

L'ARTE DELLA VITTORIA

AUTOBIOGRAFIA DEL FONDATORE DELLA **NIKE**

PHIL KNIGHT

MONDADORI

Il libro

Giovane, curioso, fresco di laurea in economia, Phil Knight prende a prestito cinquanta dollari dal padre e crea un'azienda con un obiettivo semplice: importare dal Giappone scarpe da atletica economiche ma di ottima qualità. Vendendole dal bagagliaio della sua Plymouth Valiant, nel 1963, il primo anno di attività, Knight incassa ottomila dollari. Oggi le vendite della Nike superano i trenta miliardi di dollari all'anno. In un'epoca di start-up, la Nike di Knight è la pietra di paragone, e il suo *swoosh* ben più di un semplice logo. Simbolo di grandezza e leggiadria, è una delle poche icone riconosciute istantaneamente in ogni angolo del mondo.

Knight, l'uomo dello *swoosh*, è però sempre stato un mistero. Ora, finalmente, ci racconta la sua storia in un libro di memorie sorprendente, umile, sincero e divertente.

Tutto comincia con il classico momento di svolta. A ventiquattro anni, zaino in spalla, parte per un viaggio che attraversa Asia, Europa e Africa, affronta le grandi domande della vita e decide che l'unica strada per lui è un percorso al di fuori dei binari convenzionali. Non vuole lavorare per una grande azienda, quindi realizzerà qualcosa di suo, che sia nuovo, dinamico, diverso. Knight parla degli enormi rischi che ha affrontato nel suo cammino, delle umilianti battute d'arresto, dei concorrenti senza scrupoli, dei tanti che dubitavano di lui e lo avversavano, dell'ostilità delle banche, ma anche dei trionfi entusiasmanti e delle volte che se l'è cavata per un soffio. Ma ricorda soprattutto i rapporti fondamentali che hanno forgiato il cuore e l'anima della Nike: quello con il suo ex allenatore, l'irascibile e carismatico Bill Bowerman, e con i suoi primi dipendenti, un gruppo eterogeneo di genialoidi diventato ben presto una confraternita di appassionati dello *swoosh*.

Insieme, imbrigliando la carica elettrizzante di una visione audace e la fiducia condivisa nella forza trasformatrice dello sport, hanno creato un marchio, e una cultura, che hanno cambiato ogni cosa.

L'autore

Phil Knight è uno degli uomini d'affari più influenti al mondo. Fondatore della Nike, Inc., è stato amministratore delegato della società dal 1964 al 2004. Oggi è il presidente del consiglio di amministrazione. Vive in Oregon con la moglie Penny.

Phil Knight

L'ARTE DELLA VITTORIA

Autobiografia del fondatore della Nike

MONDADORI

L'arte della vittoria

Per i miei nipoti, perché sappiano

Nella mente di principiante ci sono molte possibilità, in quella da esperto poche.

SHUNRYU SUZUKI, *Mente zen, mente di principiante*

Alba

Mi alzai prima degli altri, prima degli uccelli, prima del sole. Bevvi una tazza di caffè, trangugiai un pezzo di pane tostato, indossai calzoncini e maglietta e mi allacciai le scarpe da corsa verdi. Poi uscii di soppiatto dalla porta sul retro.

Stiracchiai le gambe, i tendini posteriori delle ginocchia, i muscoli lombari e mugolai, muovendo a fatica i primi passi lungo la strada immersa nel freddo e nella nebbia. Perché è sempre così difficile mettersi in moto?

Non c'erano auto né persone, nessun segno di vita. Ero completamente solo, avevo il mondo tutto per me, anche se avvertivo la strana sensazione che gli alberi fossero consapevoli della mia presenza. Del resto, quello era l'Oregon. Gli alberi, come sempre, parevano saperla lunga. Ti guardavano le spalle, come sempre.

Che bel posto da cui venire, pensai, guardandomi intorno. Silenzioso, verde, tranquillo; ero fiero di poterlo chiamare casa, fiero di poter definire la piccola Portland il mio luogo di nascita. Tuttavia provavo anche una fitta di rimpianto. Per quanto bello, l'Oregon sembrava a molti un posto dove non succede mai niente di eclatante, né mai vi succederà. Se i suoi abitanti erano famosi per qualcosa, era per la vecchissima pista che avevano dovuto aprire per farsi strada fin qui. Da allora le cose sono state piuttosto monotone.

L'insegnante migliore che abbia mai avuto, una delle persone più corrette che ho conosciuto, parlava spesso di quella pista. È uno scomodo retaggio, brontolava. Il nostro carattere, il nostro destino... il nostro DNA. «I pavidetti non sono mai partiti,» mi diceva «e i deboli sono morti per strada... quindi rimaniamo noi.»

Noi. Strada facendo era emersa qualche rara vena di spirito pionieristico, pensava il mio insegnante, il senso enorme di un'opportunità da cogliere, unito a una ridotta capacità di essere pessimisti: era il nostro compito di gente dell'Oregon mantenere viva quella vena.

Annuivo, dimostrandogli tutto il dovuto rispetto. Gli volevo bene, davvero. Ma allontanandomi a volte pensavo: Che diavole, è soltanto una strada sterrata.

Quella mattina nebbiosa, quella mattina del 1962 gravida di conseguenze, avevo da poco battuto la mia pista personale per tornare a casa dopo sette lunghi anni. Era strano ritrovarmi di nuovo là, strano essere sferzato di nuovo dai quotidiani scrosci di pioggia. Ancora più strano vivere di nuovo con i miei genitori e le gemelle, dormire nel letto della mia infanzia. A tarda notte me ne stavo lì, sdraiato, a fissare i libri dell'università, i trofei del liceo e i *blue ribbon*, i nastri azzurri delle mie vittorie, pensando: Sono io questo? Ancora?

Accelerai l'andatura. Il mio fiato formava nuvolette gelate che si dissolvevano turbinando nella nebbia. Assaporavo l'inizio del risveglio fisico, quel momento perfetto prima che la mente si schiarisca del tutto, quando arti e giunture cominciano a sciogliersi e il corpo, da solido, diventa liquido.

Più veloce, mi dissi, più veloce.

Sulla carta, pensai, sono un adulto. Laureato in una buona università, la University of Oregon. Specializzato in economia in un ateneo prestigioso, Stanford. Sopravvissuto a un anno di naia nell'esercito degli Stati Uniti, a Fort Lewis e Fort Eustis. Stando al mio curriculum ero un soldato istruito ed esperto, un uomo fatto di ventiquattro anni... Perché allora, mi chiedevo, perché mi sento ancora un ragazzino?

Anzi peggio, quello stesso ragazzino timido, pallido, magro come un chiodo che ero sempre stato.

Forse perché non avevo ancora sperimentato niente della vita. Men che mai le sue molte tentazioni ed ebbrezze. Non avevo mai fumato una sigaretta, né provato una droga. Non avevo mai infranto una regola, figurarsi una legge. La ribellione degli anni Sessanta era in pieno svolgimento e io ero l'unico in America a non essersi ancora ribellato. Non ricordavo una volta che mi fossi lasciato andare, che avessi fatto qualcosa di insolito.

Non ero nemmeno mai stato con una ragazza.

Se tendevo a soffermarmi su tutte le cose che non ero, il motivo era semplice. Erano le cose che conoscevo meglio. Mi sarebbe stato difficile dire chi o che cosa fossi di preciso, o che cosa sarei potuto diventare. Come tutti i miei amici aspiravo al successo. A differenza di loro non sapevo che cosa significasse. Soldi? Forse. Una moglie? Dei figli? Una casa? Certo, se avessi avuto fortuna. Erano questi gli obiettivi ai quali mi era stato

insegnato ad aspirare, e una parte di me era a quello che aspirava, istintivamente. Ma nel profondo cercavo qualcos'altro, qualcosa di più. Avevo la penosa sensazione che il nostro tempo fosse breve, più breve di quanto pensassimo, breve come una corsa mattutina, e volevo che il mio avesse un senso. E uno scopo. Che fosse creativo. E importante. Ma, soprattutto... diverso.

Volevo lasciare un segno nel mondo.

Volevo vincere.

No, non è esatto. Semplicemente, non volevo perdere.

