowania, lecz dla Jamesa Sprawiedliwego była to oczywista kpina z sądu. Przypomniał więc Woodellowi, w czyjej sali rozpraw przebywa. Woodell roześmiał się jeszcze głośniej.

Zasłoniłem oczy dłonią.

Gdy nadszedł czas, by firma Onitsuka przedstawiła swoją wersję wydarzeń, jej prawnicy na dobry początek powołali na świadka pana Onitsukę. Nie zeznawał długo. Oświadczył, że nic nie wiedział ani o moim konflikcie z Kitamim, ani o tym, że Kitami zamierzał wbić nam nóż w plecy. A o tym, że Kitami prowadził rozmowy z innymi dystrybutorami?

– Nie informowany – odparł Onitsuka.

O planach zerwania umowy?

– Nic nie wiedzieć.

Po nim wystąpił Kitami. Gdy szedł w stronę podwyższenia, prawnicy Onitsuki powstali i poinformowali sędziego, że będzie potrzebny tłumacz. Odruchowo nadstawiłem ucha. Co takiego?! Kitami świetnie znał angielski. Doskonale pamiętałem, jak się

chwalił, że nauczył się z płyty. Wybałuszyłem oczy na kuzyna Housera, lecz on tylko rozłożył ręce wnętrzami dłoni ku posadzce, nakazując mi, bym zachował spokój.

Kitami spędził na miejscu dla świadków dwa dni, kłamiąc raz po raz ustami swego tłumacza. Utrzymawał, że nigdy nie nosił się z zamiarem zerwania umowy. Postanowił to zrobić, dopiero gdy odkrył, że zaczęliśmy produkować buty Nike. Owszem, przyznał, że nawet wcześniej kontaktował się z innymi dystrybutorami, ale tylko w ramach rozeznania na rynku. Istotnie, w siedzibie Onitsuki rozmawiało się czasem o wykupieniu Blue Ribbon, ale dopiero po tym, jak *Phil Knight zaproponował takie rozwiązanie*.

Gdy Hilliard i kuzyn Houser wygłosili oświadczenia końcowe, zwróciłem się do licznie zgromadzonej publiczności z podziękowaniem za przybycie. Potem zaś poszliśmy z kuzynem i Strasserem do narożnego baru, poluzowaliśmy krawaty i wypiliśmy kilka lodowato zimnych piw. A potem jeszcze kilka. Dyskutowaliśmy o możliwych scenariuszach i o tym, co mogliśmy zrobić inaczej. Ach, ile rzeczy mogliśmy zrobić inaczej.

Aż wreszcie wróciliśmy do pracy.

Mijały tygodnie. Któregoś dnia, wczesnym rankiem, zadzwonił do mnie do biura kuzyn Houser.

– James Sprawiedliwy ogłosi wyrok o jedenastej – oznajmił.

Pognałem do sądu i wraz z kuzynem i Strasserem zasiedliśmy przy naszym stoliku. Dziwnie się czuliśmy, bo sala była pusta – ani jednego widza. Nie było też ekipy naszych przeciwników, z wyjątkiem Hilliarda. Jego koledzy najwyraźniej nie zdołali dotrzeć na miejsce w tak krótkim czasie.

Drzwi otworzyły się z trzaskiem, James Sprawiedliwy wkroczył do swego królestwa i zasiadł w fotelu. Przez chwilę przekładał jakieś papiery, a potem zaczął mówić monotonnym głosem, jakby do siebie. O dziwo, padło kilka miłych słów pod adresem obu stron. Pokręciłem głową. Jak można powiedzieć coś miłego o Onitsuce? Zły znak. Zły, zły, zły. Gdyby tylko Bowerman lepiej się przygotował. Gdybym ja nie pękł pod naciskiem. Gdyby ortopeda zachował porządek w swojej kolekcji butów!

Sędzia spojrzał na nas z góry. Miałem wrażenie, że od początku procesu jego bujne brwi jeszcze się rozrosły.

– Nie wydam wyroku w sprawie umowy między firmami Onitsuka i Blue Ribbon – oznajmił.

Pochyliłem się mimowolnie.

Zamiast tego postanowił się skupić na kwestii znaków towarowych. Nabrał przekonania, że w tej kwestii ocenić trzeba słowo przeciwko słowu.

– Mamy tu dwie sprzeczne relacje – rzekł – i zdaniem sądu bardziej przekonująca jest wersja Blue Ribbon.

Jak wyjaśnił, dostrzegł w naszej relacji więcej prawdy, nie tylko w dokumentach, ale i w naszych wystąpieniach.

– I szczerść tę wypada mi docenić, wydając wyrok – dodał.

Wspomniał o zeznaniu Iwano, nazywając je fascynującym. To dzięki niemu mógł stwierdzić, że Kitami kłamie. Dziwne wydało mu się to, że Kitami zażyczył sobie udziału tłumacza. Podczas składania zeznań Japończyk nieraz przerywał tłumaczowi, by go poprawić, i za każdym razem czynił to świetną angielszczyzną.

Pauza.

James Sprawiedliwy zapatrzył się na swoje papiery.

– I dlatego ogłaszam następujący wyrok – odezwał się wreszcie.
– Firma Blue Ribbon zachowa wszelkie prawa do nazw Boston i Cortez. Oczywiście jest, że poniosła straty: nastąpił spadek obrotów, a także naruszenie praw do znaku towarowego. Pytanie brzmi: jak wyrazić te straty w dolarach. Procedura przewiduje powołanie biegłego, który dokona takiej wyceny. Tak też uczynię w najbliższych dniach.

Młotek opadł z hukiem.

Spojrzałem na kuzyna Housera i na Strassera.

Wygraliśmy?

Rany... wygraliśmy.

Uścisnęliśmy sobie dłonie, a potem poklepałem ich serdecznie po plecach i uścisnąłem. Pozwoliłem sobie też na pełne zadowolenia spojrzenie na Hilliarda. Ku mojemu rozczarowaniu nie zareagował. Patrzył prosto przed siebie, siedząc nieruchomo. To ani przez chwilę nie był jego mecz. Hilliard był tylko najemnikiem. Spokojnie zamknął neseser, przekręcił zamki i nie zaszczyciwszy nas choćby jednym spojrzeniem, wstał, by chwilę później opuścić salę rozpraw.

Poszliśmy prosto do restauracji London Grill w hotelu Benson, w bliskim sąsiedztwie gmachu sądu. Zamówiliśmy sobie po podwójnej whisky i wypiliśmy za zdrowie Jamesa Sprawiedliwego. I Iwano. I nasze. W końcu zadzwoniłem z automatu do Penny.

– Wygraliśmy! – wrzasnąłem, nie przejmując się zbytnio tym, że słyszano mnie pewnie we wszystkich pokojach hotelowych. – Dasz wiarę? Wygraliśmy!

Ojcu wykrzyczałem to samo.

Oboje odpowiedzieli tym samym pytaniem: co właściwie wygraliśmy? Ale tego nie umiałem im powiedzieć. Nadal nie wiemy, usłyszeli. Dolara? Może milion? Był to problem na dalsze dni, teraz chcieliśmy się rozkoszować chwilą triumfu.

Wróciwszy do baru, kontynuowałem świętowanie z kuzynem Houserem i Strasserem przy następnej kolejce trunku. A potem zadzwoniłem do biura, żeby jak co dnia sprawdzić stan par.

Tydzień później otrzymaliśmy propozycję ugody: czterysta tysięcy dolarów. Szefowie Onitsuki wiedzieli doskonale, że biegły może nas zaskoczyć dowolną kwotą, i dlatego postanowili wykonać ruch jako pierwsi, by ograniczyć straty. Tyle że czterysta tysięcy nie było dla mnie wystarczające. Próbowaliśmy się targować przez parę dni, lecz Hilliard nie ustąpił.

Bardzo chcieliśmy mieć tę sprawę za sobą, raz na zawsze. Marzyli o tym zwłaszcza zwierzchnicy kuzyna Housera, którzy upoważnili go do przyjęcia warunków ugody – kancelaria miała skasować połowę kwoty, co byłoby najwyższym honorarium w jej dziejach. Piękny utarg.

Spytałem go, co zamierza zrobić ze swoją częścią wygranej, ale nie pamiętam już, jak odpowiedział. Wiem tylko, że my, Blue Ribbon, chcieliśmy zastrzykiem gotówki zwiększyć swoją wiarygodność w oczach kredytodawców z Bank of California i tym sposobem uzyskać większy kredyt na kolejną dostawę butów.

Oficjalne podpisanie ugody miało się odbyć w San Francisco, w biurach bardzo poważnej firmy, jednej z wielu stojących po stronie Onitsuki. Biura mieściły się na ostatnim piętrze wieżowca w centrum miasta. Pamiętam, że dotarliśmy na miejsce

w świetnych humorach i głośno rozmawialiśmy. Było nas czterech – ja, kuzyn Houser, Strasser oraz Cale, który chciał być obecny przy wszystkich istotnych wydarzeniach w dziejach Blue Ribbon. Jak powiedział, był świadkiem Stworzenia, więc i Wyzwolenie pragnął zobaczyć na własne oczy.

Możliwe, że przeczytaliśmy ze Strasserem zbyt wiele książek o wojnach, bo w drodze do San Francisco rozprawialiśmy bez końca o słynnych kapitulacjach w dziejach świata. Appomattox. Yorktown. Reims. Byliśmy zgodni co do tego, że zawsze były to dramatyczne chwile. Generałowie walczących stron spotykali się w wagonie kolejowym, w opuszczonym wiejskim domu albo na pokładzie lotniskowca. Jedni pokorni, drudzy surowi, ale i łaskawi. Skrzypiały pióra, podpisy zdobiły „akt kapitulacji”. Rozmawialiśmy o MacArthurze, o tym, jak przyjął kapitulację Japończyków na pokładzie pancernika USS *Missouri* i wygłosił mowę swego życia. Jasne, ponosiła nas fantazja, ale atmosferę historycznego triumfu potęgowała data: był 4 lipca, Dzień Niepodległości.

Pracownik biurowy poprowadził nas do sali konferencyjnej pełnej prawników. Nastroje zmieniły nam się w jednej chwili – w każdym razie mój na pewno. Pośrodku pokoju siedział Kitami. Cóż za niespodzianka.

Właściwie nie wiem, dlaczego jego widok tak mnie zaskoczył. Kitami musiał przecież podpisać papiery, przekazać czek. Wyciągnął rękę na powitanie. Jeszcze większa niespodzianka!

Uścisnąłem ją.

Zajęliśmy miejsca wokół stołu. Każdy z nas miał przed sobą stertę dwudziestu dokumentów, a w każdym dokumencie tuziny

wykropkowanych pól. Podpisywaliśmy, aż palce zaczęły nam drętwieć; trwało to co najmniej godzinę. Panowała głęboka, pełna napięcia cisza – z małym wyjątkiem. Pamiętam, że Strasser kichnął potężnie, jak słoń. Pamiętam i to, że miał na sobie – mimo niechęci – zupełnie nowy, granatowy garnitur. Uszyła mu go teściowa, a wszystkie resztki materiału upchnęła w kieszeni na piersi. Teraz, potwierdzając swój w pełni zasłużony status największego antymodnisia na świecie, wywlókł z niej długi skrawek gabardyny i wydmuchał weń nos.

Wreszcie podpisane dokumenty zostały zebrane i zamknęliśmy pióra, a Hilliard poinstruował Kitamiego, że w tym momencie należy przekazać czek.

Kitami spojrzał na niego ze zdziwieniem.

– Nie mam czeku.

Co dostrzegłem w tym momencie w jego twarzy? Złośliwy grymas? Poczucie klęski? Sam nie wiem. Odwróciłem głowę i spojrzałem po twarzach zebranych. Łatwiej było je odczytać. Prawnicy byli w głębokim szoku – przegrana strona konfliktu stawia się na podpisaniu ugody bez czeku?

Milczeli. Teraz Kitami wyglądał na zawstydzonego. Już wiedział, że popełnił błąd.

– Każę przesłać czek pocztą po powrocie do Japonii – powiedział.

Hilliard był wściekły.

– Proszę dopilnować, żeby został przesłany jak najszybciej – polecił swemu klientowi.

Podniosłem z podłogi teczkę i śladem kuzyna Housera i Strassera opuściłem salę konferencyjną. Kitami i jego prawnicy

podążyli za nami. Wszyscy razem czekaliśmy na windę. Gdy drzwi się rozsunęły, stłoczyliśmy się w ciasnej kabinie, ramię przy ramieniu. Bodaj połowę miejsca zajął Strasser. Prawie nie oddychaliśmy. „Niezręczna” to zdecydowanie zbyt słabe określenie atmosfery, która towarzyszyła nam w drodze na dół. Z całą pewnością Jerzy Waszyngton i Charles Cornwallis nie byli zmuszeni odjechać spod Yorktown na jednym koniu, pomyślałem.

Parę dni po zamknięciu sprawy Strasser wpadł do biura, żeby dopełnić paru formalności i się pożegnać. Poprowadziliśmy go prosto do salki konferencyjnej, gdzie wcześniej zgromadzeni pracownicy nagrodzili go głośnymi owacjami. Miał łzy w oczach, gdy uniesioną dłonią dziękował nam za aplauz.

– Mowa! – zawołał ktoś.

– Znalazłem tu tylu przyjaciół – powiedział Strasser łamiącym się głosem. – Będzie mi was wszystkich brakowało, podobnie jak pracy nad tą sprawą, pracy nad *śluszną* sprawą.

Aplauz.

– Będzie mi brakowało stania w obronie tej wspaniałej firmy.

Spojrzeliliśmy po sobie z Woodellem i Hayesem, po czym jeden z nas odparł:

– Dlaczego więc nie zatrudnisz się u nas?

Strasser zaczerwienił się i parsknął śmiechem – znowu ten jego nedorzeczny, piskliwy falset! Potem machnął ręką lekceważąco, jakbyśmy żartowali.

Ale to nie był żart. Krótco potem zaprosiłem Strassera na lunch do Stockpot w Beaverton. Towarzyszył mi Hayes, który w tym czasie był już pełnoprawnym pracownikiem Blue Ribbon, i razem złożyliśmy mu propozycję. Ze wszystkich ofert, które dane mi było

w życiu składać, ta była bodaj najlepiej przygotowana, wręcz przećwiczona, a to dlatego, że naprawdę bardzo chciałem zatrudnić Strassera, jego opór zaś był niemal pewny. Mecenas miał przed sobą prostą drogę na sam szczyt w firmie kuzyna Housera; zresztą nie tylko tam, ale i w dowolnej kancelarii prawniczej. Bez wielkiego wysiłku mógł zostać współnikiem, zapewnić sobie dostatnie życie, przywileje, prestiż. I wszystko to było wręcz oczywiste, doskonale znane, my zaś oferowaliśmy mu Nieznane. I dlatego przez wiele dni przygotowaliśmy z Hayesem swoje role, dopracowując argumenty i kontrargumenty, starając się przewidzieć wszelkie obiekcje ze strony Strassera.

Zacząłem od tego, że sprawa jest absolutnie oczywista, przesądzona.

– Jesteś jednym z nas – powiedziałem.

Jednym z nas. On dobrze wiedział, co znaczą te słowa. Byliśmy ludźmi, którym nie w smak były korporacyjne bzdury. Ludźmi, którzy pragnęli, by praca była dla nich zabawą, ale zabawą, która coś znaczy. Próbowaliśmy ubić Goliata, a Strasser, choć większy od dwóch Goliatów, w głębi serca był Dawidem. Chcieliśmy stworzyć markę, ale także pewną kulturę. Walczyliśmy z konformizmem, nudą i monotonią. Staraliśmy się sprzedawać coś więcej niż produkt: ideę, ducha. Nie wiem, czy sam do końca pojmowałem, kim byliśmy i co tak naprawdę robiliśmy, póki owego dnia nie opowiedziałem o tym wszystkim Strasserowi.

Kiwał głową. Ani na chwilę nie przestał jeść, ale kiwał głową. Przyznawał mi rację. Powiedział, że prosto z wielkiej batalii z Onitsuką wrócił do paru banalnych spraw ubezpieczeniowych

i każdego ranka, wchodząc do kancelarii, ma ochotę podciąć sobie żyły spinaczem.

– Brakuje mi Blue Ribbon – wyznał. – Brakuje mi jasności. Tego poczucia, że każdego dnia wygrywam. I dlatego dziękuję wam za ofertę.

To nie brzmiało jak „tak”.

– O co chodzi? – spytałem.

– Muszę... zapytać tatę – odpowiedział.

Spojrzałem na Hayesa i zarechotaliśmy.

– Tatę! – powtórzył Hayes.

Tego samego tatę, który powiedział gliniarzom, żeby aresztowali jego syna? Pokręciłem głową. Na ten argument nie byliśmy z Hayesem przygotowani. Odwieczny autorytet starego.

– Zgoda – rzekłem. – Pogadaj z ojcem i odezwij się do nas.

Parę dni później, z błogosławieństwem starego, Strasser zgodził się zostać pierwszym radcą prawnym zatrudnionym na etacie w Blue Ribbon.

Mieliśmy mniej niż dwa tygodnie na odprężenie i świętowanie sądowej wiktorii. W końcu jednak trzeba było się rozejrzeć – i wtedy dostrzegliśmy na horyzoncie nowe zagrożenie: kurs jena zaczął się wahać jak szalony. Długotrwałe fluktuacje tego typu oznaczały pewną śmierć naszej firmy.

Przed 1972 rokiem kurs jena do dolara był odgórnie ustalony i niezmienny. Jeden dolar zawsze był wart trzysta sześćdziesiąt jenów – i kropka. Było to coś tak pewnego jak wschód słońca każdego ranka. Jednakże pewnego dnia prezydent Nixon doszedł do wniosku, że kurs jena jest zaniżony. W związku z tym obawiał się, że Ameryka „wysyła całe swoje złoto do Japonii”, i dlatego

postanowił uwolnić kurs japońskiej waluty, pozwolić mu swobodnie fluktuować. Od tej pory jen stał się zmienny jak pogoda – każdego dnia był inny. W konsekwencji zaś nikt, kto robił interesy w Japonii, nie mógł nic sensownie zaplanować. Głośna stała się skarga szefa koncernu Sony: „Jest tak, jakby podczas partii golfa handicap zmieniał się przy każdym dołku”.

Jednocześnie koszty pracy w Japonii znacząco się zwiększyły. To, w połączeniu z wahaniami kursu jena, poważnie utrudniło życie firmom, które tam właśnie produkowały swoje towary. W tej sytuacji nie wyobrażałem sobie, by w przyszłości nasze buty były wytwarzane głównie w Japonii. Potrzebowaliśmy – w trybie pilnym! – nowych fabryk w innych krajach.

Logicznym krokiem wydawały mi się przenosiny na Tajwan. Tamtejsze władze, przewidując rychłe załamanie japońskiego rynku, w pośpiechu przygotowywały kraj do zapełnienia powstającej właśnie niszy. Nowe fabryki budowały się w kosmicznym wręcz tempie. Mimo to były jeszcze zbyt słabe, by udźwignąć ciężar tak dużych zamówień jak nasze. Poza tym kontrola jakości kulała. W oczekiwaniu na gotowość Tajwanu musieliśmy znaleźć przejściowe rozwiązanie.

Rozważałem przerwienie produkcji do Portoryka – zwłaszcza że już wcześniej wytwarzaliśmy tam niektóre modele. Niestety, nie były zbyt dobrej jakości. Co więcej, Johnson, który w 1973 roku poszukiwał nowych fabryk, zameldował mi, że te, które tam znalazł, nie wyglądały lepiej od na wpół zrujnowanych, starych zakładów w Nowej Anglii. Postanowiliśmy więc spróbować rozwiązania hybrydowego: sprowadzać komponenty z Portoryka

i kończyć proces produkcyjny – z klejeniem podeszwy włącznie – w Nowej Anglii.

Pod koniec niewiarygodnie długiego 1974 roku takie właśnie były nasze plany. Byłem dobrze przygotowany do ich realizacji, naprawdę odrobiłem zadanie domowe. Intensywnie podróżowałem po wschodnim wybrzeżu, kładąc fundamenty przyszłej współpracy: szukałem fabryk, które moglibyśmy wydzierżawić. Wybrałem się tam dwukrotnie – najpierw z Cale'em, a potem z Johnsonem.

Za pierwszym razem zdarzyło się, że pracownik wypożyczalni samochodów musiał odrzucić płatność moją kartą kredytową. Mało tego: skonfiskował ją. Gdy Cale zaproponował, że zapłaci, spotkał się z odmową – nie był wiarygodny tylko dlatego, że przyszedł ze mną. Winny przez skojarzenie!

Czułem się jak oszust i nie mogłem spojrzeć Cale'owi w oczy. Oto naście lat po ukończeniu Stanfordu on był spełnionym biznesmenem, a ja z trudem utrzymywałem się na powierzchni. On zresztą wiedział, że miałem kłopoty – teraz zaś się dowiedział jak wielkie. Byłem załamany. Cale zawsze mi pomagał w ważnych momentach życia, zwłaszcza w chwilach triumfu, a teraz się bałem, że ten jeden upokarzający epizod wystarczy, by zdefiniować mnie w jego oczach.

Gdy jakoś dotarliśmy do fabryki, właściciel roześmiał mi się w twarz i oznajmił, że nie zamierza robić interesów z jakąś szemraną firmą, o której nigdy nie słyszał, a już zwłaszcza z firmą z Oregonu.

Podczas drugiej podróży spotkałem się z Johnsonem w Bostonie. Odebrałem go z redakcji „Footwear News”, gdzie

poszukiwał potencjalnych dostawców, i razem pojechaliśmy do Exeter w New Hampshire, by obejrzeć starą, zamkniętą fabrykę. Zbudowano ją w czasach amerykańskiej rewolucji, teraz była praktycznie w ruinie. Niegdyś działała w niej Exeter Boot and Shoe Company, ale od dawna urzędowały tam tylko szczury. Gdy z trudem otworzyliśmy bramę i rozgarnęliśmy pajęczyny wielkości sieci rybackich, między naszymi nogami i obok naszych głów śmignęły wystraszone stworzenia ładnych paru gatunków. Zauważyliśmy spore ubytki w podłodze – jeden fałszywy krok mógł oznaczać wycieczkę do jądra ziemi.

Właściciel zaprowadził nas na drugie piętro, które jako tako nadawało się do użytku. Powiedział, że może nam je wynająć z opcją wykupu całego budynku. Dodał też, że na pewno przyda nam się pomoc w doprowadzeniu fabryki do porządku i najęciu personelu, a on akurat zna właściwą osobę: Billa Giampietro.

Poznaliśmy Giampietra nazajutrz w tawernie w Exeter. Wystarczyło parę minut, bym nabrał pewności, że to nasz człowiek, autentyczny buciarz. Miał mniej więcej pięćdziesiąt lat, ale w jego włosach nie dostrzegłem ani śladu siwizny – jakby polakierowano je na czarno. Mówił z mocnym bostońskim akcentem, a poza tematem butów interesowało go tylko jedno: wspominał od czasu do czasu o żonie i dzieciach. Był Amerykaninem w pierwszym pokoleniu; jego rodzice przybyli z Włoch, gdzie ojciec był – a jakże – szewcem. Miał spokojną twarz i stwardniałe dłonie rzemieślnika; z dumą też nosił standardowy uniform swej profesji: poplamione portki i poplamioną dżinsową koszulę z rękawami podwiniętymi aż po brudne łokcie.

Powiedział, że nigdy w życiu nie zajmował się niczym innym jak tylko szewstwem i że nigdy nie pragnął zmiany.

– Pan spyta, kogo chce – mówił – to powiedzą.

Ponoć wszyscy w Nowej Anglii nazywali go Geppetto, bo im się zdawało (i nadal zdaje), że ojciec Pinokia był szewcem. (W istocie był snycerzem).

Gdy zamówiliśmy steki i piwo, wyjąłem z walizeczki parę Cortezów.

– Jest pan w stanie uruchomić w fabryce w Exeter produkcję takich cacek? – spytałem.

Wziął buty do ręki, obejrzał z każdej strony, rozciągnął i szarpnął za języki. Badał je jak lekarz.

– Nie ma, kurwa, sprawy – odpowiedział, stawiając Cortezy na stole.

Koszta? Policzył w pamięci: wynajem fabryki, remont, pracownicy, materiały, inne wydatki – razem mniej więcej dwieście pięćdziesiąt tysięcy dolarów.

– Zatem do roboty – powiedziałem.

Nieco później, gdy poszliśmy z Johnsonem pobiegać, zapytał mnie, jakim cudem zamierzam wydać ćwierć miliona dolarów na fabrykę, skoro ledwie było mnie stać na stek dla Giampietra. Odpowiedziałem spokojnie – a był to spokój kompletnego szaleńca – że zmuszę Nissho, żeby zapłaciło.

– A po cóż, u licha, towarzystwo handlowe miałoby ci dawać pieniądze na uruchomienie fabryki? – spytał Johnson.

– To proste – odrzekłem. – Nie powiem im na co.

Zatrzymałem się, oparłem dłonie na kolanach i dodałem, że to jemu zamierzam powierzyć zarządzanie fabryką.

Otworzył usta i zaraz je zamknął. Zaledwie rok wcześniej poprosiłem go, żeby przeniósł się na drugi koniec kraju, do Oregonu, a teraz znowu chciałem go wysłać na wschód? Żeby współpracował z Giampietrem? Blisko Woodella, z którym łączyły go bardzo... skomplikowane stosunki?

– To najbardziej niedorzeczny pomysł, o jakim słyszałem – oznajmił Johnson. – Nieważne, że to dla mnie kłopotliwe, nieważne, że to jakieś szaleństwo znowu przerzucać mnie na Wschodnie Wybrzeże, ale co ja wiem o zarządzaniu fabryką?! To nie na moją głowę.

Roześmiałem się i długo trwało, zanim się uspokoilem.

– Nie na twoją głowę? – powtórzyłem. – Absolutnie wszystko, co robimy, jest zdecydowanie nie na nasze głowy!

Jęknął, a przypominało to odgłos samochodowego rozrusznika w chłodny poranek.

Czekałem, myśląc: Daj mu jeszcze chwilę.

Odmówił, wściekł się, targował, posmutniał, w końcu pogodził się z losem. Pięć Faz Jeffa. W końcu westchnął głęboko i przyznał, że podobnie jak ja, tak odpowiedzialnego zadania nie powierzyłby mniej zaufanej osobie. Dodał, że wie, iż dla Blue Ribbon obaj jesteśmy skłonni zrobić wszystko, co konieczne, byle osiągnąć sukces. Nawet jeśli „wszystko, co konieczne” miało oznaczać podjęcie się misji zdecydowanie przekraczającej jego kompetencje, to – jak powiedział Giampietro – „nie ma, kurwa, sprawy”. Johnson nie miał pojęcia o kierowaniu fabryką, ale był gotów spróbować. Nauczyć się.

Jeśli nasza firma kiedyś upadnie, pomyślałem wtedy, to na pewno nie dlatego, że któryś z nas bał się porażki. Choć

oczywiście nie było tak, że żaden z nas nie przewidywał, iż możemy przegrać – przeciwnie, myśleliśmy o tym nieustannie. Mieliśmy jednak nadzieję, że upadek będzie szybki, że wyciągniemy z niego wnioski i powstanjemy silniejsi.

Johnson zmarszczył brwi i pokiwał głową.

– Zgoda – powiedział.

I tak oto u schyłku 1974 roku udało się osadzić Johnsona w Exeter. Pamiętam, że często myślałem o nim wieczorami. Uśmiechałem się wtedy i powtarzałem w myślach: Powodzenia, stary druhu.

Teraz jesteś problemem Giampietra.

Naszym kontaktem w Bank of California był niejaki Perry Holland, pod wieloma względami podobny do Harry'ego White'a z First National Banku. Grzeczny, przyjazny, lojalny, ale i absolutnie pozbawiony inicjatywy, ponieważ uważał za stosowne zawsze przestrzegać sztywnych limitów kredytowych, naturalnie o wiele niższych niż nasze oczekiwania. Jego szefowie, podobnie jak szefowie White'a, zawsze naciskali, abyśmy zwolnili tempo.

W 1974 odpowiedzieliśmy na te apele, wciskając gaz do dechy. Byliśmy na najlepszej drodze do osiągnięcia sprzedaży na poziomie ośmiu milionów dolarów i nic, absolutnie nic nie mogło nas powstrzymać. Zbuntowani przeciwko bankowi, zawarliśmy jeszcze więcej umów ze sklepami, a nawet otworzyliśmy kilka własnych – i nadal podpisywaliśmy kontrakty sponsorskie ze słynnymi sportowcami, na których nie było nas stać.

W czasie, gdy Pre bił rekordy Ameryki w naszych butach, najlepszy tenisista świata biegał w nich po kortach. Nazywał się Jimmy Connors, a największym miłośnikiem jego talentu był Jeff

Johnson. Connors, jak twierdził, był tenisowym odpowiednikiem Pre: wiecznym buntownikiem i dlatego warto było podpisać z nim umowę sponsorską. W tym celu latem 1974 roku skontaktowałem się z agentem Connorsa i złożyłem mu propozycję. Nastase współpracował z nami za dziesięć tysięcy dolarów; za jego młodszego kolegę byłem skłonny dać połowę tej kwoty.

Agent ochoczo przyjął ofertę.

Zanim jednak Connors zdążył podpisać papiery, musiał opuścić kraj – zaczynał się Wimbledon. I niestety, wbrew wszelkim prognozom, on ten Wimbledon wygrał. W naszych butach. Następnie, wróciwszy do domu, wygrał też U.S. Open. Byłem w siódmym niebie. Zadzwoiłem znowu do agenta i spytałem, czy Connors już podpisał papiery, bo chcieliśmy zacząć go promować.

– Jakie papiery? – spytał agent.

– No, papiery. Umówiliśmy się, pamięta pan?

– No, nie, nie pamiętam. My już mamy umowę, trzy razy lepszą od waszej, której nie pamiętam.

Byliśmy rozczarowani, ale cóż.

Poza tym mamy przecież Pre, pocieszaliśmy się.

Zawsze mamy Pre.

1975

Najpierw spłacić Nissho. Tak brzmiała moja poranna mantra, moja wieczorna modlitwa, moja życiowa zasada numer jeden. Tak też brzmiało polecenie, które codziennie powtarzałem mojemu Sundance Kidowi (o ile ja byłem Butchem Cassidym), czyli Hayesowi. Zanim spłacimy bank, mówiłem, zanim spłacimy kogokolwiek innego, trzeba spłacić Nissho.

Właściwie była to nie tyle strategia, ile konieczność. Nissho zastępowało nam kapitał własny. Mieliśmy w banku linię kredytową z maksimum na poziomie miliona dolarów, ale kolejny milion dało nam do dyspozycji Nissho – widząc takiego gwaranta, bankowcy spoglądali na nas z większym zaufaniem. Nie cieszylibyśmy się takim komfortem, gdyby Japończycy się wycofali. *Ergo*: należało dbać o to, żeby byli zadowoleni, i zawsze, ale to zawsze najpierw spłacać Nissho.

Nie była to jednak taka prosta sprawa. Zresztą spłacanie wszelkich zadłużeń nigdy nie przychodziło nam łatwo. Przez nasze ręce przechodziła stale rosnąca masa towaru, którego nabycie mocno nadwerężało nasze rezerwy gotówkowe. To typowy problem każdej dynamicznie rozwijającej się firmy. My jednak

rozrastaliśmy się znacznie szybciej niż inne rozwijające się firmy – nie słyszałem o podobnym przypadku. Nasze problemy nie miały więc precedensu. Tak mi się przynajmniej wydawało.

Po części wina leżała i po mojej stronie, to oczywiste. Nie chciałem nawet słyszeć o tym, że moglibyśmy zamawiać mniej towaru. Rośniesz albo zdychasz – taką wyznawałem zasadę, bez względu na sytuację. Po co cię zamówienia z trzech do dwóch milionów dolarów, skoro czuje się w kościach, że na rynku jest popyt nawet na towar wart pięć milionów? I dlatego nieustannie cisnąłem moich konserwatywnych bankierów, stawiałem ich pod ścianą i zmuszałem do gry w „kto pierwszy stchórzy”. Zamawiałem absurdalne, ich zdaniem, ilości butów, za kwoty, których zapłacenie było dla nas ogromnym wysiłkiem, a potem z wielkim trudem spłacałem inne comiesięczne zobowiązania, z reguły na ostatnią chwilę, wykonując jedynie minimum niezbędnych ruchów, by nie dać bankowi powodu do zerwania współpracy. A potem, pod koniec miesiąca, opróżniałem nasze konta, żeby spłacić Nissho i zacząć wszystko od nowa.

Dla większości obserwatorów była to zapewne ryzykancka, wręcz niebezpieczna metoda robienia interesów, lecz ja wierzyłem niezachwianie w popyt na nasze buty oraz w to, że zawsze pozostanie on większy od naszej rocznej sprzedaży. Poza tym osiem na dziesięć zamówień stanowiły te szczerozłote, gwarantowane, owoc naszego programu Futures. Cała naprzód!

Ktoś inny mógłby powiedzieć, że niepotrzebnie baliśmy się Nissho – japońskie towarzystwo finansowe było przecież naszym sprzymierzeńcem. Zarabialiśmy dla niego pieniądze, dlaczego

więc mieliby mieć do nas pretensje? Co więcej, łączyły mnie świetne, wręcz przyjacielskie stosunki z Sumeragim.

Niestety, w 1975 roku Sumeragi nagle przestał odpowiadać za kontakty między Blue Ribbon a Nissho. Nasze obroty stały się dla niego za duże; od tej pory o kredycie dla nas miały decydować grubsze ryby. Naszym nadzorcą został szef działu kredytów Nissho na całe zachodnie wybrzeże, Chio Suzuki, urzędujący w Los Angeles, a bezpośrednim wykonawcą jego woli był szef finansów biura w Portlandzie, Tadayuki Ito.

Sumeragi był człowiekiem ciepłym i przyjaznym, Ito zaś emanował wrodzonym chłodem. Można było odnieść wrażenie, że nawet światło odbija się od niego inaczej, a raczej że on pochłania je niczym czarna dziura. Absolutnie wszyscy w Blue Ribbon lubili Sumeragięgo – zapraszaliśmy go na wszystkie firmowe imprezy. Nie wydaje mi się natomiast, byśmy kiedykolwiek zaprosili Ito.

W myślach nazywałem go Człowiekiem Lodu.

W owym czasie nadal miałem problemy z utrzymywaniem kontaktu wzrokowego z rozmówcami, ale on sprawiał, że nie mogłem nie odwzajemnić spojrzenia – miałem wrażenie, że mnie hipnotyzuje, spoglądając wprawdzie tylko w oczy, ale widząc, co się dzieje w mojej duszy. Czuję to zwłaszcza wtedy, gdy był przekonany, że ma nade mną przewagę, czyli prawie zawsze. Raz czy dwa grałem z nim w golfa i od początku zdumiewało mnie to, że po nawet najmarniejszym uderzeniu odwracał się i patrzył prosto na mnie z niezachwianym spokojem. Nie był dobrym golfistą, ale jego pewność siebie niemal mnie przekonywała, że trafił właśnie w starannie wybraną kępkę trawy odległą o dobrych 350 jardów.

Zapamiętałem też pewien szczegół: jego strój do golfa, podobnie jak biznesowe garnitury, w których pokazywał się na co dzień, był absolutnie nienaganny. Ja zaś, zrażony chłodem, na jeden z meczów przybyłem w moherowym sweterku. Gdy zbliżałem się do piłeczki po raz pierwszy, bąknął pod nosem, czy wybieram się potem na narty. Zatrzymałem się i obróciłem na pięcie. Uśmiechnął się półgębkiem. Był to w naszej wspólnej historii pierwszy przypadek czegoś w rodzaju żartu w wykonaniu Ito. I ostatni.

A ja miałem dbać o to, żeby ten człowiek był szczęśliwy. Nie, nie było to łatwe zadanie. Pomyślałem jednak: Staraj się zawsze dobrze wyglądać w jego oczach, a kredyt nie przestanie rosnać – więc i Blue Ribbon nie przestanie rosnać. Pozostań w jego łaskach, a będzie dobrze. W przeciwnym razie...

Moja obsesja na punkcie uszczęśliwiania Nissho – w osobie pana Ito – w połączeniu ze zdecydowanym sprzeciwem wobec pomysłu spowolnienia rozwoju firmy sprawiły, że w biurze zapanowała nader nerwowa atmosfera. Mieliśmy poważne problemy ze spłacaniem na czas zadłużenia wobec banku i wszystkich innych podmiotów, które nas kredytowały, ale płatność dla Nissho dokonywana na koniec miesiąca była dla nas niczym cykliczne wydalanie kamienia nerkowego. Wybierając z kont ostatnie centy i wypisując чеки, które z najwyższym trudem znajdowały pokrycie, zwykle zaczynaliśmy się mocno pocić, bo płatności na rzecz Nissho bywały tak poważnymi kwotami, że dokonawszy ich, stawaliśmy się na dzień lub dwa autentycznymi bankrutami. Wtedy wszyscy inni wierzyciele musieli zaczekać.

Trudno się mówi, mawiałem Hayesowi.

On zaś odpowiadał, że o tym wie. Najpierw spłacić Nissho.

Nie był jednak zadowolony z takiego stanu rzeczy. Miał zszargane nerwy.

– Co więc twoim zdaniem powinienem zrobić? – pytałem. – Zwolnić tempo?

Wtedy tylko się uśmiechał, jakby z poczuciem winy. Głupie pytanie.

Od czasu do czasu, gdy naprawdę brakowało nam gotówki, na naszym rachunku pojawiało się coś gorszego niż pustki: chwilowy debet. W takich momentach musieliśmy z Hayesem odwiedzać bank i wyjaśniać Hollandowi, co się stało. Pokazywaliśmy księgi, wskazywaliśmy na regularnie podwajającą się sprzedaż, na wykazy towaru dosłownie wyfruwającego z naszych magazynów. Zapewnialiśmy, że problemy z wypłacalnością są jedynie chwilowe.

Naturalnie wiedzieliśmy, że takie „unoszenie się na fali” nie jest właściwym sposobem prowadzenia biznesu, zawsze jednak powtarzaliśmy sobie: to tylko przejściowe kłopoty. Zresztą wszyscy działali podobnie. Na fali unosiły się nawet niektóre z największych amerykańskich firm, ba, nawet banki. Holland sam to przyznał.

– Jasne, chłopaki, rozumiem – mówił, wysłuchawszy naszych wyjaśnień.

Dopóki byliśmy uczciwi, dopóki niczego nie ukrywaliśmy, był w stanie z nami pracować.

I wtedy nastał ów pamiętny deszczowy dzień. Środowe popołudnie wiosną 1975 roku. To właśnie wtedy byliśmy

z Hayesem zmuszeni stanąć na krawędzi i spojrzeć w otchłań. Byliśmy winni Nissho milion dolarów – była to nasza pierwsza płatność w tak wielkiej kwocie – i nagle się okazało, że nie mamy tyle pieniędzy. Zabrakło mniej więcej siedemdziesięciu pięciu tysięcy dolarów.

Pamiętam, że siedzieliśmy w moim gabinecie, spoglądając na krople deszczu ścigające się po szybie okiennej. Od czasu do czasu wracaliśmy do ksiąg, klęliśmy na liczby i znowu skupialiśmy się na wyścigu kropel.

– Trzeba spłacić Nissho – powiedziałem cicho.

– Tak, tak, tak – potwierdził Hayes. – Ale skąd weźmiemy czek na taką kwotę? Trzeba będzie wyczyścić absolutnie wszystkie nasze konta. Do zera.

Tak jest.

Mieliśmy sklepy detaliczne w Berkeley, Los Angeles, Portlandzie i Nowej Anglii, a każdy z nich posiadał własny rachunek bankowy. Nie mieliśmy wyboru: musieliśmy wyprowadzić pieniądze z nich wszystkich i na dzień lub dwa, może trzy, zgromadzić je na głównym rachunku firmy. Nawet konto fabryki w Exeter prowadzonej przez Johnsona trzeba było ogołocić, a i tak nie byłem przekonany, czy wystarczy nam pieniędzy na ogromną spłatę kredytu zaciągniętego w Nissho. Potrzebowaliśmy łutu szczęścia, może jednego czy dwóch przelewów od licznych detalistów, którzy byli nam winni pieniądze.

– Łańcuszek finansowy – podsumował Hayes.

– Bankowość magiczna – odpowiedziałem.

– Psiakrew – mruknął. – Jeśli spojrzysz na przepływy pieniężne prognozowane na sześć miesięcy, jesteśmy w naprawdę dobrej formie. Chodzi tylko o tę jedną, jedyną płatność dla Nissho, to ona wszystko psuje.

– Właśnie – przytaknąłem. – Jeśli się z nią uporamy, będziemy w domu.

– Ale to nie była jaka płatność.

– Zawsze udawało nam się przygotować czek dla Nissho w ciągu dnia czy dwóch. Tym razem potrzeba nam... ile? Trzech? Czterech dni?

– Nie wiem – odparł Hayes. – Naprawdę nie wiem.

Przez chwilę podążałem wzrokiem za sunącymi w dół kroplami deszczu. Szły łeb w łeb.

„Zapamiętaj cię z powodu zasad, które złamiesz”.

– Do diabła z ostrożnością – powiedziałem. – Spłacamy Nissho.

Hayes skinął głową i wstał. Przez długą sekundę patrzyliśmy sobie w oczy, zanim powiedział, że zaraz przekaze polecenie Carole Fields, naszej księgowej: pora zacząć manewry pieniężne.

A w piątek każemy jej wystawić czek dla Nissho, pomyślałem.

Oto jedna z decydujących chwil.

Dwa dni później Johnson siedział właśnie w swym biurze w fabryce w Exeter, zajęty papierkową robotą, gdy u jego drzwi zjawił się nagle tłum wściekłych robotników. Powiedzieli, że ich czeki z wypłatą nie mają pokrycia. Żądali wyjaśnień.

Johnson, rzecz jasna, nie miał im nic do powiedzenia – poprosił, żeby zaczekali, bo z pewnością zaszło nieporozumienie. Zadzwoił do biura w Oregonie i zrelacjonował sytuację, spodziewając się usłyszeć, że to zwykły błąd w księgowaniu.

– O, w mordę – szepnęła Carole Fields i odłożyła słuchawkę.

Nasze gabinety sąsiadowały przez ścianę. Księgowa przybiegła czym prędzej i stanęła przed moim biurkiem.

– Lepiej usiądź – wypaliła.

– Przecież siedzę.

– Wydało się.

– Co takiego?

– Czeki. Wszystkie bez pokrycia.

Zadzwońłem do Hayesa. W owym czasie ważył już trzysta trzydzieści funtów, ale wydawało się, że kurczy się z każdą chwilą, słuchając szczegółowej relacji z rozmowy między Fields a Johnsonem.

– Możliwe, że tym razem naprawdę spieprzyliśmy sprawę – powiedziałem. – Co robimy?

– Zadzwońię do Hollanda – odparł Hayes.

Parę minut później wrócił do mnie i uniósł dłonie w uspokajającym geście.

– Holland mówi, że nie ma problemu, nie musimy się martwić, załatwi wszystko ze swoimi szefami.

Westchnąłem. Katastrofa była o włos.

Tymczasem Johnson nie miał zamiaru czekać, aż się do niego odezwiemy. Zadzwońił do miejscowego banku i dowiedział się, że konto fabryki z jakiegoś powodu zostało wyczyszczone do cna. Wezwał do siebie Giampietra, a ten natychmiast ruszył w drogę do starego kumpla, właściciela pobliskiej fabryki produkującej kartonowe opakowania. Poprosił go o pożyczkę: pięć tysięcy dolarów w gotówce. Prośba była wręcz absurdalna, ale fabryka opakowań była w pełni zależna od zamówień składanych przez

Blue Ribbon. Gdyby nasza firma wypadła z rynku, ten sam los spotkałby i producenta kartonów. I dlatego kumpel Giampietra bez słowa wysupłał pięćdziesiąt nowiułkich setek.

Nasz człowiek pędem wrócił do fabryki i w gotówce zapłacił pracownikom, niczym Jimmy Stewart ratujący Bailey Bros. Building & Loan.

Hayes znowu wtoczył się do mojego gabinetu.

– Holland mówi, że mamy ruszyć tyłki i jechać do banku.

Pronto.

Zanim się obejrzałem, siedzieliśmy już w sali konferencyjnej oddziału Bank of California. Po jednej stronie stołu zajęli miejsca Holland i dwaj bezimienni faceci w garniturach. Wyglądali jak grabarze. Naprzeciwko mieli tylko Hayesa i mnie.

– Panowie... – zaczął ponuro Holland.

Niedobrze, pomyślałem.

– Panowie? – powtórzyłem. – Jacy panowie? Perry, to przecież my.

– Panowie, zdecydowaliśmy, że wasza firma nie może dłużej być klientem naszego banku.

Przez chwilę patrzyliśmy na niego w milczeniu.

– Czy to znaczy, że nas wyrzucacie? – spytał wreszcie Hayes.

– W rzeczy samej – przytaknął Holland.

– Nie możecie tego zrobić – zaoponował Hayes.

– Możemy i robimy – odparł Holland. – Zamrażamy wasze fundusze i od tej pory nie będziemy honorowali czeków wystawionych przez was na rzecz rachunku firmowego.

– Zamrażacie nasze... Nie wierzę! – oburzył się Hayes.

– Radzę uwierzyć.

Milczałem. Skrzyżowawszy ramiona na piersi, siedziałem i myślałem. Niedobrze, niedobrze, niedobrze.

Mniejsza z tym, że narobili nam wstydu, że konsekwencje mogły być rozliczne i ogólnie fatalne, gdyby Holland naprawdę nas wyrzucił. Moje myśli koncentrowały się na Nissho. Jak zareaguje towarzystwo? Jak zareaguje Ito? Wyobraziłem sobie scenę, w której melduję Człowiekowi Lodu, że nie dostanie swojego miliona dolarów, i myśl ta zmroziła mnie do szpiku kości.

Nie pamiętam końcówki tego spotkania. Nie pamiętam, ani jak opuściliśmy bank, ani jak przeszliśmy na drugą stronę ulicy, ani jak wsiedliśmy do windy, ani jak wjechaliśmy na ostatnie piętro. Pamiętam tylko, jak bardzo się trząsałem, gdy prosiłem o chwilę rozmowy z panem Ito.

Zaraz potem Ito i Sumeragi zaprowadzili nas do sali konferencyjnej. Doskonale wyczuwali, w jakim stanie jesteśmy. Posadzili nas na krzesłach, usiedli i wbiwszy wzrok w podłogę, wysłuchali, co miałem do powiedzenia. *Kei*. Mnóstwo *kei*.

– Otóż... – zacząłem. – Przynoszę złe wieści. Bank właśnie odmówił nam dalszej współpracy.

Ito uniósł głowę.

– Dlaczego? – spytał.

Spoglądał na mnie twardo, za to jego głos był zaskakująco cichy. Jak wiatr na szczycie góry Fudzi, pomyślałem. Jak łagodna bryza kołysząca liśćmi miłorzębu w ogrodach Meiji.

– Panie Ito, zapewne wie pan, że duże firmy handlowe oraz banki często „unoszą się na fali”? Otóż Blue Ribbon także ma tendencję do takiego prowadzenia biznesu. Zdarza się to nam od czasu do czasu – na przykład w zeszłym miesiącu. Chodzi o to,

panie Ito, że tym razem nie trafiliśmy z falą. I dlatego Bank of California postanowił nas wyrzucić.

Sumeragi zapalił lucky strike'a. Zaciągnął się raz. I drugi.

Ito uczynił to samo i także zaciągnął się dwa razy. Miałem wrażenie, że nie wydmuchuje dymu ustami, że dym *emanuje* gdzieś z głębi jego ciała i ulatnia się krętymi smużkami zza mankietów i kołnierzyka koszuli. Japończyk patrzył mi w oczy. Przewiercał mnie spojrzeniem na wylot.

– Nie powinni byli tego robić – rzekł wreszcie.

Moje serce przestało bić. W tym krótkim zdaniu wypowiedzianym przez Ito pobrzmiewało nieomal współczucie. Spojrzałem na Hayesa, a potem znowu na Człowieka Lodu, i pozwoliłem sobie na nieśmiałą myśl: Może... może się z tego wykaraskamy.

I wtedy uprzytomniłem sobie, że jeszcze nie usłyszał najgorszej nowiny.

– Jakkolwiek by to oceniać – odezwałem się – fakty są takie, panie Ito, że nas wyrzucili i nie mamy już banku. Tym samym zaś nie mamy pieniędzy, a ja muszę dać ludziom wypłatę i zaspokoić wierzycieli. Jeżeli nie spłacę długów, wylecę z biznesu. I to dziś. W tej sytuacji nie tylko nie mogę panu zwrócić miliona dolarów obecnego zadłużenia... ale także jestem zmuszony prosić o pożyczkę. O kolejny milion dolarów.

Ito i Sumeragi zerknęli przelotnie na siebie, po czym znowu popatrzyli na mnie. Miałem wrażenie, że czas się zatrzymał; nawet drobiny kurzu i molekuly powietrza zastygły w bezruchu.

– Panie Knight – rzekł w końcu Ito – zanim dam panu choćby centa... będę musiał przejrzeć księgi waszej firmy.

Gdy wróciłem z Nissho do domu, dochodziła dwudziesta pierwsza. Penny powiedziała, że dzwonił Holland.

– Holland? – powtórzyłem.

– Tak jest. Kazał ci powiedzieć, żebyś zadzwonił, gdy tylko wrócisz. Podał swój numer domowy.

Holland odebrał po pierwszym sygnale. Był jakiś nieswój. Wcześniej tego dnia, gdy wykonywał polecenia swoich szefów, był sztywny. Teraz znowu słyszałem w jego głosie ludzkie uczucia: smutek i stres.

– Phil, czułem, że powinienem ci o tym powiedzieć: musieliśmy zawiadomić FBI – powiedział.

Mocniej zacisnąłem palce na słuchawce.

– Powtórz – szepnąłem. – Powtórz to, Perry.

– Nie mieliśmy wyboru.

– Co chcesz przez to powiedzieć?

– Chodzi o to, że... z naszego punktu widzenia wygląda to na oszustwo.

Wszedłem do kuchni i ciężko opadłem na krzesło.

– Co się stało? – spytała Penny.

Opowiedziałem jej. O bankructwie, o skandalu, o ruinie – o wszystkim.

– I nie ma nadziei? – spytała.

– Wszystko zależy od Nissho.

– Od Toma Sumeragiego?

– I od jego szefów.

– W takim razie nie ma problemu, Sumeragi cię uwielbia.

Wstała. Nie brakowało jej wiary. Była gotowa na wszystko, co przyniesie przyszłość. Potrafiła nawet zasnąć po tym wszystkim.

Ja nie. Nie zmrużyłem oka – siedziałem w fotelu, rozgrywając w myślach setkę rozmaitych scenariuszy i raz po raz gromiąc się za głupotę, którą się wykazałem, podejmując takie ryzyko.

Gdy wreszcie się położyłem, nie mogłem zahamować potoku myśli. Leżąc w ciemności, bez końca zadawałem sobie pytanie: czy pójdę do więzienia?

Ja? Do więzienia?

Wstałem, nalałem sobie szklanek wody i zajrzałem do chłopców. Obaj spali na brzuchu, słodko nieświadomi spraw świata. Co teraz zrobią? Co z nimi będzie? Poszedłem do gabinetu, żeby przejrzeć akty prawne dotyczące zajęcia nieruchomości. Z ulgą stwierdziłem, że federalni nie mogą mi zabrać domu. Mogli pozbawić mnie wszystkiego, ale nie tego liczącego ledwie tysiąc sześćset stóp kwadratowych sanktuarium mojej rodziny.

Odetchnąłem głęboko, lecz poczucie ulgi nie trwało długo. Zacząłem rozmyślać o życiu, wspominać minione lata, kwestionować wszystkie decyzje, które doprowadziły mnie do tej niewesołej sytuacji. Gdybym tylko potrafił skuteczniej sprzedawać encyklopedie, myślałem. Wszystko ułożyłoby się inaczej.

Próbowałem też mojego standardowego katechizmu pytań.

Co wiesz?

Niestety, nie wiedziałem nic. Siedząc w moim wygodnym fotelu, miałem ochotę wykrzyknąć: nie wiem absolutnie nic!

Do tej pory zawsze miałem w zanadrzu odpowiedź, jakąś reakcję na każdy problem. Teraz jednak, tej nocy, odpowiedzi nie było. Wstałem i sięgnąłem po notatnik, żeby przygotować listę spraw. Nie mogłem jednak skupić myśli; gdy w końcu spojrzałem

na żółtą stronicę, były na niej tylko jakieś bohomyzy: ptaszki, zawijasy, zygzaki.

W nieziemskim blasku księżyca wszystkie wyglądały jak wściekłe, zbuntowane *swooshe*.

„Nie kładź się do snu którejs nocy. Wtedy przyjdzie do ciebie to, czego najbardziej pragniesz”.

W końcu udało mi się zasnąć na godzinę lub dwie, a większość zamglonego sobotniego poranka spędziłem przy telefonie, szukając dobrej rady. Wszyscy moi rozmówcy powtarzali, że poniedziałek będzie kluczowym dniem. Być może kluczowym dniem całego mojego życia. Musiałem działać szybko i śmiało. Chciałem być przygotowany na wszystko, dlatego na niedzielne popołudnie zwołałem zebranie.

Spotkaliśmy się w sali konferencyjnej w siedzibie Blue Ribbon. Był Woodell, który zdążył się załapać na pierwszy lot z Bostonu, i Hayes, i Strasser, i Cale prosto z Los Angeles. Ktoś przyniósł pączki. Ktoś inny zamówił pizzę. Ktoś zadzwonił do Johnsona i włączył głośnik. Początkowo nastrój w sali był ponury – możliwe, że to ja wprowadziłem taką atmosferę. Z czasem jednak powrócił nam wszystkim humor: otaczali mnie przecież przyjaciele, moja drużyna.

Rozmawialiśmy do wieczora i jeśli wypłynął z tej dyskusji jakiś wniosek, to chyba tylko taki, że łatwe rozwiązanie nie istnieje. Tak zresztą zwykle bywa, gdy ktoś zawiadamia FBI o domniemanej próbie oszustwa. Rozwiązanie kryzysu, jakiegokolwiek by było, spoczywało w rękach innych.

A spośród owych innych największe nadzieje pokładaliśmy w Nissho.

Omówiliśmy taktykę na poniedziałkowy ranek, wtedy bowiem miała się u nas zjawić delegacja Nissho. Ito i Sumeragi zamierzali przestudiować nasze księgi i choć trudno było przewidzieć, jakiego zdania będą o naszych finansach, jedno wydawało się oczywiste: natychmiast się zorientują, że sporą część pieniędzy, które nam pożyczali, wydawaliśmy na utrzymanie tajnej fabryki w Exeter, a nie na zakup butów za granicą. Należało się spodziewać, że w najlepszym razie będą wściekli, w najgorszym zaś – dostaną szału. Wiedzieliśmy, że jeśli uznają nasze księgowo czary-mary za jawną zdradę, porzucą nas jeszcze szybciej, niż zrobił to bank, a wtedy nieodwołalnie popłyniemy. Proste.

Rozmawialiśmy i o tym, czy nie dałoby się jeszcze ukryć istnienia fabryki, ale ostatecznie wszyscy zmuszeni byli przyznać, że tym razem musimy grać w otwarte karty. Podobnie jak podczas procesu z Onitsuką, trzeba nam było pełnej przejrzystości i niczego ponadto. Miało to sens nie tylko strategiczny, ale i moralny.

Podczas naszego spotkania na szczycie nieustannie dzwoniły telefony. Wierzyciele, jak kraj długi i szeroki, próbowali się dowiedzieć, co jest grane, dlaczego banki odbijają nasze czekki jak piłkę. Wyjątkową wściekłość okazywali dwaj z nich. Bill Shesky był szefem Bostonian Shoes – byliśmy mu winni okrągłe pół miliona dolarów i dlatego zapowiedział stanowczo, że przyłeci do Oregonu, żeby odzyskać pieniądze. Drugim był Mill Manowitz, szef Mano International, firmy handlowej z Nowego Jorku. Jemu z kolei mieliśmy zwrócić sto tysięcy. On także wybierał się do nas i zamierzał wrócić do domu z pieniędzmi.

Gdy spotkanie dobiegło końca, wyszedłem z biura jako ostatni. Samotnie poczłapałem do samochodu. Wiele wyścigów kończyłem bez sił w nogach, na miękkich kolanach i bez krzty energii, ale tego wieczoru nie byłem nawet pewny, czy będę w stanie samodzielnie dotrzeć do domu.

Ito i Sumeragi stawili się o umówionej godzinie. Punktualnie o dziewiątej w poniedziałkowy rano wkroczyli do biura ubrani w ciemne garnitury i krawaty, niosąc w rękach czarne nesesery. Gdy na nich spojrzałem, przypomniały mi się zaraz wszystkie samurajskie filmy, które widziałem, a także liczne książki o ninja. Zapewne tak właśnie wyglądały przygotowania do rytualnego zabójstwa zbuntowanego szoguna.

Przemaszerowali przez hol główny i zajęli miejsca w sali konferencyjnej. Nie tracąc czasu na pogawędki, położyliśmy przed nimi dokumentację finansową naszej firmy. Sumeragi zapalili papierosa, a Ito zdjął zatyczkę z pióra. Zaczęli. Dziobiąc zaciekle palcami w kalkulatory, skrobiąc pilnie w notatnikach i pijąc bez końca filiżanki kawy i zielonej herbaty, pomału przedzierali się przez kolejne warstwy danych.

Wpadałem do nich mniej więcej co piętnaście minut, żeby spytać, czy czegoś potrzebują. Nie potrzebowali.

Wkrótce potem przyjechał audytor z banku, żeby zebrać wpływy z porannej poczty – w tym między innymi czek na pięćdziesiąt tysięcy dolarów od United Sporting Goods. Pokazaliśmy go audytorowi, leżał na biurku u Carole Fields. Właśnie ta opóźniona płatność zapoczątkowała lawinę wydarzeń. Gdy doliczyliśmy i inne czeki, które spłynęły tego ranka, okazało się, że mamy dość gotówki, żeby pokryć braki. Audytor zadzwonił

natychmiast do banku obsługującego United Sporting Goods w Los Angeles i poprosił, by obciążono rachunek firmy kwotą wystawionego czeku, a przelew skierowano bezpośrednio do oddziału Bank of California. Bank z Los Angeles odmówił – na rachunku United Sporting Goods brakowało środków.

A to dlatego, że firma United Sporting Goods także próbowała unosić się na fali.

Czując coraz bardziej dokuczliwy ból głowy, wróciłem do sali konferencyjnej. Wyczuwałem w powietrzu, że zbliża się decydujący moment. W końcu Ito, pochylony nad księgami, zrozumiał, co oznaczają kwoty, do których właśnie dotarł. Exeter. Nasza tajna fabryka. Widziałem błysk w jego oczach, gdy pojął, że to właśnie on jest frajerem, który finansował jej działalność.

Oderwał wzrok od papierów, spojrzał na mnie i odruchowo cofnął głowę, jakby chciał powiedzieć: „No naprawdę?!”.

Skinąłem głową.

I wtedy... uśmiechnął się. Może nawet był to ledwie półuśmiech, jak wtedy, gdy rozbawił go mój moherowy sweter, ale z pewnością coś znaczył.

Ja również uśmiechnąłem się dość blado, nie wiedząc jeszcze, że w tej milczącej wymianie spojrzeń rozstrzygnął się nasz los, nasza przyszłość.

Minęła północ, a Ito i Sumeragi nadal pracowali, pochyleni nad kalkulatorami i notatnikami. Gdy wreszcie zebrali się do wyjścia, obiecali, że zjawią się nazajutrz z samego rana. Obszedłem biuro, informując każdego po kolei:

– Niedługo finał. Trzymajcie się. Jeszcze tylko trochę. Nic więcej ich nie zaskoczy.

Wkrótce po przybyciu następnego dnia Sumeragi wstał, przeciągnął się i wszystko wskazywało na to, że chce wyjść na papierosa. Skinął na mnie dyskretnie. Poszliśmy razem do mojego gabinetu.

– Obawiam się, że ten audyt może się skończyć gorzej, niż myślisz – powiedział.

– Ale... dlaczego? – spytałem.

– Widzisz, ja opóźniałem... czasem nie od razu przesyłałem faktury dalej.

– Co takiego?

Skruszony wyjaśnił mi, że martwiła go kondycja Blue Ribbon i starał się nas wspomóc w problemach z kredytowaniem, na jakiś czas chowając do szuflady faktury wystawiane przez Nissho. Przetrzymanywał je, zamiast wysłać do nas i rozliczyć w księgowości swojego towarzystwa finansowego, aż do chwili, gdy czuł, że mamy dość gotówki, żeby je zapłacić. W konsekwencji na papierze ryzyko kredytowe Nissho we współpracy z nami wydawało się znacząco mniejsze niż w istocie. Innymi słowy, mimo iż za każdym razem tak bardzo się staraliśmy, żeby spłacić Nissho na czas, to w rzeczywistości nigdy nie płaciliśmy na czas, bo Sumeragi z opóźnieniem przysyłał nam faktury, sądząc, że w ten sposób nam pomaga.

– Niedobrze – powiedziałem.

– Ano nie – zgodził się, zapalając lucky strike'a. – Niedobrze, Buck. Bardzo, bardzo niedobrze.

Odprowadziłem go z powrotem do sali konferencyjnej i razem opowiedzieliśmy o sprawie panu Ito, który naturalnie w pierwszej chwili się przeraził, tknięty myślą, że Sumeragi po prostu gra

w naszej drużynie. Nie dziwiłem mu się. Najbardziej logicznym wyjaśnieniem tego, co się działo, był spisek. Na jego miejscu pomyślałbym tak samo. Lecz Sumeragi, który wyglądał tak, jakby zaraz miał paść na twarz przed swym szefem, przysięgał na swoje życie, że działał niezależnie i samowolnie.

– Dlaczego to zrobiłeś? – spytał wreszcie Ito.

– Ponieważ myślę, że Blue Ribbon może odnieść ogromny sukces – odparł z przekonaniem Sumeragi. – Kto wie, może mówimy i o dwudziestu milionach dolarów sprzedaży. Wiele razy ścisnąłem rękę pana Steve’a Prefontaine’a. Ścisnąłem rękę pana Billa Bowermana. Wiele razy oglądałem mecze Trail Blazers z panem Philem Knightem. Pomagałem nawet pakować zamówienia w magazynie! Nike to moje *biznesowe dziecko*, a zawsze miło jest patrzeć, jak dziecko dorasta.

– Zatem ukrywałeś faktury – wycedził Ito – ponieważ... *lubisz tych ludzi?*

Głęboko zawstydzony Sumeragi spuścił głowę.

– *Hai* – powiedział. – *Hai*.

Nie miałem pojęcia, co zrobi Ito. Nie mogłem jednak zostać z nim i zwyczajnie zaczekać, bo pojawił się nowy problem: moi dwaj najbardziej rozwścieczeni wierzyciele właśnie wylądowali. Shesky z Bostonian i Manowitz z Mano byli już w Portlandzie, byli tuż-tuż.

Czym prędzej zebrałem wszystkich w swoim gabinecie i wydałem ostatnie rozkazy:

– Ludzie, ogłaszam czerwony alarm. Wkrótce na czterech i pół tysiącu stóp kwadratowych powierzchni tego budynku pojawi się dziki tłum facetów, którym jesteśmy winni pieniądze. Cokolwiek

będzie się działo, nie możemy dopuścić do tego, żeby na siebie wpadali. Wystarczy, że jesteśmy ich dłużnikami. Jeśli jeden niezadowolony wierzyciel spotka na korytarzu drugiego niezadowolonego wierzyciela i będą mieli okazję wymienić poglądy, dostaną amoku. Mogą zebrać się do kupy i, nie daj Boże, wymyślić zbiorowy harmonogram spłat! A to byłby armagedon.

Opracowaliśmy plan. Każdemu wierzycielowi przydzieliliśmy opiekuna, który miał go nieustannie obserwować i wszędzie eskortować, nawet do toalety. Następnie wybraliśmy koordynatora wszystkich opiekunów, który miał pełnić funkcję kontrolera lotów, pilnując, by dwaj wierzyciele (wraz z aniołami stróżami) nigdy nie spotkali się w jednym pomieszczeniu. Ja tymczasem miałem kursować od pokoju do pokoju, bez końca przepraszając i padając na kolana.

Chwilami napięcie było nie do zniesienia; kiedy indziej znowu sytuacja przypominała kiepski film braci Marx. Ostatecznie jednak, jakimś cudem, osiągnęliśmy sukces: nie doszło do ani jednego spotkania wierzycieli. Nawet Shesky i Manowitz opuścili nas wieczorem podniesieni na duchu, wręcz mamrocząc pod nosem miłe rzeczy pod adresem Blue Ribbon.

Przedstawiciele Nissho wyszli parę godzin później. Ito przyjął do wiadomości, że Sumeragi działał jednostronnie, że bez mojej wiedzy ukrywał faktury. Wybaczył też moje grzechy, nawet tajną fabrykę.

– Istnieją gorsze rzeczy niż ambicja – powiedział.

Pozostał zatem tylko jeden problem. Powiedziałbym nawet, że Problem. Wszystkie inne wyglądały przy nim blado: FBI.

Późnym rankiem pojechałem z Hayesem do centrum. W samochodzie prawie się nie odzywaliśmy, podobnie jak w windzie, gdy mknęliśmy w górę, do siedziby Nissho. Ito czekał na nas w przedsionku gabinetu, milczący. Ukłonił się. My także. Chwilę później jechaliśmy już windą w dół, by przejść do budynku po drugiej stronie ulicy. Po raz drugi w tym tygodniu postrzegałem Ito jako mitycznego samuraja, władającego mieczem wysadzonym klejnotami. Tym razem jednak miał nim machać w mojej obronie.

Gdybym tylko mógł liczyć na jego protekcję w więzieniu...

Weszliśmy do oddziału Bank of California ramię przy ramieniu, po czym poprosiliśmy o spotkanie z Hollandem. Panienska za kontuarem poprosiła, żebyśmy usiedli.

Minęło pięć minut.

Dziesięć.

Wreszcie wyszedł Holland. Podał rękę panu Ito, a mnie i Hayesa powitał skinieniem głowy, po czym poprowadził nas na zaplecze do sali konferencyjnej – tej samej, w której ogłosił nam wyrok parę dni wcześniej. Zapowiedział, że dołączą do nas pan Jakiśtam oraz pan Któryśtam, więc przez jakiś czas siedzieliśmy w milczeniu, czekając, aż jego kompani wypełzną ze swojej krypty. Gdy wreszcie przyszli, zajęli miejsca po obu stronach Hollanda. Nie bardzo wiedzieliśmy, kto powinien zacząć. To była gra o najwyższą stawkę, od asów w górę.

W końcu Ito dotknął palcem podbródka i postanowił zacząć. Prawdę mówiąc, przyładował z grubej rury. Z. Cholernie. Grubej. Rury.

– Panowie – powiedział, choć ewidentnie zwracał się tylko do Hollanda – dano mi do zrozumienia, że odmawiacie dalszego prowadzenia rachunku firmy Blue Ribbon, czy tak?

Holland skinął głową.

– Zgadza się, panie Ito.

– W takim razie – ciągnął Japończyk – informuję, że Nissho zamierza spłacić zadłużenie Blue Ribbon. W całości.

– W całości...? – powtórzył Holland, jakby nie zrozumiał.

Ito westchnął ciężko, a ja spojrzałem wilkiem na Hollanda. Miałem ochotę powiedzieć: „Po japońsku to znaczy: czy ja niewyraźnie mówię?”.

– Tak – potwierdził Ito. – Jaka kwota?

Holland zapisał liczbę w notatniku i przesunął go w stronę Ito, który przelotnie zerknął w dół.

– Tak – powiedział – dokładnie taką kwotę wasi ludzie podali moim ludziom. – To rzekłszy, otworzył teczkę, wyjął z niej kopertę i przesunął ją po stole ku Hollandowi. – To jest czek właśnie na tę sumę.

– Zdeponujemy go z samego rana – zapewnił go Holland.

– Zdeponujecie go jeszcze dziś! – odparł z naciskiem Ito.

– Zgoda – bąknął Holland. – Jeszcze dziś.

Jego kompani spojrzeli po sobie zdziwieni, a nawet wystraszeni.

Ito odchylił się z krzesłem i spojrzał na bankowe trio lodowatym wzrokiem.

– Jeszcze jedno – rzekł. – O ile wiem, prowadzicie negocjacje w San Francisco, bo chcielibyście zostać jednym z banków obsługujących Nissho?

– Zgadza się – przytaknął Holland.

– Ach, w takim razie trzeba panu wiedzieć, że kontynuowanie tych negocjacji to strata czasu.

– Jest pan pewny? – spytał Holland.

– Bardzo pewny.

Człowiek Lodu przemówił.

Spojrzałem zezem na Hayesa. Próbowałem się nie uśmiechać. Naprawdę się starałem. Bez skutku.

A potem popatrzyłem prosto w wybałuszone oczy Hollanda i dostrzegłem w nich wszystko. Już wiedział, że bank przeszarżował. Że jego ludzie zareagowali zbyt nerwowo. Zobaczyłem w tym ułamku sekundy, że nie będzie żadnego śledztwa FBI. Że Holland i jego bank zrobią teraz wszystko, żeby sprawę wyciszyć, zakończyć. Paskudnie potraktowali dobrego klienta i nie chcieli ponieść za to odpowiedzialności.

Wiedziałem, że nigdy więcej nie odezwie się do mnie ani Holland, ani nikt inny z jego banku.

Popatrzyłem na jego kompanów.

– Panowie – powiedziałem, wstając.

„Panowie”. Niekiedy w języku biznesu to proste słowo oznacza: „Możecie sobie wsadzić to swoje FBI”.

Gdy już wyszliśmy z banku, ukloniłem się panu Ito. Miałem ochotę go wycalować, ale poprzestałem na ukłonie. Hayes uczynił to samo, choć przez chwilę miałem wrażenie, że po prostu ugiął się wreszcie pod ciężarem stresu, który dźwigaliśmy od trzech dni.

– Dziękuję – powiedziałem. – Nigdy pan nie pożałuje tego, że tak nas pan wybronił.

Ito poprawił krawat.

– Ależ głupota – mruknął.

W pierwszej chwili sądziłem, że mówi o mnie, ale zaraz uświadomiłem sobie, że chodzi mu o zachowanie banku.

– A ja nie znoszę głupoty – dodał. – Ludzie przywiązują zbyt wielką wagę do liczb.

CZĘŚĆ DRUGA

„Żaden genialny pomysł nie narodził się nigdy w sali konferencyjnej” – zapewnił Duńczyka. „Za to umarło tam mnóstwo głupich pomysłów” – rzekł Stahr.

F. Scott Fitzgerald, *Ostatni z wielkich*

1975

Nie było imprezy, by uczcić zwycięstwo. Nie było triumfalnego tańca. Nie było nawet radosnych podskoków w korytarzach biura. Nie mieliśmy na to czasu. Nadal nie mieliśmy banku, a banku potrzebuje każda firma.

Hayes sporządził listę oregońskich instytucji finansowych gromadzących najwięcej depozytów. Wszystkie były znacząco mniejsze niż First National czy Bank of California, ale cóż – trudno grymasić w potrzebie.

W pierwszych sześciu bankach rozmówcy odłożyli słuchawkę. Powiodło nam się dopiero w siódmym, a był to First State Bank of Oregon. Jego siedziba mieściła się w Milwaukie, miasteczku odległym może o pół godziny jazdy od Beaverton.

– Proszę przyjechać – powiedział nam prezes banku, gdy wreszcie udało nam się z nim połączyć. Obiecał mi milion dolarów kredytu, bo taki mniej więcej był limit dla niewielkich instytucji finansowych.

Jeszcze tego samego dnia przenieśliśmy tam nasz rachunek.

Tej nocy, po raz pierwszy od mniej więcej dwóch tygodni, przyłożyłem głowę do poduszki i zasnąłem.

Rankiem zasiedziałem się nieco z Penny przy śniadaniu – rozmawialiśmy o nadchodzącym weekendzie i przypadającym wtedy Dniu Pamięci. Powiedziałem, że już nie pamiętam, kiedy tak bardzo chciało mi się urlopu. Potrzebowałem wypoczynku, snu i porządnego jedzenia, a także bardzo chciałem popatrzeć na bieg z udziałem Pre. Uśmiechnęła się kpiąco. Jak zawsze mieszałem interesy z przyjemnością.

To fakt.

Pre był gospodarzem mityngu w Eugene. Zaprosił nań najlepszych biegaczy świata, w tym swego fińskiego arcyrywala, Virena. Wprawdzie Viren wycofał się w ostatniej chwili, lecz mimo to udało się zgromadzić na zawodach niewiarygodną ekipę sportowców. Był wśród nich doskonały maratończyk, Frank Shorter, który zdobył złoto na igrzyskach w 1972 roku w Monachium, swym rodzinnym mieście. Obecnie ów twardy, bystry zawodnik – prawnik z zawodu – mieszkał w Kolorado i zaczynał zyskiwać podobną sławę jak Pre, z którym się przyjaźnił. W sekrecie planowałem, że wkrótce zaproponujemy Shorterowi umowę sponsorską.

W piątek wieczorem wyruszyliśmy z Penny samochodem do Eugene i zajęliśmy miejsca na trybunach w tłumie siedmiu tysięcy rozentuzjasmowanych, rozwrzeszczanych fanów Pre. Bieg na pięć tysięcy metrów był zażartą bitwą, ale wszyscy widzieli, że Prefontaine nie trafił najlepiej z formą. Gdy zaczęli ostatnie okrążenie, prowadził Shorter. Bodaj w ostatniej chwili, na ostatnich dwustu jardach, Pre nareszcie zrobił to, co potrafił najlepiej: sięgnął do głębokich rezerw. Stadion Hayward Field kołysał się i wibrował, gdy nasz ulubieniec odrywał się od

przeciwnika i mijał linię mety, zwyciężając z czasem 13:23,8, o 1,6 sekundy gorszym od życiowego rekordu.

Pre zasłynął słowami: „Możliwe, że ktoś mnie zwycięży, ale będzie krwawił, zanim tego dokona”. Gdy patrzyłem na jego bieg w ów majowy weekend 1975 roku, czułem większy podziw niż kiedykolwiek wcześniej i identyfikowałem się ze Steve’em jeszcze mocniej niż do tej pory. Możliwe, że ktoś mnie zwycięży, mówiłem sobie w duchu, ale, na Boga, będzie krwawił, zanim tego dokona.

Po zawodach odbyła się impreza w domu Hollistera. Chcieliśmy z Penny się tam pojawić, lecz czekała nas dwugodzinna droga powrotna do Portlandu. „Dzieci, dzieci czekają”, tłumaczyliśmy się, żegnając się z Pre, Shorterem i Hollisterem.

Następnego ranka, tuż przed świtem, zadzwonił telefon. W ciemności wymacałem słuchawkę.

– Halo?

– Buck?

– Kto mówi?

– Buck, tu Ed Campbell, Bank of California.

– Bank of Cal...?

Telefon z banku w środku nocy? To jakiś koszmar, pomyślałem.

– Do diabła, nie mamy z waszym bankiem już nic wspólnego, wyrzuciliście nas.

Ale Campbell nie dzwonił w sprawie pieniędzy. Zadzwonił, ponieważ dowiedział się, że Pre nie żyje.

– Nie żyje? To niemożliwe. Wieczorem widziałem go na bieżni.

Nie żyje. Campbell powtarzał to w kółko i za każdym razem czułem się tak, jakbym dostał pałką w łeb. Nie żyje. Nie żyje. *Nie żyje.*

– Podobno zginął w wypadku – wymamrotał. – Buck, jesteś tam? Buck?

Drżącą ręką włączyłem światło. Zadzwoiłem do Hollistera, a on zareagował mniej więcej tak jak ja.

– Nie, to niemożliwe. Pre dopiero co odjechał – powiedział. – Był w świetnym humorze. Oddzwonię do ciebie.

Gdy to zrobił kilka minut później, szlochał.

Wszystko wskazywało na to, że wyszedłszy z imprezy u Hollistera, Pre odwiózł Shortera do domu i kilka minut później stracił panowanie nad kierownicą. Jego piękne MG w kolorze toffi, kupione za pierwszą wypłatę z Blue Ribbon, trafiło kołem na przydrożny kamień i wystrzeliło w powietrze. Pre wypadł z fotela i wylądował na plecach, wóz zaś spadł prosto na jego klatkę piersiową.

Podobno wypił na imprezie piwo lub dwa, lecz wszyscy, którzy go żegnali, przysięgali, że był trzeźwy.

Miał dwadzieścia cztery lata. Ja w tym wieku wyjeżdżałem z Carterem na Hawaje. Innymi słowy, w tym wieku zaczynałem prawdziwe życie. Nie wiedziałem jeszcze, kim jestem, Pre zaś nie tylko był w pełni świadomy swojej tożsamości, ale i dał się poznać całemu światu. Do niego należały wszystkie rekordy Ameryki na dystansach od dwóch tysięcy do dziesięciu tysięcy metrów; od dwóch do sześciu mil. Co więcej, do niego należały – i za życia, i po tragicznej przedwczesnej śmierci – nasze serca i umysły.

W pożegnalnej mowie Bowerman wspominał, co oczywiste, sportowe sukcesy zmarłego, ale także stwierdził, że życie i legenda Pre będą znaczyć o wiele, wiele więcej. Tak, mówił, Pre istotnie postanowił, że zostanie najlepszym biegaczem świata, ale

pragnął czegoś nieporównywalnie większego: chciał zerwać łańcuchy nałożone na sportowców przez bezdusznych biurokratów i księgowych. Chciał znieść idiotyczne zasady hamujące rozwój sportowców amatorów, skazujące ich na wieczną biedę, uniemożliwiające pełne wykorzystanie potencjału. Gdy Bowerman skończył i zszedł z mównicy, pomyślałem, że wygląda na znacznie starszego, niemal bez sił. Patrzyłem, jak chwiejnym krokiem wraca na swoje miejsce, i nie umiałem pojąć, jakim cudem znalazł w sobie dość siły, by wypowiedzieć te stanowcze słowa.

Nie poszliśmy z konduktem na cmentarz. Nie byliśmy w stanie, emocje były zbyt silne. Nie rozmawialiśmy też z Bowermanem i właściwie nie jestem pewny, czy kiedykolwiek poruszyłem z nim temat śmierci Pre. Żaden z nas nie umiał pogodzić się z tym, co zaszło.

Wkrótce potem doszły mnie słuchy, że coś się dzieje w miejscu, w którym zginął Pre: zamieniono je w zakątek kultu. Każdego dnia ktoś się tam zjawiał, by zostawić kwiaty, listy, notatki, także dary – buty Nike. Ktoś powinien zebrać to wszystko, przenieść w bezpieczne miejsce, pomyślałem. Przypomniały mi się rozliczne święte miejsca, które odwiedziłem w 1962 roku. Potrzebny był opiekun Skały Pre i uznałem, że tym kimś będziemy my. Nie mieliśmy pieniędzy na coś takiego, ale to mnie nie zraziło. Omówiłem sprawę z Johnsonem i Woodellem i doszliśmy do wniosku, że dopóki utrzymamy się na rynku, *będziemy znajdować* pieniądze na coś takiego.

1976

Kryzys bankowy minął i byłem w miarę pewny, że nie trafię do więzienia – mogłem wrócić do zadawania sobie głębokich pytań. Co tak naprawdę próbujemy zbudować? Jakiego rodzaju firmą pragniemy być?

Jak większość podmiotów gospodarczych, mieliśmy swoich idoli – na przykład Sony. Koncern Sony był jak Apple tamtych czasów: przynosił ogromne zyski, był liderem innowacji i wydajności, a przy tym bardzo dobrze traktował swoich pracowników. Gdy ktoś koniecznie chciał wiedzieć, mawiałem więc, że chcemy być jak Sony. W głębi duszy jednak liczyłem na to, że uda nam się stworzyć coś większego, jeszcze nie do końca określonego.

Wiele razy szukałem w sercu i umyśle właściwego słowa, lecz jedyne, które pasowało do moich wyobrażeń, to „zwyciężanie”. Może nie był to ambitny cel, ale na pewno znacznie lepszy od czegoś przeciwnego: cokolwiek miało się wydarzyć, nie chciałem przegrać. Przegrana oznaczała śmierć. Firma Blue Ribbon była moim trzecim dzieckiem, biznesowym dzieckiem, jak powiedział Sumeragi, i może dlatego nie mogłem znieść myśli o tym, że mogłaby umrzeć. Musi żyć, mówiłem sobie. Musi. Tylko tyle wiem.

Kilka razy w pierwszych miesiącach 1976 roku siadałem z Hayesem, Woodellem i Strasserem przy kanapkach i napojach gazowanych, by znowu podyskutować o kwestii „ostatecznego celu”. O kwestii zwyciężania i przegrywania. Byliśmy zgodni co do tego, że pieniądze nie są naszym celem, nie są sednem sprawy, a jedynie środkiem do osiągnięcia celu. Na pewno większe pieniądze niż te, którymi dysponowaliśmy.

Towarzystwo handlowe Nissho pożyczało nam miliony i wydawało się, że łączy nas z nim głęboki związek, zdecydowanie wzmocniony po ostatnim kryzysie. „Najlepszy partner, na jakiego możemy liczyć” – Chuck Robinson miał rację. Jeśli jednak chcieliśmy zaspokoić popyt na nasze produkty i dalej się rozrastać, potrzebowaliśmy jeszcze wielu milionów dolarów. Nasz nowy bank nas kredytował – i dobrze – ale jako niewielka instytucja nie mógł przekraczać ustalonego prawem limitu. W którymś momencie naszych dyskusji wypłynął temat najbardziej logicznego, czysto arytmetycznego rozwiązania, które było jednak zarazem najtrudniejsze i budziło największe emocje.

Publiczna emisja akcji.

Na pewnym poziomie pomysł ten wydawał się doskonale logiczny. Sprzedaż udziałów pozwoliłaby w mgnieniu oka zyskać tony pieniędzy. Z drugiej jednak strony, pojawiłoby się ogromne ryzyko, bo emisja publiczna często oznacza utratę kontroli nad firmą. Mogło się nagle okazać, że pracujemy dla kogoś innego, że odpowiadamy przed akcjonariuszami, setkami – albo i tysiącami – obcych ludzi, z których większość mogły stanowić wielkie firmy inwestycyjne.

Emisja publiczna zmieniałaby nas w ciągu jednej nocy w coś, czym szczerze gardziliśmy, przed czym uciekaliśmy przez całe życie.

Jeśli chodzi o mnie, istotny był jeszcze jeden aspekt, czysto semantyczny. Jako osoba z natury nieśmiała i ogromnie skryta nie mogłem strawić samej nazwy tego przedsięwzięcia. *Publiczna?* Nie, dziękuję.

A przecież bywało i tak, że podczas wieczornego biegu zadawałem sobie pytanie: czy twoje dotychczasowe życie nie było w pewnym sensie poszukiwaniem towarzystwa? Biegałeś dla Bowermana, poznawałeś ludzi, wędrując z plecakiem przez świat, stworzyłeś firmę, poślubiłeś Penny, skrzyknąłeś kompanię braci, która stała się jądrem Blue Ribbon – czyż wszystko to nie było jakąś formą „publicznej emisji” twojej osoby?

W końcu jednak zdecydowałem – razem zdecydowaliśmy – że sprzedaż akcji nie będzie właściwym rozwiązaniem. Nie dla nas, mawiałem. Nie ma mowy. Nigdy.

Koniec posiedzenia.

I dlatego szukaliśmy innych sposobów na zdobycie pieniędzy.

Jeden ze sposobów znalazł nas – First State Bank sam się do nas zgłosił, proponując, żebyśmy złożyli wniosek o pożyczkę w wysokości miliona dolarów, gwarantowaną przez agencję rządową zwaną Urzędem do spraw Małych Firm. Był to swoisty kruczek prawny, dzięki któremu nieduży bank mógł nieznacznie zwiększyć limit linii kredytowych, ustalony na nieco wyższym poziomie dla pożyczek gwarantowanych przez państwo. Skorzystaliśmy z oferty głównie po to, żeby ułatwić życie naszemu bankowi.

Jak to zwykle bywa, procedura okazała się bardziej skomplikowana, niż się wydawało na pierwszy rzut oka. First State Bank oraz Urząd do spraw Małych Firm wymagały, abyśmy – jako większościowi udziałowcy – obaj z Bowermanem złożyli osobistą gwarancję zwrotu pożyczki. Tego samego żądały od nas wcześniej First National Bank oraz Bank of California, więc nie widziałem żadnego problemu – i tak byłem zadłużony po uszy, w czym więc mogła mi zaszkodzić jeszcze jedna gwarancja?

Lecz Bowerman odmówił. Jako emeryt żyjący ze stałego dochodu, zniechęcony traumami z ostatnich lat i ogromnie osłabiony tragiczną śmiercią Pre, nie chciał podejmować ryzyka. Obawiał się, że straci swoją górę.

Zamiast więc udzielić gwarancji, zaproponował mi dwie trzecie swoich udziałów w Blue Ribbon po bardzo atrakcyjnej cenie. Wycofywał się.