E poi è successo. Mentre il mio giovane cuore iniziava a martellare, i miei polmoni rosei si allargavano come le ali di un uccello e gli alberi diventavano indistinte macchie verdastre, mi passò davanti agli occhi, con assoluta chiarezza, quello che volevo fare della mia vita. Un gioco.

Sì, pensai, ecco. Questa è la parola giusta. Il segreto della felicità, l'avevo sempre sospettato, l'essenza della bellezza o della verità, o tutto ciò che dobbiamo sapere di entrambe, sta in quel momento in cui la palla è a mezz'aria, quando i due pugili sentono avvicinarsi il suono della campana, quando i corridori sono prossimi al traguardo e la folla si alza come un corpo solo. C'è una sorta di esuberante chiarezza in quel fremito, mezzo secondo prima che si decidano la vittoria o la sconfitta. Quella, qualunque cosa fosse, doveva essere la mia vita, la mia esistenza quotidiana.

Altre volte avevo fantasticato di diventare un importante romanziere, un giornalista famoso, un insigne statista. Ma il sogno ultimo era sempre quello di essere un grande atleta. Purtroppo la sorte mi aveva voluto buono, non eccezionale. A ventiquattro anni mi ci ero ormai rassegnato. All'università correvo e mi ero distinto, classificandomi tre anni su quattro. Ma era tutto lì, fine. In quel momento, percorrendo un miglio dopo l'altro in sei minuti, mentre il sole nascente incendiava gli aghi più bassi dei pini, mi chiesi: E se ci fosse un modo, senza essere un atleta, di provare ciò che provano gli atleti? Di giocare tutto il tempo, invece di lavorare? O di lavorare con un gusto tale da farne essenzialmente la stessa cosa?

Il mondo era tormentato a tal punto dalla guerra, dalla sofferenza e dalla miseria, il tran tran quotidiano era così spossante e spesso iniquo che forse, pensai, l'unica soluzione era trovare un sogno prodigioso, improbabile, che sembrasse degno, divertente, adatto, e perseguirlo con la totale dedizione e determinazione di un atleta. Che ci piaccia o meno, la vita è un gioco. Chi

nega questa verità, chi si rifiuta di giocare, rimane a bordo campo, e non era quello che volevo. Più di tutto, era proprio quello che non volevo.

Il che mi riportò, come sempre, alla mia Idea Folle. Forse, pensai, ma solo forse, dovrei riprenderla in considerazione. Forse la mia Idea Folle potrebbe... funzionare?

Forse.

No, no, pensai, correndo più veloce, sempre più veloce, correndo come se stessi inseguendo qualcuno *e* fossi inseguito allo stesso tempo. *Funzionerà*. Per Dio, la *farò* funzionare. Niente forse.

All'improvviso sorridevo. Ridevo quasi. Madido di sudore, muovendomi con una grazia e una levità che non avevo mai avuto, vedevo la mia Idea Folle che brillava davanti a me e non sembrava per niente folle. Non pareva nemmeno un'idea. Pareva una persona, una forza vitale che esisteva molto prima di me, distinta da me, eppure parte di me. Che mi attendeva, ma al tempo stesso si nascondeva da me. Potrà suonare un po' enfatico, un po' *folle*. Ma era ciò che provavo in quel momento.

O forse no. Forse la mia memoria sta esagerando quell'illuminazione, o condensando tante altre illuminazioni in un istante solo. O forse, se quel momento c'è stato, non era altro che l'ebbrezza dovuta alla corsa. Non lo so. Non saprei dirlo. Così tanto di quei giorni, e dei mesi e degli anni in cui si sono pian piano dipanati, è svanito come quelle nuvolette gelate di fiato. Volti, numeri, decisioni che un tempo apparivano urgenti e irrevocabili non ci sono più.

Quel che rimane, però, è questa confortante certezza, quest'unica salda verità che non se ne andrà mai. A ventiquattro anni avevo un'Idea Folle, e in qualche modo, pur frastornato dall'angoscia esistenziale, dai timori per il futuro e dai dubbi su di me, come capita a tutti i giovani uomini e donne di quell'età, *decisi* che il mondo è fatto di idee folli. La storia è una lunga processione di idee folli. Le cose che amavo di più – i libri, lo sport, la democrazia, la libera impresa – erano iniziate come idee folli.

Del resto, poche idee sono folli come la mia attività preferita, correre. È dura. Ingrata. Rischiosa. Le ricompense sono poche e tutt'altro che garantite. Quando corri su una pista ovale o lungo una strada deserta, non hai una destinazione reale. Quantomeno, nessuna che giustifichi appieno un tale sforzo. È l'atto stesso a diventare la destinazione. Non è soltanto che il traguardo non c'è; è che sei tu a definire il traguardo. I piaceri o il profitto

che puoi trarre dall'atto di correre li devi trovare dentro di te. È tutta questione di come te lo presenti, di come lo vendi a te stesso.

Qualunque podista lo sa. Corri e corri, un miglio dopo l'altro, e non sai mai esattamente perché. Ti racconti che stai correndo verso un obiettivo, che stai inseguendo una qualche sensazione esaltante, ma in realtà corri perché l'alternativa, fermarti, ti spaventa a morte.

Così quella mattina del 1962 mi sono detto: lascia che gli altri definiscano folle la tua idea... tu prosegui per la tua strada. Non ti fermare. Non pensarci neanche di fermarti finché non arrivi là, e non stare a preoccuparti di dove sia «là». Accada quel che accada, tu non ti fermare.

Ecco il consiglio precoce, profetico, urgente che riuscii a darmi, di punto in bianco, e che in qualche modo sono riuscito a seguire. Mezzo secolo dopo, sono convinto che sia il consiglio migliore – forse l'unico – che chiunque di noi dovrebbe mai dare.

PRIMA PARTE

Qui, invece, per quanto si possa correre si rimane sempre allo stesso punto. Se si vuole andare in qualche altra parte, si deve correre almeno con una velocità doppia della nostra.

LEWIS CARROLL, *Attraverso lo specchio*

1962

Quando sollevai l'argomento con mio padre, quando trovai il coraggio di parlargli della mia Idea Folle, pensai bene di farlo la sera subito dopo cena. Era sempre il momento migliore, con papà. Era rilassato, sazio, allungato sulla sua poltrona reclinabile in vinile nell'angolino della tv. Se butto indietro la testa e chiudo gli occhi, sento ancora il pubblico che ride, le colonne sonore da quattro soldi delle sue serie preferite, *Carovane verso il West* e *Gli uomini della prateria*.

Il suo beniamino era Red Buttons. Ogni episodio cominciava con Red che cantava: *Ho ho, hee hee... strange things are happening*.

Portai vicino a lui una sedia con lo schienale diritto, gli sorrisi debolmente e aspettai la pubblicità. Mi ero ripassato mentalmente la parte, ancora e ancora, soprattutto la battuta d'inizio. *Alloooooora, papà, ricordi quell'Idea Folle che avevo a Stanford...?*

Era uno degli ultimi corsi, un seminario sull'imprenditorialità. Avevo fatto una ricerca sulle scarpe che si era trasformata, dal solito compito, in un'ossessione totale. Essendo un podista, avevo una certa conoscenza delle scarpe da corsa. Essendo un patito di economia, sapevo che le macchine fotografiche giapponesi erano riuscite a penetrare un mercato dominato un tempo dai tedeschi. Perciò, nel mio studio sostenevo che le scarpe da corsa giapponesi avrebbero potuto fare lo stesso. L'idea m'interessava, poi m'ispirò, infine mi catturò. Sembrava così ovvio, così semplice, così potenzialmente enorme.

Passai settimane e settimane su quello studio. Mi trasferii in biblioteca e divorai tutto ciò che riuscii a trovare su import ed export, su come si avvia un'impresa. Alla fine, come richiesto, tenni una presentazione formale ai miei compagni di corso, che reagirono con formale noia. Nessuno fece domande. Accolsero la mia passione e il mio fervore con sospiri afflitti e sguardi vacui.

Il professore pensò che la mia Idea Folle meritasse: mi diede il massimo. Ma la cosa finì lì. O almeno, sarebbe dovuta finire lì. Io però non avevo mai smesso di pensarci. Per tutto il tempo che rimasi ancora a Stanford, durante ogni corsa mattutina e fino a quel momento nell'angolo della tv, avevo

ponderato di andare in Giappone, trovare un'azienda che produceva scarpe, decantare *a loro* la mia Idea Folle, nella speranza che reagissero con più entusiasmo dei miei compagni, che volessero entrare in affari con un ragazzino timido, pallido, magro come un chiodo del sonnacchioso Oregon.

Mi ero trastullato anche con l'idea di fare una deviazione esotica andando e tornando dal Giappone. Come posso lasciare il mio segno nel mondo, pensavo, se prima non ci vado e lo *vedo*? Alla vigilia di una corsa importante vuoi sempre vedere la pista. Un viaggio zaino in spalla intorno al globo avrebbe potuto essere la cosa giusta, ragionavo. Non si parlava di «101 cose da fare...» a quel tempo, ma immagino che assomigli a ciò che avevo in mente. Prima di morire, di diventare troppo vecchio o logorato dalle inezie di ogni giorno, volevo visitare i posti più belli e fantastici del pianeta.

E i più sacri. Naturalmente volevo assaggiare cibi diversi, ascoltare lingue diverse, immergermi in culture diverse, ma quello che davvero volevo con tutto il cuore era un contatto con la C maiuscola. Volevo sperimentare ciò che i cinesi chiamano Tao, i greci Logos, gli indù Jñāna e i buddisti Dharma. Ciò che i cristiani chiamano Spirito. Prima di cominciare il mio personale viaggio nella vita, pensavo, fatemi capire il grande viaggio dell'umanità. Fatemi esplorare i templi, le chiese e i santuari più belli, le vette e i fiumi più sacri. Fatemi sentire la presenza di... Dio?

Sì, mi dissi, sì. In mancanza di una parola migliore, Dio.

Ma prima mi serviva l'approvazione di mio padre.

Non solo, mi servivano i suoi soldi.

Avevo già accennato al mio desiderio di fare un lungo viaggio, l'anno prima, e non mi era parso contrario. Ma di certo se n'era dimenticato. E di certo mi stavo allargando, aggiungendo alla proposta originaria la mia Idea Folle, la richiesta sfacciata di una deviazione fino... in Giappone? Per fondare una società? Quando si dice lavoro sprecato.

Di certo l'avrebbe considerato un passo troppo lungo.

E un passo maledettamente costoso. Avevo qualche soldo messo da parte quand'ero nell'esercito e dai vari lavori part-time delle ultime estati. Soprattutto, avevo in mente di vendere la mia macchina, una MG bialbero del 1960 rosso scuro con pneumatici da corsa. (La stessa guidata da Elvis in *Blue Hawaii*.) Il che ammontava a 1500 dollari, del tutto insufficienti, stavo

dicendo a mio padre. Lui annuiva, faceva «ha ha, mm mm», con gli occhi che guizzavano dalla tv a me, e viceversa, mentre io gli spiegavo tutto.

Ti ricordi che ne avevamo parlato, papà? Che ti avevo detto che volevo vedere il Mondo?

L'Himalaya? Le piramidi?

Il Mar Morto, papà? Il *Mar* Morto?

Be', ehm, pensavo di fare anche un salto in Giappone, papà. Ti ricordi la mia Idea Folle? Le scarpe da corsa giapponesi? Sì? Sarebbe grandioso, papà. Grandioso.

Ci stavo dando sotto, avevo adottato una tattica di vendita aggressiva, molto aggressiva, perché avevo sempre odiato vendere e le possibilità di quella vendita, in particolare, erano pari a zero. Mio padre aveva già sborsato centinaia di dollari per l'università dell'Oregon, e altre migliaia per Stanford. Era il proprietario dell'«Oregon Journal», un lavoro sicuro che bastava a pagare tutte le comodità di cui godevamo, compresa la nostra spaziosa casa bianca in Claybourne Street, nel quartiere periferico più tranquillo di Portland, Eastmoreland. Ma i soldi mica li fabbricava.

E poi eravamo nel 1962. A quel tempo la Terra era più grande. Benché gli esseri umani stessero cominciando a percorrere l'orbita del pianeta in navicelle spaziali, il 90 per cento degli americani non era mai salito su un aereo. La donna o l'uomo medi non si erano mai avventurati a più di 100 chilometri dalla porta di casa, per cui parlare di un giro del mondo in aereo avrebbe innervosito qualunque padre, e tanto più il mio, visto che il suo predecessore al giornale era morto in un incidente aereo.

A parte i soldi, a parte le preoccupazioni per la mia sicurezza, l'intera faccenda era totalmente campata in aria. Ero consapevole che ventisei nuove imprese su ventisette fallivano, e anche mio padre lo era, e l'idea che ci si potesse assumere un rischio così colossale andava contro tutte le sue convinzioni. Per molti versi mio padre era un conformista episcopaliano, credeva in Gesù Cristo. Ma venerava anche un'altra divinità segreta: la rispettabilità. Una casa in stile coloniale, una bella moglie, figli obbedienti, a mio padre piaceva possedere queste cose, ma quello che davvero apprezzava era che amici e vicini *sapessero* che le possedeva. Gli piaceva essere ammirato. Gli piaceva nuotare ogni giorno a vigorose bracciate seguendo la corrente. Girare il mondo per diletto, quindi, semplicemente non avrebbe avuto senso per lui. Non era cosa da farsi. E di sicuro non da

figli rispettabili di uomini rispettabili. Erano cose che facevano i figli degli altri. Roba da beatnik e hipster.

Forse il principale motivo della fissazione di mio padre per la rispettabilità era la paura del suo caos interiore. Lo intuivo, visceralmente, perché di tanto in tanto quel caos si sprigionava. Senza preavviso, a tarda sera, il telefono in anticamera squillava e, quando rispondevo, all'altro capo c'era sempre la stessa voce cavernosa. «Vieni a recuperare il tuo vecchio.»

M'infilavo l'impermeabile – chissà perché, quelle sere cadeva sempre una pioggia fina fina –, salivo in macchina e andavo in città, al club di mio padre. Lo ricordo con la stessa chiarezza con cui ricordo la mia camera, quel club. Centenario, con le librerie di rovere fino al soffitto e quelle vecchie poltrone con lo schienale alto e i poggiatesta laterali, sembrava il salotto di una casa di campagna inglese. In altre parole, assai rispettabile.

Trovavo mio padre sempre allo stesso tavolo, nella stessa poltrona. Lo aiutavo gentilmente ad alzarsi in piedi. «Stai bene, papà?» «Ovvio che sì.» Lo guidavo fuori, alla macchina, e per tutta la strada del ritorno facevamo come se niente fosse. Sedeva perfettamente eretto, quasi regale, e parlavamo di sport, perché parlare di sport era il mio modo di distrarmi, di calmarmi nei momenti di stress.

Lo sport piaceva anche a papà. Era sempre rispettabile, lo sport.

Per questi e per decine di altri motivi mi aspettavo che accogliesse il mio imbonimento nell'angolo della tv con un'alzata di sopracciglia e una fulminea mortificazione. «Ah ah, l'Idea Folle. Neanche a pensarci, Buck». (Il mio nome era Philip, ma mio padre mi chiamava sempre Buck. In effetti, mi chiamava così da prima che nascessi. La mamma mi raccontava che le accarezzava il ventre chiedendo: «Come sta il piccolo Buck, oggi?».) Ma quando smisi di parlare, di perorare la mia causa, mio padre si raddrizzò sulla poltrona reclinabile in vinile e mi lanciò una strana occhiata. Disse che aveva sempre rimpianto di non aver viaggiato di più da giovane. Disse che un viaggio avrebbe potuto essere il tocco finale alla mia istruzione. Disse un sacco di cose, tutte incentrate più sul viaggio che sull'Idea Folle, ma non avevo nessuna intenzione di correggerlo. Non mi sognavo di protestare, perché in fin dei conti mi stava dando la sua benedizione. E i suoi soldi.

«Okay» disse. «Okay, Buck. Okay.»

Lo ringraziai e mi allontanai di gran carriera, prima che cambiasse idea. Solo più tardi mi resi conto, con una fitta di rimorso, che il fatto che mio

padre non avesse viaggiato era un ulteriore motivo, forse il principale, per cui volevo andare. Questo viaggio, questa Idea Folle, era un modo sicuro di diventare diverso da lui. Meno rispettabile.

O forse non meno rispettabile. Forse soltanto meno ossessionato dalla rispettabilità.