Nie chciałem tego. Nieważne, że tak naprawdę nie miałem pieniędzy, żeby go spłacić – chodziło o to, że nie chciałem stracić filaru mojej firmy i mojej psychiki. Bowerman jednak obstawał przy swoim, a ja wiedziałem, że kłótnia z nim nie ma sensu. Pojechaliliśmy razem do Jaquy i poprosiliśmy, żeby pomógł nam w formalnościach. Prawnik nadal był najlepszym przyjacielem Trenera, ale i ja od dawna myślałem o nim w ten sposób – ufałem mu bezgranicznie.

Poprosiłem Bowermana, żeby nie rezygnował w stu procentach. Choć – z niechęcią – zgodziłem się odkupić jego udziały (w niskich ratach rozłożonych na pięć lat), wyblagałem, aby zatrzymał niewielką ich część oraz pozostał wiceprezesem i członkiem naszego niewielkiego zarządu.

– Zgoda – odpowiedział.

Podaliśmy sobie ręce.

Podczas gdy my zajmowaliśmy się manewrowaniem udziałami i dolarami, dolar pomału się wykrwawiał: jego kurs w stosunku do jena pikował spiralnym kursem ku zagładzie. Jednocześnie w Japonii szybko rosły koszty pracy i fakt ten stał się wkrótce największym zagrożeniem dla naszej egzystencji. Staraliśmy się dywersyfikować portfel dostawców, otwieraliśmy też nowe fabryki w Nowej Anglii i Portoryko, ale wciąż większość naszej produkcji odbywała się w Japonii, głównie w Nippon Rubber. Nagłe i druzgocące załamanie dostaw było bardzo realnym zagrożeniem, zwłaszcza w obliczu niebywałego popytu na buty treningowe z podeszwą wafłową, wymyślane przez Bowermana.

Ze swą unikatową podeszwą zewnętrzną, z doskonałą amortyzacją w podeszwie środkowej i z ceną poniżej rynkowej (24,95 dolara), wafłowe biegówki zachwyciły naszych klientów jak żadne inne buty. Nie tylko inaczej się nosiły, nie tylko inaczej leżały, ale i wyglądały inaczej. I to zdecydowanie inaczej. Jaskrawoczerwona przyszwa i gruby, biały *swoosh* na boku – to była rewolucja w estetyce obuwia sportowego. Sam wygląd tych butów przyciągał do Nike setki tysięcy nowych klientów, ich walory użytkowe zaś tylko cementowały lojalność kupujących. Żaden inny model dostępny na rynku nie oferował tak dobrej przyczepności i amortyzacji.

Gdy w 1976 roku obserwowałem, jak z popularnego akcesorium sportowego nasze buty zmieniają się w artefakt nowej kultury, naszła mnie pewna myśl: młodzi ludzie mogliby zacząć chodzić w nich do szkoły.

A starsi do biura.

I do sklepu.

I w ogóle na co dzień.

Była to dość śmiała koncepcja. Adidas odniósł raczej umiarkowany sukces, próbując zmienić buty tenisowe Stan Smith oraz biegówki Country w obuwie codzienne. Żaden z tych modeli nie osiągnął jednak takiej popularności jak nasze buty z wafłową podeszwą. Zleciłem więc naszym fabrykom wytwarzanie wersji niebieskiej, lepiej pasującej do dżinsów – i wtedy naprawdę się zaczęło.

Nie nadążaliśmy z produkcją. Detaliści i przedstawiciele handlowi przychodzili do nas na kolanach, błagając o tyle wafłowych biegówek, ile tylko zdołamy dostarczyć. Stan par szybował w górę i z każdym dniem odmieniał naszą firmę, ba, całą branżę. Liczby, które pojawiały się w raportach, kazały nam przededefiniować nasze cele długoterminowe. Dały nam coś, czego zawsze nam brakowało – tożsamość. Nike stała się czymś więcej niż marką – stała się symbolem, i to do tego stopnia, że uznaliśmy za konieczne zmienić nazwę firmy. Blue Ribbon wypełniła swoją misję. Nadszedł czas, by przekształcić się w spółkę o nazwie Nike, Inc.

Wiedzieliśmy, że jeśli nowy podmiot ma się utrzymać i rozrastać, trwając mimo spadku wartości dolara, trzeba nam, jak zawsze, zwiększać produkcję. Przedstawiciele handlowi na kolanach – coś takiego nie mogło trwać wiecznie. Musieliśmy znaleźć nowe fabryki, poza granicami Japonii. Te, które już działały w Ameryce i Portoryko, oczywiście mogły pomóc, ale absolutnie nie były w stanie zaspokoić popytu – były zbyt stare,

zbyt nieliczne, zbyt kosztowne. I dlatego wiosną 1976 roku uznaliśmy, że najwyższy czas przyjrzeć się bliżej Tajwanowi.

Postanowiłem, że naszym człowiekiem na Tajwanie będzie Jim Gorman, ceniony pracownik, od dawna słynący z niemal fanatycznej lojalności wobec marki. Wychowywał się w kilku domach zastępczych i wydawało się, że w Nike nareszcie odnalazł prawdziwą rodzinę, której nigdy nie miał. Był świetnym kolegą, zawsze grał dla drużyny. To właśnie on podjął się na przykład w 1972 roku niewdzięcznej misji odwiezienia Kitamiego na lotnisko po starciu w sali konferencyjnej u Jaquy. Uczynił to bez słowa skargi. Gorman z powodzeniem przejął też sklep w Eugene po Woodellu – a nie było to łatwe zadanie. Podczas kwalifikacji olimpijskich w 1972 roku wystąpił w kolcach Nike, mimo iż wówczas ich jakość pozostawiała jeszcze wiele do życzenia. Za każdym razem Gorman spisywał się doskonale i nigdy niczego nam nie wypominał. Wydawał się idealnym kandydatem do wykonania kolejnej misji niemożliwej – podboju Tajwanu. Najpierw jednak musiałem zafundować mu przyspieszony kurs azjatyckich obyczajów. Zaplanowałem dla nas podróż.

Podczas lotu Gorman objawił się jako pilny student, istna gąbka chłonna wiedzę. Wypytywał mnie o doświadczenia, opinie i zalecane lektury, a każde słowo pilnie notował. Czułem się tak, jakbym wrócił w mury uczelni i znowu wykładał w Portland State – i podobało mi się to. Pamiętałem, że najlepszym sposobem na utrwalenie własnej wiedzy jest dzielenie się nią, dlatego obaj czerpaliśmy korzyści z tej relacji: opowiadałem Gormanowi wszystko, co wiedziałem o Japonii, Korei, Chinach i Tajwanie.

Na przykład o tym, że producenci butów masowo opuszczają Kraj Kwitnącej Wiśni, by wylądować generalnie w dwóch nowych lokalizacjach: w Korei i na Tajwanie. Oba kraje specjalizowały się w produkcji niedrogiego obuwia, tyle że Korea wybrała wariant z kilkoma gigantycznymi fabrykami, na Tajwanie zaś wznoszono setkę mniejszych. I dlatego zdecydowaliśmy się na Tajwan: popyt mieliśmy wprawdzie bardzo duży, lecz obrót jeszcze zbyt mały, by coś znaczyć dla największych fabryk. W mniejszych mogliśmy liczyć na dominującą pozycję, a to oznaczało niemal pełnię władzy.

Prawdziwym wyzwaniem było, rzecz jasna, zmuszenie wybranych zakładów do radykalnej poprawy jakości produkcji.

Niebagatelna była też groźba niestabilności politycznej. Prezydent Czang Kaj-szek właśnie zmarł, informowałem Gormana, a po dwudziestu pięciu latach u władzy pozostawił po sobie niebezpieczną próżnię.

Nie należało też lekceważyć odwiecznego napięcia między Tajwanem a Chinami.

Mknęliśmy nad Pacyfikiem, a ja mówiłem i mówiłem bez końca. Gorman skrupulatnie notował, od czasu do czasu prezentując całkiem świeże pomysły, z których wiele wartych było rozważenia. Wsiadając z samolotu w Taizhong, naszym pierwszym przystanku, byłem całkiem zadowolony. Mój człowiek zaangażował się głęboko, był pełen energii, nie mógł się doczekać realnych działań. Jako mentor czułem dumę.

Dobry wybór, myślałem.

Zanim jednak dotarliśmy do hotelu, Gorman zaczął gasnąć w oczach. Taizhong wyglądało i pachniało jak najdalszy zakątek galaktyki: było to rozległe megalopolis dymiących fabryk,

przeludnione i w gruncie rzeczy niepodobne do niczego, co widziałem w całej Azji, a to naturalnie musiało przytłoczyć niedoświadczonego Gormana. Widziałem w jego oczach typową reakcję nowicjusza w tych stronach: poczucie wyobcowania i jednoczesnego przytłoczenia bodźcami zewnętrznymi. Tak samo wyglądała Penny, gdy po raz pierwszy przyleciała do Japonii.

– Spokojnie – powiedziałem mu. – Pomału, dzień za dniem, fabryka za fabryką. I podążaj śladem mentora.

W ciągu tygodnia odwiedziliśmy i zwiedziliśmy dobre dwa tuziny zakładów. Większość wyglądała fatalnie. Mroczne, brudne, pełne pogrążonych w letargu pracowników o pustych oczach i nisko pochylonych głowach. Dopiero w miasteczku Douliou, tuż za granicami Taizhung, trafiliśmy na obiecującą fabrykę. Nazywała się Feng Tay, a kierował nią młody człowiek, C.H. Wong. Nie była duża, za to czysta i jakby pełna pozytywnej energii – podobnie jak jej szef, najprawdziwszy buciarz, żyjący nie tylko pracą, ale i w pracy. Dosłownie. Dostrzegłszy nieduży pokój przylegający do hali fabrycznej, do którego nas nie wpuszczono, zapytałem, co się tam znajduje.

– Dom – odpowiedział. – Ja tam mieszkam, z żoną i trojgiem dzieci.

Przypomniał mi się Johnson. Wiedziałem już, że Feng Tay stanie się bazą naszej tajwańskiej operacji.

W każdej fabryce, którą odwiedziliśmy z Gormanem, właściciele podejmowali nas uroczyście, karmili miejscowymi specjałami – niektóre były nawet gotowane – i poili czymś, co nazywali mao tai, a co różniło się od mai tai głównie tym, iż zamiast rumu zawierało pastę do butów, jeśli się nie mylę. Wymęczeni podróżą straciliśmy

naturalną odporność na trunki – po dwóch kolejkach mao tai byliśmy gotowi. Próbowaliśmy zwolnić tempo, lecz nasi gospodarze palili się do toastów.

Za Nike!

Za Amerykę!

Podczas kolacji w ostatniej fabryce w Taizhung Gorman kilkakrotnie przeproszał obecnych i pędził do toalety, by ochłapać twarz zimną wodą. Za każdym razem, gdy oddalał się od stołu, pozbywałem się swojej porcji mao tai, przelewając ją do jego szklanki z wodą. Gdy wracał z toalety, trafiał naturalnie na kolejny toast i był przekonany, że jest bezpieczny, wznosząc go czystą wodą.

Za naszych amerykańskich przyjaciół!

Za naszych tajwańskich przyjaciół!

Po kolejnym głębokim łyku mocno zaprawionej wody Gorman spojrzał na mnie z paniką w oczach.

– Ja chyba zemdleję – poradziłem.

– Napij się jeszcze wody – odrzekłem.

– Dziwnie smakuje.

– E tam.

Choć większością alkoholu podzieliłem się z Gormanem, i ja miałem zawroty głowy, wracając do hotelowego pokoju. Nie szło mi zbyt składnie przygotowywanie posłania. Prawdę mówiąc, miałem problem z odnalezieniem łóżka. Zasnąłem podczas mycia zębów.

Ocknąłem się po jakimś czasie i spróbowałem poszukać zapasowych szkieł kontaktowych. Znalazłem je – i zaraz upuściłem na podłogę.

Rozległo się pukanie do drzwi. Gorman. Wszedł, żeby spytać o plany na następny dzień. Zastał mnie w pozycji kolankowo-łokciowej, zajętego poszukiwaniem szkieł kontaktowych w kałuży wymiotów.

– Phil, dobrze się czujesz?

– Podążaj śladem mentora – wybełkotałem.

Rankiem poleciliśmy do Tajpei, stolicy Tajwanu, by odwiedzić kolejnych kilka fabryk. Wieczorem przechadzaliśmy się po Xinsheng South Road, między dziesiątkami świątyń, kościołów i meczetów. Miejscowi nazywali tę ulicę Drogą do Nieba. W istocie jednak, jak wyjaśniłem Gormanowi, *xinsheng* oznacza „nowe życie”. Gdy wróciliśmy do hotelu, niespodziewanie zadzwonił telefon: Jerry Hsieh – nazwisko to wymawia się „szej” – chciał złożyć nam wyrazy uszanowania.

Miałem już okazję go poznać, w jednej z fabryk butów, którą odwiedziłem rok wcześniej. Pracował dla Mitsubishi oraz dla wielkiego Jonasa Sentera. Wywarł na mnie pozytywne wrażenie swym zapałem i etyką pracy, a także młodością. W przeciwieństwie do innych rasowych buciarzy, których miałem sposobność poznać, miał zaledwie dwadzieścia parę lat, a wyglądał na jeszcze mniej – był jak przerośnięty bobas.

Powiedział, że słyszał o naszej wizycie na Tajwanie, a potem, niczym agent CIA, dodał tajemniczo:

– Wiem, po co przyjechaliście.

Zaprosił nas do swego biura, a forma zaproszenia wskazywała na to, że pracuje teraz na własny rachunek, nie dla Mitsubishi.

Zapisałem adres Hsieha i poszedłem po Gormana. Portier naszego hotelu naszkicował nam plan, który okazał się

kompletnie bezużyteczny. Biuro mieściło się w nieistniejącej na mapach części miasta, w najgorszej dzielnicy. Przeszliśmy z Gormanem wiele nienazwanych ulic i nienumerowanych zaułków. Czy ktoś widział tam kiedyś tabliczkę z nazwą? Ja chwilami nie widziałem nawet ulic.

Zabłądziliśmy chyba kilkanaście razy, ale w końcu znaleźliśmy biuro: mieściło się w pękatym budynku ze starej czerwonej cegły. Wspinaliśmy się po skrzypiących schodach, a poręcz została nam w rękach, gdy wchodziliśmy na drugie piętro. Na każdym z kamiennych stopni widać było głębokie wyżłobienia – ślady miliona stóp.

– Wejść! – zawołał Hsieh, gdy zapukaliśmy.

Siedział pośrodku pokoju, który, prawdę mówiąc, bardziej przypominał gniazdo olbrzymiego szczura. Wszędzie, jak okiem sięgnąć, leżały buty, sterty butów i kawałków butów – podeszew, sznurowadeł, języków. Hsieh zerwał się z fotela, żeby przygotować nam miejsce do siedzenia. zaproponował herbatę, a gdy nastawił czajnik, rozpoczął swój wykład:

– Czy wiecie, że w każdym kraju świata istnieją liczne zwyczaje i przesady związane z butami? – Pochwyił but leżący na półce i uniósł go na wysokość naszych twarzy. – Czy wiecie, że w Chinach nowożeńcy rzucają czerwone buty na dach domu, by mieć pewność, że noc poślubna będzie udana?

Obrócił but w dłoniach, przyglądając mu się w słabym blasku tych nielicznych promieni słońca, którym udało się przebić przez warstwę okiennego brudu. Następnie opowiedział nam, z której fabryki pochodzi akurat ten egzemplarz, dlaczego jego zdaniem

jest dobrze zrobiony i w jaki sposób można by go wykonać jeszcze lepiej.

– Czy wiecie, że w wielu krajach istnieje zwyczaj, który nakazuje rzucić butem w osobę wybierającą się w podróż, by zapewnić jej szczęście?

Hsieh sięgnął po kolejny but i trzymając go w wyciągniętej ręce niczym Hamlet czaszkę Jorika, zdradził nam jego pochodzenie, ukryte wady oraz szereg przyczyn, które sprawią, że wkrótce produkt ten zwyczajnie się rozpadnie, po czym z pogardą cisnął go w kąt.

– Jeśli chodzi o różnicę w jakości między jednym butem a drugim, to w dziewięciu przypadkach na dziesięć o wszystkim decyduje fabryka. Nieważny jest projekt, nieważny kolor, nieważne wszystkie inne czynniki: chodzi o to, w której fabryce został wyprodukowany.

Słuchałem uważnie i notowałem co nieco, jak Gorman w samolocie, jednocześnie utwierdzając się w przekonaniu, że to pokaz, że Hsieh próbuje się sprzedać. I że nie ma pojęcia, jakie są fakty: że to my bardziej potrzebujemy jego niż on nas.

W końcu przeszedł do sedna: zaproponował, że za skromnym wynagrodzeniem z przyjemnością skontaktuje nas z najlepszymi fabrykami na całym Tajwanie.

Dostrzegłem niemały potencjał w tej ofercie. Naprawdę mógł nam się przydać ktoś zorientowany w miejscowych realiach, ktoś, kto otworzy nam drogę, wprowadzi nas, przedstawi właściwym ludziom, kto pomoże Gormanowi w aklimatyzacji. Innymi słowy, azjatycki Giampietro. Targowaliśmy się przez parę minut

w sprawie wysokości prowizji od każdej pary butów, ale była to raczej przyjacielska rozmowa. W końcu podaliśmy sobie ręce.

Umowa? Umowa.

Usiedliśmy znowu, by spisać kontrakt, na którego mocy miała powstać nowa firma, z siedzibą na Tajwanie. Jak ją nazwać? Nie chcieliśmy używać nazwy Nike – jeżeli chcieliśmy kiedykolwiek robić interesy w Chińskiej Republice Ludowej, nie mogliśmy budzić żadnych skojarzeń z krajem będącym zaprzysięgłym wrogiem ChRL. Nadzieja na takie interesy była wprawdzie wątpliwa, a szanse na jej spełnienie niemal zerowe, ale cóż... Zdecydowałem się na nazwę Athena, na cześć greckiej bogini przynoszącej *nike*. Athena Corp. Tak oto nakreśliłem nieoznaczoną na żadnej mapie, nową Drogę do Nieba w wersji dla buciarzy.

Drogę do kraju dwóch miliardów stóp.

Posłałem Gormana do domu, a sam, jak mu wyjaśniłem, chciałem zostać w Azji nieco dłużej, by na krótko zatrzymać się w Manili. Sprawa osobista, wyjaśniłem ogólnie.

Poleciałem do Manili, żeby odwiedzić fabrykę butów – i to bardzo dobrą. A potem, chcąc domknąć krąg starych spraw, spędziłem noc w apartamencie MacArthura.

„Zapamiętają cię z powodu zasad, które złamiesz”.

Może.

A może nie.

Był to rok Dwóchsetlecia, ów osobliwy moment w dziejach amerykańskiej kultury, w którym przez 365 dni trwało szaleństwo historycznych analiz, wykładów o prawach obywatelskich oraz fajerwerków. Od pierwszego stycznia po

ostatni dzień grudnia nie dało się zmienić kanału w telewizorze, by nie natknąć się na film czy dokument o Jerzym Waszyngtonie czy Benie Franklinie albo o bitwie pod Lexington i Concord. Pomędzy wszystkie te patriotyczne programy wciskano regularnie „Minutę o Dwóchsetleciu”, czyli sponsorowane przez państwo wystąpienia, w których osobistości w rodzaju Dicka Van Dyke’a, Lucille Ball czy Gabe’a Kaplana wspominały jakiś epizod z okresu wojny o niepodległość, którego rocznica przypadała akurat tego dnia. Jednego wieczoru można było na przykład posłuchać, jak Jessica Tandy opowiada o ścięciu Drzewa Wolności. Dzień później prezydent Gerald Ford wzywał wszystkich Amerykanów, by „podtrzymali ducha roku 1976”. Wszystko to trąciło lekkim obciachem, ale jednocześnie uderzało w sentymentalną nutę i w efekcie – poruszało widzów. Trwający przez cały rok wyż patriotycznych uczuć i we mnie pobudził i tak zawsze silną miłość do kraju. Wielkie żaglowce w nowojorskim porcie, recytacje Karty Praw i Deklaracji Niepodległości, gorące debaty o wolności i sprawiedliwości – wszystko to sprawiło, że na nowo poczułem wdzięczność wobec losu za to, że jestem Amerykaninem. Że jestem wolny. I że – na przykład – nie siedzę w więzieniu.

Podczas kwalifikacji olimpijskich w czerwcu 1976 roku, znowu rozgrywanych w Eugene, Nike miała szansę – wspaniałą szansę – by naprawdę zabłysnąć. Nie mieliśmy ku temu okazji w czasach, gdy byliśmy związani z marką Tiger; tamte kolce po prostu nie były najwyższej jakości. Nie mieliśmy też takiej szansy z produktami Nike pierwszej generacji. Teraz nareszcie mieliśmy własny towar, w dodatku naprawdę dobry: mieliśmy wysokiej

klasy buty maratońskie oraz kolce. W wielkim podnieceniu opuszczaliśmy Portland: nareszcie będziemy mieli biegacza w naszych butach, który dostanie się do drużyny olimpijskiej.

To się musiało zdarzyć.

Potrzebowaliśmy tego.

Pojechałem do Eugene z Penny, a na miejscu spotkaliśmy się z Johnsonem, który fotografował przebieg imprezy. Mimo podniecenia zbliżającymi się startami, idąc na swoje miejsca na trybunach, rozmawialiśmy głównie o Pre i wydawało się jasne, że także inni myślą głównie o nim. Jego przydomek słyszałem co chwilę z różnych stron, prawie wierzyłem, że jego duch lewituje gdzieś w chmurach przetaczających się nisko nad bieżnią. A jeśli ktoś chciał o nim zapomnieć, to nie mógł – wystarczyło, że spojrzal na stopy biegaczy: wielu zawodników nosiło buty Pre Montreal. (Wielu innych wybrało produkty z Exeter – modele Triumph i Vainqueur. Stadion Hayward wyglądał tego dnia jak jeden wielki salon Nike). Wszyscy wiedzieli, że właśnie te zawody miały być początkiem epickiego powrotu Pre. Po tym, jak dał się pokonać w Monachium, miał się odrodzić – nikt w to nie wątpił – i rozpocząć nową serię triumfów właśnie tu, tego dnia. Każdy kolejny wyścig przywoływał te same obrazy: oczami wyobraźni widzieliśmy Pre wychodzącego na czoło stawki. Pre przerywającego taśmę na mecie. Widzieliśmy go. Widzieliśmy, jak cieszy się kolejnym zwycięstwem.

Gdyby tylko... powtarzaliśmy, a słowa więzły nam w krtani. Gdyby tylko!

O zachodzie słońca niebo nabrało osobliwej barwy – było czerwono-biało-ciemnogrnatowe – ale wciąż było dostatecznie

jasno, by móc czytać, gdy sportowcy stanęli na starcie do biegu na dziesięć tysięcy metrów. Patrzyliśmy na nich z Penny, składając ręce jak do modlitwy. Naturalnie liczyliśmy na Shortera, nie tylko dlatego, że był niezwykle utalentowany, ale i dlatego, że był ostatnią osobą, która widziała Pre żywego – myśl, że powinien przejąć po nim pałeczkę jako najlepszy amerykański biegacz, wydawała nam się logiczna. Lecz nie tylko on wybrał buty Nike – byli też Craig Virgin, doskonały młody zawodnik z University of Illinois, oraz Garry Bjorklund, uroczy weteran z Minnesoty, który próbował wrócić do czołówki po tym, jak operacyjnie usunięto mu obluzowaną kość ze stopy.

Huknął starter. Ruszyli zwartą grupą, niemal przytuleni do siebie jak Penny i ja dopingujący każdy ich krok. Nikt nie odpuszczał choćby o cal aż do połowy dystansu, kiedy to Shorter i Virgin gwałtownie przyspieszyli. W zamieszaniu Virgin niechętnie nadepnął na stopę Bjorklunda i but Nike pofrunął wysoko w powietrze. Od tej chwili niedawno operowana, bosa stopa przy każdym kroku zderzała się boleśnie z bieżnią, lecz Bjorklund ani myślał odpuścić. Nie wycofał się. Nawet nie zwolnił. Biegł coraz prędzej i prędzej, a dowodząc tak niebywałej dzielności, podbił serca tłumów. Myślę, że kibicowaliśmy mu równie głośno jak rok wcześniej Pre.

Wchodząc w ostatnie okrążenie, Shorter i Virgin prowadzili. Podskakiwaliśmy z Penny w miejscu, w rytmie ich kroków.

– Będziemy mieli dwóch! – powtarzaliśmy w podnieceniu. – Dwóch naszych!

Ale mieliśmy trzech.

Shorter wygrał, Virgin był drugi, a Bjorklund na finiszu minimalnie wyprzedził Billa Rodgersa i wpadł na metę jako trzeci. Byłem mokry od potu. Trzech olimpijczyków i wszyscy w butach Nike!

Następnego ranka jednak, zamiast rundy honorowej na bieżni Hayward, czekała nas praca przy stoisku Nike. Johnson i ja obsługiwaliśmy klientów, Penny zaś stanęła przy maszynie do sitodruku i dzielnie produkowała firmowe koszulki. Doszła do niezwykłej wprawy; przez cały dzień przychodzili do nas ludzie, mówiąc, że widzieli kogoś na ulicy z pięknym logo Nike na piersi i że też chcieliby mieć taką koszulkę. Nie opuszczała nas melancholia wywołana odejściem Pre, ale pozwoliliśmy sobie także na odrobinę radości: było jasne, że Nike poradziła sobie lepiej niż dobrze; Nike zdominowała kwalifikacje przedolimpijskie. Virgin wygrał w naszych butach bieg na 5000 metrów. Shorter – maraton. Coraz częściej się słyszało – już nie tylko w naszym sklepie, ale i w całym mieście – jak ludzie powtarzają: Nike, Nike, Nike. Słyszeliśmy nową nazwę naszej firmy częściej niż nazwisko któregokolwiek ze sportowców, z wyjątkiem Pre.

W sobotę po południu, gdy szliśmy na stadion, żeby spotkać się z Bowermanem, usłyszałem gdzieś za plecami takie zdanie:

– Rany, Nike naprawdę skopała dupę Adidasowi.

Możliwe, że był to dla mnie najjaśniejszy punkt tego weekendu, a może i całego roku. Na drugim miejscu postawiłbym widok przedstawiciela handlowego Pумы, którego wypatrzyłem chwilę później: stał oparty o drzewo i wyglądał tak, jakby chciał ze sobą skończyć.

Bowerman przybył na zawody wyłącznie jako widz i trudno było – i jemu, i nam – przywyknąć do jego nowej roli. Tym, co się nie zmieniło, był jego klasyczny strój: znoszony sweter i czapeczka baseballowa nasunięta na oczy. W pewnym momencie Trener poprosił dość oficjalnym tonem, żebyśmy się spotkali w niedużym pomieszczeniu biurowym pod wschodnią trybuną. Tak naprawdę nie było to biuro, a raczej kanciapa dozorczy, schowek na grabie i miotły oraz parę krzesełek z płóciennymi siedziskami. Ledwie starczyło tam miejsca dla nas trzech – Bowermana, Johnsona i mnie – nie mówiąc o dodatkowych osobach zaproszonych przez Trenera, a byli to Hollister i Dennis Vixie, miejscowy podiatra współpracujący z nim jako konsultant przy eksperymentach z butami. Zamykając drzwi, zauważyłem, że Bowerman wygląda jakosć nieswojo. Podczas pogrzebu Pre po raz pierwszy wydał mi się stary. Teraz sprawiał wrażenie zagubionego. Po minucie rozmowy o niczym zaczął przemawiać podniesionym głosem. Poskarżył się, że nikt w Nike nie okazuje mu już szacunku. Zbudowaliśmy mu domowe laboratorium, dostarczyliśmy maszynę do mocowania podeszew, a on skarżył się, że musi bez powodzenia dopraszać się o materiały z Exeter.

Johnson zmartwiał.

– Jakie materiały? – spytał.

– Prosiłem o przyszwę i zignorowano mnie! – zagrział Bowerman.

Johnson spojrział na Vixiego.

– Przecież je wysłałem! – zawołał. – Vixie, nie dostał ich pan?

Vixie popatrzył na niego ze zdziwieniem.

– Ależ dostałem.

Bowerman zdjął czapkę, znowu ją założył i jeszcze raz zdjął.

– No tak – bąknął. – Ale podeszwy zewnętrzne nie przyszły!

Johnson spłoszył się.

– Także wysłałem! Vixie?

– Zgadza się. Dotarły.

Teraz spojrzeliśmy wszyscy na Bowermana, który zaczął się nerwowo przechadzać, a raczej próbował, bo brakowało miejsca. Mimo półmroku panującego w biurze widziałem, jak jego twarz czerwienieje.

– Ale... nie przyszły na czas! – wykrzyknął, aż zabrzączały grabie.

Tu nie chodziło o przyszwę czy podeszwę. Chodziło o jego emeryturę. O czas. Podobnie jak Pre, czas nie chciał słuchać Bowermana. Nie chciał zwolnić biegu.

– Nie zamierzam więcej znosić tego dziadostwa – wysapał i w gniewie odmaszerował, pozostawiając szeroko otwarte drzwi.

Spojrzałem na Johnsona, Vixiego i Hollistera, a oni na mnie. Nie miało znaczenia, czy Bowerman miał rację, czy nie – trzeba było znaleźć jakiś sposób, by znowu poczuł się potrzebny i przydatny.

– Jeżeli Bowerman nie jest szczęśliwy – powiedziałem – to Nike nie jest szczęśliwa.

Kilka miesięcy później duszny Montreal był sceną naszego wielkiego debiutu, naszego olimpijskiego coming outu. Sportowcy w butach Nike mieli wystąpić w kilku ważnych konkurencjach igrzysk olimpijskich 1976 roku. Największe nadzieje wiązaliśmy jednak z Shorterem i w niego zainwestowaliśmy najwięcej. Był faworytem do złotego medalu, a to oznaczało, że Nike po raz

pierwszy w historii minął linię mety olimpijskiego biegu przed wszystkimi innymi butami. Dla firmy produkującej obuwie sportowe był to swoisty rytuał przejścia i miał dla nas ogromne znaczenie. Sądziliśmy, że nie można uważać się za pełnoprawnego gracza na rynku butów biegowych, póki choć jeden olimpijczyk korzystający z naszych produktów nie stanie na najwyższym podium.

W sobotę, 31 lipca 1976 roku, wstałem dość wcześnie i tuż po porannej kawie usadowiłem się w fotelu. W zasięgu ręki miałem kanapkę, a w lodówce chłodne napoje. Zastanawiałem się, czy i Kitami ogląda transmisję. I czy robią to moi byli bankierzy. I czy moi rodzice oraz siostry zasiedli przed telewizorem. A może i FBI?

Biegacze podeszli do linii startu. Pochyliłem się wraz z nimi. Przypuszczam, że mój organizm produkował w tym momencie tyle samo adrenaliny co u Shortera. Czekałem na sygnał startera i na nieuniknione zbliżenie na stopy Shortera. Kamera wreszcie je pokazała. Zaparło mi dech w piersiach. Zsunąłem się z fotela na podłogę i popelzłem w stronę telewizora.

– Nie – powiedziałem. – Nie. NIE! – krzyknąłem w rozpacz.

Shorter miał na nogach... Tigery.

Patrzyłem z przerażeniem, jak wielka nadzieja firmy Nike startuje do biegu w butach naszego wroga.

Wstałem i powoli wróciłem na fotel. Obserwowałem bieg, mówiąc do siebie, mamrocząc niezrozumiale. Wyłączyłem światło i zaciągnąłem zasłony; w domu zapanowała ciemność, ale dla mnie to nie był wystarczający mrok. Patrzyłem na ekran, przez całe dwie godziny i dziesięć minut, aż do gorzkiego końca.

Do dziś nie wiem, co właściwie się wydarzyło. Podobno Shorter nabrał przekonania, że nasze buty są zbyt delikatne i mogą nie przetrwać dwudziestu sześciu mil maratońskiego biegu. (Za nic miał to, że z powodzeniem służyły mu podczas kwalifikacji olimpijskich). A może o wszystkim zdecydowały nerwy? Może chciał włożyć buty, które wkładał zawsze; biegacze miewają takie przesady. Tak czy owak, w ostatniej chwili wrócił do Tigerów, w których zdobył złoty medal w 1972 roku.

Ja tymczasem przestawiłem się z chłodnych napojów gazowanych na wódkę. Siedziałem w mroku, ściskając w dłoniach szklankę z drinkiem, i wmawiałem sobie, że nic się nie stało, że w ostatecznym rozrachunku nie jest to wielka porażka. Zwłaszcza że Shorter nie zdobył złota, ustępując zaskakująco reprezentantowi NRD. Lecz tak naprawdę okłamywałem sam siebie. To nie była drobna przegrana, i to nie tylko dlatego, że byłem rozczarowany i być może straciliśmy świetną sposobność marketingową. Skoro widok Shortera w obuwiu konkurencji tak mną wstrząsnął, musiałem przyznać sam przed sobą całkiem oficjalnie, że Nike to dla mnie coś więcej, niż myślałem. Ja już nie tworzyłem butów Nike, buty Nike tworzyły mnie. Gdy widziałem sportowca w innych biegówkach, nawet zwykłego człowieka w butach moich rynkowych rywali, nie odbierałem tego jedynie jako odrzucenie naszej marki, ale jako odrzucenie mnie. Mówiłem sobie: bądź rozsądny, nie wszyscy mieszkańcy tej planety wybiorą Nike. Jasne, nie było tak, że wpadałem w szal, widząc na ulicy ludzi w butach sportowych innych producentów.

Ale na pewno to zauważałem.

I nie podobało mi się to.

Wieczorem zadzwoniłem do Hollistera. On także był kompletnie rozbity, ale w jego głosie przebijał i gniew. Ucieszyło mnie to. Chciałem, by pracujący dla mnie ludzie czuli tę samą urazę, ten sam cios odrzucenia.

Na szczęście czuliśmy się tak coraz rzadziej, a na zamknięcie roku fiskalnego nasza sprzedaż była, jak zawsze, dwukrotnie większa: czternaście milionów dolarów. Była to zdumiewająco wysoka kwota, skwapliwie zauważona i opisana przez kilku analityków finansowych. Mimo to nadal brakowało nam gotówki. Pożyczałem pieniądze gdzie się dało i wszystko inwestowałem we wzrost firmy, z jawnym lub cichym błogosławieństwem ludzi, którym ufałem: Woodella, Strassera i Hayesa.

Na początku 1976 roku rozmawialiśmy w tym wąskim gronie o ewentualnej publicznej emisji akcji – teraz, gdy rok miał się ku końcowi, temat powrócił i potraktowaliśmy go jeszcze poważniej. Analizowaliśmy ryzyko, wazyliśmy wszystkie za i przeciw. I raz jeszcze padła odpowiedź: nie.

Jasne, mówiliśmy, cudownie byłoby dostać potężny i błyskawiczny zastrzyk gotówki. Ileż można by zrobić, mając w rękę pieniądze! Ile fabryk wydzierżawić! Ile talentów zatrudnić! Tylko że sprzedaż udziałów na wolnym rynku zmieniłaby kulturę naszej firmy, związałaby nam ręce, zamieniła w korporację. To nie nasza gra – co do tego byliśmy zgodni.

Parę tygodni później, gdy znowu dokuczał nam brak gotówki, a konta firmowe świeciły pustkami, kolejny raz wróciliśmy do dyskusji.

I znowu padła odpowiedź: nie.

Chcąc rozstrzygnąć tę kwestię raz na zawsze, uczyniłem z niej pierwszy i najważniejszy punkt do omówienia podczas odbywającego się dwa razy do roku zgromadzenia, które z czasem zaczęliśmy nazywać Buttface.

Mam wrażenie, że to Johnson wymyślił tę nazwę. Podczas jednego z pierwszych zgromadzeń z jego ust padły takie mniej więcej słowa: „Ile znacie firm o wielomilionowych obrotach, w których wystarczy zawołać: «Hej, Buttface!» i jak jeden mąż obrócą się wszyscy członkowie zarządu?».

Pośmialiśmy się, a nazwa utworzona od żartobliwego przezwiska została i z czasem weszła do naszego prywatnego języka. Odnosiła się i do całego zgromadzenia, i do poszczególnych jego uczestników. Była wyrazem nie tylko nieformalnego charakteru tych spotkań, podczas których nie było pomysłów zbyt świętych, by nie dało się ich wyśmiać, oraz osób zbyt ważnych, by nie dało się ich wykpić, ale także ducha naszej firmy, jej misji, jej etosu.

Pierwszych kilka Buttface'ów odbyło się w ośrodkach wypoczynkowych w Oregonie, między innymi w Otter Crest i Salishan. W końcu najbardziej przypadło nam do gustu idylliczne miejsce w słonecznej, środkowej części stanu, zwane Sunriver. Zwykle Woodell i Johnson przylatywali ze wschodniego wybrzeża i razem jechaliśmy do Sunriver w piątkowe popołudnie. Rezerwowaliśmy kilka domków, obejmowaliśmy salę konferencyjną we władanie i spędzaliśmy dwa lub trzy dni, krzycząc aż do ochrypnięcia.

Pamiętam jak dziś, jak siadywałem u szczytu stołu, darłem się i jak na mnie się darto, a nade wszystko – jak śmiałem się do

rozpuku. Problemy, z którymi musieliśmy się zmierzyć, były śmiertelnie poważne, złożone, czasem na pozór nie do przezwyciężenia, tym bardziej że na co dzień dzieliło nas trzy tysiące mil, a przecież w tamtych czasach komunikacja nie była ani tak łatwa, ani tak błyskawiczna jak dziś. Mimo to zawsze towarzyszył nam śmiech. Czasem po wyjątkowo oczyszczającym napadzie dzikiego rechotu spoglądałem po twarzach moich towarzyszy i obezwładniało mnie wzruszenie. Braterstwo. Lojalność. Wdzięczność. Nawet miłość. Tak, na pewno miłość. Pamiętam też jednak, jak szokowała mnie myśl o tym, kim byli ci, których skrzyknąłem, owi ojcowie założyciele firmy obracającej milionami, zarabiającej na sprzedaży obuwia sportowego: inwalida, dwaj chorobliwie otyli jegomości oraz nałogowy palacz! Niełatwo było pogodzić się z myślą, że z całej tej grupy najwięcej wspólnego miałem z... Johnsonem. A przecież nikt nie mógł temu zaprzeczyć. Gdy wszyscy inni wygłupiali się beztrąsko, on zawsze zachowywał rozsądek, siedział cicho w połowie długości stołu i czytał książkę.

Najdonośniejszym głosem podczas wszystkich Buttface'ów był Hayes. Był też najbardziej szalony. Podobnie jak jego talia, jego osobowość rozrastała się nieustannie, wzbogacana nowymi fobiami i nowymi obiektami zachwyty. W pewnym momencie Hayes zaczął na przykład przejawiać osobliwą obsesję na punkcie ciężkiego sprzętu. Koparko-ładowarki, spychacze, podnośniki, żurawie – wszystko to wielce go fascynowało, wręcz... podniecało, tak należy to nazwać. Podczas jednego z pierwszych Buttface'ów właśnie wychodziliśmy z miejscowego baru, gdy nagle Hayes wypatrzył buldożer stojący na polu na tyłach budynku. Ku swemu

z dumieniem odkrył, że kierowca zostawił kluczyki w otwartej kabinie. Niewiele myśląc, wskoczył do środka i zaczął ryć ziemię najpierw na polu, a potem na parkingu – opanował się dopiero wtedy, gdy prawie zmiążdżył kilka samochodów. Hayes w spychaczu nadawałby się na nasze logo równie dobrze jak *swoosh*, pomyślałem.

Zwykłem mawiać, że to dzięki Woodellowi pociągi kursują zgodnie z rozkładem, ale to Hayes kładzie dla nich tory. Hayes tworzył wręcz ezoteryczne systemy rachunkowe, bez których firma zwyczajnie przestałaby działać. Gdy przechodziliśmy z księgowania ręcznego na automatyczne, właśnie on kupował dla nas pierwsze, prymitywne maszyny, a potem nieustannie je poprawiał, modyfikował albo przynajmniej tłukł swymi wielkimi jak szynki pięściami – tak czy owak, sprawiał, że działały niezawodnie. Gdy zaczynaliśmy robić interesy poza granicami Stanów Zjednoczonych, kursy walut stanowiły diabelnie zawiły problem. Hayes wymyślił więc system zabezpieczający, dzięki któremu spread stał się bardziej stabilny, bardziej przewidywalny.

Mimo naszej tendencji do wygłupów, mimo ekscentrycznych ciągot oraz fizycznych ograniczeń uważałem co najmniej od 1976 roku, że jesteśmy nie byle jaką drużyną. (Po latach słynny harwardzki profesor biznesu badający dzieje firmy Nike doszedł do tego samego wniosku: „Zazwyczaj gdy jeden z menedżerów w firmie potrafi myśleć i taktycznie, i strategicznie, firma ta ma świetne widoki na przyszłość. Rety, jakie mieliście szczęście: więcej niż połowa Buttface’ów potrafiła tak myśleć!”).

Nie wątpię, że w oczach postronnego obserwatora byliśmy żalosalną, przypadkowo i nie najlepiej dobraną zbieraniną.

W istocie jednak więcej nas łączyło, niż dzieliło, dzięki czemu pragnęliśmy realizować te same cele podobnymi metodami. W większości pochodziliśmy z Oregonu – to ważne moim zdaniem. Cechowało nas wrodzone pragnienie udowodnienia własnej wartości, sprawdzania się, pokazywania światu, że nie wypadliśmy sroce spod ogona. Niemal wszyscy potrafililiśmy kpić z samego siebie, a to pozwalało nam panować nad własnym ego. Nikt nie robił z siebie durnia, udając najmądrzejszego przy stole. Hayes, Strasser, Woodell, Johnson – każdy z nich mógł być najmądrzejszy przy większości stołów, ale żaden nie myślał w ten sposób ani o sobie, ani o towarzyszu siedzącym obok. Nasze spotkania przebiegały wśród niekończących się drwin, lekceważących uwag oraz niezliczonych obelg.

Och, jakie to były obelgi! Obrzucaliśmy się najgorszymi wyzwiskami. Wymienialiśmy seriami werbalne ciosy. Rzucaliśmy pomysły i utracaliśmy je jednym strzałem; próbując chronić firmę przed zagrożeniami, żaden z nas nie przejmował się tym, czy urazi drugiego ostrym słowem. Dotyczyło to także mnie. Zwłaszcza mnie. Bywalcy naszych Buttface'ów, moi pracownicy, nazywali mnie uparcie Buckym-Biurokratą, a ja nigdy nie prosiłem, by przestali. Wiedziałem, że nie warto. Ktokolwiek okazywał słabość czy sentymentalizm, był trupem.

Pamiętam Buttface, podczas którego Strasser ogłosił, że jego zdaniem jako firma „nie jesteśmy dostatecznie agresywni”. Utrzymywał, że jest wśród nas zbyt wielu skąpych gryziopiórków.