Il resto della famiglia non fu altrettanto solidale. Quando la nonna venne a conoscenza del mio itinerario, una tappa in particolare la fece inorridire. «In Giappone!» gridò. «Ma perché, Buck, soltanto pochi anni fa i giapponesi ci volevano morti! Non ti *ricordi*? Pearl Harbor! Quei musi gialli hanno provato a conquistare il mondo! Qualcuno di loro nemmeno sa che hanno perso! Se ne stanno ancora nascosti! Potrebbero farti prigioniero, Buck. E cavarti gli occhi. Si sa che lo fanno: gli *occhi*.»

Volevo bene alla madre di mia madre, che chiamavamo nonna Hatfield. E capivo la sua paura. Il Giappone era il posto più lontano che potesse esistere da Roseburg, Oregon, la cittadina agricola dov'era nata e aveva sempre vissuto. Ci avevo passato molte estati, con lei e nonno Hatfield. Quasi ogni sera sedevamo in veranda, ad ascoltare il gracidio delle rane toro che facevano a gara con la radio a mobile, all'inizio degli anni Quaranta sempre sintonizzata sui notiziari di guerra.

Che davano sempre cattive notizie.

I giapponesi, ci veniva ripetuto, non perdevano una guerra da duemilaseicento anni, e pareva proprio che non avrebbero perso nemmeno quella. Una battaglia dopo l'altra subivamo una sconfitta dopo l'altra. Alla fine, nel 1942, Gabriel Heatter della Mutual Broadcasting aprì il radiogiornale della sera con un grido penetrante. «Buonasera a tutti. *Buone notizie* stasera!» Gli americani avevano finalmente vinto una battaglia decisiva. I critici stigmatizzarono quel tifo spudorato, l'abbandono di ogni pretesa di obiettività giornalistica, ma l'opinione pubblica odiava a tal punto il Giappone che i più salutarono Heatter come un eroe popolare. E da allora lui aprì ogni trasmissione in quel modo. «*Buone notizie* stasera!»

È uno dei miei primi ricordi. Nonna e nonno Hatfield accanto a me sulla veranda, il nonno che sbucciava una mela Gravenstein con il suo temperino e me ne porgeva una fetta, poi ne mangiava una lui, poi ne porgeva una a me, e così via, finché la distribuzione della mela rallentava marcatamente. Haetter stava per cominciare. *Sssh! Zitti!* Ci vedo ancora che mastichiamo mele e fissiamo il cielo notturno, talmente ossessionati dal Giappone da

aspettarci quasi di vedere gli Zero giapponesi sfrecciare davanti a Sirio. Non stupisce che la prima volta che salii su un aeroplano, proprio in quel periodo, avessi domandato: «Papà, i giapponesi ci abatteranno?».

Sebbene nonna Hatfield mi avesse fatto drizzare i capelli sulla nuca, le dissi di non preoccuparsi. Sarei stato benissimo. Le avrei anche portato un kimono.

Le mie sorelle, le gemelle Jeanne e Joanne, di quattro anni più piccole di me, non parevano preoccuparsi proprio di dove andassi o cosa facessi.

E la mamma, per quel che ricordo, non parlò. Di rado parlava. Ma stavolta c'era qualcosa di diverso nel suo silenzio totale. Esprimeva consenso. E perfino orgoglio.

Trascorsi settimane a leggere, pianificare e prepararmi per il viaggio. Feci lunghe corse, meditando ogni dettaglio mentre gareggiavo con le oche selvatiche che volavano sopra la mia testa nella loro compatta formazione a V. Avevo letto da qualche parte che le oche in coda alla formazione, che veleggiano nella scia, devono fare uno sforzo pari solo all'80 per cento di quello compiuto dalle compagne che volano davanti. Qualunque podista lo capisce. Chi tira la volata fatica sempre di più e corre maggiori rischi.

Molto prima di parlare con mio padre, avevo già deciso che sarebbe stata una buona cosa avere un compagno di viaggio, e che quel compagno doveva essere il mio amico di Stanford, Carter. Benché fosse stato una star del basket al William Jewel College, non era il tipico atleta tutto muscoli. Portava occhiali spessi e leggeva libri. Bei libri. Era uno con cui era facile parlare, e anche stare zitti: due qualità altrettanto importanti in un amico. Essenziali in un compagno di viaggio.

Ma Carter mi rise in faccia. Quando gli sciorinai l'elenco dei posti che volevo vedere – Hawaii, Tokyo, Hong Kong, Rangoon, Calcutta, Bombay, Saigon, Kathmandu, Il Cairo, Istanbul, Atene, la Giordania, Gerusalemme, Nairobi, Roma, Parigi, Vienna, Berlino Ovest, Berlino Est, Monaco, Londra –, si dondolò sui talloni e sghignazzò. Mortificato, abbassai gli occhi e cominciai a scusarmi. Poi Carter, ancora ridendo, disse: «Ma che idea fantastica, Buck!».

Alzai gli occhi. Non stava ridendo di me. Stava ridendo di gioia, esultava. Era colpito. Ci vogliono le palle per mettere insieme un itinerario del genere, commentò. Le palle. Voleva venire.

Qualche giorno dopo ottenne il benessere dei genitori e un prestito dal padre. Non era tipo da perdere tempo, Carter. Se vedi uno spiraglio, infilatici, quello era Carter. Mi dissi che potevo imparare molto da un tipo così, mentre facevamo il giro del mondo.

Preparammo una valigia e uno zaino ciascuno. Soltanto lo stretto necessario, ci promettemmo a vicenda. Qualche paio di jeans, qualche maglietta. Scarpe da corsa, scarponcini di camoscio, occhiali da sole, più un paio di pantaloni leggeri di cotone.

Io misi in valigia anche un vestito buono. Un abito di Brooks Brothers verde a due bottoni. Nel caso la mia Idea Folle fosse andata a buon fine.

7 settembre 1962. Carter e io salimmo sulla sua malconcia Chevrolet e partimmo a tutta birra lungo la I-5, attraverso la Willamette Valley e, dopo aver percorso il Sud boscoso dell'Oregon, che era come precipitare tra le radici di un albero, entrammo sfrecciando nel Nord della California, odoroso di pini, superammo verdeggianti valichi montani e poi scendemmo sempre più giù, finché, ben dopo la mezzanotte, entrammo in una San Francisco ammantata di nebbia. Ci fermammo per diversi giorni da amici, dormendo sul loro pavimento, e poi facemmo un salto a Stanford per andare a recuperare della roba che Carter vi aveva lasciato. Infine ci fermammo in un negozio di liquori e comprammo due biglietti scontati della Standard Airlines per Honolulu. Sola andata, 80 dollari.

Parevano passati pochi minuti e Carter e io già camminavamo sulla piazzola sabbiosa dell'aeroporto di Oahu. Ci girammo lentamente a guardare il cielo e pensammo: il cielo a casa non è così.

Una fila di belle ragazze veniva verso di noi. Neanche loro erano come le ragazze a casa. Occhi dolci, pelle olivastra, piedi nudi, fianchi snodati con i quali scuotevano e facevano frusciare i gonnellini di paglia davanti alla nostra faccia. Carter e io ci guardammo e pian piano sorridemmo.

Prendemmo un taxi per Waikiki Beach e scendemmo in un motel di fronte al mare. Con un movimento solo lasciammo cadere i bagagli e c'infilammo il costume da bagno. «Chi arriva prima all'acqua!»

Quando i miei piedi toccarono la sabbia mi misi a gridare e a ridere; scalciai via le scarpe da ginnastica e mi slanciai direttamente tra le onde, senza fermarmi finché non fui immerso fino al collo nella loro spuma. Mi tuffai, toccai il fondo e riemersi ansimante, ridendo, poi mi girai sul dorso.

Alla fine tornai barcollante a riva e mi lasciai cadere sulla sabbia, sorridendo agli uccelli e alle nuvole. Dovevo sembrare uno scappato dal manicomio. Carter, che adesso mi sedeva accanto, aveva la stessa espressione ebete.

«Dovremmo restare qui» dissi. «Che fretta c'è di ripartire?»

«E il Piano?» replicò Carter. «Il giro del mondo?»

«I piani cambiano.»

Carter sogghignò. «Grande idea, Buck.»