– I dlatego, zanim rozpoczniemy to zgromadzenie, pragnę ogłosić, że przygotowałem *kontrbudżet*. – Mówiąc to, pomachał

opasłym segregatorem. – Oto, co powinniśmy robić z naszymi pieniędzmi.

Naturalnie wszyscy chcieli zobaczyć liczby, które przygotował, ale najbardziej palił się do tego nasz spec od rachunkowości, czyli Hayes. Gdy już ustaliliśmy, że budżet Strassera nijak się nie domyka – nic się nie zgadzało w ani jednej kolumnie! – wyliśmy ze śmiechu.

Strasser się obruszył.

– To tylko zgrubny model, chodzi o sedno – oznajmił. – Nie o szczegóły, tylko sedno.

Wycie stało się jeszcze głośniejsze. W końcu Strasser podniósł swój segregator i cisnął nim o ścianę.

– Pieprzcie się wszyscy – powiedział.

Segregator oczywiście się otworzył, a papiery pofrunęły na wszystkie strony. Omal nie ogłuchiliśmy od własnego śmiechu. Nawet Strasser nie mógł się powstrzymać, musiał do nas dołączyć.

Potężnego Strassera nazywaliśmy Dudniącym Grzmotem. Hayes był Sądny Dniem, a Woodell – Balastem. Na Johnsona wołaliśmy Czworak, bo miał tendencję do przesady i wszystko, co mówił, trzeba było dzielić przez cztery. Nikt nie miał nikomu za złe tych przezwisk; jedynym, czego nie tolerowaliśmy podczas Buttface’u, była zbyt cienka skóra.

A także trzeźwość. Pod koniec dnia, gdy już drapało nas w gardle od przerzucania się kpunami, śmiechu i rozwiązywania ważkich problemów, gdy nasze notatniki pełne były pomysłów, cytatów i list, przenosiliśmy się do baru i kontynuowaliśmy spotkanie przy drinkach. Przy wielu drinkach.

Bar nazywał się Sowie Gniazdo. Lubię przymykać oczy i wspominać, jak wpadaliśmy tam i albo przepłaszaliśmy innych klientów, albo zawieraliśmy z nimi znajomość. Stawialiśmy drinki wszystkim obecnym, po czym rekwirowaliśmy narożnik sali i tam kontynuowaliśmy miażdżenie czyjegoś nieprzemyślanego pomysłu czy planu. Powiedzmy, że problemem były podeszwy środkowe, które nie docierały z punktu A do punktu B. Omawialiśmy sprawę bez końca, przekrzykując się wzajemnie, wyzywając i wytykając palcami, a alkohol sprawiał, że byliśmy coraz głośniejsi, coraz zabawniejsi i, jakimś cudem, coraz bardziej przenikliwi. Ktoś z bywalców Sowiego Gniazda – albo ze świata biznesu – mógłby uznać po chwili, że to nieskuteczny sposób prowadzenia dyskusji, nie mówiąc o tym, że niestosowny, jeśli nie skandaliczny. Zanim jednak barman ogłosił ostatnią kolejkę, my już doskonale wiedzieliśmy, dlaczego nasze podeszwy nie docierają z punktu A do punktu B, kto jest winien i w jaki sposób należy rozwiązać problem.

Jedynym, który nie uczestniczył w owych nocnych szaleństwach, był Johnson. Zwykle po spotkaniu biegał, żeby oczyścić umysł, a potem wracał do swego pokoju i czytał w łóżku. Nie wydaje mi się, by kiedykolwiek zajrzał do Sowiego Gniazda czy choćby wiedział, gdzie go szukać. Dlatego następnego ranka musieliśmy zawsze poświęcić trochę czasu, by wprowadzić go w szczegóły spraw, które omawialiśmy w barze.

W jubileusz Dwóchsetlecia trapiły naszą firmę wyjątkowo uciążliwe problemy. Potrzebowaliśmy w trybie pilnym znacznie większego magazynu na wschodnim wybrzeżu. Musieliśmy przerzucić nasze centrum dystrybucyjne z Holliston

w Massachusetts do nowej hali o powierzchni czterdziestu tysięcy stóp kwadratowych w Greenland w New Hampshire, co musiało być logistycznym koszmarem. Potrzebowaliśmy agencji reklamowej, która wzięłaby na siebie przygotowywanie coraz liczniejszych reklam drukowanych. Musieliśmy pilnie zamknąć albo zmodernizować kilka niedochodowych fabryk. Naprostować niedoskonałości naszego programu kontraktów terminowych. Stworzyć Pro Club, czyli system nagród dla naszych najlepszych gwiazd NBA, by umocnić ich lojalność i zatrzymać na dłużej w stajni Nike. Zaaprobować albo odrzucić projekty nowych produktów, takich jak buty piłkarsko-baseballowe Arsenal ze skórzaną przyszwą i winylowo-piankowym językiem oraz Striker – uniwersalne korki nadające się do piłki nożnej, baseballu, futbolu amerykańskiego, softballu i hokeja na trawie. Musieliśmy też podjąć decyzję w sprawie nowego logo. Znak *swoosh* nie wymagał korekty, ale problemy stwarzała nazwa ułożona z małych liter, odczytywana przez niektórych jako „like” albo „mike”. Za późno było na zmianę nazwy firmy, dlatego dobrym pomysłem wydawało się dobranie bardziej czytelnych liter. Denny Strickland, dyrektor kreatywny naszej agencji reklamowej, zaprojektował napis NIKE złożony z samych wielkich liter, osadzony we wnętrzu *swoosha*. Ładnych parę dni spędziliśmy na omawianiu tego pomysłu.

Przed wszystkim jednak musieliśmy rozstrzygnąć raz na zawsze, czy chcemy publicznej emisji akcji. Podczas najwcześniejszych Buttface’ów zaczął się kształtować konsensus: nie przetrwamy, jeśli nie utrzymamy wzrostu obrotów. A oferta

publiczna, mimo naszych obaw, była najlepszym sposobem na utrzymanie wzrostu.

A przecież, choć dyskusje bywały naprawdę zażarte i cały ten okres wspominam dziś jako najtrudniejszy w dziejach firmy, nasze buttface'owe zgromadzenia były dla nas radością. Ani jedna z godzin spędzonych w Sunriver nie była dla mnie godziną pracy. Wszystkie były czasem naszego wspólnego buntu: my przeciwko światu. I mogliśmy światu tylko współczuć takiego układu sił (chyba że akurat byliśmy na niego wściekli). Każdy z nas był kiedyś nierozumiany, źle osądzany, lekceważony. Tłamsili nas szefowie, omijało szczęście, odrzucało społeczeństwo – nawet los nas oszukał przy rozdawaniu urody i innych wrodzonych darów. Każdego z nas ukształtowały wczesne porażki. Każdy próbował iść własną ścieżką, dokonać czegoś znaczącego – i poległ.

Hayes nie mógł zostać współnikiem, bo był zbyt otyły.

Johnson nie był w stanie wtłoczyć się w ramy tak zwanego normalnego świata i pracować od dziewiątej do piątej, jak inni.

Strasser był prawnikiem ubezpieczeniowym nienawidzącym ubezpieczeń – i prawników.

Młodzieńcze marzenia Woodella przekreślił wypadek.

Mnie nie przyjęto do drużyny baseballowej; że nie wspomnę o złamanym sercu.

Identyfikowałem się z urodzonym przegranym drzemiącym w każdym z moich towarzyszy – i vice versa – a jednocześnie wiedziałem, że razem możemy stać się zwycięzcami. Jeszcze nie wiedziałem, cóż miało być owym zwycięstwem, jeśli nie uniknięcie kolejnej przegranej, ale wydawało nam się, że zbliżamy się do

odpowiedzi na to pytanie. Może przełomem byłyby publiczna emisja akcji?

Może publiczna emisja akcji nareszcie zagwarantowałaby szczęśliwą przyszłość Nike Inc.?

Jeżeli w roku 1976 miałem jakiegokolwiek wątpliwości co do ekipy zarządzającej firmą, to chyba tylko co do samego siebie. Czy słusznie postępowalem, dając moim Buttface'om tak niewiele wskazówek? Gdy dobrze sobie radzili, wruszałem ramionami i czasem tylko wygłaszałem najwyższą pochwałę: „Nieźle”. Gdy się mylili, wrzeszczałem na nich przez minutę lub dwie, a potem mi przechodziło. Żaden z nich nie czuł się zagrożony – ale czy to dobrze? „Nie mów ludziom, jak mają coś zrobić; powiedz tylko, co mają zrobić, i pozwól, żeby cię zaskoczyli wynikami”. Ten plan zadziałał w przypadku Pattona i jego żołnierzy, ale czy to oznaczało, że musiał dobrze służyć moim towarzyszom broni? Martwiłem się tym. Może powinienem spróbować ręcznego sterowania? Może bardziej zwarta struktura zarządzania byłaby dla nas lepsza?

Zaraz jednak nachodziła mnie myśl: cokolwiek robię, najwyraźniej przynosi skutek; jakoś nikt nie pali się do buntu. Od czasów sprawy z Borkiem nikt nie urządził mi porządnej awantury, nawet o wynagrodzenie, co przecież było na porządku dziennym i w małych, i w wielkich firmach. Moi towarzysze wiedzieli, że sam sobie płacę niewiele, i wierzyli, że także im oferuję tyle, ile naprawdę mogę.

Najwyraźniej Buttface'om podobała się biznesowa kultura, którą stworzyłem. Ufałem im bezgranicznie, nie spoglądałem ponad ramieniem na wszystko, co robili, a to rodziło silną,

dwukierunkową lojalność. Mój styl zarządzania by nie zadziałał, gdyby dane mi było współpracować z ludźmi potrzebującymi wskazówek na każdym kroku. Dla tych, których sobie dobrałem, mój styl był wyzwoleniem, dawał im siłę. Pozwalałem im być, działać, popełniać błędy, bo zawsze lubiłem, gdy inni właśnie tak mnie traktowali.

Gdy Buttface'owy weekend dobiegał końca, pogrążony w takich i innych myślach jechałem z powrotem do Portlandu jak w transie. Trans jednak mijał mniej więcej w połowie drogi i zaczynałem dumać o Penny i chłopcach. Moi towarzysze byli dla mnie jak rodzina, ale każda minuta, którą im poświęcałem, była minutą odebraną tej drugiej, prawdziwej rodzinie. Nie mogłem się uwolnić od poczucia winy. Często gdy wracałem do domu, Matthew i Travis czekali na mnie u drzwi.

– Gdzie byłeś? – pytali.

– Tatusz był z przyjaciółmi – odpowiadałem, biorąc ich na ręce.

Patrzyli na mnie ze zdziwieniem.

– Ale mamusia mówiła, że pracujesz!

Mniej więcej wtedy wypuściliśmy na rynek pierwsze modele butów dla dzieci – Wally Waffle oraz Robbie Road Racer – i wówczas usłyszałem od Matthew pamiętne słowa: że nigdy w życiu nie włoży butów Nike. W ten sposób wyraził swój gniew z powodu mojej nieobecności, a także inne dziecięce frustracje. Penny próbowała mu wytłumaczyć, że tatuś nie spędza tyle czasu poza domem dlatego, że chce. Tatuś próbuje coś zbudować. Stara się zapewnić swoim synom środki na to, by pewnego dnia mogli studiować.

Ja zaś nawet nie próbowałem im niczego wyjaśniać. Uznałem, że nie ma żadnego znaczenia, co powiem. Matthew nigdy nie rozumiał, a Travis rozumiał zawsze – jakby urodzili się z takimi właśnie, przeciwnymi postawami. Matthew wiecznie czuł do mnie jakąś urazę, a Travis miał we krwi bliskość i ciepło. Jakąż różnicę mogły wobec tego uczynić moje słowa? Jakąż różnicę mogło uczynić tych kilka godzin więcej oddanych rodzinie?

Mimo to wiecznie kwestionowałem mój styl bycia ojcem, tak jak miałem wątpliwości co do mego stylu zarządzania. Czy aby na pewno jest dobry, czy tylko dostateczny?

Raz po raz przysięgałem, że się zmienię. Raz po raz mawiałem sobie: będę spędzał z chłopcami więcej czasu. Raz po raz nawet dotrzymywałem tych obietnic – przez jakiś czas. A potem popadałem w dawne nawyki, jedyne, które tak naprawdę dobrze znałem. Nie trzymałem ich na dystans, ale i nie prowadziłem za rączkę.

Być może był to jedyny problem, którego nie mogłem rozwiązać podczas burzy mózgów z moimi towarzyszami Buttface'ami. Problem o wiele trudniejszy niż sprawienie, by podeszwy środkowe trafiały z punktu A do punktu B. To była kwestia tego, jak zapewnić szczęście synowi A oraz synowi B, a jednocześnie utrzymać na powierzchni syna C, znanego jako Nike Inc.

1977

Nazywał się M. Frank Rudy, dawniej zajmował się inżynierią lotniczą i był prawdziwym oryginałem. Wystarczyło jedno spojrzenie, by stwierdzić, że ma się do czynienia z typem szalonego profesora, choć przyznam, że dopiero po latach poznałem w pełni rozmiary jego szaleństwa (miał zwyczaj prowadzenia drobiazgowych notatek na temat swego życia seksualnego oraz pracy jelit). Jego partnerem w interesach był Bob Bogert, kolejny mózgowiec. Razem postanowili zaprezentować nam swój Szalony Pomysł – i właśnie tyle wiedziałem, gdy pewnego ranka w marcu 1977 roku zasiadaliśmy do stołu konferencyjnego. Nie byłem nawet pewny, jaką drogą ci dwaj dotarli do nas i jak udało im się umówić na to spotkanie.

– Dobra, panowie – powiedziałem. – Z czym przychodzicie?

Pamiętam, że to był piękny dzień. Promienie słońca za oknem zalewały świat maślanożółtym blaskiem, a niebo po raz pierwszy od miesięcy było naprawdę błękitne. W takich okolicznościach trudno mi było się skupić – może dopadła mnie wiosenna gorączka – gdy Rudy pochylał się nad stołem, podpierając się dłońmi, i mówił z uśmiechem:

– Panie Knight, znaleźliśmy sposób na wypełnienie... powietrzem... podeszwy buta biegowego.

Zmarszczyłem brwi i upuściłem ołówek.

– Po co? – spytałem.

– Dla lepszej amortyzacji – wyjaśnił. – Dla lepszego podparcia stopy. Dla odjazdowych wrażeń podczas biegu.

Przez chwilę mierzyłem go wzrokiem.

– Pan żartuje, prawda?

Naprawdę słyszałem już sporo głupot z ust ludzi związanych z branżą obuwniczą, ale to? O, bracie.

Rudy podał mi parę podeszew, które wyglądały tak, jakby teleportował je prosto z XXII wieku. Wielkie, grube, składały się z plastikowych ścianek i... bąbelków w środku? Obejrzałem je ze wszystkich stron.

– Bąbelki? – spytałem.

– Komory ze sprężonym powietrzem – sprostował.

Odstawiłem podeszwy na stół i zmierzyłem Rudy'ego spojrzeniem od stóp do głów. Miał sześć stóp i trzy cale wzrostu, był chudy jak szczapa, nosił szopę ciemnych włosów i okulary o szklach jak denka butelek. Uśmiechał się krzywo. Pomyślałem, że cierpi na poważny brak witaminy D. Widać rzadko wychodził na słońce. A może po prostu był zaginionym członkiem rodziny Addamsów.

Dostrzegł to moje spojrzenie, sceptycyzm w moich oczach, ale nie zrobiło to na nim najmniejszego wrażenia. Podszedł do tablicy, sięgnął po kredę i zaczął pisać: liczby, symbole, równania. Wyjaśnił dość szczegółowo, dlaczego powietrze w takim bucie zadziała jak należy, dlaczego podeszwa nigdy się nie ubije,

dlaczego jego odkrycie to Murowany Przełom. Gdy skończył, ja wciąż patrzyłem na tablicę. Jako wyszkolony księgowy spędziłem niemałą część życia, spoglądając na tablice, ale nie potrafiłem połączyć się w tym, co nabazgrał Rudy.

Powiedziałem mu, że ludzie noszą buty od epoki lodowcowej i że zasadniczo niewiele się zmieniło w tej kwestii od czterdziestu tysięcy lat. Przełomu zaś nie zanotowano od końca XIX wieku, kiedy to szewcy zaczęli inaczej formować prawy i lewy but oraz pojawiły się gumowe podeszwy produkowane na skalę przemysłową. Nie wydawało mi się zanadto prawdopodobne, by akurat w tym momencie dziejów świata pojawiło się w głowie wynalazcy coś absolutnie rewolucyjnego, co odmieni branżę. „Buty powietrzne”? To brzmiało prawie jak „plecak rakietowy” albo „ruchomy chodnik”. Ich miejsce było w komiksach.

Nadal nie udało mi się zniechęcić Rudy’ego. Mówił dalej, spokojnie i całkiem na poważnie. Wreszcie wzruszył ramionami i powiedział, że rozumie mój opór, bo wcześniej próbował sprzedać swój pomysł Adidasowi i też przyjęto go sceptycznie.

Abrakadabra.

Tego mi było trzeba.

Spytałem, czy mogę włożyć jego podeszwy do swoich biegówek i je wypróbować.

– Nie ma w nich moderatora – uprzedził. – Będą się wydawały luźne, niestabilne.

– Nie przeszkadza mi to – odrzekłem.

Z trudem wcisnąłem bąbelkowe podeszwy do butów, zawiązałem sznurowadła i podskoczyłem kilka razy.

– Nieźle – powiedziałem.

A potem przebiegłem w nich sześć mil. Rzeczywiście wydawały się niestabilne, ale jednocześnie wrażenie było niesamowite.

Wróciłem do biura i zlany potem stanąłem przed Strasserem.

– Możliwe, że to jest to.

Wieczorem poszedłem na kolację ze Strasserem, Rudym i Bogertem. Rudy opowiedział nam jeszcze o naukowych przesłankach stojących za jego odkryciem i muszę przyznać, że tym razem teoria podeszwy z komorami powietrznymi brzmiała bardziej sensownie. Powiedziałem mu, że być może ubijemy interes, po czym przekazałem sprawę Strasserowi, by dopracował szczegóły.

Zatrudniłem Strassera przez wzgląd na jego prawniczy umysł, ale w roku 1977 znałem już jego największy talent: umiejętność negocjowania. Gdy po raz pierwszy prosiłem go, żeby popracował nad umowami z agentami sportowców – najtwardszymi negocjatorami na świecie – osiągnął więcej, niż się spodziewałem. Podobnie jak sami agenci, byłem zdumiony jego sukcesami w owych pierwszych rokowaniach: Strasser za każdym razem odchodził od stołu z wynikiem przekraczającym nasze oczekiwania. Nikt nie był w stanie go wystraszyć, nikt nie mógł się z nim równać siłą woli. W 1977 roku wysyłałem go już na wszystkie negocjacje w głębokim przekonaniu, że wygra – jakbym wysyłał Osiemdziesiątą Drugą Powietrznodesantową.

Myślę, że sekretem jego sukcesów było to, iż tak naprawdę było mu wszystko jedno, co powie, jak to powie i jak się to skończy. Był po prostu absolutnie uczciwy – a to doprawdy radykalna taktyka negocjacyjna. Pamiętam próbę sił między Strasserem a agentem Elvina Hayesa, gwiazdora Washington Bullets. Bardzo nam

zależało na tym, żeby zawodnik ponownie podpisał z nami kontrakty. Agent Elvina powiedział Strasserowi:

– Za Elvina powinniście nam oddać całą tę waszą cholerną firmę!

Strasser ziewnął.

– Naprawdę chcecie? Proszę bardzo. Na koncie mamy dziesięć tysięcy. To moje ostatnie słowo. Tak czy nie?

Agent przyjął ofertę.

Dostrzegając olbrzymi potencjał w „podeszwach powietrznych”, Strasser zaproponował Rudy’emu dziesięć centów od każdej sprzedanej pary. Rudy zażądał dwudziestu, ale po paru tygodniach targów spotkali się gdzieś w połowie drogi. Wtedy wysłaliśmy Rudy’ego i jego współnika do fabryki w Exeter, która stawała się pomalą naszym Działem Badań i Rozwoju.

Naturalnie gdy Johnson spotkał się z Rudym, uczynił dokładnie to samo, co ja: wcisnął bąbelkowe podeszwy do swoich butów i w żwawym tempie przebiegł sześć mil, po czym zadzwonił do mnie.

– To może być bomba – powiedział.

– Też tak myślę – odrzekłem.

Johnson obawiał się tylko, że komory powietrzne mogą powodować tarcie; jak powiedział, czuł pieczenie w stopach, miał zaczątki pęcherzy. Zasugerował, by umieścić powietrze także w podeszwie środkowej i tym sposobem poprawić komfort.

– Nie mów mi o tym – odparłem. – Powiedz o tym swojemu nowemu lokatorowi, panu Rudy’emu.

Zaraz po tym, jak Strasser z powodzeniem dobił targu z Rudym, zleciłem mu nową, ważną misję: miał podpisać umowy

z trenerami uniwersyteckich drużyn koszykarskich. Nike miała w owym czasie solidną stajnię graczy NBA, a sprzedaż butów do koszykówki systematycznie rosła, ale nie mieliśmy kontraktu sponsorskiego z żadnym z zespołów uczelnianych – nawet z tym z University of Oregon. Nie do pomyślenia!

Jego trener, Dick Harter, powiedział nam w 1975 roku, że pozostawia decyzję swoim graczom, a głosowanie w zespole skończyło się wynikiem 6:6. Oregończycy pozostali więc przy sprzeczce marki Converse.

Rok później w głosowaniu padł wynik 9:3 dla Nike, ale Harter oznajmił, że to jeszcze niezbyt przekonujący stosunek głosów, więc zostaną przy Converse'ach.

Co, u licha?!

Poleciłem Hollisterowi, żeby stopniowo, w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy, przekonał pozostałych zawodników – i tak uczynił. W 1977 roku zagłosowali 12:0 na korzyść Nike.

Następnego dnia spotkałem się z Harterem w kancelarii Jaquy i usłyszałem, że drużyna nadal nie jest gotowa do podpisania umowy.

– Dlaczego?

– A gdzie moje dwa i pół tysiąca? – spytał Harter.

– Ach tak – odparłem. – Teraz rozumiem.

Wkrótce wysłałem Harterowi czek i wreszcie moje Kaczory wybiegły na parkiet w butach Nike.

Niemal w tym samym czasie zapukał do naszych drzwi kolejny dziwny wynalazca. Nazywał się Sonny Vaccaro i był równie osobliwym egzemplarzem jak Frank Rudy. Niski, pulchny, z rozbieganymi oczkami, przemawiał ze zamerykanizowanym

włoskim akcentem – ewentualnie ze zitalianizowanym amerykańskim akcentem, sam nie wiem. Bez wątplenia był buciarzem, tyle że wyjętym prosto z *Ojca chrzestnego*. Gdy stawił się w naszej sali konferencyjnej i przedstawił swoje projekty butów, odpowiedział mu gromki śmiech zebranych. Z całą pewnością nie był wynalazcą na miarę Rudy’ego, ale przykuł moją uwagę, gdy podczas rozmowy wspomniał, że kumpluje się ze wszystkimi trenerami koszykarskich drużyn uniwersyteckich w kraju. Ponoć przed laty był organizatorem popularnego meczu gwiazd zwanego Dapper Dan Classic i przy tej okazji poznał nawet najgrubsze ryby studenckiego basketu.

– Dobra, od tej pory pracujesz dla nas – powiedziałem mu. – Pojedziesz ze Strasserem w trasę i spróbujecie nadgryźć dla nas ten rynek.

Wszystkie liczące się drużyny uniwersyteckie – z UCLA, Indiany, Karoliny Północnej i innych uczelni – miały długoletnie umowy z Adidasem albo Converse. Co nam pozostało? Co mogliśmy im zaoferować? W pośpiechu wykombinowaliśmy „Advisory Board”, czyli nową wersję Pro Clubu, systemu nagród dla graczy NBA – ale to nie wystarczyło. Spodziewałem się, że Strasser i Vaccaro poniosą klęskę. Sądziłem też, że zobaczę ich ponownie najwcześniej za rok.

Tymczasem już po miesiącu rozpromieniony Strasser wkroczył do mojego gabinetu. Podniesionym głosem wymieniał nazwiska:

– Eddie Sutton, Arkansas! Abe Lemmons, Teksas! Jerry Tarkanian, UNLV! Frank McGuire, Karolina Południowa! – W tym momencie zerwałem się z fotela. McGuire był prawdziwą legendą – w meczu o mistrzostwo to on poprowadził drużynę

Karoliny Północnej do zwycięstwa nad Kansas z Wiltem Chamberlainem w składzie. – Trafiliśmy na żyłę złota!

Wspomniał też mimochodem o dwóch młodziakach, którzy jeszcze się nie wybili: Jimie Valvano (Iona) i Johnie Thompsonie (Georgetown).

Rok, a może dwa lata później Strasser dokonał podobnej sztuki z trenerami uniwersyteckich drużyn futbolu amerykańskiego. Zwerbował wszystkich wielkich, włącznie z Vince'em Dooleyem i jego mistrzami kraju, drużyną Georgia Bulldogs. Tak, tak, Herschel Walker w butach Nike!

Czym prędzej wydaliśmy oświadczenie prasowe o objęciu licznych uczelni kontraktem sponsorskim. Niestety, w oświadczeniu trafił się błąd literowy: zamiast „Iona” napisano „Iowa”. Natychmiast zadzwonił do nas Lute Olson, trener Iowy, wyraźnie zirytowany. Przeprosiliśmy i odpowiedzieliśmy, że następnego dnia opublikujemy sprostowanie.

Przez chwilę milczał.

– No, zaraz, zaraz – rzekł wreszcie. – A jak to właściwie jest z tą waszą Advisory Board...?

Zasada Hartera działała pełną parą.

Z innymi kontraktami sponsorskimi mieliśmy znacznie więcej kłopotów. Wycieczki na terytorium zawodowego tenisa zapowiadały się obiecująco po tym, jak podpisaliśmy umowę z Nastasem, potem jednak zdarzyło się potknięcie – nieudane rozmowy z Connorem. Teraz zaś i Nastase postanowił nas opuścić: Adidas zaoferował mu sto tysięcy dolarów rocznie, w tym zaopatrzenie w buty, stroje sportowe i rakietki. Dał nam okazję do wyrównania tej oferty, ale nie było mowy o takich wydatkach.

– To z rachunkowego punktu widzenia nieodpowiedzialne – oświadczyłem agentowi Nasty'ego i wszystkim, którzy mnie słuchali. – Nigdy więcej nie będzie w sporcie kontraktu sponsorskiego na taką kwotę!

I tak oto w 1977 roku zostaliśmy bez choćby jednej gwiazdy tenisa. Szybko zatrudniliśmy lokalnego zawodowca w roli konsultanta, a latem wybrałem się z nim na turniej w Wimbledonie. Pierwszego dnia w Londynie spotkaliśmy się z grupą amerykańskich oficjeli z tenisowego światka.

– Mamy paru młodych, świetnych graczy – powiedzieli. – A najlepszym z nich jest chyba Elliot Telscher. Gottfried też jest niesamowity. Ale cokolwiek zrobicie, trzymajcie się z daleka od chłopaka, który gra teraz na korcie czternastym.

– Dlaczego?

– To narwaniec.

Poszedłem prosto na kort numer czternaście. I zakochałem się, szaleńczo i beznadziejnie, w talencie kędzierzawego licealisty z Nowego Jorku, Johna McEnroe.

W tym samym czasie, gdy podpisywaliśmy umowy ze sportowcami, trenerami i szalonymi naukowcami, wprowadzaliśmy na rynek LD 1000, buty biegowe z podeszwą wyjątkowo mocno rozszerzoną w okolicy pięty. Była rozszerzona tak bardzo, że widziana od tyłu przypominała nartę wodną. W teorii rozwiązanie to miało osłabić siły działające na nogę biegacza, zmniejszyć obciążenie kolana oraz zapobiegać zapaleniu ścięgien i innym dolegliwościom trapiącym miłośników ruchu. Był to projekt Bowermana, a powstał przy znaczącym współudziale podiatry Vixiego. Klienci pokochali ten model.

Z początku. Potem bowiem pojawiły się problemy. Jeżeli biegnący nie stawiał stóp w idealny sposób, rozszerzona pięta powodowała pronację, problemy z kolanami, a czasem i poważniejsze kontuzje. Wezwaliśmy klientów do zwrotu wadliwego towaru i przygotowaliśmy się na publiczny lincz – ale nic takiego się nie zdarzyło. Przeciwnie, docierały do nas głosy wdzięczności. Żadna inna firma z branży nie próbowała eksperymentować, dlatego nasze wysiłki, czasem zwieńczone powodzeniem, a czasem nie, postrzegane były jako szlachetny trud. Porażka modelu LD 1000 nie załamała nas, a nawet umocniła lojalność klientów.

I tylko Bowerman ciężko przeżył swoją klęskę. Próbowałem go pocieszyć, przypominając, że bez niego nie ma Nike, więc powinien nadal eksperymentować, nadal tworzyć, bez strachu. Model LD 1000 był jak powieść geniusza literackiego, w której nie wszystkie wątki zostały dopięte. Takie rzeczy zdarzają się najlepszym i nie są powodem, by przestać pisać.

Moje apele nic nie zmieniły. Zwłaszcza że popełniłem błąd: wspomniałem o podeszwie z komorami powietrznymi, nad którą pracowaliśmy. Gdy Bowerman usłyszał o wynalazku Rudy'ego, parsknął pogardliwie:

– Buty powietrzne? To się nigdy nie uda, Buck.

Czy to możliwe, że w jego głosie pobrzmiwała zazdrość?

Pomyślałem, że może to i dobry znak, że żyłka współzawodnictwa każe Bowermanowi znowu zacząć działać.

Często się zdarzało, że siadałem po południu ze Strasserem i próbowaliśmy ustalić, dlaczego jedne linie produktów sprzedają się znakomicie, a inne wcale. Czasem przechodziliśmy do

rozmowy o tym, co ludzie o nas sądzą i z jakiej przyczyny. Nie prowadziliśmy „grup fokusowych” ani badań rynkowych – nie mogliśmy sobie na nie pozwolić – więc staraliśmy się użyć intuicji. Innymi słowy – wywróżyć prawdę z fusów. Oczywiście było, że ludziom podoba się wygląd naszych butów. Podobała im się także nasza historia: oto firma z Oregonu, założona przez pasjonatów biegania. Równie jasne było, że podoba im się to, co mówi o nich fakt, że noszą nasze buty. Staliśmy się czymś więcej niż marką: byliśmy symbolem pewnej postawy.

Wypada wspomnieć, że Hollywood zadziało na naszą korzyść. Mieliśmy tam człowieka, który rozdawał buty gwiazdom wszelkiej maści: tym wielkim, tym małym, wschodzącym i gasnącym. W końcu za każdym razem, gdy włączałem telewizor, jakaś postać nosiła Nike: czy to w serialu *Starsky i Hutch*, czy w *The Six Million Dollar Man*, czy w *Niesamowitym Hulku*. Jakimś cudem naszemu przedstawicielowi udało się podarować Farrah Fawcett parę biegówek Senorita Cortez. W 1977 roku aktorka wystąpiła w nich w jednym z odcinków *Aniołków Charliego*. To wystarczyło: jedno krótkie ujęcie Farrah w butach Nike i nim nastąpiło południe następnego dnia, ze wszystkich sklepów w całym kraju zniknęły zapasy Senority Cortez. Wkrótce potem w butach nazywanych powszechnie „butami Farrah” brykały już cheerleaderki z UCLA i USC.

Wszystko to oznaczało zwiększenie popytu... i nowe problemy z jego zaspokojeniem. Posiadaliśmy już rozleglejszą niż dawniej bazę produkcyjną. Poza Japonią pracowało dla nas kilka fabryk na Tajwanie i dwie mniejsze w Korei, a także w Portoryko i w Exeter – lecz mimo to nie nadążaliśmy z realizacją zamówień.

Poza tym im więcej fabryk wykorzystywaliśmy, tym mniej mieliśmy pieniędzy na firmowym koncie.

Zdarzało się jednak, że nasze problemy nie miały nic wspólnego z gotówką. Na przykład pięć największych fabryk w Korei kontrolowało tak wielką część rynku, a konkurencja była przez to tak ostra, że nie mieliśmy wątpliwości, iż prędzej czy później pojawią się kłopoty z podróbkami. I rzeczywiście, pewnego dnia dostałem pocztą doskonałą kopię naszego buta Nike Bruin, naturalnie ze *swooshem* na boku. Naśladownictwo to ponoć forma pochlebstwa, ale nielegalne kopiowanie produktu i znaku towarowego to kradzież – to zaś była kradzież iście diaboliczna. Jakość podróbki, do której stworzenia nasi ludzie przecież nie przyłożyli ręki, była wyborna, wręcz zdumiewająca. Napisałem do prezesa firmy, do której należała fabryka, żądając zaprzestania niecznych praktyk i strasząc go wyrokiem stu lat więzienia.

„A przy okazji”, dodałem, „może chcielibyście dla nas pracować?”

Latem 1977 roku podpisałem kontrakt z tą fabryką i na jakiś czas udało się zażegnać kryzys podróbkowy. Co ważniejsze, zyskaliśmy możliwość przeniesienia poważnej części naszej produkcji do nowego zakładu, gdyby pojawiła się taka konieczność.

Istotne było i to, że raz na zawsze skończyła się nasza zależność od Japonii.

Naturalnie byłem świadomy, że problemy nigdy się nie skończą, lecz przynajmniej chwilowo mieliśmy więcej powodów do zadowolenia niż trosk. Chcąc maksymalnie wykorzystać ten korzystny trend, rozpoczęliśmy nową kampanię reklamową pod

jakże seksownym hasłem: „Linia mety nie istnieje”. Był to pomysł agencji, którą niedawno zatrudniliśmy, a ściślej jej szefa, Johna Browna, który niedawno rozpoczął działalność w Seattle. Był młody, bystry i... naturalnie był przeciwieństwem sportowca. Najwyraźniej taka była tendencja w Nike w owym czasie; poza mną i Johnsonem bywalcy centrali prowadzili w swych fotelach raczej osiadły tryb życia. Lecz nawet jeśli Brown nie był typem atlety, to trzeba przyznać, że wymyślił kampanię i hasło idealnie oddające filozofię Nike. W reklamie można było podziwiać samotnego biegacza na pustej drodze pośród dorodnych jodeł – słowem: w ewidentnie oregońskim krajobrazie. W tekście znalazły się między innymi takie zdania: „Zwycięstwo nad przeciwnikiem jest względnie łatwe. Zwycięstwo nad samym sobą to niekończąca się misja”.

Wszyscy w moim otoczeniu uważali, że to świeża, śmiała reklama. Nie skupiała się na produkcie, ale na duchu, z którego narodził się produkt. Czegoś takiego nie widywało się w latach siedemdziesiątych. Ludzie gratulowali mi tej reklamy, jakbyśmy dokonali odkrycia, które wstrząsnęło światem, a ja tylko wzruszałem ramionami. Nie, nie z powodu wrodzonej skromności. Po prostu nadal nie pojmowałem potęgi reklamy. Ani trochę. Uważałem, że produkt albo mówi sam za siebie, albo nie. Że w ostatecznym rozrachunku liczy się wyłącznie jakość. Nie przypuszczałem, by jakakolwiek kampania reklamowa mogła dowieść, że się mylę, albo skłonić mnie do zmiany zdania.

Naturalnie nasi spece od promocji powtarzali mi, że się mylę, mylę, na tysiąc procent mylę. Ja zaś uparcie pytałem: czy potraficie stwierdzić z absolutną pewnością, że ludzie kupują Nike

z powodu waszej reklamy? Czy możecie to wykazać liczbowo, czarno na białym?

Cisza.

Nie, odpowiadali. Nie możemy „z absolutną pewnością”.

Trudno więc podniecać się reklamą, mawiałem wtedy. Czyż nie?

Cisza.

Często żałowałem, że nie mam trochę więcej czasu – może wtedy mógłbym pozwolić sobie na debaty o zaletach kampanii reklamowych. Niestety, niemal codzienne kłopoty zawsze okazywały się w moich oczach ważniejsze od haseł, które mieliśmy drukować pod zdjęciami naszych butów. W drugiej połowie 1977 roku największym problemem była postawa posiadaczy naszych obligacji zamiennych: nagle zaczęli się dopominać o możliwość ich wykupu. Z ich punktu widzenia zdecydowanie najlepszym rozwiązaniem w tej sytuacji była publiczna emisja akcji, ale próbowaliśmy im tłumaczyć, że nie ma takiej opcji. Nie chcieli nawet o tym słyszeć.

Raz jeszcze zwróciłem się po pomoc do Chucka Robinsona. Podczas drugiej wojny światowej Chuck służył jako komandor podporucznik na jednym z pancerników. Potem budował pierwszą hutę w Arabii Saudyjskiej. Pomagał w negocjowaniu umowy zbożowej z Sowietami. Na biznesie znał się lepiej niż ktokolwiek z moich znajomych, dlatego już od jakiegoś czasu zależało mi na jego poradach. Niestety, w ostatnich latach był człowiekiem numer dwa w Departamencie Stanu pod wodzą Henry’ego Kissingera, co zdaniem Jaquy oznaczało, że jest dla mnie „nieosiągalny”. Teraz, gdy w wyborach zwyciężył Jimmy Carter,

Chuck pracował przy Wall Street i znowu mógł udzielić mi konsultacji. Zaprosiłem go do Oregonu.

Nigdy nie zapomnę jego pierwszego dnia w naszym biurze. Wprowadziłem go w najważniejsze wydarzenia ostatnich paru lat i podziękowałem serdecznie za bezcenną poradę na temat japońskich towarzystw handlowych, a następnie pokazałem mu nasze księgi. Przejrzał je, a gdy zaczął się śmiać, nie mógł się uspokoić przez dłuższą chwilę.

– Strukturalnie – rzekł wreszcie – sami staliście się japońskim towarzystwem handlowym – macie dziewięćdziesięcioprocentowe zadłużenie!

– Wiem.

– Tak się nie da żyć – stwierdził.

– Cóż... chyba właśnie dlatego cię tu sprowadziłem.

Na dobry początek zaproponowałem mu miejsce w zarządzie – zgodził się, ku mojemu zaskoczeniu. Teraz dopiero spytałem go o zdanie na temat ewentualnej publicznej emisji akcji.

W odpowiedzi usłyszałem, że to nie ewentualność, tylko absolutna konieczność. Jego zdaniem musiałem jakoś rozwiązać problem płynności finansowej, zaatakować go, zmierzyć się z nim raz na zawsze, w przeciwnym razie groziła mi utrata firmy. Jego ocena napełniła mnie strachem, ale wiem, że była konieczna.

Po raz pierwszy uznałem, że publiczna emisja to rzecz nieunikniona, lecz nie umiałem zaakceptować tego faktu: poczułem smutek. Jasne, należało się spodziewać wpływu ogromnych pieniędzy z tytułu takiej operacji. Lecz przecież wizja bogactwa nigdy mną nie powodowała, a dla pozostałych Buttface'ów znaczyła jeszcze mniej. Kiedy więc nadeszła pora

kolejnego zgromadzenia, oznajmiłem moim towarzyszom, jakie wnioski wysnuł Chuck, ale nie poprosiłem o kolejną debatę: po prostu głosowaliśmy.

Hayes był za.

Johnson przeciwko.

Strasser też.

– Zepsujemy kulturę – mamrotał bez końca.

Woodell był niezdecydowany.

W jednym tylko byliśmy całkowicie zgodni: nie było formalnych przeszkód. Naprawdę moglibyśmy zorganizować publiczną emisję, gdybyśmy tylko chcieli – sprzedaż była nadzwyczajna, opinia o firmie jeszcze lepsza, a dysputy prawne dawno za nami. Owszem, mieliśmy dług, ale chwilowo w granicach rozsądku. Gdy zaczynał się sezon świąteczny 1977 roku, a na sąsiednich domach pojawiły się bożonarodzeniowe lampki, pamiętam, że podczas jednej z wieczornych przebieżek pomyślałem: Wszystko się zmieni, to tylko kwestia czasu.

I wtedy przyszedł list.

Nieduży. Niepozorny. W standardowej białej kopercie. I z pieczęcią adresu zwrotnego: Służba Celna Stanów Zjednoczonych, Waszyngton, DC. Otworzyłem, przeczytałem i zatrzęsły mi się ręce. To był rachunek. Na dwadzieścia pięć milionów dolarów.

Przeczytałem jeszcze raz, a potem jeszcze raz. Nic z tego nie rozumiałem, poza tym, że zdaniem rządu federalnego firma Nike jest dłużnikiem z tytułu opłat celnych za ostatnie trzy lata, a wynikało to z czegoś, co nazywano „amerykańską ceną sprzedaży”, a co było rzekomo dawną metodą wymiaru cła.

Amerykańską ceną... czego? Wezwałem do siebie Strassera i rzuciłem mu list. Przeczytał go i roześmiał się.

– To nie może być prawda – powiedział, skubiąc brodę.

– Też tak pomyślałem – odparłem.

Przeczytaliśmy pismo jeszcze kilka razy i doszliśmy do wniosku, że to pomyłka. Gdyby bowiem było inaczej, gdybyśmy naprawdę byli winni dwadzieścia pięć milionów dolarów rządowi, oznaczałoby to koniec firmy. Tak po prostu. Wszystkie nasze rozmowy o ofercie publicznej okazałyby się nagle wielką stratą czasu. Wszystko, co zaszło od 1962 roku, okazałoby się stratą czasu. Linia mety nie istnieje? Przeciwnie: oto właśnie ujrzelismy swoją linię mety.

Strasser zadzwonił do kilku osób i wrócił do mnie nazajutrz. Tym razem już się nie śmiał.

– To może być prawda – oznajmił.

Była to prawda o złowrogich korzeniach. Nasi amerykańscy konkurenci, Converse i Keds, działając w porozumieniu z paroma małymi fabrykami – innymi słowy: cały istniejący jeszcze amerykański przemysł obuwniczy – stali za tą niespodzianką. Starając się spowolnić rozwój Nike, cierpliwie lobbowali w Waszyngtonie, aż dopięli swego, i to skuteczniej, niż się spodziewali. Zdołali mianowicie przekonać administrację celną, by okaleczyła nas, egzekwując amerykańską cenę sprzedaży – archaiczne prawo pamiętające czasy protekcjonizmu, które poprzedzały – albo, jak twierdzą niektórzy – spowodowały Wielki Kryzys.

Najprościej mówiąc, amerykańskie prawo sprzedaży (ASP) mówi o tym, że opłata celna za buty nylonowe musi stanowić

dwadzieścia procent kosztu wytworzenia tychże butów – chyba że „podobne obuwie” produkowane jest przez konkurentów w Stanach Zjednoczonych. Wtedy bowiem opłatę celną ustala się w wysokości dwudziestu procent *ceny detalicznej* owych produktów wytwarzanych przez konkurencję. Wystarczyło więc, by nasi rywale wyprodukowali parę butów na terytorium USA, ogłosili, że są „podobne” do naszych, a następnie wprowadzili je do sprzedaży w absurdalnie wysokiej cenie – i bum! Nasze opłaty celne także poszybowały w górę.

I to właśnie zrobili. Jedna brudna sztuczka i już zdołali podnieść nam cło o czterdzieści procent, w dodatku wstecznie! Celnicy twierdzili, że kwota należna za kilka lat sięga dwudziestu pięciu milionów dolarów. Strasser powiedział mi, że bez względu na to, czy to tylko brudna zagrywka konkurencji, czy nie, z urzędem celnym nie ma żartów: byliśmy winni dwadzieścia pięć milionów, więc urząd chciał dostać pieniądze. I to natychmiast.

Oparłem czoło o blat biurka. Parę lat wcześniej, gdy walczyłem przeciwko Onitsuce, mogłem sobie wmawiać, że sednem problemu są różnice kulturowe. Jakąś częścią umysłu, ukształtowaną zapewne przez wydarzenia drugiej wojny światowej, nie dziwiłem się zbytnio, gdy przyszło mi się zmagać z dawnym wrogiem. Teraz sam znalazłem się na miejscu Japończyków, a moim wrogiem były Stany Zjednoczone Ameryki. Mój własny rząd.

Tego rodzaju konfliktu nie mogłem przewidzieć, a teraz rozpaczliwie pragnąłem go uniknąć – lecz nie mogłem. Przegrana zaś oznaczała unicestwienie firmy. Kwota dwudziestu pięciu milionów dolarów odpowiadała wysokością całej naszej sprzedaży w roku 1977. I nawet gdybyśmy jakimś cudem mogli oddać

państwu roczne przychody, to przecież nie utrzymalibyśmy się na rynku, płacąc w przyszłości o czterdzieści procent wyższe opłaty celne.

Pozostało nam tylko jedno, jak poinformowałem Strassera z głębokim westchnieniem:

– Będziemy z nimi walczyć wszelkimi sposobami.

Nie wiedziałem, dlaczego akurat ten kryzys uderzył w moją psychikę mocniej niż wszystkie inne. Uparcie próbowałem wmówić sobie, że nieraz już przeżywaliśmy trudne chwile, że i tym razem przeżyjemy.

I wciąż miałem złe przeczucia.

Próbowałem porozmawiać o tym z Penny, ale usłyszałem, że ja tak naprawdę nie rozmawiam, tylko pomrukuje i gapię się w przestrzeń.

– Jakbyś był za ścianą – dodała, zniechęcona i trochę wystraszona.

Powinienem był odpowiedzieć: tak się zachowują mężczyźni, gdy walczą. Stawiają mury. Podnoszą most zwodzony. Napełniają fosę.

Tyle że skryty za swoim murem nie bardzo wiedziałem, co robić. Można powiedzieć, że w 1977 roku straciłem zdolność mówienia: albo milczałem, albo wściekałem się na innych. Późną nocą, po konferencjach ze Strasserem, Hayesem, Woodellem albo moim ojcem – nadal nie widziałem wyjścia; widziałem tylko i wyłącznie upadek biznesu, który stworzyłem z takim trudem. I dlatego wyżywałem się na telefonie. Zamiast odłożyć słuchawkę, waliłem nią w widełki raz po raz, coraz mocniej i mocniej, aż się rozpadała. Naprawdę kilka razy się zdarzyło, że z naszego domowego aparatu została miazga.

Po trzecim, może czwartym razie zauważyłem, że technik z firmy telekomunikacyjnej dziwnie na mnie patrzy. Gdy już podłączył nowy aparat i sprawdził, czy jest sygnał, zaczął pakować narzędzia, mamrocząc pod nosem:

– To... naprawdę... bardzo niedojrzałe.

Skinąłem głową.

– A pan chyba jest dorosły – dodał.

Znowu skinąłem.

Gdy technik od telefonu czuje się w obowiązku cię skarcić, pomyślałem, to znak, że naprawdę powinienes coś zmienić w swoim zachowaniu. Tego dnia złożyłem sobie kilka obietnic. Między innymi taką, że od tej pory będę medytował, odliczał wstecz albo biegał nocą dwanaście mil – robił wszystko, byle tylko więcej się nie rozkleić.

Nierozklejanie się to jednak niezupełnie to samo co bycie dobrym ojcem. Zawsze sobie obiecywałem, że będę lepszym ojcem dla moich synów, niż mój ojciec był dla mnie – że będę częściej doceniał ich wysiłki, poświęcał im więcej uwagi. Niestety, gdy pod koniec 1977 roku dokonałem uczciwej oceny swojej postawy, gdy policzyłem, jak wiele czasu spędziłem z dala od chłopców, gdy spostrzegłem, jak daleki pozostaję nawet wtedy, gdy jestem w domu, nie mogłem wystawić sobie dobrego stopnia. Gdybym musiał wyrazić to w liczbach, powiedziałbym, że byłem w tym czasie może o dziesięć procent lepszy dla swych synów niż mój ojciec dla mnie.

Ale przynajmniej lepiej zarabiam na ich utrzymanie, pocieszałem się.

I nadal opowiadam im bajki na dobranoc.

„Boston, kwiecień 1773 roku. Wraz z zastępami rozgniewanych kolonistów, w proteście przeciwko podwyżce cła na ich ukochaną herbatę, Matt i Travis History zakradli się na pokład trzech statków stojących w porcie i wyrzucili za burtę cały ładunek herbaty...”

Lecz gdy tylko zamykali oczy, wymykałem się z ich pokoju, siadałem w moim fotelu i sięgałem po słuchawkę. „Cześć, tato. Tak. Jak się masz...? Ja? Nie za dobrze”.

Od dziesięciu lat tak żegnałem każdy dzień, to było moje wybawienie od trosk. Teraz potrzebowałem go bardziej niż kiedykolwiek. Potrzebowałem tego, co mógł mi dać jedynie ojciec, choć miałbym problem z nazwaniem tego jednym słowem.

Wsparcia?

Uznania?

Pocieszenia?

9 grudnia 1977 roku otrzymałem to wszystko w pakiecie. A przyczyną, rzecz jasna, był sport.

Tego wieczoru Rockets grali z Lakersami. Na początku drugiej połowy obrońca z Los Angeles, Norm Nixon, rozminął się z atakującym z Houston, a jego kolega z drużyny, Kevin Kunnert, siedmiostopowa tyczka z Iowy, rzucił się do zbiórki wraz z Kermitem Washingtonem z Rockets. W zamieszaniu Washington ściągnął Kunnertowi szorty, a Kunnert odplacił mu za to za pomocą łokcia. Washington nie pozostał mu dłużny: tym razem uderzył w głowę. Wywiązała się bójka i wtedy na pomoc kolegom z Houston Rockets pospieszył Rudy Tomjanovich. Washington obrócił się nagle i powitał nadbiegającego sierpowym o porażającej sile: jednym ciosem złamał mu nos i szczękę,

praktycznie oddzielając kości twarzy od reszty czaszki. Potężnie zbudowany Tomjanovich zwałił się na parkiet jak kłoda, z łomotem przypominającym huk wystrzału, który rozniósł się echem wśród nagle ucichłych trybun L.A. Forum. Przez kilka sekund koszykarz leżał bez ruchu, w szybko rozlewającej się kałuży krwi.

Nic nie wiedziałem o tym incydencie, póki wieczorem nie zadzwoniłem do ojca. Nie mógł złapać tchu. Zdziwiłem się, że w ogóle oglądał mecz, ale tego roku wszyscy w Portlandzie oszaleli na punkcie koszykówki, jako że nasza drużyna, Trail Blazers, broniła mistrzostwa NBA. Gdy ojciec już zrelacjonował mi walkę na parkiecie, zawołał:

– Och, Buck, Buck, to była jedna z najbardziej niesamowitych rzeczy, jakie w życiu widziałem! – Umilkł nagle, a po długiej pauzie dodał: – Kamera coraz bardziej zbliżała się do leżącego i widać było wyraźnie buty Tomjanovicha... i *swoosh*! Zrobili zbliżenie na *swoosh*.

Nigdy wcześniej nie słyszałem takiej dumy w głosie ojca. Co tam, może i Tomjanovich walczył w szpitalu o życie, a kości jego twarzy pływały luzem w czaszce, za to cały kraj mógł popatrzeć na logo Bucka Knighta!

Możliwe, że dopiero w tym momencie *swoosh* stał się dla mojego ojca czymś realnym. Czymś poważanym. Nie, nie usłyszałem, że tata jest ze mnie dumny, ale gdy odkładałem słuchawkę, czułem się tak, jakby mi to powiedział.

I dla takiej chwili prawie warto było przeżyć to wszystko, pomyślałem.

Prawie.

Od czasu, gdy sprzedałem pierwszych kilkaset par butów z bagażnika mojego valianta, rok po roku obroty firmy rosły w postępie geometrycznym. Gdy jednak rok 1977 miał się ku końcowi... sprzedaż po prostu eksplodowała: niemal siedemdziesiąt milionów dolarów! Postanowiliśmy z Penny kupić większy dom.

Dziwnie się z tym czuliśmy, w samym środku apokaliptycznej bitwy z urzędem Celnym, ale może właśnie to podobało mi się najbardziej: zachowywaliśmy się tak, jakby sprawy miały się ułożyć po naszej myśli.

Odważnym szczęście sprzyja i takie tam.

Podobało mi się także to, że zmienimy otoczenie.

Być może wtedy i sytuacja firmy w sporze z rządem ulegnie zmianie, myślałem.

Oczywiście smutno nam było rozstawać się ze starym domem. To tam nasi chłopcy stawiali pierwsze kroki. Matthew uwielbiał przydomowy basen. Nigdy nie bywał tak spokojny jak wtedy, gdy mógł pobawić się w wodzie. Pamiętam, jak Penny stwierdziła kiedyś, kręcąc głową: „Jednego możemy być pewni: ten chłopak nigdy nie utonie”.

Czas jednak płynął i nasi synowie rośli – potrzebowali więcej miejsca, a tego w nowym domu nie brakowało. Stał na pięcioakrowej działce wysoko nad Hillsboro, a każdy z jego pokoi wydawał się nam jasny i przestronny. Od pierwszej nocy czuliśmy, że znaleźliśmy swój prawdziwy dom. Była tam nawet gotowa wnęka na mój ulubiony fotel.

Nowy adres wydał mi się dobrym pretekstem do wprowadzenia nowych zwyczajów. Jeśli nie byłem w podróży, starałem się bywać

na meczach koszykówki, baseballu i piłki nożnej z udziałem synów. Poświęciłem wiele weekendów na to, by nauczyć Matthew machać kijem, choć chwilami obaj się zastanawialiśmy: po co? Za nic nie chciał utrzymać nogi zakroczonej w miejscu. Nie słuchał mnie. Kłóciliśmy się bezustannie.

– Piłka jest w ruchu – mówił. – Dlaczego więc ja mam być nieruchomy?

– Dlatego, że w ruchu trudniej ją trafić.

Niestety, żadne argumenty nie wydawały mu się przekonujące.

Matthew był kimś więcej niż urodzonym buntownikiem. Odkryłem, że w gruncie rzeczy jest urodzonym oponentem. Nie akceptował niczyjej woli, żadnej władzy, a ciemięzców dostrzegał w każdym kącie. Z kolei każdy sprzeciw wobec jego woli odbierał jako formę ucisku i wezwanie do walki. Kiedyś na przykład brał udział w meczu piłki nożnej i grał jak skończony anarchista. Nie próbował współzawodniczyć z graczami, tylko z zasadami gry, z samą strukturą sportu. Gdy najlepszy zawodnik drużyny przeciwnej zbliżał się ku niemu z piłką, Matthew zapomniał o meczu, zapomniał o piłce – zaatakował golenie. Napastnik padł, jego rodzice wbiegli na boisko, rozpętało się pandemonium. Podczas nie wiem już której bijatyki wszczętej przez mego syna w końcu spojrzałem na niego i pojąłem, że podobnie jak ja nie ma najmniejszej ochoty na tę grę. Nie lubił piłki nożnej. Prawdę mówiąc, w ogóle nie lubił sportu. Owszem, grał, a ja obserwowałem jego grę, ale wszystko to wynikało z poczucia obowiązku.

Z czasem jego zachowanie zaczęło negatywnie wpływać na Trávisa. Młodszy brat był utalentowanym sportowcem i uwielbiał

ruch, ale Matthew robił wszystko, by go do sportu zniechęcić. I tylko dlatego pewnego dnia Travis po prostu zrezygnował. Nie chciał już należeć do żadnej drużyny. Prosiłem, żeby się jeszcze zastanowił, ale jedynym, co tak naprawdę łączyło go z Matthew – a może i ze mną – był wrodzony upór. Spośród wszystkich negocjacji, w których zdarzyło mi się uczestniczyć, te z moimi synami należały do najtrudniejszych.

Gdy w sylwestra, w ostatnim dniu 1977 roku, obchodziłem dom, gasząc kolejno światła, miałem wrażenie, że w skale, na której zbudowałem swoje życie, pojawiło się głębokie pęknięcie. Żyłem sportem, moja firma zaopatrywała sportowców, filarem więzi z moim ojcem był sport, a żaden z moich synów nie chciał mieć ze sportem nic wspólnego.

Wydawało mi się to niesprawiedliwe, podobnie jak amerykańska cena sprzedaży.

1978

Strasser był naszym pięciogwiazdkowym generałem, ja zaś byłem gotów podążać za nim w ogień dowolnej bitwy. Podczas wojny z Onitsuką jego święte oburzenie dodawało mi sił i odwagi, jego umysł zaś był śmiercionośną bronią. W nowych zmaganiach, tym razem z rządem federalnym, jego oburzenie było podwójne. I dobrze, myślałem. Strasser gniewnie kroczył korytarzami biura niczym wkurzony wiking, a każdy jego krok był muzyką dla moich uszu.

Obaj jednak wiedzieliśmy, że wściekłość nie wystarczy, by zwyciężyć. Nie wystarczy też sam Strasser – w końcu musieliśmy się zmierzyć ze Stanami Zjednoczonymi Ameryki! Potrzeba nam było kilku ludzi honoru. I dlatego Strasser sięgnął po młodego prawnika z Portlandu, z którym się przyjaźnił, niejakiego Richarda Werschkula.

Nie pamiętam, by kiedykolwiek przedstawiono mnie Werschkulowi. Nie pamiętam, by ktokolwiek prosił mnie, żebym się z nim spotkał albo go zatrudnił. Pamiętam tylko, że nagle stałem się świadomy obecności Werschkula. Nawet bardzo

świadomy. W taki sposób, jak bywa się świadomym obecności dorodnego dzięcioła w ogródku. Albo na własnej głowie.

Zasadniczo przyjście Werschkula było mile widzianą zmianą. Podobała nam się jego niespożyta energia. Miał też papiery, które zawsze robiły na nas dobre wrażenie: studiował prawo w Stanfordzie i na University of Oregon. Nieprzeciętna była i jego postać: śniady, żyłasty, w okularach, szermował sarkazmem za pomocą głębokiego barytonu, którego nie powstydziliby się przeziębiony Darth Vader. Nade wszystko jednak sprawiał wrażenie człowieka z planem, z tym że ów plan najwyraźniej nie obejmował takich ewentualności jak kapitulacja albo sen.

Z drugiej strony, nasz nowy kolega bywał ekscentrykiem – miał, jak mawiała mama Hatfield, „dziki włos”. Od początku było w nim coś, co niezupełnie... pasowało. Na przykład, choć Werschkul był rodowitym oregończykiem, uparcie próbował uchodzić za dziecię Wschodniego Wybrzeża: te jego granatowe marynarki, różowe koszule, muszki... Chwilami nawet jego akcent zalatywał wakacjami w Newport, wiosłowaniem w ósemce z Yale i stadkiem kuców do gry w polo. Było to więcej niż dziwne, gdy się wiedziało, że gość wychował się w Willamette Valley. Werschkul potrafił też inteligentnie dowcipkować i nagle, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, zmieniać ton na śmiertelnie poważny.

A już nic nie budziło w nim powagi głębszej niż temat „Nike kontra Urząd Celny Stanów Zjednoczonych”.

Niektórzy w biurze obawiali się owej powagi Werschkula, twierdząc, że graniczy ona z obsesją. Nie szkodzi, myślałem. Do tej roboty nadają się wyłącznie ludzie z obsesją. Niektórzy kwestionowali emocjonalną stabilność Werschkula. Ja zaś

proponowałem: w takim razie kto pierwszy rzuci w niego kamieniem?

Poza tym Strasser go lubił, a ja ufałem Strasserowi. Kiedy więc Strasser zasugerował, żeby dać Werschkulowi awans i pchnąć go do Waszyngtonu, żeby miał bliżej do polityków, na których poparci nam zależało, nie wahałem się. I, co oczywiste, nie wahał się też Werschkul.

Mniej więcej w tym samym czasie posłałem Hayesa do Exeter, żeby sprawdził, jak sobie radzi nasza fabryka i jak dogadują się Woodell z Johnsonem. Ponadto miał się rozejrzeć za maszyną do gumy, dzięki której ponoć miało nam być łatwiej wymagać od producentów odpowiedniej jakości podeszew zewnętrznych i środkowych. Co więcej, Bowerman potrzebował jej do swoich eksperymentów, a ja konsekwentnie realizowałem politykę CZB: Czegokolwiek Zechce Bowerman. Gdyby Trener zażyczył sobie czołgu Sherman, kazałbym Woodellowi bez zbędnych pytań dzwonić do Pentagonu.

Lecz gdy Hayes spytał Woodella, gdzie mógłby kupić „ten, jak mu tam, młyn do gumy”, Woodell wzruszył ramionami. W życiu nie słyszał o takiej maszynie. Skierował Hayesa do Giampietra, który oczywiście wiedział o młynach do gumy wszystko, co warto wiedzieć. Parę dni później zapuścili się we dwóch głęboko w lasy stanu Maine, do małego miasteczka o nazwie Saco, gdzie miała się odbyć aukcja urządzeń przemysłowych.

Hayes wprawdzie nie znalazł tam młyna do gumy, za to zakochał się w miejscu, w którym odbywała się aukcja, a była to stara hala fabryczna z czerwonej cegły, wzniesiona na wyspie pośrodku rzeki Saco. Gmach pasowałby idealnie do powieści

Stephena Kinga, ale jakoś nie budził trwogi w Hayesie. Obudził w nim pożądanie. Cóż, może i należało się spodziewać, że facet cierpiący na fetysz buldożerowy zakocha się w starej, rdzewiejącej fabryce. Naprawdę zaskakujące zaś było to, że obiekt był na sprzedaż. Cena: pięćset tysięcy dolarów. Hayes zaoferował właścicielowi sto tysięcy, stanęło na dwustu tysiącach.

– Gratulacje – powiedzieli Hayes i Woodell, gdy zadzwonili do mnie tego popołudnia.

– Z okazji?

– Za cenę niewiele wyższą niż cena młyna do gumy zostałeś dumnym właścicielem całej cholery fabryki! – padła odpowiedź.

– Do licha, o czym wy mówicie?

Wyjaśnili. Niczym mały Jaś opowiadający matce o magicznej fasoli, dziwnym trafem zaczęli mówić mniej wyraźnie, gdy doszli do kwestii ceny oraz tego, że w remont budynku trzeba będzie zainwestować dziesiątki tysięcy dolarów.

Wiedziałem, że pili, zresztą później Woodell przyznał, że tak właśnie było. Gdy po drodze zatrzymali się przy wielkim sklepie z tanim alkoholem w New Hampshire, Hayes zawołał:

– Widząc takie ceny, człowiek nie może się *nie* napić!

Wstałem z fotela i ryknąłem do słuchawki:

– Wy osły! Na cholere mi nieczynna fabryka w Saco, w Maine?!

– Na magazyn? – zasugerowali. – A pewnego dnia mogłaby się stać filią naszej fabryki w Exeter.

Z pasją, której nie powstydziliby się John McEnroe, wrzasnąłem:

– Wy chyba żartujecie?! Ani się ważcie...

– Za późno. Kupiona!

I przerwali połączenie.

Usiadłem. Nie byłem nawet wściekły, raczej przybity. Urząd Celny próbował wycisnąć ze mnie dwadzieścia pięć milionów, których nie miałem, a moi ludzie krążyli po kraju, wypisując czeki na kolejne setki tysięcy dolarów, nawet nie pytając mnie o zdanie. I nagle ogarnął mnie błogi spokój, dziwnie podobny do śpiączki. I co z tego? – pomyślałem. Gdy wkroczą tu urzędnicy, gdy już mi wszystko zabiorą, to oni będą się martwić, co zrobić z nieczynną fabryką w Saco.

Po pewnym czasie Hayes i Woodell zadzwonili ponownie, żeby mnie poinformować, że jeśli chodzi o zakup fabryki, to tylko żartowali.

– Tak tylko chcieliśmy cię podpuścić – wyznali. – Ale naprawdę powinieneś ją kupić. Musisz!

– Dobra – odpowiedziałem znużony. – W porządku. Cokolwiek uważacie za stosowne, pacany.

W 1979 roku byliśmy na najlepszej drodze do osiągnięcia rekordowego wyniku sprzedaży: sto czterdzieści milionów dolarów. Co ważniejsze, równie szybko poprawiała się jakość naszych produktów. Ludzie z branży, znający się na rzeczy, pisali artykuły, w których chwalili nas za to, że „nareszcie” jesteśmy w stanie zaoferować lepszy towar niż Adidas. Osobiście uważałem, że owi fachowcy mocno się spóźnili na imprezę: jeśli nie liczyć paru potknięć w początkach naszej kariery, od lat produkowaliśmy buty znakomitej jakości. Co istotne, byliśmy też liderami innowacji. (Nie wspominając o tym, że na swą premierę czekały powietrzne podeszwy Rudy’ego).

Słowem: jeśli nie liczyć wojny z rządem Stanów Zjednoczonych, mieliśmy się doskonale.

To mniej więcej tak, jakby powiedzieć: jeśli nie liczyć tego, że siedzimy w celi śmierci, życie jest piękne.

I jeszcze jeden dobry znak: znowu wyrosliśmy z naszej kwatery głównej. Tego roku zorganizowaliśmy więc kolejną przeprowadzkę – wciąż w granicach Beaverton – do należącego już tylko do nas budynku o powierzchni czterdziestu tysięcy stóp kwadratowych. Mój gabinet błyszczał teraz nowością i był wielki, większy niż całe dawne biuro za ścianą Pink Bucket.

Był też zupełnie pusty. Dekoratorka uznała, że najlepszy będzie japoński minimalizm, z jednym absurdalnym detalem, który wszystkich bawił. Postanowiła mianowicie, że będzie śmiesznie, jeśli za biurkiem ustawi dla mnie fotel w kształcie ogromnej rękawicy baseballowej.

– Teraz może pan sobie tu siedzieć cały dzień i rozmyślać o tych waszych... sportowych rzeczach – powiedziała mi.

Usiadłem więc w rękawicy jak bezkształtna piłka i spojrzałem w okno. Może i należało rozkoszować się tą chwilą, zabawnością fotela, a zarazem ironią losu. Dzień, w którym nie przyjęto mnie do licealnej drużyny baseballowej, był jednym z najgorszych w całym moim życiu, a teraz siedziałem w wielkiej rękawicy, w nowym, pięknym gabinecie, kierując firmą, która sprzedawała „sportowe rzeczy” zawodowym baseballistom. Jednakże zamiast napawać się tym, jak daleko zaszliśmy, siedziałem tam i próbowałem patrzeć w przyszłość: jak daleka droga jeszcze przed nami. Za oknem rosły rzędem piękne sosny i pomyślałem, że tak to jest ze mną: nie widzę lasu, bo drzewa mi go zasłaniają.

Nie rozumiałem wtedy, co się ze mną dzieje, ale pojąłem to z czasem. Lata stresu zbierały żniwo. Gdy człowiek dostrzega wyłącznie problemy, to znak, że zatracił ostrość widzenia. Akurat w tym momencie, gdy trzeba mi było wykazać się największą bystrością umysłu, zaczynałem odczuwać skutki wypalenia.

Ostatni Buttface w roku 1978 rozpocząłem hałaśliwym przemówieniem, które miało rozpalić ogień w moich żołnierzach, ale także – a może przede wszystkim – we mnie.

– Panowie – mówiłem – nasza branża to Królowna Śnieżka i siedmiu krasnoludków. W przyszłym roku... nareszcie... jeden z krasnali dobierze się do gatek Królowy Śnieżki!

Tak jakby ta kwiecista metafora wymagała tłumaczenia, wyjaśniłem zaraz, że Królowną Śnieżką jest Adidas, po czym zagrzmiałem, że nareszcie nadchodzi nasz czas!

Najpierw jednak musieliśmy zacząć sprzedawać ubrania. Nie chodziło nawet o to, że Adidas sprzedawał więcej sportowych strojów niż butów, ale o przewagę psychologiczną. Oferta odzieżowa była wabikiem na największe gwiazdy, tak jakby Adidas mówił wybitnym zawodnikom: Spójrzcie, ile wam dajemy, nie tylko buty, ale i koszulki, spodnie, wszystko, całą kolekcję. Argument ten był równie atrakcyjny dla sklepów sportowych.

Poza tym, gdyby jakimś cudem udało nam się załagodzić konflikt z celnikami i gdybyśmy zechcieli wystąpić kiedyś z publiczną emisją akcji, Wall Street nie potraktowałaby nas z należnym szacunkiem, gdybyśmy oferowali jedynie buty. Musieliśmy powiększyć asortyment, wprowadzając do sprzedaży naprawdę porządną linię strojów sportowych, to zaś oznaczało, że

potrzebujemy kogoś cholernie zdolnego, kto się tym zajmie. Podczas Buttface'u oznajmiłem, że tym kimś będzie Ron Nelson.

– Dlaczego właśnie on? – spytał Hayes.

– No cóż – odparłem – po pierwsze, ma CPA...

Hayes uniósł ręce nad głowę.

– Tylko tego nam potrzeba! – zawołał. – Kolejnego księgowego.

Miał rację: rzeczywiście wyglądało na to, że zatrudniam wyłącznie księgowych. I prawników. Nie chodziło o to, że jakoś szczególnie fascynowały mnie te profesje – po prostu nie wiedziałem, gdzie jeszcze miałbym szukać talentów. Przypomniałem więc Hayesowi nie po raz pierwszy, że niestety nie znam ani jednego Uniwersytetu Obuwniczego, żeby spośród jego absolwentów móc werbować narybek. Trzeba więc nam było szukać ludzi o bystrych umysłach, na to stawialiśmy przede wszystkim. Księgowi i prawnicy mieli tę zaletę, że zdążyli już coś udowodnić: zdołali opanować naprawdę trudne rzemiosło i zdać niełatwy egzamin.

Większość wykazywała się potem co najmniej podstawową kompetencją. Było więc jasne, że gdy zatrudniamy księgowego, to będzie umiał liczyć. Gdy zatrudniamy prawnika, będzie umiał mówić. A czegoż można się było spodziewać po świeżo upieczonym specu od marketingu czy „deweloperze produktu”? Tego nie wiedział nikt. Nie byliśmy w stanie przewidzieć, co będzie potrafił taki kandydat, czy w ogóle coś będzie potrafił. A typowy absolwent szkoły biznesu? Ktoś taki nawet nie chciał zaczynać kariery od sprzedawania butów. W dodatku wszyscy oni mieli praktycznie zerowe doświadczenie, więc moglibyśmy równie dobrze rzucać monetą, posiłkując się co najwyżej pozytywnym

wrażeniem z rozmowy kwalifikacyjnej. Tyle że nie mogliśmy sobie pozwolić na taki margines błędu.

Co się zaś tyczy księgowych, to Nelson był wśród nich wyróżniającą się postacią. W ciągu zaledwie pięciu lat został kierownikiem zespołu – to było doprawdy zawrotne tempo. Wyróżniał się już w szkole średniej: był najlepszym uczniem. (Niestety znacznie później dowiedzieliśmy się, że pobierał nauki w ogólniaku we wschodniej Montanie, jego klasa liczyła pięć osób).

Były jednak i minusy w tym bilansie: Nelson, który wcześniej wybrał karierę księgowego, był jeszcze bardzo młody. Może zbyt młody, by wziąć na barki tak wielki ciężar jak przygotowanie zupełnie nowej linii produktów. Ja jednak pomyślałem, że jego młodość nie będzie decydującym czynnikiem, a to dlatego, że w sensie technicznym stworzenie kolekcji odzieżowej nie wydawało mi się szczególnie trudnym zadaniem – nie trzeba było znać się na technice czy fizyce. Jak to kiedyś zgrabnie ujął Strasser, „nie ma czegoś takiego jak szorty powietrzne”.

Ale potem, podczas jednego z pierwszych spotkań z Nelsonem, krótko po tym, jak zleciłem mu nowe zadanie, zauważyłem, że... on nie ma za grosz wyczucia stylu. Im dłużej go oglądałem – z góry na dół i z każdego boku – tym dobitniej sobie uświadamiałem, że to bodaj najgorzej ubrany osobnik, jakiego w życiu spotkałem. Gorzej niż Strasser. Nawet jego samochód (co zaobserwowałem któregoś dnia na parkingu) miał najpaskudniejszy na świecie odcień brązu. Gdy wspomniałem o tym Nelsonowi, tylko się zaśmiał. Miał też czelność się

pochwalić, że wszystkie samochody, które do tej pory posiadał, miały identyczny kolor.

– Możliwe, że jeśli chodzi o Nelsona, popełniłem błąd – zwierzyłem się Hayesowi.

Nigdy nie byłem znawcą mody, ale wiedziałem, jak wygląda przyzwoity garnitur. Jako że firma miała wkrótce wejść na rynek odzieżowy, zacząłem zwracać baczniejszą uwagę na to, co noszę, a także na stroje otaczających mnie osób. I przyznam, że na tym drugim froncie doznałem lekkiego szoku. Bankierzy, inwestorzy, przedstawiciele Nissho, przeróżni ludzie, na których mieliśmy zrobić jak najlepsze wrażenie, zaglądali do naszych biur i wybałuszali oczy na widok, dajmy na to, Strassera w hawajskiej koszuli albo Hayesa w kombinezonie kierowcy buldożera. Niekiedy ich ekscentryczny styl wzbudzał jedynie rozbawienie. Jeden z szefów sieci Foot Locker powiedział: „Myślmy o was jak o bogach, póki nie zobaczymy waszych samochodów”. Znacznie częściej jednak aparycja moich ludzi wzbudzała zażenowanie i uznałem, że to potencjalnie niebezpieczne dla firmy. Dlatego też w okolicy Święta Dziękczynienia 1978 roku wprowadziłem w firmie surowe zasady dotyczące ubioru.

Moi ludzie nie zareagowali z przesadnym entuzjazmem. Wielu mamrotało pod nosem: Korporacyjne pierdoły. Drwili ze mnie. Znacznie częściej po prostu ignorowali. Nawet dla postronnego obserwatora jasne było natomiast, że Strasser zaczął ubierać się *gorzej*. Gdy przyszedł do pracy w wypchanych na tyłku bermudach, jakby chwilę wcześniej przechadzał się po plaży z licznikiem Geigera, nie wytrzymałem. To była jawna niesubordynacja.

Przechwyciłem go na korytarzu i wezwałem do siebie.

– Masz zacząć nosić marynarkę i krawat! – powiedziałem.

– Nie jesteśmy marynarkowo-krawatową firmą! – odparował.

– Teraz już jesteśmy.

Wyszedł bez słowa.

W następnych dniach konsekwentnie mnie prowokował, starannie dobierając coraz to bardziej nieformalne stroje. Ukaralem go finansowo: poleciłem księgowej, by z najbliższej wypłaty potrąciła mu siedemdziesiąt pięć dolarów.

Oczywiście najpierw zrobił mi scenę, a potem zaczął knuć. Parę dni później on i Hayes przyszli do pracy w marynarkach i krawatach – ale jakich! Prążki, plecionki, kratki, groszki, a wszystko z wiskozy, poliestru i... konopi? Z jednej strony była to farsa, a z drugiej – forma protestu, gest obywatelskiego nieposłuszeństwa. Tyle że ja nie miałem nastroju na podziwianie przebieranek dwóch Gandhich świata mody. Cofnąłem im zaproszenie na najbliższy Buttface, po czym kazałem iść do domu i nie wracać, póki nie zaczną się zachowywać i ubierać jak dorośli ludzie.

– I znowu potrącę ci z wypłaty! – krzyknąłem na koniec do Strassera.

– A pieprz się! – odparował.

I właśnie wtedy, w tej sekundzie, odwróciłem się. Zbliżał się do nas Nelson, ubrany gorzej niż obaj delikwenci. Poliestrowe dzwony, koszula z różowego jedwabiu rozpięta aż po pępek. Strasser i Hayes? Pół biedy. Ale co odbiło temu nowemu, że nagle zaczął protestować przeciwko nowemu dress code'owi? Przecież ledwie go zatrudniłem! Wskazałem mu drzwi i powiedziałem,

żeby poszedł do domu. W tym momencie, widząc jego zdumioną, a zaraz potem przerażoną minę, zrozumiałem: on nie protestował. On z natury nie miał krzty gustu.

Mój nowy szef działu odzieży.

Wycofałem się w zacisze mojego baseballowego fotela i długo, bardzo długo spoglądałem w okno. Sportowe rzeczy.

Wiedziałem, co się święci. I nie pomyliłem się.

Parę tygodni później Nelson stanął przed nami, by dokonać oficjalnej prezentacji pierwszej w dziejach linii produktów odzieżowych Nike. Promieniejąc dumą i mimowolnie uśmiechając się z podniecenia, rozłożył nowiutkie ubrania na stole konferencyjnym. Brudne szorty, obszarpane T-shirty, wygniecione bluzy z kapturem – miałem wrażenie, że każdy z tych nieapetycznych eksponatów mógł mieć za sobą tylko jedną przeszłość: musiał spędzić dłuższy czas w śmietniku. Na domiar złego każdy ze swych „projektów” Nelson wyciągał z obleśnej papierowej torby i całkiem serio się zastanawiałem, czy nosi w niej także drugie śniadanie.

W pierwszej chwili byliśmy tak zszokowani, że nikt z nas nie wiedział, co powiedzieć. Wreszcie ktoś zachichotał – pewnie Strasser. Potem ktoś parsknął – może Woodell. A potem tamy puściły. Wszyscy ryknęli śmiechem, kołysząc się na krzesłach, a niektórzy nawet z nich pospadali. Nelson zorientował się, że sknocił sprawę, i zaczął w pośpiechu wpychać swoje szmaty z powrotem do papierowej torby, która po chwili pękła, wywołując kolejną salwę śmiechu. Ja także się śmiałem, może nawet głośniejsz niż pozostali, ale miałem dziwne wrażenie, że lada chwila mogę zacząć szlochać.

Niedługo potem przenieśliśmy Nelsona do nowo utworzonego działu produkcji, gdzie dzięki nieprzeciętnemu talentowi do rachunkowości świetnie wywiązywał się ze swoich zadań. Wtedy też po cichu przenieśliśmy Woodella do działu odzieży. Jak zwykle, spisał się znakomicie, tworząc linię produktów, która szybko przyciągnęła uwagę klientów i jeszcze szybciej zdobyła uznanie branży. W duchu zadawałem sobie pytanie, dlaczego nie pozwalam Woodellowi po prostu zajmować się wszystkim.

Na przykład tym, czym ja się zajmowałem. Może na przykład poleciałby na Wschodnie Wybrzeże i spróbował ściągnąć nam z karku funkcjonariuszy Urzędu Celnego?

W całym tym zamieszaniu i w stresie wywołanym niepewną przyszłością firmy potrzebowaliśmy czegoś, co podniesie nasze morale, i pod koniec 1978 roku wydarzyło się coś takiego: premiera modelu Tailwind. Zaprojektowany w Exeter, wyprodukowany w Japonii, był dzieckiem wynalazczego geniuszu M. Franka Rudy'ego, a także czymś więcej niż butem: był dziełem postmodernistycznej sztuki. Duży, lśniący, srebrzysty, oparty na powietrznych podszwach opatentowanych przez Rudy'ego, zawierał w sobie łącznie dwanaście nowatorskich rozwiązań. Wychwalaliśmy go w reklamach pod niebiosa, nie żałując pieniędzy, a jego premierę zgraliśmy z datą maratonu w Honolulu, podczas którego nasze buty miały posłużyć wielu biegaczom.

Na hawajską premierę nowego modelu poleciliśmy w komplecie i jak łatwo się domyślić, impreza szybko zmieniła się w pijackie bachanalia, zwieńczone zaimprovizowaną koronacją Strassera. Nieco wcześniej przenieśliśmy go z działu prawnego do

marketingu, wiedząc doskonale, że będzie się czuł nieswojo z dala od spraw, na których znał się najlepiej – raz na jakiś czas każdemu fundowałem taką zmianę, nie chcąc pozwolić, by moi współpracownicy popadli w rutynę. Model Tailwind był pierwszym dużym projektem Strassera w nowym środowisku.

– Trafiliśmy w dychę – powtarzał, czując się jak Midas, i nikt nie miał mu za złe tej odrobiny chełpliwości.

Po niebywale udanym debiucie Tailwind bardzo szybko stał się prawdziwym potworem, jeśli chodzi o sprzedaż. Już po dziesięciu dniach wszystko wskazywało na to, że przyćmi popularnością nawet nasze słynne pierwsze biegówki wafłowe.

A potem zaczęły napływać skargi. Klienci zwracali nasze nowe buty do sklepów, twierdząc, że zwyczajnie się rozlatują. Seria autopsji przeprowadzonych na wrakach zwróconych butów wykazała poważną wadę konstrukcyjną. W srebrnej farbie znajdowały się drobiny metalu, które w ruchu działały jak mikroskopijne żyłki, tnąc na strzępy całą przyszwę. Wezwaliśmy klientów, by zwrócili wadliwy towar, i zaoferowaliśmy pełną refundację kosztów. Połowa pierwszego pokolenia Tailwindów skończyła w śmietnikach, przeznaczona do recyklingu.

To, co zaczęło się jako „wzmacniacz morale”, zmieniło się w potężny cios. Najbardziej ucierpiała pewność siebie moich pracowników, choć każdy zareagował w inny sposób. Hayes jak opętany jeździł w kółko swoim buldożerem. Woodell każdego dnia wychodził z biura coraz później. Ja zaś półprzytomny kursowałem między moją wielką rękawicą baseballową a fotelem w domowym zaciszu.

Z czasem wszyscy zgodnie uznaliśmy, że nic strasznego się nie stało. To była cenna lekcja: nie wolno pakować dwunastu niesprawdzonych wynalazków do jednego buta. Nie można oczekiwać, że but to wytrzyma; nie można też liczyć na to, że ekipa projektantów poradzi sobie z takim wyzwaniem. Przypominaliśmy sobie nawzajem, że nie ma nic hańbiącego w tym, iż czasem trzeba wrócić do punktu wyjścia, a także o tym, ile gofrownic zmarnował Bowerman, zanim do czegoś doszedł.

W przyszłym roku, mawialiśmy. Zobaczcie. W przyszłym roku. Krasnoludek jeszcze dorwie swoją Królową Śnieżkę.

I tylko Strasser nie mógł sobie wybaczyć. Zaczął pić i spóźniać się do pracy. Jego styl ubierania się stał się nagle najmniejszym z moich problemów. Niewykluczone, że była to pierwsza prawdziwa porażka w całym życiu Strassera. Nigdy nie zapomnę tych ponurych zimowych poranków, kiedy zaglądał do mojego gabinetu, żeby przekazać najnowsze złe wieści na temat modelu Tailwind. Rozpoznawałem symptomy: on także był bliski wypalenia.

Jedyną osobą, której porażka Tailwinda nie zasmuciła w najmniejszym stopniu, był Bowerman. Mało tego, koszmarny debiut nowego modelu pomógł mu wydobyć się z marazmu, w którym tkwił od czasu, gdy zrezygnował z trenerki. Z nieukrywaną satysfakcją powtarzał mnie i moim kolegom:

– A nie mówiłem?

Nasze fabryki na Tajwanie i w Korei pracowały pełną parą, a my tymczasem otworzyliśmy nowe: w Heckmondwike w Anglii oraz w Irlandii. Obserwatorzy branży wskazywali na nasze nowe zakłady i na rosnącą sprzedaż, twierdząc, że już nic nas nie

zatrzyma. Niewielu miało pojęcie o tym, że jesteśmy splukani. I że nasz szef marketingu popada w coraz głębszą depresję. I że założyciel oraz prezes zarządu firmy siedzi z ponurą miną w wielkiej rękawicy baseballowej.

Wypalenie panoszyło się w centrali firmy jak zaraza. Lecz podczas gdy my pomału gaśliśmy, nasz człowiek w Waszyngtonie dopiero się rozpałał.

Werschkul zrobił wszystko, o co go poprosiliśmy. Nagabywał polityków. Pisał petycje. Lobbował. Orędownął za naszą sprawą z pasją chwilami graniczącą z obłądem. Dzień za dniem biegał po korytarzach Kongresu, rozdając parlamentarzystom buty ze *swooshem* na burcie. (Wiedząc, że prawo nakazuje im uwzględniać w deklaracji majątkowej wszelkie prezenty o wartości przekraczającej 35 dolarów, zawsze wręczał im wraz z butami fakturę na 34,99 dolara). Niestety, od każdego z polityków słyszał identyczną odpowiedź: daj mi coś na piśmie, synu, coś, co będę mógł zgłębić. Streść mi tę waszą sprawę.

I dlatego Werschkul spędził kilka miesięcy, pisząc „streszczenie”, a podczas owej pracy coś w nim pękło i to, co miało być zwięzłym dokumentem, przepoczwarzyło się w rozwlekłą historię „upadku imperium Nike”, zajmującą setki stron. Było dłuższe niż dzieło Prousta, dłuższe niż powieści Tolstoja – tyle że znacznie gorzej się je czytało. Miało nawet tytuł, który Werschkul bez cienia ironii ujął w takich oto słowach: „Werschkul o amerykańskiej cenie sprzedaży, tom I”.

Gdyby się nad tym głęboko, bardzo głęboko zastanowić, okazałoby się, że najbardziej przerażający był w tym wszystkim ów dopisek: „tom I”.

Posłałem Strassera na wschód, żeby wziął Werschkula w cugle, a w razie potrzeby siłą doprowadził do szpitala psychiatrycznego.

– Spróbuj chłopaka jakoś uspokoić – mówiłem.

Pierwszego wieczoru poszli więc do pubu w Georgetown na koktajl albo trzy, ale okazało się, że koktajle nie działają na Werschkula uspokajająco. Przeciwnie. Wgramolił się na stół i wygłosił płomienną mowę do klientów lokalu, chwilami wczuwając się nawet w rolę Patricka Henry’ego:

– Dajcie mi Nike albo dajcie mi śmierć!