Così ci trovammo un lavoro. Venditori di enciclopedie porta a porta. Poco seducente, certo, ma che caspita! Non cominciavamo a lavorare prima delle sette di sera, il che ci lasciava un sacco di tempo per fare surf. Improvvisamente, niente era più importante che imparare a cavalcare le onde. Dopo qualche tentativo riuscivo già a reggermi in piedi sulla tavola e dopo qualche settimana ero diventato bravo. Davvero bravo.

Avendo un'occupazione remunerata, lasciammo il motel e affittammo un appartamento, un monolocale con due letti, uno vero e uno finto: una sorta di asse da stiro che usciva dal muro. Carter, essendo più alto e più pesante, si prese il letto vero e a me toccò l'asse da stiro. Ma non m'importava. Dopo una giornata passata a cavalcare le onde, vendere enciclopedie e fare le ore piccole nei bar del posto, avrei potuto dormire nella buca per il falò. L'affitto era di 100 dollari al mese, che dividevamo esattamente a metà.

La vita era dolce. La vita era un paradiso. Tranne che per un piccolo particolare. Io le enciclopedie non le sapevo vendere.

Ero negato. A quanto pareva, più gli anni passavano e più diventavo timido, e la vista del mio estremo imbarazzo spesso metteva a disagio gli estranei. Perciò vendere qualsiasi cosa mi sarebbe stato difficile, ma vendere *enciclopedie*, che alle Hawaii erano popolari quanto le zanzare e gli abitanti della terraferma, era un calvario. Per quanto mi sforzassi di apparire disinvolto o convincente nel pronunciare le frasi chiave che ci avevano insegnato nella breve sessione di addestramento («Ragazzi, dite alla gente che non vendete enciclopedie... vendete un Vasto Compendio del Sapere Umano... La Risposta alle Domande della Vita!»), l'esito era sempre lo stesso.

Smamma, ragazzino.

Se la mia timidezza mi rendeva incapace di vendere enciclopedie, la mia natura mi faceva disprezzare quel lavoro. Non ero fatto per dosi elevate di

rifiuto. Lo sapevo dal primo anno di liceo, quand'ero stato escluso dalla squadra di baseball. Un piccolo contrattempo, tutto sommato, ma mi colse di sorpresa. Era la prima volta che mi rendevo davvero conto che non tutti ci trovano simpatici, o ci accettano, in questo mondo, e che spesso siamo esclusi proprio nel momento in cui avremmo più bisogno di inserirci.

Non dimenticherò mai quel giorno. Trascinando la mazza sul marciapiede tornai a casa con passo incerto e mi rintanai in camera, dove rimasi, addolorato e avvilito, per un paio di settimane, finché la mamma comparve a fianco del mio letto e disse: «Adesso basta».

Mi esortò a provare qualcos'altro. «Tipo che?» mugolai nel guanciale. «E se corressi?» propose. «Correre?» domandai. «Sai correre forte, Buck.» «Dici?» e mi tirai su a sedere.

Così provai a correre. E scoprii che *ero capace*. E nessuno poteva togliermelo.

Insomma, lasciai perdere le enciclopedie e il vecchio, familiare rifiuto che comportavano e diedi un'occhiata agli annunci economici. Ne individuai immediatamente uno piccolino bordato di nero. *Cercasi: Venditori di titoli mobiliari*. Immaginai che avrei avuto più fortuna a vendere titoli. Dopotutto ero specializzato in economia. E prima di partire avevo avuto un colloquio con Dean Witter che era andato piuttosto bene.

Feci qualche ricerca e scoprii che quel lavoro aveva due vantaggi. Primo, era per la Investors Overseas Services, diretta da Bernard Cornfeld, uno degli uomini d'affari più famosi degli anni Sessanta. Secondo, la sede era all'ultimo piano di una bella torre sulla spiaggia. Vetrata di sei metri affacciate sul mare turchese. Entrambe queste cose mi attiravano e m'indussero a mettercela tutta al colloquio. Non so come, dopo essere stato incapace per settimane di convincere una sola persona a comprare un'enciclopedia, riuscii a convincere il team Cornfeld a scommettere su di me.

Lo straordinario successo di Cornfeld, unito alla vista mozzafiato, mi permettevano il più delle volte di dimenticare che quella società non era niente di più di un call center che piazzava investimenti discutibili. Era risaputo che Cornfeld incitava i suoi dipendenti chiedendo loro se volevano *sinceramente* diventare ricchi, e ogni giorno una dozzina di giovani uomini rapaci dimostravano che sì, lo volevano *sinceramente*. Con ferocia, con

abbandono, agguantavano i telefoni e chiamavano potenziali clienti, facendosi in quattro per organizzare incontri faccia a faccia.

Non avevo la parlantina facile. Anzi, non l'avevo proprio. Però conoscevo i numeri, e conoscevo il prodotto: Dreyfus Funds. Inoltre sapevo dire la verità. La gente sembrava apprezzarlo. In breve riuscii a fissare alcuni appuntamenti e a concludere qualche vendita. Nel giro di una settimana avevo guadagnato abbastanza in commissioni da pagare la mia metà dell'affitto per i sei mesi successivi, e mi rimanevano ancora soldi in abbondanza per comprare la cera per la tavola da surf.

Gran parte dei dollari destinati alle spese voluttuarie finivano però nei baretti sul lungomare. I turisti tendevano a rimanere nei lussuosi resort dai nomi che suonavano come incantesimi – Moana, Helekulani –, ma Carter e io preferivamo i locali malfamati. Ci piaceva starcene seduti con i nostri compagni di surf un po' fricchettoni, esploratori e giramondo, compiaciuti dell'unica cosa che avevamo a nostro favore. La geografia. Quei poveri babbei a casa, dicevamo. Quei poveri sciocchi che vivono come sonnambuli le loro esistenze monotone, infagottati contro il freddo e la pioggia. Perché non possono essere come noi? Perché non vivono alla giornata?

Quel nostro *carpe diem* era accresciuto dal fatto che il mondo sembrava prossimo alla fine. Da settimane si era in una situazione di stallo nucleare con i sovietici. Questi avevano una trentina di missili a Cuba e gli Stati Uniti non ce li volevano, e ambo le parti avevano ormai avanzato la loro ultima offerta. I negoziati erano finiti, la terza guerra mondiale sarebbe potuta scoppiare da un momento all'altro. Stando ai giornali, i missili sarebbero piovuti dal cielo quello stesso giorno. Al più tardi il giorno successivo. Il mondo era Pompei, e il vulcano già sputava cenere. Eh sì, concordavamo tutti nei baretti, se l'umanità finisce, questo è un posto come un altro per veder alzarsi il fungo atomico. *Aloha*, civiltà.

E poi, sorpresa!, il mondo fu risparmiato. La crisi passò. Il cielo sembrò tirare un sospiro di sollievo quando l'aria tornò d'improvviso più frizzante e calma. Seguì un perfetto autunno hawaiano. Giorni di appagamento e di qualcosa prossimo alla beatitudine.

Seguiti da una smania improvvisa. Una sera posai la mia birra sul bancone e dissi a Carter: «Penso che forse è arrivato il momento di andarcene da Shangri-La».

Non mi misi a insistere. Credevo che non ce ne fosse bisogno. Era chiaramente ora di tornare al Piano. Ma Carter si accigliò e prese a strofinarsi il mento. «Cavoli, Buck, non lo so...»

Aveva conosciuto una ragazza. Una bella adolescente hawaiana con lunghe gambe brune e occhi neri come l'inchiostro, il tipo di ragazza che ci aveva accolto all'aeroporto, il tipo di ragazza che sognavo di avere e mai avrei avuto. Voleva restare nei paraggi, e come dargli torto?

Gli dissi che capivo. Però ero abbattuto. Uscii dal bar e andai a fare un lunga camminata sulla spiaggia. Fine dei giochi, pensai.

L'ultima cosa che volevo era fare le valigie e tornare nell'Oregon. Ma non mi piaceva nemmeno l'idea di girare il mondo da solo. Torna a casa, sussurrava una vocina dentro di me. Trovati un lavoro normale. Sii una persona normale.

Poi sentii sussurrare un'altra voce, altrettanto perentoria. No, non tornare a casa. Vai avanti. Non ti fermare.

Il giorno dopo diedi le mie due settimane di preavviso al call center. «Peccato, Buck,» disse uno dei capi «avevi un futuro come venditore.» «Dio non voglia» mormorai.