Klienci pubu byli skłonni przychylić się do drugiej prośby.

Strasser próbował ściągnąć mówcę na podłogę, ale Werschkul dopiero się rozgrzewał.

– Nie rozumiecie, ludzie – wołał – że to próba naszej wolności? WOLNOŚCI! A wiecie, że ojciec Hitlera był inspektorem celnym?!

Wszystko to miało jednak i dobrą stronę: lęk przed kolejnymi wyczynami Werschkula postawił Strassera do pionu. Słuchając raportu o kondycji psychicznej naszego przedstawiciela w Waszyngtonie, znowu miałem wrażenie, że stoi przede mną dawny Strasser.

Śmialiśmy się długo i był to dobry, uzdrawiający śmiech. A potem Strasser wręczył mi egzemplarz dzieła „Werschkul o amerykańskiej cenie sprzedaży, tom I”. Egzemplarz oprawiony w skórę.

– Zamierzasz przeczytać? – spytał Strasser.

– Poczekam na ekranizację – odparłem, rzucając opasy tom na biurko.

Już wiedziałem, że trzeba będzie polecieć do Waszyngtonu – zapewne niejeden raz – i samemu poprowadzić tę walkę dalej. Nie

było innego wyjścia.

Kto wie, myślałem, może tym sposobem zdołam się wyleczyć z wypalenia? A może to uniwersalny lek na każdy przypadek wypalenia: pracować jeszcze ciężiej?

1979

Zajmował malutki gabinet w Departamencie Skarbu – zapewne dwa takie zmieściłyby się w schowku na obrusy w kuchni mojej matki. Z trudem mieściło się tam typowo urzędnicze, ciemnoszare biurko; na krzesło dla interesanta pozostało naprawdę niewiele miejsca.

Wskazał mi je palcem.

– Pan siądzie – powiedział.

Usiadłem i rozejrzałem się z niedowierzaniem. To ma być siedziba człowieka, który regularnie przysyła nam wezwania do zapłaty dwudziestu pięciu milionów dolarów zaległego cła? Spojrzałem na niego, biurokratę o ślepiach jak paciorki. Jakie stworzenie mi przypominał? Nie robaka. Był zdecydowanie większy. I nie węża. Nie był aż tak prosty. Wreszcie sobie przypomniałem: ośmiornicę w akwarium Johnsona. Dobrze pamiętałem Stretcha, który z taką łatwością wciągnął do swej kryjówki bezradnego kraba. Tak, ten urzędnik był krakenem. Mikrokrakenem. Biurokrakenem.

Postarałem się wytłumić te myśli, pogrzebać głęboko całą wrogość i strach. Przykleiłem do twarzy fałszywy uśmiech

i zacząłem wyjaśniać przyjaznym tonem, że cała ta sprawa to jakieś piramidalne nieporozumienie. Że nawet koledzy biurokrakena z Departamentu Skarbu przyznali mi rację. Podałem mu dokument.

– Proszę, oto pismo – powiedziałem – z którego wynika, że amerykańska cena sprzedaży nie dotyczy butów Nike. Pismo sporządzone w Skarbie – dodałem.

– Hmmm – mruknął w odpowiedzi biurokraken. Przez chwilę patrzył na dokument, po czym popchnął go ku mnie. – Nie obowiązuje w Celnym.

Nie obowiązuje? Mimowolnie zgrzytnąłem zębami.

– Przecież cała ta sprawa – zacząłem znowu – jest niczym więcej jak tylko brudną sztuczką naszych konkurentów. Próbuja ukarać nas za sukces, który odnieśliśmy.

– My to widzimy inaczej.

– My... czyli kto?

– Rząd Stanów Zjednoczonych.

Doprawdy trudno mi było uwierzyć, że ten... człowiek... przemawia w imieniu rządu Stanów Zjednoczonych, ale oczywiście nie powiedziałem mu tego.

– Doprawdy trudno mi uwierzyć, że rząd Stanów Zjednoczonych pragnie legitymizować tego rodzaju nieuczciwe działania. Że rząd Stanów Zjednoczonych, mój rząd, popiera zastraszanie niewielkiej firmy z Oregonu. Proszę pana, z całym szacunkiem, ja zjeździłem cały świat i wiem, że w taki sposób działają jedynie skorumpowane rządy państw nierozwiniętych. Widziałem, że nasyła się zbirów, by bezkarnie i arogancko rządzili się w firmach, ale nie uwierzę, że i mój rząd jest zdolny do takiego zachowania.

Biurokraken milczał. Na jego wąskich wargach pojawił się przelotnie wąty, krzywy uśmieszek. Nagle zdałem sobie sprawę, że ten typ jest groteskowo wręcz nieszczęśliwy, jak wszyscy funkcjonariusze biurokratycznej maszyny. Gdy znowu zacząłem mówić, jego nieszczęście objawiło się w nowy sposób: stał się niespokojny, pełen maniakalnej energii. Zerwał się z fotela i zaczął spacerować w ciasnocie za własnym biurkiem. Usiadł. I znowu się zerwał. Nie stawiał miarowych kroków myśliciela, raczej miotał się jak zwierzę w klatce. Trzy nerwowe kroki w lewo, trzy kulawe w prawo.

Wreszcie usiadł, by przerwać mi w pół zdania. Wyjaśnił, że zasadniczo nie obchodzi go, co mam do powiedzenia i co myślę ani czy cokolwiek w tej sprawie wydaje mi się „fair” albo „w amerykańskim duchu”. (Mówiąc to, kościstymi palcami rysował w powietrzu cudzysłowy). Po prostu chciał dostać swoje pieniądze. *Swoje* pieniądze?!

Objąłem się ramionami. Od czasu niedawnego dołka związanego z zawodowym wypaleniem mój dawny nawyk wracał ze zdwojoną siłą. W 1979 roku często wyglądałem tak, jakbym podtrzymywał się w ten sposób, żeby się nie rozpaść, żeby nie rozlały się moje wnętrzności. Chciałem stwierdzić coś przytomnie, zanegować słowa biurokrakena, które właśnie padły, ale nie ufałem sobie na tyle, by otworzyć usta. Bałem się, że zacznę wymachiwać rękami, a może i dziko wrzeszczeć. Że zatłukę go jego własnym telefonem. Niezła była z nas para: nerwowy spacerowicz i skulony wypłosz w klatce z własnych ramion.

Wreszcie dotarło do mnie, że mamy impas. Musiałem coś zrobić. Uznałem, że pora na odrobinę wazeliny. Wyznałem

biurokrakenowi, jak bardzo szanuję jego pracę. I rozumiem, że stara się jedynie wykonywać swoje obowiązki. Że pewnie nie jest to łatwe, tak wymierzać karne opłaty, a potem całymi dniami wysłuchiwać skarg. Rozejrzałem się znowu po celi zwanej biurem, udając współczucie. W końcu dodałem, że jeśli firma Nike zostanie zmuszona do zapłacenia tak astronomicznej kwoty, to prawda jest taka, że będzie to oznaczało jej koniec.

– No i? – spytał.

– No i? – powtórzyłem.

– No... i co z tego, panie Knight? Moim obowiązkiem jest pobieranie opłat celnych w imieniu Departamentu Skarbu Stanów Zjednoczonych. Tylko tyle i aż tyle. Cokolwiek się stanie, to się stanie.

Objąłem się ramionami tak ciasno, że zapewne przypominałem pacjenta w niewidzialnym kaftanie bezpieczeństwa.

W końcu opuściłem ręce i wstałem. Ostrożnie schyliłem się po teczkę, a potem poinformowałem biurokrakena, że nigdy nie pogodzę się z jego decyzją. I jeśli to konieczne, odwiedzę choćby i wszystkich senatorów i kongresmenów, żeby w prywatnej rozmowie wyłożyć im swoje racje. Ogarnęła mnie nagle fala współczucia dla Werschkula. Nic dziwnego, że mu odbiło, pomyślałem. „A wiecie, że ojciec Hitlera był inspektorem celnym?!”

– Zrobi pan, co uzna za stosowne – odparł biurokraken. – Miłego dnia.

To rzekłszy, odwrócił się ku swoim teczkom z dokumentami i spojrzał na zegarek. Dochodziła piąta. Tak niewiele czasu do fajrantu, a przecież trzeba jeszcze komuś zrujnować życie!

Tak rozpoczęły się moje regularne pielgrzymki do Waszyngtonu. Co miesiąc spotykałem się z politykami, lobbystami, konsultantami, biurokratami – słowem z każdym, kto mógł nam pomóc. Zanurzałem się coraz głębiej w ten specyficzny polityczny świat i czytałem wszystko, co tylko wpadło mi w ręce, a dotyczyło prawa celnego.

Przejrzałem nawet pierwszy tom dzieła Werschkula.

Wszystko na nic.

Pod koniec lata 1979 roku Werschkul załatwił mi spotkanie z jednym z senatorów z Oregonu, Markiem O. Hatfieldem. Powszechnie szanowany i bardzo ustosunkowany Hatfield był wtedy przewodniczącym senackiej Komisji do spraw Administracji. Wystarczyłby jeden jego telefon do szefów biurokrata, by nasz problem dwudziestu pięciu milionów dolarów przestał istnieć. I dlatego spędziłem kilka dni, przygotowując się do spotkania z nim na wszelkie sposoby, przy wsparciu Woodella i Hayesa.

– Hatfield musi uznać, że racja jest po naszej stronie – powiedział Hayes. – Szanują go po obu stronach sali, niektórzy nazywają go nawet Świętym Markiem. Nigdy nie oskarżono go o nadużywanie władzy, postawił się Nixonowi w aferze Watergate, a na dodatek walczył jak tygrys o pieniądze na renowację tam na Columbii.

– Zdaje się, że to nasza największa szansa – dodał Woodell.

– A może i ostatnia – dorzuciłem.

Gdy wieczorem dotarłem do Waszyngtonu, poszedłem z Werschkulem na kolację, podczas której ćwiczyliśmy nasze role. Niczym dwaj aktorzy wczytujący się w kolejne wersy scenariusza,

omawialiśmy każdą ewentualność, wszystkie możliwe argumenty, którymi Hatfield mógł próbować nas zaskoczyć. Werschkul uparcie powracał do swego dzieła, „tomu I”, a czasem nawet przebąkiwał coś o „tomie II”.

– Zapomnij o tym – poradziłem mu. – Trzymajmy się prostych argumentów.

Rankiem długo wspinaliśmy się po stopniach wiodących do gmachu Senatu Stanów Zjednoczonych, a ja podziwiałem imponującą fasadę, kolumny i lśniący marmur, a także flagę powiewającą nad tym wszystkim. Zatrzymałem się na chwilę, rozmyślając o Partenonie i Świątyni Nike. Wiedziałem, że zbliża się kolejny kluczowy moment mojego życia. Bez względu na to, jak miała się skończyć ta sprawa, nie chciałem pozwolić, by chwila ta przemknęła niezauważona. Stałem więc i stałem, zapatrzony w kolumnadę i słoneczne refleksy na polerowanym marmurze...

– Idziemy? – spytał Werschkul.

Był gorący letni dzień. Czułem, jak poci się moja dłoń zaciśnięta na rączce neseseru. Garnitur także nasiąkał potem. Miałem w takim stanie spotkać się z senatorem? Podać mu rękę na powitanie?

I w ogóle – jak można myśleć w takich warunkach?

Weszliśmy do przedsiionka gabinetu senatora Hatfielda, a tam jedna z jego asystentek przechwyciła nas i poprowadziła do poczekalni. Poczułem się niemal tak jak przed laty, gdy czekałem na narodziny synów. Pomyślałem o Penny. O rodzicach. O Bowermanie. O Grelle’u. O Pre. O Kitamim. O Jamesie Sprawiedliwym.

– Senator może już panów przyjąć – zameldowała asystentka.

Wprowadziła nas do przestronnego, przyjemnie chłodnego gabinetu. Hatfield wyszedł zza biurka i powitał nas serdecznie, jako krajanów z Oregonu, po czym wszyscy trzej zajęliśmy miejsca w fotelach ustawionych pod oknem. Hatfield się uśmiechnął. Werschkul też. Wspomniałem senatorowi, że jesteśmy dalekimi krewnymi: moja matka, o ile się nie myliłem, była jego kuzynką trzeciego stopnia. Przez chwilę gawędziliśmy o Roseburgu.

Wreszcie umilkliśmy i słychać było tylko szum klimatyzatora.

– Panie senatorze – zacząłem – przychodzimy dziś do pana w związku z...

Powstrzymał mnie, unosząc dłoń.

– Wiem wszystko o waszej sytuacji. Mój sztab przeczytał „Werschkula o amerykańskiej cenie sprzedaży” i zreferował mi sprawę. W czym mogę pomóc?

Milczałem, oszołomiony. Spojrzałem na Werschkula, którego twarz miała teraz odcień jego wściekle różowej muszki. Spędziliśmy sporo czasu, przygotowując się do przekonania Hatfielda do słuszności naszej sprawy, ale nie byliśmy gotowi na... sukces. Nachyliliśmy się ku sobie i przez chwilę szeptem próbowaliśmy ustalić, jak właściwie Hatfield mógłby nam pomóc. Werschkul uważał, że najlepszy byłby list do prezydenta Stanów Zjednoczonych albo do szefa służby celnej. Ja zaś wolałem, żeby zadzwonił. Nie mogliśmy się porozumieć, zaczęliśmy się spierać. Miałem przykre wrażenie, że klimatyzator się z nas naśmiewa. Wreszcie uciszyłem Werschkula, uciszyłem klimatyzator i zwróciłem się do Hatfielda:

– Panie senatorze, nie byliśmy przygotowani na to, że okaże nam pan od razu taką przychylność. Prawda jest taka, że

nie wiemy dokładnie, o co pana poprosić. Odezwiemy się wkrótce.

To rzekłszy, wyszedłem, nie oglądając się za siebie, by sprawdzić, czy Wersckul podążył za mną.

Wróciłem do domu w samą porę, by przewodniczyć dwóm innym ważnym dla firmy wydarzeniom. W samym centrum Portlandu otworzyliśmy sklep, a raczej pałac detaliczny o powierzchni trzech i pół tysiąca stóp kwadratowych, który natychmiast stał się celem szturmów klientów. Kolejki do kas nie miały końca. Ludzie przepychali się, żeby przymierzyć... właściwie wszystko. Musiałem pomóc pracownikom sklepu. Przez chwilę znowu byłem w salonie u rodziców, znowu mierzyłem stopy i szukałem najlepszych butów dla chętnych biegaczy. To były piękne chwile i bezcenne przypomnienie, co właściwie robimy i w imię czego.

Potem zaś trzeba było poprowadzić kolejną przeprowadzkę. Potrzebowaliśmy jeszcze więcej przestrzeni i szczęśliwie znaleźliśmy budynek o powierzchni czterdziestu sześciu tysięcy stóp kwadratowych ze wszelkimi wygodami – sauną, biblioteką, salą gimnastyczną i tyłoma salami konferencyjnymi, że nie umiałem ich zliczyć. Podpisując umowę najmu, przypomniałem sobie, jak jeździliśmy wieczorami z Woodellem, szukając lokum. Pokręciłem głową, ale nie czułem się jak zwycięzca.

– To wszystko może zniknąć choćby jutro – wyszeptałem.

Niezaprzeczalnie byliśmy dużą firmą. Zależało mi na tym, abyśmy „nie wyrosli z portek”, jak mawiała mama Hatfield, dlatego przeprowadzkę zorganizowaliśmy sobie dawnym domowym sposobem. W weekend stawili się wszyscy pracownicy i każdy zabrał swoje rzeczy, by przewieźć je prywatnymi samochodami do nowego budynku. My zaś jedynie zapewniliśmy

im darmową pizzę i piwo, a także wsparcie paru magazynierów, którzy przewieźli furgonetkami cięższe elementy wyposażenia. W końcu ruszyliśmy w drogę powolną kawalkadą.

Kazałem magazynierom zostawić basebalowy fotel w starym budynku.

Jesienią 1979 roku poleciałem do Waszyngtonu na drugie spotkanie z biurokrakenem. Tym razem nie był już taki bojowy, najwyraźniej Hatfield kontaktował się z Departamentem Skarbu. Zapewne zadziałał też inny senator z Oregonu, Bob Packwood, przewodniczący senackiej Komisji do spraw Finansów, która co roku weryfikowała budżet Departamentu Skarbu.

– Mam serdecznie dosyć – rzekł biurokraken, kierując ku mnie jedną ze swych macek – wysłuchiwanie sugestii od pańskich wysoko postawionych przyjaciół.

– Tak mi przykro – odparłem. – To z pewnością nie przyjemnego. Ale uprzedzam, że będzie pan ich wysłuchiwał, dopóki ta sprawa nie zostanie załatwiona.

– Czy pan wie – wycedził urzędnik – że ja wcale nie potrzebuję tej posady? Czy pan wie, że moja żona... ma pieniądze?! Ja naprawdę nie muszę pracować.

– Tym lepiej dla pana. I dla niej. – Im wcześniej pójdziesz na emeryturę, dodałem w myślach, tym lepiej.

Ale biurokraken nie myślał o emeryturze. Wiem, że przetrwał kolejne administracje, że pracował i dla republikanów, i dla demokratów. Był niezmienny, jak śmierć i podatki. A w dalekiej przyszłości miał należeć do owej małej koterii biurokratów, która podjęła katastrofalną decyzję, dając grupie agentów federalnych zielone światło do ataku na farmę w Waco^[*].

Teraz, gdy udało mi się nieco potrząsnąć biurokrakenem, mogłem chwilowo skupić się znowu na innym problemie, który mógł zagrozić naszej egzystencji: na kulejącej produkcji. Te same przyczyny, które zmusiły nas do wycofania się z Japonii – fluktuacje kursów walutowych, rosnące koszty pracy, niestabilność władz – zaczęły się pojawiać i na Tajwanie, i w Korei. Znowu nadszedł czas poszukiwania nowych fabryk, nowych krajów. Nadszedł czas, by pomyśleć o Chinach.

Pytanie brzmiało: jak się tam dostać? Wiedziałem, że któraś z dużych firm obuwniczych w końcu przebije biurokratyczną zaporę, a inne podążą jej tropem. Trik polegał więc na tym, abyśmy to my byli ową pierwszą dużą firmą. Ten bowiem, kto pierwszy dokonałby tej sztuki, być może na dziesięciolecie zdobyłby przewagę konkurencyjną nad pozostałymi – nie tylko w sensie wykorzystania chińskich fabryk, ale i zaopatrzenia tamtejszego rynku oraz nawiązania kontaktów z władzami. To dopiero byłby wyczyn! Już na pierwszych spotkaniach zarządu dotyczących ewentualnej ekspansji w stronę Chin padały znaczące słowa: miliard ludzi. Dwa. Miliardy. Stóp.

Mieliśmy w zespole specjalistę od tamtejszego rynku, a mianowicie Chucka, który nie tylko współpracował niegdyś z Henrym Kissingerem, ale także swego czasu należał do zarządu Allen Group, dostawcy części samochodowych planującego inwestycje w Chinach. Prezesem owej firmy był Walter Kissinger, brat Henry'ego. Od Chucka usłyszeliśmy, że Allen, dokonując bardzo wnikliwej analizy rynku azjatyckiego, odkrył talent pewnego Chińczyka, Davida Changa. Chuck znał Chiny i znał

ludzi, którzy znali Chiny, ale nikt nie znał Chin tak jak David Chang.

– Ujmę to tak – powiedział Chuck. – Gdy Walter Kissinger chciał się dostać do Chin i nie mógł, nie zadzwonił do Henry’ego. Zadzwonił do Changa.

Rzuciłem się do telefonu.

Obecność dynastii Chang w Nike Inc. nie rozpoczęła się najszcześliwiej.

Przed wszystkim David Chang był elegancikiem. Wydawało mi się, że to Werschkul ma odchylenie w kierunku wschodnioamerykańskiego szyku, ale tylko do czasu, aż poznałem Changa. Granatowa marynarka, złote guziki, wykrochmalona koszula w krateczkę, krawat w ukośne prążki – a wszystko to nosił jakby bez wysiłku. I bezwstydnie, jakby był barwnym owocem miłości Ralpha Laurena i Laury Ashley.

Oprowadziłem go po biurze, przedstawiając wszystkich po kolei, on zaś raz po raz wykazywał się niebywałym talentem do wypowiedziania najgorszych możliwych słów. Poznał Hayesa, ważącego trzysta trzydzieści funtów, Strassera ważącego trzysta dwadzieścia funtów oraz Jima Mannsa, naszego nowego szefa działu finansowego, któremu brakowało najwyżej jednego batonika do trzystu pięćdziesięciu funtów. A poznawszy ich wszystkich, Chang pozwolił sobie na żarcik o „półtonowym zarządzie”. I o dość krytycznej masie, jak na kierownictwo firmy produkującej obuwie sportowe.

Nikt się nie zaśmiał.

– Może nie wyraziłeś się jasno – zasugerowałem, czym prędzej prowadząc Changa do kolejnego pokoju.

Idąc korytarzem, natknęliśmy się na Woodella, którego niedawno ściągnąłem do centrali ze wschodniego wybrzeża. Chang podał mu rękę na powitanie.

– Wypadek na nartach? – rzucił domyślnie.

– Co takiego? – nie zrozumiał Woodell.

– To kiedy pozwolą panu wstać z tego wózka?

– Nigdy, debil.

Westchnąłem ciężko.

– No cóż – zwróciłem się do Changa. – Jedno jest pewne: teraz może już być tylko lepiej.

[*] W 1993 roku w Teksasie podczas szturm na siedzibę sekty zwanej Bractwem Dawidowym z rąk agentów zginęło niemal 80 osób (przyp. tłum.).

1980

Zebraliśmy się wszyscy w sali konferencyjnej, żeby Chang opowiedział nam o sobie. Urodził się w Szanghaju, w zamożnej rodzinie. Jego dziadek był trzecim z najbardziej liczących się producentów sosu sojowego w północnych Chinach, ojciec zaś – trzecim z najwyższych rangą urzędników chińskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Kiedy jednak Chang był nastolatkiem, wybuchła rewolucja. Rodzina uciekła do Stanów Zjednoczonych, do Los Angeles, gdzie Chang zaczął się uczyć w Hollywood High. Podobnie jak jego rodzice, często myślał o powrocie do ojczyzny. Utrzymywali bliskie kontakty z przyjaciółmi i krewnymi w Chinach; matka na przykład nie zerwała niezwykle serdecznej więzi z Song Qingling, matką chrzestną rewolucji.

Chang rozpoczął studia w Princeton, a potem, już jako architekt, osiadł w Nowym Jorku. Znalazł zatrudnienie w naprawdę dobrej firmie; pracował między innymi nad projektem Levittown (wielkie osiedla tanich domków dla żołnierzy powracających z drugiej wojny światowej i ich rodzin). Z czasem założył własne studio architektoniczne – zarabiał całkiem nieźle, wykonywał dobrą robotę, ale nudził się setnie. Nie dość, że

cierpiał na brak rozrywek, to jeszcze nie miał poczucia, że zajmuje się czymś naprawdę istotnym.

Pewnego dnia kolega z Princeton poskarżył mu się, że nie może zdobyć wizy do Szanghaju. Chang mu w tym pomógł, a na dodatek umówił go z właściwymi ludźmi ze świata chińskiego biznesu – i stwierdził, że sprawiło mu to przyjemność. Uznał, że lepiej wykorzysta swój czas i talent, jeżeli zostanie emisariuszem, pośrednikiem między dwoma światami.

W rozmowie z nami zastrzegł od razu, że nawet z jego pomocą uzyskanie wiz chińskich będzie niebywale trudne. Proces wymagał sporych nakładów pracy.

– Nie można tak po prostu zwrócić się o pozwolenie na wjazd do Chin – mówił. – Trzeba drogą oficjalną poprosić chińskie władze, żeby wystosowały zaproszenie. Słowo „biurokracja” to nawet nie wstęp do opisu tego, co się tam dzieje.

Przymknąłem oczy i wyobraziłem sobie, że na drugim końcu świata siedzi w swojej klitce chiński odpowiednik biurokrakena.

Zaraz potem pomyślałem o dwóch byłych żołnierzach amerykańskich, którzy nauczyli mnie lokalnych praktyk biznesowych podczas mojej pierwszej wizyty w Japonii, gdy miałem dwadzieścia cztery lata. Posłuchałem ich rad i nigdy tego nie żałowałem. Dlatego teraz, pod kierunkiem Changa, starannie przygotowaliśmy pisemną prezentację.

Była długa. Niemal tak długa jak „Werschkul o amerykańskiej cenie sprzedaży, tom I”. I też kazaliśmy ją oprawić.

A potem często zadawaliśmy sobie pytanie: czy ktoś ją w ogóle przeczyta?

No cóż. Skoro Chang mówi, że tak trzeba...

Wysłaliśmy nasze dzieło do Pekinu bez większych nadziei.

Podczas pierwszego Buttface'u w roku 1980 ogłosiłem, że choć udało nam się zdobyć przewagę nad federalnymi biurokratami, sprawa może potrwać wieki, jeśli nie podejmiemy śmiałych, zaskakujących kroków.

– Sporo o tym myślałem – dodałem – i sądzę, że wiem, czego nam naprawdę potrzeba: sami powinniśmy... wykorzystać ustawę o amerykańskiej cenie sprzedaży.

Gromadka moich Buttface'ów parsknęła śmiechem.

Ale gdy już się uspokoiłi, spojrzeli po sobie z zaciekawieniem.

Resztę weekendu poświęciliśmy na wszechstronną analizę mojego pomysłu. Czy to możliwe? Nie, na pewno nie. A może jednak? Ależ skąd. A może...?

W końcu postanowiliśmy spróbować. Rzuciliśmy na rynek nowy but, biegówkę z nylonową przyszwą, pod nazwą One Line. Był tandetny, tani jak barszcz, nawet logo było uproszczone. Produkowaliśmy go w Saco, zabytkowej fabryce znalezionej przez Hayesa. Wyznaczyliśmy najniższą możliwą cenę, ledwo, ledwo powyżej kosztu produkcji. Teraz urząd celny musiał przyjąć nasz „konkurencyjny” produkt wykonany w USA jako punkt odniesienia przy obliczaniu wysokości cła importowego.

Zrobiliśmy to wyłącznie w celach zaczepnych, żeby zwrócić na siebie uwagę. Prawdziwy cios zadaliśmy wkrótce potem: wyprodukowaliśmy spot telewizyjny opowiadający historię niewielkiej firmy z Oregonu walczącej z wielkim złym rządem. W pierwszej scenie znowu pojawił się samotny biegacz na pustej drodze, a głęboki głos pouczał widzów o szczytnych ideach

patriotyzmu, wolności i amerykańskiego stylu życia. Oraz o tym, że należy walczyć z tyranią. Ludzie naprawdę się tym podniecali.

Ciosem ostatecznym był pozew sądowy, który złożyliśmy 29 lutego 1980 roku w jednym z nowojorskich sądów okręgowych. Na mocy prawa antytrustowego domagaliśmy się dwudziestu pięciu milionów dolarów rekompensaty, twierdząc, że nasi konkurenci, przy wsparciu kilku wytwórców gumy, spiskowali przeciwko nam w nieuczciwy sposób, usiłując usunąć nas z rynku.

A potem już tylko czekaliśmy. Wiedzieliśmy, że nie potrwa to długo – i mieliśmy rację. Biurokraken zaczął pękać. Zagroził nam „atomową aferą”, cokolwiek to miało znaczyć. Lecz tak naprawdę nie znaczyło nic, podobnie jak nic nie znaczył sam biurokraken. Jego szefowie oraz szefowie jego szefów i ich koledzy z rządu zrozumieli w tym momencie, że nie docenili naszej siły woli.

Niemal natychmiast wezwali nas do rozpoczęcia negocjacji w sprawie ugody.

Niemal każdego dnia dzwoniли nasi prawnicy – z jakiegoś rządowego biura, z siedziby jakiejś znanej kancelarii prawniczej, z bliżej nieokreślonej sali konferencyjnej gdzieś na wschodnim wybrzeżu – by zameldować o najświeższych propozycjach strony przeciwnej, ja zaś natychmiast je odrzucałem.

Pewnego dnia usłyszałem, że możemy zakończyć całą tę sprawę bez żadnych afer i dramatów sądowych, jeśli tylko wysupłamy okrągłą sumkę dwudziestu milionów dolarów.

– Wykluczone – odpowiedziałem.

Innego dnia zadzwonili, żeby mi powiedzieć, że możemy się dogadać za piętnaście milionów.

– Nie rozśmieszajcie mnie – odparłem.

Kwota systematycznie spadała, a ja na bieżąco i z zapałem omawiałem postępy sprawy z Hayesem, Strasserem i moim ojcem. Bez powodzenia namawiali mnie, żebym przystał na ostatnią propozycję i miał sprawę z głowy.

– To niby jaka jest ta twoja wymarzona kwota? – pytali.

– Zero – odpowiadałem.

Nie chciałem zapłacić ani centa, bo nawet jeden cent byłby niesprawiedliwie naliczonym cłem.

Lecz Jaqua, kuzyn Houser oraz Chuck, z którymi konsultowałem się w toku sprawy, posadzili mnie pewnego dnia za stołem i wyjaśnili, że rządowi zależy na tym, żeby zachować twarz. Że nigdy nie odpuści do końca, nie odejdzie tak po prostu z niczym. Gdy negocjacje rzeczywiście utknęły w martwym punkcie, spotkałem się w cztery oczy z Chuckiem. Przypomniał mi, że póki nie skończy się ta afera, nie możemy nawet marzyć o ofercie publicznej, a jeśli nie zaczniemy sprzedawać akcji, żywot firmy może okazać się krótki.

Rozdrażnił mnie tym gadaniem. Narzekałem, że to nie fair ze strony urzędników. Twierdziłem, że możemy ich przeczekać. Z drugiej strony, nadal żywe były moje obawy o przyszłość Nike, o to, że jeśli zaoferujemy inwestorom udziały w firmie, oddamy im też kontrolę. Co na przykład stanie się ze wspieraniem lekkiej atletyki w Oregonie, gdy nowi udziałowcy zagłosują przeciwko takim wydatkom albo dojdzie do wrogiego przejęcia firmy? Poznałem już przedsmak takiego scenariusza, obcując z małą grupką posiadaczy naszych obligacji zamiennych. Wyobrażałem sobie, że gdy będę miał do czynienia z tysiącami akcjonariuszy, sytuacja będzie tysiące razy gorsza. Nade wszystko jednak nie

mogłem znieść myśli o tym, że jakiś tytan wykupi większość udziałów i de facto przejmie władzę w zarządzie.

– Nie chcę stracić kontroli nad firmą – powiedziałem Chuckowi.
– Tego obawiam się najbardziej.

– Możliwe, że istnieje sposób, by sprzedać udziały, nie tracąc kontroli – odparł z namysłem.

– Jak to?

– Moglibyście wyemitować dwa rodzaje akcji – klasy A i klasy B. W ofercie publicznej znalazłyby się akcje klasy B, którym przysługiwałby jeden głos za sztukę. Założyciele i osoby tworzące wewnętrzny krąg w twojej firmie, a także posiadacze obligacji zamiennych, otrzymaliby akcje klasy A, uprawniające do wyznaczenia trzech czwartych składu osobowego zarządu. Innymi słowy, zebralibyście niesamowite pieniądze i ogromnie przyspieszyli rozwój firmy, a przy tym zachowałbyś kontrolę.

Spojrzałem na niego osłupiały.

– Naprawdę tak można?

– Nie jest to łatwe, ale „New York Times” i „Washington Post” oraz parę innych podmiotów skutecznie sprzedało swoje akcje na takich zasadach, więc sądzę, że i wam się uda.

Może nie było to *satori* czy *kensho*, ale doznałem w tym momencie olśnienia.

W jednej chwili dostrzegłem optymalne wyjście, którego szukałem od lat.

– Chuck – wykrztusiłem – to chyba jest... nasza odpowiedź.

Podczas kolejnego Buttface’u wyjaśniłem moim ludziom koncepcję akcji klasy A i klasy B. Wszyscy zareagowali identycznie: nareszcie! Ostrzegłem ich jednak:

– Bez względu na to, czy to jest wyjście, którego szukaliśmy, musimy zadziałać, i to w trybie pilnym. Raz na zawsze trzeba spróbować rozwiązać problem z płynnością finansową, bo okienko szans pomału się zamyka.

Na horyzoncie dostrzegałem już oznaki recesji. Mieliśmy sześć miesięcy, może rok. Gdybyśmy postanowili jeszcze poczekać, wejść na rynek później, otrzymalibyśmy za nasze udziały znacznie mniej pieniędzy, niż rzeczywiście były warte.

Poprosiłem, żeby zagłosowali przez podniesienie ręki.

– Emisja publiczna... kto jest za?

Wynik ustaliliśmy jednogłośnie.

Zatem postanowione: gdy tylko zakończymy długotrwałą zimną wojnę z konkurentami i federalnym Urzędem Celnym, startujemy z publiczną emisją akcji.

Wiosenne kwiaty zdążyły zakwitnąć, nim nasi prawnicy dogadali się z urzędnikami i ustalono kwotę zaległego cła: dziewięć milionów dolarów. Wciąż uważałem, że to o wiele za dużo, ale wszyscy dookoła radzili mi, żebym zapłacił. Zaakceptuj ugode, powtarzali. Przez godzinę w zamyśleniu spoglądałem w okno. Kwiaty i kalendarz sugerowały, że przyszła wiosna, ale chmury w kolorze ścieków sunęły tego dnia tuż nad dachami, a wiatr był jeszcze mroźny.

Wreszcie jęknąłem i sięgnąłem po słuchawkę. Zadzwoiłem do Werschkula, który wcielił się w rolę naszego głównego negocjatora.

– Wchodzimy w to.

Poleciłem Carole Fields przygotować czek i wkrótce przyniosła mi go do podpisu. Spojrzeliśmy sobie w oczy i naturalnie oboje

wróciliśmy myślą do owej chwili, kiedy podpisałem czek bez pokrycia na milion dolarów. Teraz kwota była dziewięć razy większa, ale nie istniało ryzyko, że czek zostanie zwrócony. Spojrzałem na puste miejsce czekające na mój podpis.

– Dziewięć milionów – wyszeptalem.

Pamiętałem jeszcze, jak sprzedałem moje MG twin cam, model 1960 na sportowych oponach, za całe tysiąc sto dolarów. Jakby to było wczoraj. „Prowadź mnie od nierealnego do realnego”.

List przyszedł na początku lata. „Rząd chiński ma przyjemność zaprosić...”

Spędziłem miesiąc, zastanawiając się nad tym, kto pojedzie. Oczywiście drużyna A, myślałem, siadając w fotelu z żółtym notatnikiem na kolanach. Zacząłem budować listę nazwisk, raz po raz skreślając jedne i dodając inne.

Chang, to oczywiste.

Strasser, naturalnie.

Hayes, z pewnością.

Uprzedziłem wszystkich, którzy mieli jechać ze mną, żeby przygotowali niezbędne dokumenty i sprawdzili ważność paszportów. Potem zaś spędziłem kilka ostatnich dni przed podróżą, chłonąc dzieje Chin. Powstanie bokserów. Wielki Mur. Wojny opiumowe. Dynastia Ming. Konfucjusz. Mao.

Nie zamierzałem jednak być jedynym uczniem w naszej delegacji: przygotowałem konspekt dla pozostałych.

W lipcu 1980 roku wreszcie wsiedliśmy do samolotu. Pekinie, nadlatujemy! Ale najpierw Tokio. Pomyślałem, że dobrze będzie zatrzymać się w Japonii, pokazać się właściwym ludziom. Sprzedaż na tutejszym rynku znowu zaczynała rosnać. Poza tym

uznałem, że Japonia będzie przedsmakiem Chin i złagodzi szok kulturowy, który nas wszystkich czekał. Małymi kroczkami, myślałem. Penny i Gorman dali mi niezłą lekcję.

Dwanaście godzin później, gdy spacerowałem samotnie ulicami Tokio, moje myśli krążyły uparcie wokół roku 1962. Szalony Pomysł. I oto wbiłem sobie do głowy, że wprowadzę ów pomysł na nowy, gigantyczny rynek. Rozmyślałem o Marco Polo. O Konfucjuszu. Ale także o wszystkich tych meczach – futbolowych, koszykarskich, baseballowych – które widziałem na przestrzeni lat, a w których drużyna w ostatnich sekundach miała wielką przewagę i rozluźniała się nadmiernie (albo usztywniała). I przegrywała.

Przestań patrzeć w przeszłość, upomniałem się w duchu. Patrz przed siebie.

Zjedliśmy kilka królewskich kolacji w japońskich restauracjach, odwiedziłem kilku starych znajomych i po dwóch czy trzech dniach, wypoczęci i gotowi, mogliśmy ruszać w dalszą drogę. Samolot do Pekinu miał odlecieć nazajutrz rano.

Ostatni wspólny posiłek zjedliśmy w Ginzie, popijając koktajle, po czym dość wcześnie rozeszliśmy się do pokojów. Wziąłem gorący prysznic, zadzwoniłem do domu i położyłem się do łóżka. Kilka godzin później obudziło mnie natarczywe pukanie do drzwi. Spojrzałem na budzik: była druga nad ranem.

– Kto tam?

– David Chang! Wpuść mnie!

Otworzywszy drzwi, ujrzałem Changa w bardzo nietypowym dlań wydaniu: wymiętego, zdenerwowanego, z przekrzywionym krawatem.

– Hayes nie jedzie! – wypalił.

– Co ty wygadujesz?

– Siedzi na dole w barze i powtarza, że nie może tego zrobić.

Nie wsiądzie do samolotu.

– Dlaczego?

– To chyba atak paniki.

– A, tak. Te jego fobie.

– Jakie fobie?

– Wiesz... on chyba ma wszystkie.

Zacząłem się ubierać, żeby zejść do baru. I wtedy przypomniałem sobie, z kim tak naprawdę mamy do czynienia.

– Idź spać – powiedziałem do Changa. – Rano Hayes będzie gotowy.

– Ale...

– Będzie gotowy.

I rzeczywiście, rankiem zaspany i blady jak trup Hayes czekał na nas w lobby.

Dopilnował, rzecz jasna, by nie zabrakło mu „lekarstwa” na wypadek kolejnego ataku paniki. Parę godzin później, gdy przechodziliśmy odprawę na lotnisku w Pekinie, usłyszałem nagle za plecami odgłosy kłótni. Sala była praktycznie pusta, podzielona kilkoma ściankami ze sklejki, a zza jednej z nich dochodziły krzyki chińskich celników. Zajrzałem za przepierzenie i zobaczyłem dwóch wyraźnie oburzonych urzędników, wskazujących palcami na Hayesa i jego otwartą walizkę.

Podszedłem bliżej. Strasser i Chang dołączyli do mnie. Na gigantycznych majtkach Hayesa leżało dwanaście butelek wódki.

Przez bardzo długą chwilę nikt się nie odzywał. Wreszcie Hayes westchnął ciężko.

– To mój prywatny zapas – rzekł. – Wy, chłopaki, radźcie sobie sami.

W ciągu kolejnych dwunastu dni sporo podróżowaliśmy po całych Chinach w asyście rządowych opiekunów. Zabrali nas na plac Tian'anmen, ale dopilnowali, żebyśmy stanęli w odpowiedniej odległości od olbrzymiego portretu Mao (przewodniczący zmarł cztery lata wcześniej). Odwiedziliśmy też Zakazane Miasto i grobowce dynastii Ming. Wszystko to budziło w nas oczywistą fascynację, a także ciekawość – nadmierną. Opiekunowie czuli się nader niezręcznie, zasypywani pytaniami.

Na jednym z przystanków przyjrzałem się bliżej setkom ludzi w jednakowych kaftanach w stylu Mao i tandetnych kapciach, wykonanych jakby z grubego papieru. Na szczęście dostrzegłem też kilkoro dzieci w płóciennych trampkach. Zatem jest nadzieja, pomyślałem.

Tym, co najbardziej chcieliśmy zobaczyć, były naturalnie fabryki. Opiekunowie zgodzili się je pokazać, choć z wyraźną niechęcią. Pojechaliśmy pociągiem do naprawdę dalekich miast i tam ujrzeliśmy po raz pierwszy rozległe i dość przerażające kompleksy przemysłowe – istne metropolie fabryk, z których każda kolejna była bardziej przestarzała od poprzedniej. Stare, walące się hale i zardzewiałe maszyny: przy nich nawet kupiona przez Hayesa fabryka w Saco wydawała się ostatnim krzykiem techniki.

Przede wszystkim jednak wszędzie królował brud. Buty zjeżdżały z linii produkcyjnej upaprane sadzą albo smarem –

i nikt się tym nie przejmował. Czystość nikogo nie interesowała, podobnie jak jakość finalnego produktu. Gdy pokazaliśmy przedstawicielom fabryki wyraźnie wadliwy but, wzruszyli ramionami.

– Przecież jest cały – usłyszeliśmy.

Podobnie było z estetyką. Zdaniem Chińczyków płócienne czy nylonowe przyszwyy nie musiały być identycznego koloru. Nikt się nie dziwił, gdy do pudełka trafiały jasnoniebieski lewy but oraz granatowy prawy.

Poznaliśmy całe zastępy dyrektorów fabryk, lokalnych polityków i przeróżnych dygnitarzy. Wznoszono toasty na naszą cześć, ucztowano z nami, rozmawiano i monitorowano nas starannie – niemal zawsze spotykaliśmy się z ciepłym przyjęciem. Zjedliśmy nieprzyzwoite ilości jeżowców i pieczonych kaczek, wielokrotnie też podejmowano nas stuletnimi jajami. I szczerze mówiąc, czułem w ustach każdy rok ich leżakowania.

Naturalnie nie żałowano nam także mao tai. Po licznych podróżach na Tajwan byłem na to przygotowany, moja wątroba przeszła odpowiedni trening. Nie spodziewałem się natomiast, jak bardzo Hayes zagustuje w nowym trunku: po każdym łyku cmokał z zadowoleniem i prosił o dolewkę.

Pod koniec wizyty wybraliśmy się w dziewiętnastogodzinną podróż koleją do Szanghaju. Mogliśmy wybrać samolot, ale uparłem się, bo zależało mi na tym, żeby z okien wagonu zobaczyć prawdziwe, prowincjonalne Chiny. Już po godzinie przeklinali mnie wszyscy towarzysze podróży: panował nieznośny skwar, a w pociągu nie było klimatyzacji.

W samym kącie naszego wagonu działał samotny wentylator, ale jego łopatki z trudem mieszały unoszący się w powietrzu kurz. Chcąc się ochłodzić, chińscy pasażerowie bez ceregieli zrzucili ubrania. Hayes i Strasser uznali to za zaproszenie i także rozebrali się do bielizny. Może gdy dożyję setki, zdołam zapomnieć widok tych dwóch lewiatanów przechadzających się po wagonie w samych koszulkach i gaciach. Zapewne i chińscy pasażerowie – oraz pasażerki – do dziś pamiętają tę scenę.

Zanim opuściliśmy Chiny, musieliśmy załatwić jeszcze jedną lub dwie sprawy w Szanghaju: po pierwsze, chciałem zawrzeć umowę z Ministerstwem Sportu. Na Zachodzie każdy sportowiec sam zawiera kontrakty sponsorskie, w Chinach było jednak inaczej: to urzędnicy państwowi negocjowali w imieniu zawodników. I tak oto w budynku jednej ze starych szanghajskich szkół, w klasie wyposażonej w siedemdziesięciopięcioletnie meble oraz wielki portret przewodniczącego Mao, spotkałem się w asyście Strassera z przedstawicielem chińskiego ministerstwa. Przez pierwszych kilka minut urzędnik nauczał o zaletach komunizmu. Powtarzał przy tym, że Chińczycy lubią robić interesy z „podobnie myślącymi ludźmi”. Spojrzeliśmy po sobie ze Strasserem. Z podobnie myślącymi? O co mu chodzi? I wtedy wykład dobiegł końca, a przedstawiciel ministerstwa pochylił się ku nam i półgłosem – jakby był chińskim kuzynem superagenta gwiazd sportu Leigh Steinberga – spytał:

– To ile proponujecie?

Targi trwały dwie godziny. W rezultacie cztery lata później, podczas igrzysk olimpijskich w Los Angeles, chińscy lekkoatleci

po raz pierwszy od niemal dwóch pokoleń mieli wyjść na stadion w amerykańskich butach i dresach.

W butach i dresach Nike.

Na ostatnie spotkanie byliśmy umówieni z urzędnikami Ministerstwa Handlu Zagranicznego. Podobnie jak przy poprzednich okazjach, musieliśmy wysłuchać kilku długawych przemówień chińskich oficjeli. Hayes zaczął się nudzić podczas pierwszego. Przy trzecim miał już myśli samobójcze. Dla zabicia czasu zaczął więc bawić się luźnymi nitkami swej poliestrowej koszuli. Nagle go zdenerwowały i niewiele myśląc, sięgnął po zapalniczkę. Wiceminister handlu zagranicznego, który właśnie wychwalał nas jako solidnych partnerów, urwał nagle i uniósł głowę w samą porę, by zobaczyć, jak mój drogi kolega się podpala. Hayes czym prędzej zgasił płomień gołą dłonią, lecz podniosły nastrój chwili minął i mówca stracił wenę.

Nie miało to jednak żadnego znaczenia. Zanim weszliśmy na pokład samolotu, podpisaliśmy umowy z dwiema chińskimi fabrykami i tym samym oficjalnie staliśmy się pierwszym od dwudziestu pięciu lat amerykańskim producentem butów, któremu pozwolono prowadzić interesy w Chinach.

Nie wydaje mi się jednak, by słowo „interesy” pasowało do tej sytuacji. Niespokojne dni i bezsenne noce, wspaniałe triumfy i rozpaczliwe zmagania – nie wypada nadawać temu wszystkiemu tak bezbarwnej nazwy. To nie był po prostu biznes, dokonaliśmy czegoś znacznie większego. Każdy nowy dzień przynosił nam pięćdziesiąt nowych problemów, pięćdziesiąt trudnych decyzji, które musieliśmy podjąć – tu i teraz. Byliśmy boleśnie świadomi, iż jeden pochopny ruch, jedno nieprawidłowe rozstrzygnięcie może

oznaczać koniec. Margines błędu był wąski i coraz węższy, stawka zaś wysoka i coraz wyższa, a my niezachwianie wierzyliśmy, że owa stawka to coś znacznie istotniejszego niż pieniądze. Rozumiem, że dla niektórych interesy to tylko i wyłącznie pogoń za zyskiem, koniec, kropka. My jednak nie stawialiśmy znaku równości między biznesem a zarabianiem, tak jak nie stawia się znaku równości między byciem człowiekiem a wytwarzaniem komórek krwi. To prawda, ludzkie ciało potrzebuje krwi. Musi produkować czerwone i białe krwinki oraz płytki, a następnie dystrybuować je sprawnie i sprawiedliwie wszędzie tam, gdzie są potrzebne, i zawsze na czas, bo jak nie... Lecz codzienne funkcje organizmu nie są naszą prawdziwą misją jako istot ludzkich. Są jedynie podstawowymi procesami, dzięki którym możemy sięgać znacznie wyżej. Życie zawsze stara się wyrosnąć ponad poziom tej surowej vegetacji – i tak było ze mną pod koniec lat siedemdziesiątych. Na nowo zdefiniowałem pojęcie wygranej – teraz znaczyło dla mnie znacznie więcej niż tylko uniknięcie przegranej czy przeżycie z dnia na dzień. To już nie wystarczało, by podtrzymać przy życiu firmę i mnie samego. Pragnęliśmy, by nasza firma – jak wszystkie prawdziwie wielkie organizacje tego typu – naprawdę coś tworzyła, dawała coś od siebie. I nie wahaliśmy się mówić o tym głośno. Gdy coś się wytwarza, coś się ulepsza, coś się oferuje, gdy oddaje się obcym ludziom nowy towar czy usługę i gdy robi się to naprawdę dobrze, mądrze, wydajnie, tak jak powinno się to robić (lecz rzadko tak bywa) – wtedy naprawdę bierze się pełny udział w spektaklu ludzkiej egzystencji. To coś więcej niż tylko życie; to poczucie, że pomaga

się innym żyć w pełni – jeżeli tak zdefiniujemy biznes, to w porządku – nazywajcie mnie biznesmenem.

Może wtedy się przyzwyczaję.

Nie mieliśmy nawet czasu, żeby się rozpakować. Nie mieliśmy czasu, by odespać pokąźną różnicę czasu. Gdy tylko wróciliśmy z Chin do Oregonu, rzuciliśmy się w wir trwającego już procesu publicznej emisji akcji. Musieliśmy podjąć wiele ważnych decyzji, a na dobry początek tę kluczową: kto poprowadzi dla nas sprzedaż udziałów.

Publiczne emisje nie zawsze kończą się powodzeniem. Przeciwnie – gdy powierzy się je nieodpowiedniemu wykonawcy, mogą przynieść firmie katastrofę. O zdanie spytałem więc Chucka, a on, po latach wspólnej pracy nadal związany z ludźmi od Kuhna i Loeba, odpowiedział, że uważa ich za najlepszych fachowców. Rozmawialiśmy też z czterema czy pięcioma innymi firmami, ale ostatecznie postanowiliśmy zaufać instynktowi Chucka. Jak dotąd nigdy się nie zawiedliśmy.

Teraz musieliśmy stworzyć prospekt emisyjny. Potrzebowaliśmy co najmniej pięćdziesięciu wersji roboczych, zanim nadaliśmy mu taką postać, jakiej oczekiwaliśmy.

Wreszcie pod koniec lata przesłaliśmy komplet dokumentów do Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy, a na początku września wydaliśmy oficjalny komunikat: Nike wyemituje dwadzieścia milionów akcji klasy A oraz trzydzieści milionów akcji klasy B. Wszem i wobec ogłosiliśmy też, że cena oscylować będzie między osiemnastoma a dwudziestoma dwoma dolarami za akcję. Jeszcze nie byliśmy pewni.

Z łącznej puli pięćdziesięciu milionów udziałów niemal trzydzieści milionów zamierzaliśmy zatrzymać w rezerwie, a dwa miliony akcji klasy B byliśmy gotowi sprzedać w emisji publicznej. Z puli mniej więcej siedemnastu milionów pozostałych akcji klasy A pierwotni udziałowcy – czyli ja, Bowerman, posiadacze obligacji zamiennych oraz ekipa Buttface'ów – mieli zatrzymać dla siebie pięćdziesiąt sześć procent.

Mój osobisty udział określiliśmy na mniej więcej czterdzieści sześć procent. Sporo, ale doszliśmy zgodnie do wniosku, że firma musi być sterowana przez jednego człowieka i jeden spokojny głos musi przemawiać w jej imieniu, cokolwiek się wydarzy. Nie mogliśmy ryzykować, pozwalając na ukryte sojusze udziałowców, wojenki podjazdowe i próby przejęcia kontroli. Zewnętrznemu obserwatorowi taki podział akcji mógł się wydawać nieproporcjonalny, niezrównoważony, nawet nieuczciwy. Lecz zdaniem Buttface'ów był on konieczny. Żaden z nich nigdy nie wypowiedział ani słowa skargi na ten temat.

Ruszyliśmy w drogę. Do rozpoczęcia sprzedaży pozostało niewiele dni, a my musieliśmy przekonać potencjalnych inwestorów, że warto wyłożyć pieniądze na nasz produkt, naszą firmę, naszą markę. Na nas samych. Po wyprawie do Chin nie mieliśmy szczególnej chęci na kolejną podróż – ale także nie mieliśmy wyboru. Trzeba było odegrać to, co na Wall Street nazywają „wędrownym cyrkiem”. Dwanaście miast, siedem dni.

Pierwszy przystanek – Manhattan. Spotkaliśmy się na śniadaniu z całą salą bankierów o twardych spojrzeniach, reprezentujących tysiące potencjalnych inwestorów. Hayes wstał jako pierwszy, by wygłosić krótkie wprowadzenie. Sprawnie

przytoczył kluczowe liczby. Naprawdę był niezły – mówił trzeźwo i z przekonaniem. Po nim wystąpił Johnson, żeby opowiedzieć o samych butach, o tym, co wyróżnia je na tle konkurencji i dlaczego są tak przełomowym produktem. Nigdy w życiu nie zaprezentował się lepiej.

Ja byłem ostatni. Wspomniałem o trudnych początkach firmy, o jej duchu. Miałem przy sobie kartkę z kilkoma hasłami, ale nie spojrzałem na nią ani razu. Nie miałem najmniejszych wątpliwości, co chcę powiedzieć i w jaki sposób. Nie jestem pewny, czy umiałbym wyjaśnić przed grupą obcych ludzi, kim jestem, ale nie miałem kłopotu z wyjaśnieniem, czym jest Nike.

Zacząłem od Bowermana. Mówiłem o tym, że biegałem dla niego w drużynie Oregonu, a potem, jako dwudziestoparolatek, zaproponowałem mu spółkę. Mówiłem o jego umyśle, odwadze, jego magicznej wafłowej podeszwie. Opowiedziałem nawet o zaminowanej skrzynce pocztowej. Historyjka była zabawna i niezawodnie wzbudzała wesołość, ale było w niej i głębsze przesłanie. Chciałem, by zebrani w sali nowojorczyki pojęli, że choć jesteśmy z dalekiego Oregonu, nie damy sobie w kaszę dmuchać.

– Tchórze nigdy nie wyruszyli tą ścieżką – cytowałem – a słabi pomarli w drodze. Zostaliśmy tylko my, moi państwo. Tylko my.

Wieczorem tego samego dnia wystąpiliśmy z identyczną prezentacją podczas uroczystej kolacji w Midtown, w obecności dwukrotnie liczniejszej grupy bankierów. Wcześniej jednak podano koktajle, a Hayes wypił o jeden za dużo. Tym razem więc, gdy wstał, by wykonać swoją część zadania, postanowił improwizować. W stylu bardzo wolnym.

– Spędziłem z tymi facetami naprawdę kupę lat – powiedział ze śmiechem. – Ktoś powie: oto jądro tej firmy, a ja na to: cha, cha, oni są chronicznie niezatrudnialni.

Kilka osób zakaszłało.

Ktoś odchrząknął.

Samotny świerszcz zaświergotał i skonał.

I tylko gdzieś daleko, w tłumie, ktoś zaczął się śmiać jak opętany. Do dziś jestem pewny, że był to Johnson.

Dla ludzi, przed którymi występowaliśmy, pieniądze nie były niczym zabawnym, a emisja publiczna takich rozmiarów z pewnością nie stanowiła okazji do żartów. Westchnąłem i zerknąłem na moją kartkę z notatkami. Przypuszczam, że gdyby Hayes przejechał przez salę swym buldożerem, skutki byłyby mniej opłakane. Nieco później poprosiłem go więc na stronę i powiedziałem, że byłoby lepiej, gdyby więcej nie występował. Zapewniłem go, że poradzimy sobie we dwóch z Johnsonem, że sami poprowadzimy pozostałe prezentacje. Wciąż jednak był nam potrzebny w fazie pytań i odpowiedzi.

Hayes spojrzał mi w oczy i mrugnął raz. Zrozumiał.

– Sądziłem, że odeślesz mnie do domu – powiedział.

– Nie – odrzekłem. – Musisz w tym uczestniczyć.

Pojechaliśmy do Chicago, a potem do Dallas, Houston i San Francisco. Odwiedziliśmy Los Angeles i Seattle. W każdym kolejnym mieście byliśmy coraz bardziej znużeni; prawdę mówiąc, chciało nam się płakać ze zmęczenia – zwłaszcza mnie i Johnsonowi. Poza tym popadliśmy w osobliwie sentymentalny nastrój. W samolotach i hotelowych barach coraz częściej wspominaliśmy młode lata. Jego niekończący się strumień listów.

„Proszę o słowo otuchy”. I moje milczenie. Rozmawialiśmy i o tym, jak nazwa Nike przyszła mu do głowy we śnie. I o Stretchu, i o Giampietrze, i o Marlboro Manie, a także o wszystkich tych przeprowadzkach na drugi koniec kraju, które mu zafundowałem. Johnson wspomniał o tym dniu, kiedy to omal go nie rozszarpali pracownicy fabryki w Exeter, bo zapłaciliśmy im czekami bez pokrycia.

– I pomyśleć, że po tym wszystkim – powiedział mi któregoś dnia na tylnej kanapie limuzyny, którą jechaliśmy na kolejne spotkanie – staliśmy się łakomym kąskiem dla Wall Street.

Spojrzałem na niego. Świat się zmieniał, ale Johnson nie. Gdy umilkł, sięgnął do torby, wyjął z niej książkę i zaczął czytać.

Nasz wędrowny cyrk powrócił w rodzinne strony dzień przed Świętem Dziękczynienia. Jak przez mgłę pamiętam indyka, żurawinę i rodzinę dokoła. A także to, że byłem świadomy, iż mija kolejna rocznica: w Święto dziękczynienia 1962 roku wyruszyłem w podróż do Japonii.

Podczas kolacji ojciec zadał mi z tysiąc pytań na temat publicznej emisji akcji. Matka – ani jednego. Powiedziała tylko, że zawsze wiedziała, iż tak się to skończy, już od chwili, gdy kupiła ode mnie za siedem dolarów parę butów Limber Up. Nastrój był chwilami refleksyjny, ale generalnie wszyscy chcieli mi gratulować, ja zaś im na to nie pozwalałem, błagając, by nie świętowali przed czasem. Gra jeszcze trwała i wszystko było możliwe.

Wybraliśmy datę emisji: 2 grudnia 1980 roku. Ostatnim zadaniem, jakie pozostało przed nami, było ustalenie ostatecznej ceny akcji.

Wieczorem przed rozpoczęciem sprzedaży Hayes wpadł do mojego gabinetu.

– Chłopaki od Kuhna i Loeba zalecają dwadzieścia dolarów za akcję – powiedział.

– Za mało – odparłem. – To obelga.

Hayes był zdania, że nie możemy przesadzić; przecież chcieliśmy sprzedać ludziom te cholerne papiery.

W samym procesie ustalania wartości akcji do szafu doprowadzał mnie brak precyzji. *Właściwa cena* po prostu nie istniała. Wszystko było kwestią interpretacji, wrażenia, umiejętnego sprzedania czyjejs opinii. Ja zaś sprzedażą zajmowałem się od osiemnastu lat i miałem tego serdecznie dosyć. Nie chciałem już sprzedawać. Nasze akcje były warte dwadzieścia dwa dolary za sztukę – i tyle. Taką wartość wybrałem. Zasłużyłem na nią. Wszyscy zasłużyliśmy na to, by znaleźć się w górnym zakresie widełek cenowych. W tym samym tygodniu emisję akcji przeprowadzała firma zwana Apple – po dwadzieścia dwa dolary za sztukę. Powiedziałem Hayesowi, że według mnie jesteśmy warci tyle samo co oni.

– A jeśli zgraja typów z Wall Street widzi sprawę inaczej, to jestem gotów zrezygnować z ich usług – dorzuciłem.

To rzekłszy, gniewnie spojrzałem Hayesowi w oczy. Wiedziałem, o czym pomyślał. Znowu było jak dawniej. „Najpierw spłacić Nissho”.

Następnego ranka pojechaliśmy z Hayesem do centrum, żeby spotkać się z naszymi prawnikami. Sekretarka wprowadziła nas do gabinetu jednego ze starszych wspólników, a asystent mecenasu wybrał numer Kuhna i Loeba w Nowym Jorku, po czym

włączył głośnik stojący pośrodku wielkiego orzechowego biurka. Patrzyliśmy z Hayesem na jego membranę, gdy pokój wypełniły dalekie bezcielesne głosy. Po chwili jeden z nich przemówił głośno i wyraźnie:

– Dzień dobry, panowie.

– Dzień dobry – odpowiedzieliśmy.

Donośny głos przejął inicjatywę. Opowiedział nam ze szczegółami, dlaczego zdaniem kancelarii Kuhna, Loeba i Spółki cena akcji powinna być taka, a nie inna. Pomyślałem, że to jakieś brednie, ale głos z przekonaniem stwierdził, że dwadzieścia jeden dolarów za akcję będzie w sam raz.

– Nie – odpowiedziałem. – Dwadzieścia dwa dolary.

Dalekie głosy znowu zaczęły mamrotać. Po chwili zaproponowały dwadzieścia jeden pięćdziesiąt.

– Obawiam się – rzekł ten najgłośniejszy – że to nasza ostateczna propozycja.

– Dwadzieścia dwa, panowie.

Hayes popatrzył mi w oczy. Ja patrzyłem na głośnik.

Głosy umilkły. Słyszeć było ciężkie oddechy, jakieś pukanie, skrobanie. Ktoś przekładał papiery. Zamknąłem oczy, chłonąc elektroniczny szum. W duchu przeżywałem wszystkie dotychczasowe negocjacje.

„Pamiętasz może, tato, ten mój Szalony Pomysł, na który wpadłem w Stanfordzie?”

„Panowie, reprezentuję firmę Blue Ribbon Sports z Portlandu w Oregonie”.

„Widzisz, Dot, ja kocham Penny, a Penny kocha mnie. Jeśli wszystko będzie się układać tak jak do tej pory, wyobrażam sobie

nasze wspólne życie”.

– Przykro mi – w donośnym głosie pobrzmiwała złość – ale odezwiemy się później.

Klik.

Usiedliśmy w milczeniu. Oddychałem wolno i głęboko. Twarz asystenta rozmazywała się w moich oczach.

Minęło pięć minut.

Piętnaście minut.

Na czole i szyi Hayesa lśniły krople potu.

Zadzwonił telefon. Asystent spojrział na nas, jakby chciał się upewnić, czy jesteśmy gotowi. Skinąłem głową, a wtedy włączył głośnik.

– Panowie – odezwał się donośny głos – umowa stoi. W piątek oferta trafi na rynek.

Wróciłem do domu. Pamiętam, że chłopcy bawili się w ogrodzie, a Penny czuwała w kuchni.

– Jak minął dzień? – spytała.

– Hmm. Nieźle.

– To dobrze.

– Dostaliśmy naszą cenę.

Uśmiechnęła się.

– Wiedziałam.

Tego wieczoru biegałem długo.

Potem wziąłem bardzo gorący prysznic.

Potem zjadłem szybką kolację.

Potem położyłem chłopców i opowiedziałem im bajkę.

„Był rok 1773. Szeregowi Matt i Travis walczyli pod rozkazami generała Waszyngtona. Byli zmarznięci, znużeni i głodni, a ich

mundury rwały się już na strzępy, ale uparcie obozowali przez całą zimę w Valley Forge w Pensylwanii. Spali w chatach z bali, wtulonych między dwa górskie szczyty: Mount Joy i Mount Misery. Od rana do nocy lodowate wiatry hulały pośród gór, wdzierając się i do chat. Jedzenia wciąż brakowało, a tylko co trzeci żołnierz miał buty.

Za każdym razem, gdy wychodzili na zewnątrz, zostawiali na śniegu krwawe ślady stóp.

Tysiące z nich nie przeżyło, lecz Matt i Travis trzymali się dzielnie.

Wreszcie przyszła wiosna, a wraz z nią nowiny. Brytyjczycy się wycofali, a z pomocą kolonistom szły siły Francuzów. Od tej pory szeregowi Matt i Travis wiedzieli już, że zniosą wszelkie niewygody. Mount Joy, Mount Misery”.

Koniec.

– Dobranoc, chłopcy.

– Dobranoc, tato.

Wyłączyłem światło i poszedłem do salonu, by usiąść z Penny przed telewizorem, ale niczego nie oglądaliśmy. Ona czytała książkę, a ja obliczałem coś w pamięci.

W przyszłym tygodniu o tej porze Bowerman miał być wart dziewięć milionów dolarów.

Cale – 6,6 miliona.

Woodell, Johnson, Hayes i Strasser – po sześć milionów każdy.

Fantastyczne liczby. Liczby nic nieznaczące. Nie miałem pojęcia, że liczby mogą znaczyć tak wiele i tak niewiele zarazem.

– Kładziemy się? – spytała Penny.

Skinąłem głową.

Obszedłem dom, wyłączając światła i sprawdzając zamki, zanim do niej dołączyłem. Przez długi czas leżeliśmy, milcząc, w ciemności. To jeszcze nie był koniec. O, nie. To tylko pierwszy rozdział, myślałem. Tylko tyle jest za nami. Pierwszy rozdział.

Zapytałem się w duchu, co właściwie czuję.

To nie była radość. I nie ulga. Jeśli coś czułem, to chyba... żal?

Dobry Boże, pomyślałem. Tak. To żal.

A to dlatego że – z ręką na sercu – w tym momencie najbardziej pragnąłem przeżyć to wszystko jeszcze raz, od początku.

Zasnąłem po paru godzinach. Gdy się obudziłem, na dworze panował ziąb. Padało. Podszedłem do okna. Drzewa ociekały wodą, a wszystko spowijała mgła. Świat wyglądał tak samo jak poprzedniego dnia, tak samo jak zawsze. Absolutnie nic się nie zmieniło, nawet we mnie. Tyle że byłem teraz wart sto siedemdziesiąt osiem milionów dolarów.

Wziąłem prysznic, zjadłem śniadanie i pojechałem do pracy.

Usiadłem za biurkiem wcześniej niż ktokolwiek inny.

ZMIERZCH

Uwielbiamy chodzić do kina. Zawsze uwielbialiśmy. Tego wieczoru jednak mamy dylemat: widzieliśmy już wszystkie filmy pełne przemocy, które Penny lubi najbardziej, musimy więc zaryzykować i wybrać coś spoza tego gatunku, spróbować czegoś nowego. Może pójdziemy na komedię?

Przeoglądam gazetę.

– Może *Choć goni nas czas* w kinie Century? Z Jackiem Nicholsonem i Morganem Freemanem?

Penny marszczy brwi.

– Może.

Jest Boże Narodzenie 2007 roku.

Jak się okazuje, *Choć goni nas czas* jest wszystkim, tylko nie komedią. To film o śmiertelności. Dwaj mężczyźni śmiertelnie chorzy na raka postanawiają spędzić ostatnie dni, robiąc coś przyjemnego, coś szalonego, coś, co zawsze pragnęli zrobić – by jak najlepiej wykorzystać ten czas, który im pozostał, nim kopną w kalendarz. Po godzinie filmu nie sposób choć zachichotać.

Jest to również dzieło zawierające zdumiewającą liczbę wątków podobnych do faktów z mojego życia. Po pierwsze, sam Nicholson już zawsze będzie mi się kojarzył z *Lotem nad kukułczym gniazdem* i oczywiście z Keseyem – a ta myśl każe mi wspominać czas spędzony na University of Oregon. Po drugie, wysoko na liście spraw sporządzonej przez bohatera granego przez Nicholsona znalazła się podróż w Himalaje – i już wracam myślami do Nepalu.

Przede wszystkim jednak bohater grany przez Nicholsona zatrudnia asystenta, który jest dlań kimś w rodzaju syna, a na imię mu Matthew. Matthew nawet trochę przypomina mojego syna. Ta sama niesforna kozia bródka.

Gdy film dobiega końca i zapalają się światła, oboje z Penny czujemy ulgę. Możemy powrócić w słoneczny blask prawdziwego życia.

Szesnastosalowy kolos stoi w sercu Cathedral City, opodal Palm Springs. Ostatnio spędzamy w tych stronach większą część zimy, uciekając przed zimnymi deszczami Oregonu. Idąc przez hol kina i czekając, aż nasze oczy przywykną do światła, dostrzegamy nagle dwie znajome twarze. W pierwszej chwili nie możemy ich zidentyfikować – oczami wyobraźni wciąż widzimy Nicholsona i Freemana. Jednak te twarze wydają nam się równie znajome i równie sławne. Tak, teraz już wiemy: to Bill i Warren. Gates i Buffett.

Podchodzimy bliżej.

Żaden z nich nie jest dla nas bliskim przyjacielem, ale spotkaliśmy się nieraz podczas imprez towarzyskich czy

konferencji. Mamy też wspólne sprawy, wspólne zainteresowania, sporo wspólnych znajomych.

– Co za spotkanie! – mówię.

I zaraz się krzywię. Czy ja naprawdę to powiedziałem? Czy to możliwe, że wciąż czuję się tak niezręcznie w obecności celebrytów?

– Właśnie o was myślałem – odpowiada jeden z nich.

Uściski dłoni i rozmowa, głównie o Palm Springs. Czyż to nie piękne miejsce? Czyż nie wspaniale jest uciec tu przed chłodem? Gawędzimy o rodzinach, interesach, o sporcie. I słyszę szept za plecami:

– Hej, patrz, Buffett i Gates... ale kim jest ten trzeci?

Uśmiecham się. Tak powinno być.

I nic na to nie poradzę: dokonuję w głowie szybkich obliczeń. Na dziś jestem wart 10 miliardów dolarów, a każdy z moich rozmówców pewnie pięć albo sześć razy więcej. „Prowadź mnie od nierealnego do realnego”.

Penny pyta, czy podobał im się film. Obaj przytakują, spoglądając na czubki swoich butów, a potem dodają, że trochę ich przygnębił. Mam ochotę spytać, co zapisali na swoich listach spraw do załatwienia, ale nie pytam. Gates i Buffett wyglądają na takich, którzy już zrobili w życiu wszystko, co mieli ochotę zrobić. Nie dla nich takie listy, to pewne.

Wypada więc zadać sobie pytanie: a dla mnie?

W domu Penny sięga po przybory do wyszywania, a ja nalewam sobie wina. Wyciągam żółty blok, żeby przejrzeć notatki i listę spraw do załatwienia nazajutrz. Po raz pierwszy od dłuższego czasu... jest pusta.

Siedzimy przed telewizorem – czas na wiadomości o jedenastej – ale myślami jestem daleko, daleko stąd. Dryfuję, surfuję, podróżuję w czasie. Ostatnio coraz częściej.

Lubię spędzać dni, wspominając czasy dzieciństwa. Z jakiegoś powodu sporo myślę o moim dziadku. Bump Knight nie miał nic, a może nawet mniej. Mimo to oszczędzał długo i wytrwale, aż wreszcie kupił sobie nowiutkiego fordą model T, którym woził swą żonę i pięcioro dzieci z Winnebago w Minnesocie aż do Kolorado, a później i do Oregonu. Powiedział mi kiedyś, że nie zawracał sobie głowy zdobywaniem prawa jazdy – po prostu jeździł. Gdy zjeżdżał z Gór Skalistych tą trzęsącą się, blaszaną puszką, nie szczędził jej szorstkich słów:

– Prr, prrr, sukinsynu!

Słyszałem tę historię tak wiele razy – od niego, od ciotek, od wujków i kuzynów – że mam wrażenie, jakbym jeździł razem z nim. I może jeździłem, w pewnym sensie.

Po latach Bump kupił pick-upa i bardzo lubił wozić wnuki na pace. Często jeździliśmy tak do miasta po sprawunki. Po drodze zawsze zatrzymywał się przy piekarni Sutherlin i każdemu z nas kupował tuzin pączków z lukrem. Wystarczy mi dziś spojrzeć w błękitne niebo albo na biały sufit (wystarczy i biały ekran), a już widzę siebie dyndającego bosymi stopami za krawędzią paki; już czuję świeży, zielony wiatr na twarzy i smak cukru, który zlizuję z jeszcze ciepłego ciastka. Czy umiałbym podjąć w życiu tak wielkie ryzyko, czy ośmieliłbym się sięgnąć po tyle, spacerować po ostrzu brzytwy zwanej przedsiębiorczością, balansując między bezpieczeństwem a katastrofą, gdyby nie

wcześnie położony fundament, gdyby nie dziecięce poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia? Nie sądzę.

Po czterdziestu latach ustąpiłem ze stanowiska naczelnego dyrektora Nike, zostawiając firmę w dobrych rękach, jak mi się wydaje, oraz w dobrej kondycji. W zeszłym roku (2006) sprzedaż sięgnęła szesnastu miliardów dolarów. (Adidas zanotował dziesięć, ale komu chciałoby się to liczyć?) Nasze buty i ubrania dostępne są w pięciu tysiącach sklepów na całym świecie, zatrudniamy dziesięć tysięcy ludzi. W samym przedstawicielstwie w Szanghaju jest ich siedem setek. (A Chiny, nasz drugi pod względem wielkości rynek, jest też naszym największym producentem butów. Zdaje się, że opłaciła się ta wycieczka w 1980 roku).

Pięć tysięcy pracowników światowej centrali firmy w Beaverton zajmuje kampus Edenic, położony na dwustu akrach leśnej głuszy, pociętej krętymi strumieniami i nakrapianej znakomitymi boiskami sportowymi. Budynki nazwane zostały na cześć mężczyzn i kobiet, którzy dali nam coś więcej niż swoje nazwiska i chęć reklamowania Nike. Joan Benoit Samuelson, Ken Griffey Jr, Mia Hamm, Tiger Woods, Dan Fouts, Jerry Rice, Steve Prefontaine – oto ludzie, którzy powierzyli nam swoją tożsamość.

Jako prezes zarządu nadal spędzam w biurze większość dni. Rozglądam się po naszym kompleksie budynków i... nie widzę budynków, widzę świątynie. Każdy bowiem budynek może stać się świątynią, jeśli tego zechcemy. Myślę często o mojej wielkiej podróży, w którą wybrałem się jako dwudziestoczterolatek. Myślę o tym, co czułem, gdy stanąłem wysoko nad Atenami, spoglądając

na Partenon, i nie zdarza się, żebym nie poczuł w tym momencie czegoś niesamowitego: jakby czas zapadał się w sobie.

Pomiędzy zabudowaniami kampusu, wzdłuż alejek, stoją wielkie bannery: to zdjęcia wybitnych zawodników, legend, gigantów, tytanów sportu – ludzi, którzy uczynili z Nike coś więcej niż markę.

Jordan.

Kobe.

Tiger.

I znowu wracam myślą do mojej podróży.

Rzeka Jordan.

Mistyczne Kobe w Japonii.

Pierwsze spotkanie w siedzibie Onitsuki: proszę dyrektorów, by pozwolili mi handlować butami Tiger...

Czy to może być zbieg okoliczności?

Rozmyślałam o niezliczonych biurach Nike na całym świecie. W każdym z nich, bez względu na kraj, numer telefonu kończy się na 6453, tak by na klawiaturze trzeba było wystukać: NIKE. Lecz zupełnie przypadkowo, od prawej do lewej, można w tych cyfrach odczytać najlepszy czas osiągnięty przez Pre na dystansie jednej mili, co do dziesiątej części sekundy: 3:54,6.

Zupełnie przypadkowo, powiadam, ale czy na pewno? Czy wolno mi sądzić, że niektóre zbiegi okoliczności są czymś więcej niż zbiegami okoliczności? Czy wybaczone mi zostanie, jeśli będę utrzymywał, a może tylko miał nadzieję, że wszechświat albo jakiś opiekuńczy duch czasem mnie poszturčuje, szepcze mi do ucha? A może po prostu bawi się mną? Czy to naprawdę tylko

geograficzny przypadek, że najstarsze buty na świecie to sandały sprzed dziewięciu tysięcy lat... znalezione w oregońskiej jaskini?

Czyż nic nie znaczy i to, że owe sandały odkryto w 1938 roku – roku mego urodzenia?

Zawsze przenika mnie dreszcz i skacze mi poziom adrenaliny, gdy przejeżdżam przez skrzyżowanie dwóch głównych ulic kampusu noszących nazwy na cześć Ojców Założycieli Nike. Ochroniarz przy bramie każdego dnia udziela gościom tych samych wskazówek: „Ruszy pan prosto w Bowerman Drive i dojedzie aż do Del Hayes Way...”. Wielką przyjemność sprawiają mi też spacerunki po oazie w centralnej części kampusu, zwanej Japońskimi Ogrodami Nissho Iwai. Z jednej strony nasz kampus jest topograficzną mapą dziejów Nike, z drugiej strony to diorama ilustrująca moje życie. A z jeszcze innej strony jest on żywym, oddychającym wyrazem bodaj najbardziej witalnego z ludzkich uczuć, nie licząc miłości: wdzięczności.

Mam wrażenie, że czują ją nawet najmłodsi pracownicy Nike. I to jak czują! Wiele dla nich znaczą nazwiska skojarzone z ulicami i budynkami, wiele znaczy nasza przeszłość. Jak Matthew błagający o bajkę na dobranoc, garną się do mnie, prosząc, bym coś opowiedział. Szczelnie wypełniają salę konferencyjną, gdy z wizytą wpadają Woodell czy Johnson. Stworzyli nawet grupę dyskusyjną, nieformalny *think tank*, którego misją jest ochrona pierwotnego znaczenia innowacji. Nazwali ją „Duch Siedemdziesiątego Drugiego” – serce rośnie, gdy o nich myślę.

Lecz nie tylko młodzi ludzie pielęgnują pamięć o przeszłości firmy. Sięgam myślami do 2005 roku. Nie pamiętam już, co to była

za impreza, ale w jej trakcie LeBron James poprosił mnie na stronę.

– Phil, możemy chwilę pogadać?

– Jasne.

– Gdy podpisałem z wami pierwszy kontrakt, niewiele wiedziałem o historii Nike. A potem trochę poczytałem.

– Tak?

– Jesteś założycielem.

– No, współzałożycielem. Tak. Dla wielu ludzi to zaskakujące.

– A Nike narodziła się w 1972 roku.

– Narodziła się? Powiedzmy, że tak.

– Właśnie. Dlatego poszedłem do mojego jubilera i kazałem mu znaleźć roleksa z 1972 roku.

LeBron podaje mi zegarek z wygrawerowanym napisem: „Z podziękowaniem za to, że na mnie postawiłeś”.

Jak zwykle nic nie mówię. Nie wiem, co powiedzieć.

Nie stawiałem w ciemno. Ten chłopak był praktycznie pewniakiem. Ale ma rację co do stawiania na ludzi. Ktoś mógłby nawet powiedzieć, że o to nam zawsze chodziło.

Wychodzę do kuchni po drugi kieliszek wina. Znowu siadam w fotelu i przez chwilę śledzę wzrokiem igłę Penny. Obrazy pojawiają się w pamięci coraz prędzej i prędzej... Jakbym wyszywał wspomnienia.

Patrzę, jak Pete Sampras miażdży wszystkich przeciwników, których los postawił mu na drodze do finału kolejnego Wimbledonu. Wreszcie zdobywa ostatni punkt i rzuca raketę w trybuny – prosto do mnie! (Przestrzelił i trafił gościa stojącego za mną. Ten oczywiście go pozwał).

Widzę arcyrywała Pete'a, Andre Agassiego. Właśnie wygrał U.S. Open, choć nie był rozstawiony. We łzach podchodzi do mojej łóży po ostatniej piłce.

– Dokonaliśmy tego, Phil!

My?

Uśmiecham się, bo Tiger właśnie po raz ostatni trafił do dołka w Auguście – a może w St. Andrews? Obejmuje mnie i ściska znacznie dłużej, niż się spodziewałem.

Wracam pamięcią do bardziej prywatnych chwil, które spędziłem z Tigerem, z Bo Jacksonem, z Michaellem Jordanem. Jestem w domu Michaela w Chicago. Podnoszę słuchawkę telefonu stojącego obok łóżka w pokoju gościnnym i słyszę głos: „Czym mogę służyć?”. Room service. Najprawdziwszy całodobowy room service spełniający wszelkie życzenia.

Z rozdziawionymi ustami odkładam słuchawkę.

Wszyscy oni są dla mnie jak synowie, jak bracia, jak rodzina. Nie mniej. Gdy umiera ojciec Tigera, Earl, w kościele w Kansas zbiera się mniej niż setka ludzi, a ja mam zaszczyt być wśród nich. Gdy zamordowano ojca Jordana, poleciałem do Karoliny Północnej na pogrzeb i ze zdumieniem stwierdziłem, że zarezerwowano dla mnie miejsce w pierwszym rzędzie.

A wszystkie tropy przeszłości naturalnie prowadzą mnie do Matthew.

Myślę o jego długich i trudnych poszukiwaniach sensu, własnej tożsamości. I ojca. Prawda jest taka, że poszukiwał podobnie jak ja przed laty, choć nie miał tyle szczęścia i brakowało mu skupienia. Nie czuł też niepewności. Może gdyby był odrobinę mniej pewny swej przyszłości...

Zapamiętały w poszukiwaniu samego siebie, odpuścił studia. Eksperymentował, próbował, buntował się, stawiał opór, uciekał. Nic nie działało. I wreszcie w 2000 roku pomyśleliśmy, że nareszcie jest szczęśliwy jako mąż, ojciec, filantrop. Zaangażował się w pracę dla Mi Casa, Su Casa – organizacji dobroczynnej budującej sierociniec w Salwadorze. Podczas jednej z wizyt, po kilku dniach ciężkiej, ale satysfakcjonującej pracy, postanowił zrobić sobie przerwę. Pojechał z dwoma przyjaciółmi nad Ilopango, głębokie jezioro, żeby ponurkować.

Z jakiegoś powodu postanowił sprawdzić, jak głęboko uda mu się zejść. Postanowił podjąć ryzyko, którego nie podjąłby nawet jego uzależniony od ryzyka ojciec.

Coś poszło nie tak. Na głębokości stu pięćdziesięciu stóp mój syn stracił przytomność.

Gdybym się zmusił, żeby myśleć o tym, co czuł Matthew w ostatnich chwilach, walcząc o jeszcze jeden oddech, wyobraźnia zapewne pozwoliłaby mi odtworzyć ten stan całkiem wiernie. Przebiegłem w życiu tysiące mil i wiem, co znaczy walka o jeszcze jeden oddech. Tyle że nigdy nie pozwalałam wyobraźni zapuszczać się tak daleko.

Rozmawiałem natomiast z przyjaciółmi, którzy mu towarzyszyli, i czytałem wszystko, co wpadło mi w ręce, na temat wypadków podczas nurkowania. Dowiedziałem się, że gdy coś jest nie tak, nurek często odczuwa tak zwany „efekt martini”. Wydaje mu się, że wszystko jest w najlepszym porządku. Mało tego: ogarnia go euforia. Powtarzam sobie w duchu, że zapewne to właśnie przytrafiło się Matthew, ponieważ w ostatniej sekundzie wyjął ustnik. Chcę wierzyć w wersję o euforii, wierzyć, że mój syn

nie cierpiał. Że był szczęśliwy. Chcę w to wierzyć, bo tylko tak mogę dalej żyć.

Byliśmy z Penny w kinie, gdy dotarła do nas wiadomość. Poszliśmy na siedemnastą, żeby obejrzeć *Shreka 2*. W połowie filmu odwróciliśmy się i zobaczyliśmy Trávisa w przejściu między rzędami foteli. Trávisa. *Trávisa?*

Szeptał do nas w ciemności:

– Musicie wyjść ze mną.

Wyszliśmy z sali, z ciemności w światłość.

– Przed chwilą dzwonili z Salwadoru... – powiedział.

Penny upadła. Travis pomógł jej wstać. Otoczył matkę ramieniem, a ja odszedłem chwiejnym krokiem w głąb korytarza, zalany łzami. Pamiętam słowa, które kołatały mi się w głowie nieproszone, bez końca, jak urywek wiersza: „I tak to się kończy”.

Następnego ranka wiadomość zdążyła się rozejść. Internet, radio, gazety, telewizja – wszyscy podawali suche fakty. Zaciągnęliśmy z Penny żaluzje, zamknęliśmy drzwi, odcięliśmy się od wszystkiego. Na szczęście wcześniej wprowadziła się do nas moja siostrzenica, Britney. Do dziś wierzę, że to ona ocaliła nam życie.

Każdy sportowiec ze stajni Nike napisał do nas albo zadzwonił. Wszyscy, co do jednego. Lecz pierwszy naturalnie był Tiger: zatelefonował o 7.30 rano. Nigdy, przenigdy mu tego nie zapomnę. I nie zniosę, by ktokolwiek powiedział złe słowo o Tigerze w mojej obecności.

Bardzo wcześnie zadzwonił też Alberto Salazar, waleczny długodystansowiec, któremu w butach Nike udało się wygrać trzy razy z rzędu nowojorski maraton. Za wiele spraw będę go kochał do końca życia, ale najbardziej za ów przejaw szczerzej troski.

Dziś Alberto jest trenerem, niedawno przywiózł do Beaverton kilku swoich biegaczy. Właśnie się rozgrzewali pośrodku boiska Ronaldo, gdy jeden z nich odwrócił się i ujrzał trenera leżącego na ziemi, bez tchu. Atak serca. Przez czternaście minut Alberto Salazar był martwy, nim ratownicy medyczni przywrócili funkcje życiowe i odwieźli go do St. Vincent's.

Znam dobrze ten szpital. Tam urodził się mój syn Travis, tam umarła moja matka, dwadzieścia siedem lat po ojcu. Gdy miał przed sobą sześć miesięcy życia, zabrałem go w długą podróż, by raz na zawsze zapomnieć o odwiecznym pytaniu, czy jest ze mnie dumny – chciałem mu pokazać, że to ja jestem dumny z niego. Okrążyliśmy świat i w każdym kraju widzieliśmy ślady Nike. Oczy mu błyszczały za każdym razem, gdy widział gdzieś *swoosh*. Ból zniecierpliwienia, niechęć ojca do mojego Szalonego Pomysłu – wszystko to nareszcie zgasło, zniknęło bez śladu. Ale nie pamięć.