Quel pomeriggio, in un'agenzia di viaggi dietro l'angolo, acquistai un biglietto aereo aperto, valido per un anno per qualunque compagnia e destinazione. Una sorta di Pass Eurail per il cielo. Il giorno del Ringraziamento del 1962 mi issai lo zaino in spalla e strinsi la mano a Carter. «Buck,» disse lui «non ti far fregare.»

Il comandante accolse i passeggeri con una raffica di frasi in giapponese e io cominciai a sudare freddo. Guardai fuori del finestrino il cerchio rosso fuoco sull'ala. Nonna Hatfield aveva ragione, pensai. Siamo *appena* usciti da una guerra con questa gente. L'assedio di Corregidor, la marcia della morte di Bataan, lo stupro di Nanchino... e adesso andavo lì per una sorta di iniziativa *imprenditoriale*?

L'Idea Folle? Forse il folle *ero io*.

Comunque, ormai era troppo tardi per cercare uno psichiatra. L'aereo rullò stridendo sulla pista, e ruggendo si alzò in volo sopra le spiagge di borotalco delle Hawaii. Guardai i massicci vulcani sotto di me diventare sempre più piccoli. Indietro non si torna.

Poiché era il giorno del Ringraziamento, il pasto a bordo comprendeva tacchino ripieno con salsa di mirtilli. E poiché eravamo diretti in Giappone,

c'erano anche tonno crudo, zuppa di miso e sakè bollente. Mangiai tutto quanto mentre leggevo i tascabili che avevo ficcato nello zaino. *Il giovane Holden* e *Pasto nudo*. Mi identificavo con Holden Caulfield, l'adolescente introverso che cerca il suo posto nel mondo, ma Burroughs non lo reggevo. *Il mercante di droga non vende il suo prodotto al consumatore, vende il consumatore al suo prodotto.*

Non faceva per me. Mi addormentai di schianto. Quando mi svegliai stavamo scendendo rapidamente. Sotto di noi si stendeva una Tokyo sorprendentemente luminosa. Ginza, in particolare, sembrava un albero di Natale.

Per tutta la strada fino al mio albergo, però, non vidi altro che buio. In ampie zone della città non c'era che un'oscurità liquida, simile a inchiostro. «Guerra» mi spiegò il tassista. «Molti palazzi ancora bombe.»

I B-29 americani. Le Superfortress. Nell'estate del 1944, a ondate sganciarono quasi ogni notte 375 tonnellate di bombe, la maggior parte riempite di benzina e gelatina infiammabile. Tokyo, una delle città più antiche al mondo, era fatta in gran parte di legno, per cui si scatenò un uragano di fuoco. Trecentomila persone morirono arse vive, all'istante, quattro volte i morti di Hiroshima. Più di un milione riportarono ferite raccapriccianti. E quasi l'80 per cento degli edifici fu ridotto in cenere. Per lunghi tratti il tassista e io mantenemmo un grave silenzio. Del resto non c'era nulla da dire.

Alla fine il taxi si fermò all'indirizzo scritto sul mio taccuino. Un ostello scalcinato. Più che scalcinato. Avevo prenotato con l'American Express, a scatola chiusa; un errore, me ne rendevo conto in quel momento. Attraversai il marciapiede pieno di buche ed entrai in un edificio che sembrava prossimo a implodere.

Una vecchia giapponese mi fece un inchino da dietro al bancone. Poi mi resi conto che non si stava inchinando, era piegata dagli anni, come un albero che ha sopportato tante tempeste. Pian piano mi accompagnò alla mia stanza, che pareva piuttosto una scatola. Un *tatami*, un tavolino sbilenco e nient'altro. Non m'importava. Notai a malapena che la stuoia era sottile come un'ostia. Feci un inchino alla donna incurvata e le augurai buonanotte. *Oyasumi nasai*. Mi raggomitolai sul *tatami* e sprofondai nel sonno.

Ore dopo mi svegliai in una stanza inondata di luce. Raggiunsi carponi la finestra. A quanto pareva, mi trovavo in una sorta di distretto industriale al margine della città. Con i suoi tanti moli e stabilimenti, il quartiere doveva essere stato un bersaglio privilegiato dei B-29. Dovunque guardassi c'era desolazione. Edifici semicrollati. Interi isolati rasi al suolo. Andati.

Per fortuna mio padre conosceva delle persone a Tokyo, compreso un gruppetto di americani che lavoravano alla United Press International. Salii su un taxi e li andai a trovare. Mi accolsero come uno di famiglia. Mi offrirono caffè e ciambelle, e quando raccontai loro dove avevo passato la notte scoppiarono a ridere. E mi prenotarono un albergo pulito e decente. Poi mi annotarono i nomi di vari buoni posti dove mangiare.

Che diamine ci fai a Tokyo? Spiegai che stavo facendo il giro del mondo. Poi accennai alla mia Idea Folle. «Uh uh» dissero, sgranando appena gli occhi. Poi mi parlarono di due ex militari che dirigevano un mensile intitolato «Importer». «Parla con loro,» mi consigliarono «prima di fare mosse avventate.»

Promisi che l'avrei fatto. Ma prima volevo vedere la città.

Guida turistica e macchina fotografica a cassetta alla mano, andai a cercare i pochi monumenti sopravvissuti alla guerra, i templi e i santuari più antichi. Passai ore seduto sulle panchine nei giardini cinti da un muro a leggere delle principali religioni praticate in Giappone, il buddismo e lo scintoismo. Mi stupì il concetto di *kensho*, o *satori*: l'illuminazione che arriva in un lampo, uno scoppio accecante. Un po' come il flash della mia Minolta. Mi piaceva. Lo volevo.

Ma prima avrei dovuto cambiare per intero il mio approccio. Ero incline al pensiero lineare, che per la filosofia zen non era altro che un'illusione, una della tante a cui dobbiamo la nostra infelicità. La realtà è non lineare, dice lo Zen. Non c'è né futuro né passato. Tutto è presente.

Sembrava che in ogni religione l'io rappresentasse il vero ostacolo, il nemico. Eppure lo Zen dice chiaro e tondo che l'io non esiste. È un miraggio, un delirio, e la nostra ostinazione a credere che esista non soltanto ci rovina la vita, ma la accorcia. L'io è la menzogna spudorata che ci diciamo ogni giorno, mentre la felicità richiede che guardiamo oltre quella bugia, la smontiamo. *Studiare l'io è dimenticare l'io*, diceva Dogen, il maestro zen del XIII secolo. Voce interiore, voci esteriori, è la stessa cosa. Non ci sono linee di separazione.

Soprattutto nella competizione. La vittoria, dice lo Zen, arriva quando dimentichiamo l'io e l'avversario, che altro non sono che due metà di un tutto unico. In *Lo Zen e il tiro con l'arco* tutto ciò è esposto con cristallina chiarezza. *La perfezione nell'arte della spada consiste in questo: che nessun pensiero dell'io, del tu, dell'avversario e della sua spada, della propria spada e del modo di usarla ... turba più il cuore. Tutto è dunque vuoto: tu stesso, la spada sguainata e le braccia che la guidano. Anzi, non c'è più nemmeno il pensiero del vuoto.*

Con la testa che mi girava, decisi di prendermi una pausa dallo Zen e visitare un posto ben poco zen, o meglio, il luogo più antizen di tutto il Giappone, un'enclave dove gli uomini si concentravano sull'io e soltanto sull'io: la Borsa di Tokyo. Ospitata in un marmoreo palazzo in stile romanico, con grandi colonne classiche, vista dall'altro lato della strada assomigliava a un'antiquata banca in una tranquilla cittadina del Kansas. Dentro, però, era un pandemonio. Centinaia di uomini che agitavano le braccia, si strappavano i capelli, gridavano. Una versione più perversa del call center di Cornfeld.

Non riuscivo a distogliere lo sguardo. Rimanevo lì impalato a chiedermi: È tutto qui? Davvero? Apprezzavo i soldi come chiunque altro, ma volevo che nella mia vita ci fosse molto di più.

Dopo la Borsa avevo bisogno di pace. Mi addentrai nel cuore silenzioso della città fino al giardino dell'imperatore ottocentesco Meiji e della sua imperatrice, uno spazio che si riteneva possedesse un enorme potere spirituale. Mi sedetti, pensieroso, con riverenza, sotto ondeggianti alberi di gingko, accanto a un bel *torii*. Avevo letto sulla guida che di solito un *torii* è il portale di un luogo sacro, perciò mi beai di quella sacralità, di quella serenità, cercando di assorbirle.