Ojcowie i synowie zawsze są tacy sami, od zarania dziejów. „Mój tata zrobił wszystko, co mógł, żeby mnie zniechęcić do kariery zawodowego golfisty”, wyznał mi kiedyś Arnold Palmer podczas turnieju Masters. Uśmiechnąłem się. „Co ty powiesz?”

Poszedłem odwiedzić Alberta i gdy znalazłem się w holu szpitala St. Vincent's, wspomnienie o rodzicach powróciło z wielką mocą. Prawie czułem ich u swego boku, prawie ich słyszałem. Relacje między nimi nigdy nie były łatwe. Z naszą rodziną, jak sądzę, było podobnie jak z górą lodową: niemal wszystko kryło się pod powierzchnią. Napięcie między rodzicami, gdy mieszkaliśmy przy Claybourne Street, było ukryte. Królowały spokój i rozsądek, a to dlatego, że oboje nas kochali. Nie mówiło się o tej miłości, rzadko się ją okazywało, ale ona nam

towarzyszyła, zawsze. Dorastałem z siostrami, wiedząc, że naszym rodzicom, choć tak bardzo różnili się od siebie i od nas, po prostu zależy. Takie jest ich dziedzictwo. Ich ostateczne zwycięstwo.

Poszedłem na oddział kardiologiczny i ujrzałem na zamkniętych drzwiach znajomą tabliczkę: WSTĘP WZBRONIONY. Minąłem ją obojętnie i w głębi korytarza odnalazłem pokój Alberta. Uniósł głowę z poduszki, gdy mnie zobaczył, i uśmiechnął się mimo bólu. Poklepałem go po ramieniu i chwilę serdecznie porozmawialiśmy. Wreszcie zauważyłem, że słabnie.

– Do zobaczenia wkrótce – powiedziałem.

Zaskakująco szybkim ruchem chwycił mnie za rękę.

– Jeśli coś mi się stanie – rzucił – obiecaj mi, że zajmiesz się Galenem.

Galen był jednym z jego podopiecznych. Trenowali razem owego fatalnego dnia. Był dla Alberta jak syn.

Zrozumiałem. Och, jak dobrze go zrozumiałem.

– Oczywiście – odpowiedziałem. – Zajmę się Galenem. Załatwione.

Wyszedłem z sali, ledwie słysząc pikanie urządzeń, śmiechy pielęgniarek i jęk pacjenta dobiegający gdzieś z głębi korytarza. Pomyślałem o tym popularnym powiedzeniu: „To tylko biznes”. Nie, to nigdy nie jest „tylko biznes”. I nigdy nie będzie. A jeśli się mylę, jeśli biznes stanie się kiedyś „tylko biznesem”, będzie bardzo, bardzo źle.

– Czas do łóżka – mówi Penny, chowając igłę do wyszywania.

– Tak – odpowiadam. – Przyjdę za minutę.

Wciąż myślę o tej kwestii z *Choć goni nas czas*: „Mierzysz siebie miarą ludzi, którzy mierzą siebie twoją miarą”. Nie pamiętam, czy wypowiedział ją Nicholson czy Freeman. To taka prawdziwa myśl. W dodatku od razu przenosi mnie do Tokio, do biura Nissho. Byłem tam z wizytą nie tak dawno temu. Zadzwoił telefon.

– To do pana – powiedziała japońska recepcjonistka, podając mi słuchawkę.

– Do mnie?

Dzwonił Michael Johnson, czterokrotny złoty medalista olimpijski, rekordzista świata na dystansach dwieście i czterysta metrów. Największe triumfy święcił w naszych butach. Wyjaśnił, że akurat jest w Tokio i usłyszał, że ja się tu znalazłem.

– Może zjemy razem kolację? – spytał.

Byłem zaszczycony, ale musiałem odmówić: specjalnie dla mnie w Nissho zorganizowano bankiet. Zaprosiłem więc Johnsona, żeby wpadł. Parę godzin później siedzieliśmy już razem na podłodze, przy stole zastawionym tacami z *shabu-shabu*, wymieniając się toastami sake. Śmialiśmy się serdecznie, dzwoniło szkło i czułem, że łączy nas więź, jaka zwykle pojawia się między mną a sportowcami, z którymi współpracuję. Poczucie braterstwa, wspólnoty. Odczuwam je w krótkich przeblyskach, ale wiem, że właśnie tego szukałem, gdy w 1962 roku wyruszałem w świat.

„Poznać siebie znaczy: zapomnieć o sobie”. *Mi casa, su casa*.

Jedność – w jakiejś formie, w jakimś kształcie – jest właśnie tym, czego szukała w życiu każda osoba, którą dane mi było poznać.

Myślę teraz o innych, którzy nie dotarli tak daleko. Bowerman zmarł w wigilię Bożego Narodzenia 1999 roku w Fossil. Wrócił do swego rodzinnego miasta – zawsze podejrzewałem, że to zrobi. Nadal posiadał dom na szczycie góry nad kampusem, ale postanowił go opuścić i wraz z panią Bowerman spędzić resztę emerytury w Fossil. Chciał wrócić do punktu wyjścia – czy mi się zdaje, czy komuś o tym wspominał? A może tylko sobie wyobrażam, że kiedyś wymamrotał pod nosem takie słowa.

Pamiętam, że gdy byłem na drugim roku, pojechaliśmy do Pullman na mityng z Washington State, a Bowerman kazał kierowcy autobusu przejechać przez Fossil, żeby nam pokazać, skąd pochodzi. Przypomniałem sobie o tym sentymentalnym epizodzie, gdy tylko dotarła do mnie wiadomość, że Trener położył się spać i zasnął na zawsze.

A przekazał mi ją Jaqua. Akurat czytałem gazetę w migotliwym blasku lampek choinkowych. Dziwne, jakie szczegóły zapamiętujemy z takich wzruszających chwil. Nie mogłem rozmawiać z Jaquą.

– Oddzwonię – bąknąłem i poszedłem na górę do swojego pokoju. Wyłączyłem wszystkie światła, zacisnąłem powieki i odtworzyłem w myślach milion chwil, a wśród nich tę szczególnie ważną: nasz lunch u Jaquy.

„Umowa stoi?”

„Stoi”.

Minęła godzina, zanim poczułem się na siłach, by wrócić na dół. W którymś momencie dałem sobie spokój z chusteczkami higienicznymi i po prostu zarzuciłem ręcznik na ramię.

Nauczyłem się tego od innego wielkiego trenera: Johna Thompsona.

Strasser także odszedł nagle. Atak serca, 1993. Był taki młody; przeżyłem tę tragedię tym głębiej, że doszło do niej już po tym, jak się poróżniliśmy. Strasser odegrał kluczową rolę w podpisaniu kontraktu z Jordanem, a następnie w budowaniu marki Jordan i połączeniu jej z promocją powietrznych podeszew Rudy'ego. Buty Air Jordan odmieniły Nike, wprowadziły nas na nowy poziom, a potem jeszcze wyżej, lecz niestety odmieniły też Strassera. Poczuł, że nie powinien już słuchać niczyich poleceń – także moich. Zwłaszcza moich. Starliśmy się zbyt wiele razy, aż w końcu odszedł z firmy.

Może nie byłoby to aż tak bolesne, gdyby tylko odszedł, ale on przyjął posadę w Adidasie. Takiej zdrady nie mogłem mu wybaczyć – i nie wybaczyłem. (Choć całkiem niedawno z radością i dumą zatrudniłem jego córkę, Avery. Ma dwadzieścia dwa lata, pracuje w dziale imprez specjalnych i podobno wybornie sobie radzi. Dziękuję opatrności, że jej nazwisko figuruje w firmowej książce telefonicznej). Żałuję, że nie pogodziłem się ze Strasserem, zanim umarł, ale nie jestem pewny, czy było to możliwe. Obaj urodziliśmy się, by współzawodniczyć, i obaj niełatwo przebaczaaliśmy. Dla nas obu zdrada była wyjątkowo mocnym kryptonitem.

Podobnie zdradzony poczułem się, gdy firma Nike stała się obiektem ataku z powodu warunków panujących w naszych zagranicznych fabrykach – mówię o rzekomym wyzysku pracowników. Reporterzy ochoczo pisali o nieprawidłowościach, ale żaden z nich nie chciał zauważyć, o ile gorsze warunki

panowały w tych zakładach, zanim do nich wkroczyliśmy. Nikt nie wspomniał też o tym, jak ciężko pracowaliśmy z naszymi partnerami-wytwórcami, by owe warunki stale się poprawiały, by miejsca pracy były coraz czystsze i bardziej bezpieczne. Nie padło też ani słowo o tym, że rzeczony fabryki nie są naszą własnością, że korzystamy z nich obok wielu innych firm. Dziennikarzom wystarczyło poszukać pracownika, który miał ochotę poskarżyć się na warunki panujące w zakładzie, a następnie wykorzystać jego słowa przeciwko nam – i tylko nam – wiedząc, że krytyka znanej marki niezawodnie przyciągnie tłumy odbiorców.

To oczywiste, że sposób, w jaki zareagowałem na kryzys, tylko pogorszył sprawę. Byłem rozgniewany i urażony, a w takich okolicznościach często bywam przemądrzały i złośliwy. Po trosze wiedziałem, że moja reakcja jest toksyczna, nieskuteczna, ale nie umiałem się powstrzymać. Nie jest łatwo zachować równowagę, gdy człowiek budzi się któregoś dnia w przekonaniu, że tworzy miejsca pracy i pomaga w modernizacji ubogich krajów, przy okazji umożliwiając rozwój wybitnym talentom sportowym, a nagle się okazuje, że ktoś właśnie pali jego podobiznę przed firmowym sklepem w jego rodzinnym mieście.

Firma zareagowała podobnie jak ja: emocjonalnie. Wszyscy byli poruszeni. Spędziliśmy w Beaverton wiele późnych wieczorów, dyskutując bez końca w licznych salach konferencyjnych i biurach. Wiedzieliśmy, że zarzuty są w większości niesprawiedliwe, że Nike stała się symbolem pewnego zjawiska, kozłem ofiarnym, że nie jest prawdziwym winowajcą, ale to wszystko nie miało znaczenia. Musieliśmy przyznać przed sobą: można było bardziej się postarać.

I zaraz dodaliśmy: musimy bardziej się postarać.

A potem powiedzieliśmy światu: tylko popatrzcie. Wkrótce nasze fabryki będą świeciły przykładem.

I tak się stało. W ciągu dziesięciu lat od ataku medialnego zdołaliśmy wykorzystać kryzys, by na nowo zdefiniować całą firmę.

Na przykład: jednym z najgroźniejszych miejsc w fabryce butów było zawsze pomieszczenie, w którym łączy się na gorąco przyszwyc z podeszwami. Opary wydobywające się w tradycyjnym procesie są duszące, toksyczne, rakotwórcze. Wymyśliliśmy więc substancję wiążącą opartą na wodzie, która nie wydziela trujących składników, eliminując tym samym z powietrza dziewięćdziesiąt siedem procent czynników rakotwórczych. Co więcej, podzieliliśmy się tym wynalazkiem z konkurentami – kto chciał, mógł go wykorzystać.

Zrobili to niemal wszyscy i używają do dziś.

A to tylko jeden z bardzo wielu przykładów.

Z wygodnego celu ataków zmieniliśmy się w lidera przemian w przemyśle. Dziś fabryki wytwarzające nasze produkty należą do najlepszych na świecie. Jeden z oficjeli Organizacji Narodów Zjednoczonych wypowiedział niedawno takie słowa: „Nike to złoty standard, do którego przyrównujemy wszystkie inne fabryki odzieżowe”.

Z kryzysu „bieda-fabryk” wywodzi się też akcja Girl Effect – potężny ruch, którego celem jest przerwanie pokoleniowego cyklu biedy w najuboższych zakątkach świata. Wraz z ONZ i innymi partnerami rządowymi i biznesowymi organizacja Girl Effect wydaje dziesiątki milionów dolarów na inteligentne i energiczne,

globalne kampanie informacyjne, których celem jest wspieranie dążeń dziewcząt. Ekonomiści i socjologowie – nie wspominając o naszych sercach – informują, że w wielu społeczeństwach dziewczęta są grupą najbardziej narażoną na ucisk ekonomiczny, ale też najbardziej żywotną. Pomagając im, pomagamy wszystkim. Czy to zwalczając małżeństwa dzieci w Etiopii, czy budując schronienia dla nastolatek w Nigerii, czy wydając pismo oraz audycję radiową promującą istotny, inspirujący przekaz adresowany do młodych Rwandyjek, organizacja Girl Effect odmienia życie milionów osób, a dni, w których otrzymuję optymistyczne raporty z frontu jej działań, należą do najszcześniejszych w moim tygodniu, miesiącu, roku.

Zrobiłbym wszystko, by cofnąć się w czasie i podjąć kilka zgoła odmiennych decyzji, które być może pozwoliłyby nam uniknąć kryzysu. Trudno jednak zaprzeczyć faktom: ów kryzys doprowadził do imponujących zmian na lepsze, także w łonie samej firmy. I za to jestem winien wdzięczność losowi.

Pozostaje jeszcze, rzecz jasna, kwestia wynagrodzeń. Wypłata, którą dostaje pracownik fabryki w państwie trzeciego świata, wydaje się Amerykanom niewiarygodnie skromna – rozumiem to doskonale. Należy jednak pamiętać, że musimy działać w warunkach danego państwa, danej gospodarki – nie możemy tak po prostu płacić ludziom, ile zechcą. W jednym z krajów, którego nazwy nie wymienię, gdy próbowaliśmy podnieść wynagrodzenia, wezwano nas na dywanik. Najwyżsi dygnitarze państwowi nakazali nam zaprzestać tego „procederu”. Podobno rozregulowaliśmy całą gospodarkę owego kraju. Twierdzili, że nie

można – i nie da się – tak po prostu sprawić, by robotnik w fabryce butów zarabiał więcej niż lekarz.

Zmiany nigdy nie nadchodzą tak szybko, jak sobie tego życzymy.

Nieustannie rozmyślam o nędzy, której byłem świadkiem, podróżując po świecie w latach sześćdziesiątych. Wiedziałem już wtedy, że odpowiedzią na nią może być jedynie tworzenie jak największej liczby choćby i nisko opłacanych miejsc pracy. Nie wymyśliłem sam tej teorii, słyszałem ją od wszystkich moich profesorów ekonomii, i w Oregonie, i w Stanfordzie. To, co zobaczyłem na własne oczy, tylko potwierdziło jej słuszność. Handel zagraniczny zawsze, ale to zawsze przynosi korzyść obu handlującym krajom.

Od tych samych profesorów usłyszałem jeszcze starą maksymę: „Gdy towary nie przekraczają granic, czynią to żołnierze”. Choć sam często nazywałem biznes wojną bez kul, tak naprawdę jest on znakomitym narzędziem antywojennym. Handel to ścieżka do współistnienia i współpracy. Pokój karmi się sukcesem gospodarczym. To dlatego, świadom koszmaru wojny wietnamskiej, poprzysiągłem sobie kiedyś, że Nike będzie miała swoją fabrykę w Sajgonie lub okolicy.

Już w 1997 roku mieliśmy cztery.

Byłem z tego bardzo dumny. Gdy dowiedziałem się, że rząd Wietnamu chce uczcić naszą obecność w kraju, bo staliśmy się jedną z pięciu firm generujących najwięcej dewiz, poczułem, że muszę się tam wybrać.

Trudna to była wyprawa. Nie wiem, czy uświadamiałem sobie w pełni, jak bardzo nienawidziłem wojny w Wietnamie, póki nie pojechałem do tego kraju po dwudziestu pięciu latach od zawarcia

rozejmu, póki nie podałem ręki naszym dawnym wrogom. W pewnym momencie moi łaskawi gospodarze spytali, czy mogliby coś dla mnie zrobić, by pobyt w ich kraju naprawdę zapadł mi w pamięć. Poczułem ucisk w gardle i odpowiedziałem, że nie chciałbym sprawić im kłopotu.

Nalegali.

– W porządku – odpowiedziałem. – Chciałbym poznać osiemdziesięciosześcioletniego generała Võ Nguyêna Giápa, wietnamskiego MacArthura, człowieka, który doprowadził do klęski Japończyków, Francuzów, Amerykanów i Chińczyków.

Moi gospodarze spojrzeli po sobie w zdumieniu. Potem zaś wstali i przeprosiwszy mnie, oddalili się nieco, gorączkowo konwersując po wietnamsku.

Wrócili po pięciu minutach.

– Jutro – powiedzieli. – Godzina.

Ukłoniłem się nisko, a potem zacząłem odliczać minuty do wielkiego spotkania.

Pierwszą rzeczą, która rzuciła mi się w oczy, gdy generał Giáp wszedł do pokoju, był jego wzrost. Wybitny wojownik, geniusz taktyki, autor ofensywy Tet, pomysłodawca gigantycznej sieci tuneli, postać ze wszech miar historyczna, sięgał mi głową może do ramienia. Miał nie więcej jak pięć stóp i cztery cale wzrostu.

Był też skromnym człowiekiem. Nie trzymał w zębach kukurydzianej fajki.

Pamiętam, że miał na sobie granatowy garnitur – jak ja. I uśmiechał się tak jak ja – nieśmiało, niepewnie. Była w nim jednak jakaś siła, niezwykła pewność, którą widywałem niekiedy

w oczach wybitnych trenerów, rekinów biznesu, ludzi najlepszych z najlepszych. Nigdy natomiast nie widziałem jej w lustrze.

Wiedział, że chciałbym mu zadać kilka pytań. Czekał, aż to zrobię.

– Jak pan tego dokonał? – zapytałem naiwnie.

Miałem wrażenie, że drgnęły kąciki jego ust. Czyżby uśmiech?

– Byłem profesorem dżungli – odparł po chwili namysłu.

Myśląc o Azji, zawsze wspominam Nissho. Gdzie byśmy dzisiaj byli, gdyby nie Nissho? Gdyby nie były prezes towarzystwa, Masuro Hayami. Poznałem go całkiem dobrze, gdy przeprowadziliśmy emisję akcji. I nie mogło być inaczej – musieliśmy się zaprzyjaźnić. Byłem jego najbardziej dochodowym klientem oraz najpilniejszym uczniem. On zaś był bodaj najmądrzejszym człowiekiem, jakiego kiedykolwiek znałem.

W przeciwieństwie do wielu innych mędrców ze swej mądrości czerpał głęboki spokój, którym łapczywie się żywiłem.

W latach osiemdziesiątych za każdym razem, gdy odwiedzałem Tokio, Hayami zapraszał mnie na weekend do swego domu na plaży, opodal Atami, na japońskiej Riwierze. Zawsze odjeżdżaliśmy ze stolicy pociągiem w piątkowy wieczór i przez całą podróż raczyliśmy się koniakiem. Po godzinie byliśmy już na półwyspie Izu, gdzie nieodmiennie zatrzymywaliśmy się na kolację w kolejnej niesamowitej restauracji. Rankiem graliśmy w golfa, a w sobotę wieczorem urządzaliśmy w ogrodzie grilla w stylu japońskim. W wolnych chwilach rozwiązywaliśmy problemy świata, a czasem po prostu zwierzałem się Hayamiemu z własnych kłopotów, a on znajdował na nie lekarstwo.

Podczas jednej z owych wycieczek trafiliśmy wieczorem do jacuzzi w willi mego gospodarza. Pamiętam, że siedząc w spienionej wodzie, słuchałem szumu oceanu. Pamiętam też zapach chłodnego wiatru kołyszącego drzewami – a były tych drzew tysiące w nadbrzeżnym pasie lasu, przy czym co najmniej kilkudziesięciu gatunków na próżno byłoby szukać w Oregonie. Z daleka dobiegało krakanie wron, a my dyskutowaliśmy o nieskończoności. A potem o skończoności. Poskarżyłem się, że w mojej firmie pojawiły się nowe problemy, odkąd sprzedaliśmy udziały.

– Mamy też zupełnie nowe możliwości, ale trudno znaleźć kandydatów na kierownicze stanowiska, którzy wiedzieliby, jak te możliwości wykorzystać. Ściągamy ludzi z zewnątrz, ale sobie nie radzą, bo kultura w naszej firmie jest zupełnie inna.

Hayami pokiwał głową.

– Widzisz te drzewa bambusowe? – spytał po chwili.

– Tak.

– Gdy przyjedziesz w przyszłym roku, będą o stopę wyższe.

Popatrzyłem. I zrozumiałem.

Gdy wróciłem do Oregonu, zabrałem się z nowym zapałem do pielęgnowania nowej kadry kierowniczej – powoli, cierpliwie, z myślą o dalszych szkoleniach i wieloletnich planach na przyszłość. Wystarczyło, że spojrzałem na problem z innej, dalszej perspektywy. Pomogło. Opowiedziałem o tym Hayamiemu, gdy znowu się spotkaliśmy. Skinął głową. *Hai*. I odwrócił się.

Niemal trzy dekady temu Harvard i Stanford zaczęły przyglądać się przypadkowi firmy Nike i dzielić się wynikami badań z innymi uczelniami. Proces ten sprawił, że miałem sposobność odwiedzić

liczne college'e, wziąć udział w stymulujących dyskusjach akademickich, nauczyć się czegoś nowego. Zawsze lubiłem atmosferę kampusów, choć ostatnio wizyty te bywają trudniejsze. Studenci są dziś mądrzejsi i bardziej kompetentni niż za moich czasów, ale i o wiele bardziej pesymistycznie nastawieni do życia. Czasem pytają z rozczarowaniem:

– Dokąd zmierzają Stany Zjednoczone? Dokąd zmierza świat?

Albo:

– Gdzie są nowi przedsiębiorcy?

Albo:

– Czy jako społeczeństwo jesteśmy skazani na gorszą przyszłość dla naszych dzieci?

Opowiadam im wtedy o tym, jak bardzo zniszczona była Japonia, gdy widziałem ją w 1962 roku. Mówię, że z tych ruin i zgliszcz wyrosli mądrzy ludzie, tacy jak Hayami, Ito, Sumeragi. Wspominam o niewykorzystanych jeszcze zasobach naturalnych i ludzkich, które świat wciąż ma do dyspozycji. O licznych sposobach przewycięzania kryzysów. Przekonuję studentów, że na razie wystarczy, żeby uczyli się i pracowali, pracowali i się uczyli, najlepiej jak potrafią.

Innymi słowy: wszyscy musimy stać się profesorami dżungli.

Wyłączam światła i idę na górę do sypialni. Penny już zasnęła, skulona, książka leży obok niej. Chemia między nami, perfekcyjna synchronizacja, którą poczułem na pierwszych zajęciach z podstaw rachunkowości, nadal istnieje. Nasze konflikty, gdy się zdarzały, dotyczyły głównie poszukiwania punktu równowagi między pracą a czasem dla rodziny. Innymi słowy, próbowaliśmy tę równowagę zdefiniować.

W najtrudniejszych chwilach udawało nam się godnie naśladować sportowców, których najbardziej cenię: trzymaliśmy się i parliśmy naprzód. I tak oto wytrwaliśmy.

Ostrożnie wślizguję się pod kołdrę, żeby nie obudzić żony, i rozmyślam o tych, którzy wytrwali, tak jak my. Hayes mieszka na farmie w Tualatin Valley. Ma sto osiem akrów ziemi i nedorzecznie bogatą kolekcję buldożerów i innego ciężkiego sprzętu. (Jego oczkiem w głowie jest John Deere JD-450C, w kolorze jaskrawej żółci, wielki jak kawalerka). Ma problemy zdrowotne, ale nadal spycha w najlepsze.

Woodell zamieszkał z żoną w centralnej części Oregonu. Przez długi czas latał własnym samolotem, pokazując środkowy palec wszystkim tym, którzy twierdzili, że będzie w życiu bezradny. (Prywatny transport lotniczy ma dla niego i tę przewagę nad publicznym, że już nigdy żadna linia lotnicza nie zgubi jego wózka inwalidzkiego).

Jest jednym z najlepszych gawędziarzy w dziejach firmy. Jedną z moich ulubionych opowieści w jego wykonaniu jest ta o dniu, w którym rozpoczęliśmy publiczną emisję akcji. Usiadł wtedy ze swymi rodzicami, żeby im przekazać nowinę.

– Ale co to wszystko znaczy? – spytali szeptem.

– To znaczy, że pożyczka w wysokości ośmiu tysięcy dolarów, której udzieliliście Philowi, jest dziś warta 1,6 miliona dolarów.

Spojrzeli po sobie, a potem na syna.

– Nie rozumiem – powiedziała matka.

„Bo gdyby człowiek nie mógł zaufać firmie, w której pracuje jego syn, to niby komu miałby zaufać?”

Gdy Woodell wycofał się z zarządzania Nike, został szefem portu w Portlandzie, przy czym podlegał mu nie tylko transport rzeczny, ale i lotniczy. Człowiek na wózku kierował ruchem w całym mieście! Coś pięknego. Dziś jest także głównym udziałowcem i dyrektorem świetnie prosperującego mikrobrowaru. Zawsze lubił piwo.

Za każdym razem jednak, gdy się spotykamy przy kolacji, Woodell powtarza mi – co oczywiste – że jego największą radością i dumą jest syn, Dan, który właśnie wybiera się na studia.

Jego dawny przeciwnik, Johnson, żyje w scenerii żywcem wyjętej z wiersza Roberta Frosta – gdzieś w głuszy stanu New Hampshire. Zamienił starą stodołę w pięciokondygnacyjną rezydencję, którą nazywa swą Fortecą Samotności. Dwukrotnie rozwiedziony, aż po krokwie wypełnił swoje domostwo tysiącami książek i wszędzie poustawiał wygodne fotele do czytania. Porządek w tak obszernej bibliotece utrzymuje za pomocą rozbudowanego systemu kart katalogowych. Każdy tom ma swój numer i swoją kartę, a w niej dane o autorze, dacie publikacji i streszczenie – oraz precyzyjne współrzędne, pod którymi można go odnaleźć.

Oczywiście.

Wokół domu Johnsona brykają beztróska dzikie indyki i pręgowce, większości z nich nadał zresztą imiona. Zna swoje zwierzaki na tyle dobrze, że potrafi powiedzieć, który z wiewiórkowatych gryzoni spóźnia się z hibernacją. W oddali, na polu wysokich traw, w otoczeniu kilku wybujałych klonów, Johnson wybudował jeszcze jedną stodołę, tym razem świętą

stodołę. Sam ją pomalował i polakierował, a potem wypełnił książkami, które nie zmieściły się w jego osobistym zbiorze. Dorzuca też całe palety tomów kupowanych na wyprzedazach bibliotecznych. Nazywa tę literacką utopię „Horders”, a jej drzwi są zawsze otwarte – przez dwadzieścia cztery godziny na dobę palą się tam światła i każdy, kto tylko pragnie poczytać i pomyśleć, może wejść.

Taki jest mój Pełnoetatowy Pracownik Numer Jeden.

Podobno w Europie można kupić T-shirty z napisem: „Gdzie jest Jeff Johnson?”. To prawie jak słynny pierwszy wers powieści Ayn Rand: „Kim jest John Galt?”.

Odpowiedź brzmi: Jeff jest tam, gdzie powinien być.

Nagły przyływ wielkiej gotówki zmienił nas wszystkich. Nie bardzo i nie na długo, na szczęście, a to dlatego, że żaden z nas tak naprawdę nigdy nie zabiegał o pieniądze. Taka jednak jest ich natura. Czy się je ma, czy się ich nie ma, czy się ich pragnie, czy nie za bardzo, i czy się to komu podoba, czy nie – pieniądze próbują czasem przejąć kontrolę. Naszym zadaniem jako ludzi jest zaś to, by im na to nie pozwolić.

Kupiłem sobie porsche. Próbowałem też kupić drużynę Los Angeles Clippers, ale skończyło się procesem z Donaldem Sterlingiem. Zacząłem nosić ciemne okulary, także w czterech ścianach. Istnieje zdjęcie, na którym widać mnie w olbrzymim kowbojskim kapeluszu – nie wiem, kiedy je wykonano, gdzie i po co. Zakupy były pewnie formą odreagowania. Nawet Penny uległa czarowi pieniędzy. Musiała jakoś sobie zrekompensować niepewność jutra, jakiej doświadczała w młodości; zapewne dlatego wychodziła do miasta z tysiącami

dolarów w torebce. Kupowała też setkami artykuły codziennego użytku – choćby rolki papieru toaletowego.

Szybko jednak wróciliśmy do normalności. Teraz, jeśli w ogóle myślimy o pieniądzach, to głównie starając się skoncentrować wysiłki na konkretnych, słusznych sprawach. Co roku rozdajemy sto milionów dolarów, a kiedy nas zabraknie, rozdana zostanie większość spadku.

W tej chwili trwa budowa nowej, pięknej hali koszykarskiej na terenie University of Oregon. Będzie się nazywała Matthew Knight Arena. Logo pośrodku boiska ma tworzyć imię mojego syna ukształtowane na podobieństwo bramy torii. „*Z profanum do sacrum...*” Kończymy też budowę innego ośrodka sportowego, który pragniemy zadedykować pamięci naszych matek, Dot i Loty. Na tablicy przy wejściu znajdzie się inskrypcja: „Ponieważ matki są naszymi pierwszymi trenerami”.

Kto wie, jak potoczyłyby się moje sprawy, gdyby matka nie zabroniła podiatrze chirurgicznego usunięcia brodawki z mojej stopy, przez co straciłbym cały sezon na bieżni? Albo gdyby mi nie powiedziała, że potrafię naprawdę szybko biegać? Albo gdyby nie kupiła pierwszej pary butów Limber Up, żeby ustawić ojca?

Zawsze gdy wracam do Eugene i spaceruję po kampusie, rozmyślam właśnie o niej. Kiedy zaś stoję przed stadionem Hayward Field, myślę o jej milczącym, dalekim biegu. I o wszystkich dalekich biegach, które każdy z nas ma za sobą. Opieram się o ogrodzenie, spoglądam na bieżnię i słucham wiatru, wspominając Bowermana i jego fruwiący, cienki krawat. Wspominam Pre, niech go Bóg kocha. A potem odwracam się, spoglądam przez ramię i moje serce zaczyna szybciej bić. Po

drugiej stronie ulicy widać nowy, poważnie wyglądający gmach: to Szkoła Prawnicza imienia Williama Knighta. Tam nikt nie pozwala sobie na wygłupy.

Nie mogę spać. Stale myślę o tym przeklętym filmie, *Choć goni nas czas*. Leżę w ciemności i wciąż na nowo zadaję sobie pytanie: co jeszcze zostało na mojej liście spraw?

Piramidy? Byłem.

Himalaje? Byłem.

Ganges? Byłem.

Czyżby... już nic?

Zastanawiam się, czego jeszcze chcę. Pomóc paru uniwersytetom zmienić świat. Pomóc znaleźć lekarstwo na raka. Poza tym nie chodzi o to, co jeszcze chciałbym zrobić, ale o to, co chciałbym zdążyć powiedzieć. Albo odwołać.

Miło byłoby opowiedzieć historię Nike. Wielu już próbowało, ale w najlepszym razie udawało im się zgromadzić połowę faktów i praktycznie nie rozumieli nic z ducha firmy. Albo odwrotnie. Być może zacznę tę opowieść – albo skończę – od listy żalów. Od setek, jeśli nie tysięcy, złych decyzji. Przecież to ja powiedziałem kiedyś, że Magic Johnson to „gracz bez pozycji, który nigdy niczego nie osiągnie w NBA”. To ja stwierdziłem, że Ryan Leaf jest w NFL „lepszym rozgrywającym niż Peyton Manning”.

Łatwo dziś śmiać się z tych błędów. Korzenie innych żalów sięgają jednak znacznie głębiej. Nie zadzwoniłem do Hiraku Iwano, gdy odszedł. Nie odnowiłem umowy z Bo Jacksonem w 1996 roku. Joe Paterno.

Nie byłem dostatecznie dobrym menedżerem, by uniknąć zwolnień w firmie. Trzy razy w ciągu dziesięciu lat – łącznie

piętnaście tysięcy ludzi. Do dziś mnie to prześladowuje.

Naturalnie – i przede wszystkim – żałuję, że nie spędzałem więcej czasu z synami. Może gdybym to robił, zdołałbym odczytać zaszyfrowany kod Matthew Knighta.

A przecież wiem, że ten wielki żal to tylko echo tego największego: że nie mogę przeżyć tego wszystkiego raz jeszcze.

Boże, jak ja tego pragnę. Skoro to jednak niemożliwe, niech przynajmniej podzielę się swoim doświadczeniem, wznosami i upadkami. Niech jakiś młody człowiek gdzieś na świecie, być może kroczący podobną, niełatwą drogą, znajdzie w moich słowach inspirację albo pocieszenie. A może przestrożę. Niech jakiś młody przedsiębiorca albo sportowiec, albo malarz, albo pisarz zyska siłę, by nadal kroczyć naprzód.

Pcha nas przecież ta sama siła. To samo marzenie.

Byłoby pięknie, gdybym mógł pomóc im uniknąć zniechęcenia. Powiedziałbym: zróbcie sobie przerwę, pomyślcie długo i wnikliwie o tym, jak chcecie spędzić dany wam czas i z kim chcecie go spędzać przez najbliższych czterdzieści lat. Powiedziałbym dwudziestoparoletnim mężczyznom i kobietom, żeby nie decydowali się na żadną posadę, żadną profesję, żadną karierę. Poszukajcie swego powołania. Nawet jeśli nie wiecie, co to znaczy, szukajcie. Kto realizuje swoje powołanie, temu łatwiej jest znieść trud, temu rozczarowania służą za paliwo, a wznosy smakują jak nic innego pod słońcem.

I ostrzegłbym tych najlepszych, ikonoklastów, innowatorów, buntowników, że zawsze będą nosili na plecach tarczę strzelniczą. Im lepsi się staną w tym, czego będą się imać, tym większa będzie tarcza. To nie jest moja opinia, to prawo natury.

Przypomniałbym im też, że Ameryka to nie Śangri-La dla przedsiębiorców, jak się niektórym wydaje. Wolność gospodarcza nieodmiennie drażni trolle, zawsze gotowe zablokować, udaremnić, powiedzieć: nie, bo nie. Prawdziwi przedsiębiorcy nigdy nie mieli przewagi liczebnej. Zawsze wędrowali pod górę, a specjalnie dla nich była to góra wyjątkowo stroma. Wolność gospodarcza w Ameryce nie rozwija się, lecz ginie. Według badań Harvard Business School w zestawieniu krajów świata pod względem kondycji przedsiębiorczości Stany Zjednoczone uplasowały się niżej niż Peru.

A ci, którzy namawiają przedsiębiorców, by nigdy się nie poddawali? To szarlatani. Bo czasem trzeba się poddać. Czasem prawdziwy geniusz polega na tym, by wiedzieć, kiedy się poddać i spróbować czegoś innego. Poddać się to nie to samo, co stanąć w miejscu. Nie wolno się zatrzymywać.

Dużą rolę odgrywa szczęście. Tak, jestem gotów publicznie przyznać, że szczęście to ważna rzecz. Czasem sprzyja sportowcom, czasem poetom, czasem firmom. Ciężka praca jest kluczowym czynnikiem, dobry zespół wiele znaczy, umysł i determinacja są bezcenne, lecz niekiedy to szczęście przesądza o ostatecznym sukcesie. Niektórzy jednak nie nazywają tego szczęściem. Mówią: tao, Logos, dźniana albo dharma. Albo duch. Albo Bóg.

Ujmę to tak: im ciężiej pracujesz, tym lepsze twoje tao. A jako że nikt jeszcze nie zdefiniował precyzyjnie, czym jest tao, próbuję robić to sam. Mówię ludziom: miejcie wiarę w siebie, ale także wiarę w wiarę. Nie w taką wiarę, którą definiują inni. W taką,

którą definiujecie sami. A raczej w taką, która sama definiuje się w waszych sercach.

W jakiej formie chciałbym zawrzeć wszystkie te myśli? Mam napisać pamiętnik? Nie, nie pamiętnik. Nie wyobrażam sobie, jak mógłbym zamknąć te rozważania w jakiejś jednolitej narracji.

Może więc powieść? Albo przemowa. Nie, seria przemówień. A może po prostu list do moich wnuków.

Spoglądam w ciemność. Czyżby jednak na mojej liście spraw do załatwienia nie pozostało już nic?

Kolejny Szalony Pomysł.

Mój umysł przyspiesza obroty. Do tylu ludzi muszę zadzwonić, tyle dokumentów przeczytać. Muszę się skontaktować z Woodellem; sprawdzę, czy nie zachował kopii listów od Johnsona. Przecież tyle ich było! Może w domu moich rodziców, w którym dziś mieszka moja siostra Joanne, zachował się karton ze slajdami z mojej podróży dookoła świata?

Tyle do zrobienia. Tyle jeszcze muszę się dowiedzieć. Tak wiele białych plam w moim życiu.

Teraz już na pewno nie zasnę. Wstaję, podchodzę do biurka po żółty notatnik. Schodzę do salonu i siadam w fotelu.

Nieruchomieję i ogarnia mnie poczucie głębokiego spokoju.

Spoglądam z ukosa na tarczę księżyca lśniąca za oknem. Ten sam księżyc inspirował starożytnych mistrzów zen, każąc im niczym się nie przejmować. W beczasowym, oświecającym blasku księżyca zaczynam tworzyć listę.

PODZIĘKOWANIA

Sporą część mego dorosłego życia spędziłem jako dłużnik. Już jako młody przedsiębiorca poznałem gorzki smak tego uczucia: wiem, jak to jest budzić się i układać do snu ze świadomością, że jestem wielu ludziom winien znacznie więcej pieniędzy, niż jestem w stanie spłacić.

Moje wcześniejsze doświadczenia są jednak niczym wobec tego, ile jestem winien osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki.

Moja wdzięczność nie ma końca, ale to wcale nie pomaga mi ustalić kolejności podziękowań. Trudno tu o logikę – zacznijmy więc od Nike. Dziękuję mojej asystentce, Lisie McKillips, za to, że wszystko – naprawdę wszystko! – co robiła, robiła bezbłędnie i z uśmiechem. Starym przyjacielom, Jeffowi Johnsonowi i Bobowi Woodellowi, za to, o czym mi przypomnieli, a także za cierpliwość w chwilach, gdy mi się zdawało, że pamiętam pewne zdarzenia inaczej. Historykowi Scottowi Reamesowi za wprawne oddzielenie faktów od mitów. Marii Eitel za fachową wiedzę w najważniejszych kwestiach.

Naturalnie największe i najserdeczniejsze podziękowania należą się sześćdziesięciu ośmiu tysiącom pracowników Nike na całym świecie, za ich codzienny trud i poświęcenie, bez których nie byłoby ani tej książki, ani jej autora, ani niczego.

Spośród ludzi ze Stanfordu wyróżnić pragnę szalonego geniusza i utalentowanego wykładowcę Adama Johnsona za to, że pokazał mi na własnym, wybitnym przykładzie, co to znaczy być pracującym pisarzem oraz przyjacielem. Abrahama Verghese za to, że naucza tak, jak pisze: spokojnie i bez wysiłku. Licznych studentów, których poznałem, siedząc w ostatniej ławce na zajęciach z pisarstwa, bo to oni zarazili mnie swoją pasją dla języka i rzemiosła.

W wydawnictwie Scribner dziękuję: legendarnej Nan Graham za jej nieustające wsparcie. Roz Lippel, Susan Moldow i Carolyn Reidy za ich zaraźliwy entuzjizm. Kathleen Rizzo za to, że z niezmałym spokojem gładko popychała naprzód proces produkcyjny. Nade wszystko jednak dziękuję mojej wyjątkowo utalentowanej i nieprzeciętnie bystrej redaktorce, Shannon Welch, której wsparcia tak potrzebowałem – choć żadne z nas nie mówiło o tym głośno. Jej wczesne słowa uznania, a także analizy i głęboka mądrość były dla mnie wszystkim.

W kolejności najzupełniej przypadkowej dziękuję moim licznym kolegom, którzy tak szczerze szafowali swym czasem, talentem oraz radami. Są wśród nich: superagent Bob Barnett; poeta-administrator nadzwyczajny Eavan Boland; pamiętnikarz Wielkiego Szlema Andre Agasii oraz artysta liczb Del Hayes. Specjalne i szczególnie głębokie podziękowania otrzymuje pamiętnikarz, powieściopisarz, dziennikarz i znawca sportu

w jednej osobie, mój przyjaciel J.R. Moehringer, którego hojność i dobry nastrój, a także godny zazdrości talent narracyjny pomogły mi w poprawianiu kolejnych, niezliczonych wersji roboczych niniejszej książki.

I wreszcie pragnę okazać wdzięczność mojej rodzinie – całej rodzinie, ale zwłaszcza synowi Travisowi, którego wsparcie i przyjaźń były i są dla mnie wszystkim. Pełnym głosem i całym sercem dziękuję też, rzecz jasna, mojej Penelope, która czekała. I czekała. Czekala, gdy podróżowałem. Czekala, gdy błądziłem. Czekala noc po nocy, gdy tak piekielnie późno wracałem do domu, by zjeść zimną kolację. Czekala i w ostatnich latach, gdy próbowałem przeżyć to wszystko na nowo, czasem w głowie, czasem na głos, czasem na papierze – choć bywało, że nie miała najmniejszej ochoty, by przeżywać to raz jeszcze. Czekala przez pół wieku, a ja dopiero teraz mogę wręczyć jej te w trudzie stworzone stronicie i powiedzieć o nich, o Nike, o wszystkim: „Penny, bez ciebie niczego bym nie dokonał”.

Sztuka zwycięstwa. Wspomnienia twórcy NIKE

Spis treści

Karta tytułowa

Dedykacja

Motto

ŚWIT

CZEŚĆ PIERWSZA

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

CZEŚĆ DRUGA

1975

1976

1977

1978

1979

1980

ZMIERZCH

PODZIĘKOWANIA

Karta redakcyjna

Tytuł oryginału: *Shoe Dog*

Copyright © 2016 by Phil Knight

All rights reserved

Originally published by Gallery Books, a Division of Simon & Schuster, Inc.

Nazwiska niektórych osób występujących w książce zostały zmienione

Copyright © for the Polish e-book edition by REBIS Publishing House Ltd.,
Poznań 2016

Redaktor: Agnieszka-Horzowska

Projekt okładki

Jaya Miceli and Jonathan Bush

Swoosh courtesy of NIKE

Opracowanie graficzne polskiej wersji okładki: Zbigniew Mielnik

Wydanie I e-book

(opracowane na podstawie wydania książkowego:

Sztuka zwycięstwa. Wspomnienia twórcy NIKE, wyd. I, Poznań 2016)

ISBN 978-83-8062-777-2

Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o.

ul. Żmigrodzka 41/49, 60-171 Poznań

tel. 61-867-47-08, 61-867-81-40; fax 61-867-37-74

e-mail: rebis@rebis.com.pl

www.rebis.com.pl



Plik mobi przygotowała firma eLib.pl

al. Szucha 8, 00-582 Warszawa

e-mail: kontakt@elib.pl

www.eLib.pl