La mattina successiva mi allacciai le scarpe da corsa e trottai fino allo Tsukiji, il mercato del pesce più grande del mondo. Era una replica della Borsa, con i gamberi al posto delle azioni. Osservai pescatori decrepiti che disponevano il pescato su carretti di legno e contrattavano con rivenditori dalle facce di cuoio. Quella sera presi un autobus per Fuji-goku, la regione dei laghi, sui monti Hakone settentrionali, una zona che aveva ispirato molti grandi poeti zen. *Non puoi percorrere la Via se prima non sei diventato la Via tu stesso*, diceva il Buddha, e io rimasi a contemplare con reverenziale timore il sentiero che serpeggiava dai laghi lisci e lucenti come il vetro al

monte Fuji coronato di nubi, un perfetto triangolo innevato che mi sembrava identico al nostro monte Hood, a casa. I giapponesi considerano la scalata del Fuji un'esperienza mistica, una celebrazione rituale, ed ero sopraffatto del desiderio di scalarlo, subito. Volevo salire fin tra le nubi. Tuttavia decisi di aspettare. Sarei tornato quando avessi avuto qualcosa da festeggiare.

Di nuovo a Tokyo, mi presentai all'«Importer». I due ex militari che lo dirigevano, collo taurino, muscolosi, molto indaffarati, mi guardarono come se volessero mangiarmi per essermi intrufolato a fargli perdere tempo. Nel giro di pochi minuti, però, la scorza esterna svanì e si dimostrarono calorosi, amichevoli, contenti di incontrare qualcuno che veniva da casa. Parlammo soprattutto di sport. Ti sembra possibile che gli Yankee abbiano vinto tutto ancora una volta? Che ne dici di quel Willie Mays? È il migliore in assoluto.

Poi mi raccontarono la loro storia.

Erano i primi americani che incontravo che amassero il Giappone. Di stanza lì durante l'occupazione, erano rimasti affascinati dalla cultura, dal cibo, dalle donne, e quando la ferma era finita, semplicemente non erano stati capaci di andarsene. Così avevano fondato una rivista di import, quando nessuno era interessato a importare alcunché di giapponese, e in qualche modo erano riusciti a mantenerla a galla per diciassette anni.

Gli spiegai la mia Idea Folle e mi ascoltarono con un certo interesse. Fecero il caffè e m'invitarono a sedermi. C'era una particolare linea di scarpe giapponesi che intendevo importare? domandarono.

Risposi che mi piacevano le Tiger, una marca elegante prodotta dalla Onitsuka Co., a Kobe, la città più grande del Sud del Giappone.

«Sì, sì, la conosciamo» dissero.

Poi aggiunsi che pensavo di andare là, a incontrare quelli della Onitsuka faccia a faccia.

In tal caso, replicarono gli ex militari, farai meglio a imparare qualcosina su come si fanno affari con i giapponesi.

«Il segreto» dissero «è non essere insistente. Non ti presentare lì come il tipico stronzo americano, il tipico *gaijin*: maleducato, chiassoso, aggressivo, che non accetta un no come risposta. I giapponesi non reagiscono bene alla vendita calda. Le trattative qui tendono a essere un

estenuante tira e molla. Guarda quanto gli ci è voluto ad americani e russi per indurre Hirohito ad arrendersi. E anche quando si è arreso, quando il suo paese era ridotto a un mucchio di cenere, che cos'ha detto al suo popolo? "La situazione bellica non si è evoluta a favore del Giappone." È la cultura dei percorsi tortuosi. Nessuno ti oppone un rifiuto netto. Nessuno dice mai chiaramente di no. Ma non dicono neanche sì. Parlano per circonvoluzioni, senza un soggetto o un oggetto chiaro. Non ti scoraggiare, ma non essere nemmeno arrogante. Potresti uscire da un ufficio pensando di aver fallito, mentre in realtà sono pronti ad accordarsi. Potresti andartene pensando di aver concluso un affare e invece sei appena stato respinto. *Non si può mai sapere.»*

Aggrottai la fronte. Anche nelle circostanze migliori non ero un gran negoziatore. E adesso avrei dovuto trattare in una specie di lunapark con specchi deformanti? Dove le normali regole non valevano?

Dopo un'ora di quell'addestramento sconcertante, strinsi la mano agli ex militari e mi accomiatai. Sentendo a un tratto di non poter aspettare, di dover colpire in fretta, mentre avevo ancora fresche in mente le loro parole, tornai di corsa in albergo, cacciai tutto nella mia piccola valigia e nello zaino e telefonai alla Onitsuka per fissare un appuntamento.

Più tardi, quello stesso pomeriggio, presi un treno diretto a sud.

Il Giappone era rinomato per il suo ordine impeccabile e l'estrema pulizia. La letteratura, la filosofia, l'abbigliamento, la vita domestica dei giapponesi, tutto era meravigliosamente semplice ed essenziale. Minimalista. *Non aspettarti niente, non cercare niente, non aggrapparti a niente*: gli immortali poeti giapponesi hanno scritto versi che sembravano essere stati lucidati e rilucidati fino a splendere come la lama della spada di un samurai o i ciottoli di un torrente di montagna. Immacolati.

E allora perché, mi chiedevo, questo treno per Kobe è così lercio?

I pavimenti erano coperti di fogli di giornale e mozziconi di sigarette. I sedili erano cosparsi di bucce d'arancia e riviste abbandonate. E, quel che era peggio, le carrozze erano tutte stracolme. C'era a malapena spazio in piedi.

Trovai una maniglia accanto a un finestrino e a quella rimasi appeso per sette ore, mentre il treno superava, dondolando e procedendo a passo d'uomo, villaggi isolati e fattorie non più grandi di un normale giardino di

Portland. Il viaggio fu lungo, ma né le mie gambe né la mia pazienza cedettero. Ero troppo occupato a ripassare la lezione ricevuta dagli ex militari.

Quando arrivai, presi una piccola camera in un *ryokan* economico. Il mio appuntamento alla Onitsuka era fissato per il giorno successivo di buon mattino, così mi sdraiai subito sul *tatami*. Ma ero troppo eccitato per dormire. Mi girai e rigirai sulla stuoia quasi tutta la notte e all'alba mi alzai stremato e fissai il mio riflesso stanco e smunto nello specchio. Dopo essermi rasato, indossai il vestito verde di Brooks Brothers e mi feci un discorsetto d'incoraggiamento.

Sei capace. Sei sicuro di te. Ce la puoi fare.

Ce la puoi fare.

E poi andai nel posto sbagliato.

Mi presentai allo showroom della Onitsuka, mentre mi aspettavano alla *fabbrica*, dall'altra parte della città. Fermai un taxi e mi precipitai lì, stravolto, con mezz'ora di ritardo. Un gruppo di quattro dirigenti, imperturbati, mi accolsero all'ingresso. Loro s'inchinarono. Io m'inchinai. Uno si fece avanti. Disse che si chiamava Ken Miyazaki e che desiderava farmi fare un giro.

La prima fabbrica di scarpe che avessi mai visto. Trovai tutto interessante. Perfino musicale. Ogni volta che una scarpa era stata modellata, la forma metallica cadeva a terra con un tintinnio argentino, un melodioso CLING-clong. Ogni pochi secondi, CLING-clong, CLING-clong, un concerto di ciabattini. Anche i dirigenti parevano apprezzarlo. Sorridevano a me e l'uno all'altro.

Attraversammo il reparto contabilità. Tutti i presenti, uomini e donne, balzarono in piedi e s'inchinarono all'unisono in un gesto di *kei*, di rispetto per il tycoon americano. Avevo letto che «tycoon» viene da *taikun*, signore della guerra in giapponese. Non sapevo come ricambiare il loro *kei*. Inchinarsi o non inchinarsi, è sempre questo il problema in Giappone. Sorrisi debolmente, abbozzai un inchino e continuai a camminare.

I dirigenti mi spiegaron che sfornavano quindicimila paia di scarpe al mese. «Impressionante» dissi, non sapendo se fosse tanto o poco. Mi condussero in una sala conferenze e m'indicarono una sedia a un'estremità del lungo tavolo ovale. «Mr Knight,» disse qualcuno «qui.»

Al posto d'onore. Ancora *kei*. Si accomodarono intorno al tavolo, raddrizzarono le cravatte e mi fissarono. Era il momento della verità.

Avevo provato la scena nella mia testa tante di quelle volte, così come mi ero preparato ogni corsa molto prima del colpo di pistola. In quel momento, però, mi rendevo conto che non si trattava di una corsa. C'è il bisogno primario di paragonare tutto a una corsa... la vita, gli affari, le avventure, ogni genere di cose. Ma la metafora spesso è inadeguata. Non aiuta più di tanto.

Incapace di ricordare quello che intendevo dire, e perfino il motivo per cui ero lì, inspirai più volte rapidamente. Tutto dipendeva dal mio essere all'altezza di quell'occasione. Tutto. Se non lo fossi stato, se avessi combinato un pasticcio, sarei stato condannato a vendere enciclopedie, fondi comuni d'investimento o altra robaccia di cui non m'importava niente, per il resto della mia vita. Avrei deluso i miei genitori, i miei insegnanti, la mia città natale. Me stesso.

Guardai le facce intorno al tavolo. Ogni volta che avevo immaginato la scena, avevo trascurato un elemento cruciale. Non avevo previsto quanto la seconda guerra mondiale sarebbe stata presente in quella stanza. La guerra era proprio *lì*, accanto a noi, tra di noi, e annetteva un sottinteso a ogni parola pronunciata. *Buonasera a tutti! Buone notizie stasera!*

Eppure, allo stesso tempo *non c'era*. Grazie alla loro resilienza, alla stoica accettazione della disfatta totale e all'eroica ricostruzione della loro nazione, i giapponesi si erano lasciati la guerra alle spalle. Inoltre, i dirigenti in quella sala conferenze erano giovani, come me, e pensavano che la guerra non avesse niente a che fare con loro, lo si capiva chiaramente.

D'altro canto, i loro genitori e zii avevano cercato di ammazzare i miei.

D'altro canto, il passato era passato.

D'altro canto, l'intera questione di Vincere e Perdere, che offusca e complica tanti affari, si fa ancora più complessa quando i potenziali vincitori e perdenti sono stati coinvolti di recente, sia pure per interposta persona e tramite i propri ascendenti, in una conflagrazione globale.

Tutta quella elettricità statica interiore, quell'altalenante confusione di guerra e pace, produceva nella mia testa un sommesso ronzio, un disagio al quale ero impreparato. Il realista in me voleva ammetterlo, l'idealista voleva spingerlo in un canto. Soffocai nel pugno un colpo di tosse. «Signori» esordii.

Miyazaki m'interruppe. «Mr Knight, per quale società lavora?» domandò.

«Ah, già, bella domanda.»

Con l'adrenalina che mi gonfiava le vene, avvertii l'impulso di fuggire, di darmela a gambe e nascondermi, il che mi fece venire in mente il posto più sicuro al mondo. La casa dei miei. La casa era stata costruita decenni prima da persone abbienti, gente che aveva molti più soldi dei miei genitori, perciò l'architetto aveva previsto, sul retro della costruzione, gli alloggi per la servitù e quegli alloggi erano diventati la mia camera, che avevo riempito di figurine del baseball, dischi, poster, libri: tutto ciò che avevo di sacro. Una parete era tappezzata dei *blue ribbon* conquistati correndo, l'unica cosa della mia vita di cui andavo assolutamente fiero. E allora? «Blue Ribbon» sbottai. «Signori, rappresento la Blue Ribbon Sports di Portland, Oregon.»

Miyazaki sorrise. Gli altri dirigenti sorrisero. Un mormorio percorse il tavolo. *Blueribbon, blueribbon, blueribbon*. I dirigenti congiunsero di nuovo le mani, si azzittirono e ripresero a fissarmi. «Bene, signori,» ricominciai «il mercato americano delle scarpe è immenso. E in larga misura non sfruttato. Se la Onitsuka riesce a penetrare quel mercato, se riesce a far arrivare le sue Tiger nei negozi americani, con un prezzo inferiore alle Adidas, indossate ora da quasi tutti gli atleti statunitensi, potrebbe essere un'impresa dagli enormi profitti.»

Stavo semplicemente citando la mia presentazione a Stanford, parola per parola, snocciolando frasi e numeri che avevo passato settimane su settimane a ricercare e memorizzare, e questo contribuì a creare un'illusione di eloquenza. Vedevo che i dirigenti erano impressionati. Ma quando arrivai alla fine del mio imbonimento, ci fu un silenzio da brividi. Poi uno ruppe il silenzio, e poi un altro e all'improvviso parlavano tutti insieme a voce alta e in tono eccitato. Non a me, ma fra di loro.

E di colpo si alzarono in piedi e uscirono.

Era questo il modo consueto dei giapponesi di respingere un'Idea Folle? Alzarsi all'unisono e andarsene? Avevo sprecato il mio *kei*, così di punto in bianco? Mi stavano liquidando? Che dovevo fare? Dovevo semplicemente... andar via?

Dopo pochi minuti rientrarono, portando schizzi e campioni che Miyazaki aiutò a disporre davanti a me. «Mr Knight,» disse «è da tempo che pensiamo al mercato americano.»

«Davvero?»

«Già vendiamo scarpe da lotta negli Stati Uniti. Nel, ehm, Nordest? Ma abbiamo parlato molte volte di introdurre altre linee in altre parti d'America.»

Mi mostrarono tre diversi modelli di Tiger. Una scarpa da allenamento, che avevano chiamato Limber Up, Riscaldati. «Buona» commentai. Una scarpa da salto in alto che avevano chiamato Spring Up, Scatta. «Bella» dissi. E una scarpa per il lancio del disco che avevano chiamato Throw Up. Rigetta!?

Non ridere, mi dissi. Non... ridere.

Mi sottoposero a un fuoco di fila di domande sugli Stati Uniti, sulla cultura americana e sull'andamento dei consumi, sui vari tipi di scarpe sportive disponibili nei negozi specializzati statunitensi. Vollero una stima delle dimensioni del mercato americano delle calzature, delle sue potenzialità, e io risposi che nel complesso poteva valere 1 miliardo di dollari. A tutt'oggi non so bene da dove fosse uscita quella cifra. Si appoggiarono agli schienali e si fissarono l'un l'altro, sbalorditi. Adesso, con mia grande sorpresa, erano loro a cercare di vendermi *a me*. «La Blue Ribbon sarebbe... interessata... a rappresentare le scarpe Tiger? Negli Stati Uniti?» «Sì» risposi. «Sì, *lo sarebbe.*»

Presi in mano la Limber Up. «Questa è una buona scarpa» dissi. «Questa... Posso vendere questa.» Chiesi di spedirmene subito alcuni campioni. Diedi il mio indirizzo e promisi di fargli avere un vaglia di 50 dollari.

Si alzarono in piedi e fecero un profondo inchino. Io feci un profondo inchino. Ci stringemmo le mani. C'inchinammo di nuovo. Sorridevamo tutti. La guerra non c'era mai stata. Eravamo soci. Eravamo fratelli. L'incontro, che avevo previsto di quindici minuti, era durato due ore.

Dalla Onitsuka andai direttamente al più vicino ufficio della American Express e inviai una lettera a mio padre. *Caro papà, è urgente. Per favore fa' subito un vaglia di 50 dollari a Onitsuka Corp. di Kobe.*

Ho ho, hee hee... strange things are happening. Sì, stavano succedendo cose strane davvero.

Tornato in albergo, cominciai a girare in cerchio intorno alla mia stuoia, cercando di decidere. Una parte di me sarebbe voluta tornare di corsa in

Oregon, aspettare quei campioni e gettarsi a capofitto nella nuova impresa commerciale. Inoltre impazzivo per la solitudine, tagliato fuori com'ero da tutto ciò che conoscevo. A vedere per caso una copia del «New York Times» o un numero di «Time» mi veniva un groppo in gola. Ero un naufrago, una sorta di moderno Robinson Crusoe. Volevo essere di nuovo a casa. Ora.

Eppure bruciavo ancora di curiosità per il mondo. Volevo vedere, esplorare.

La curiosità ebbe la meglio.

Andai a Hong Kong e percorsi le sue strade forsennate, caotiche, inorridito alla vista dei mendicanti senza braccia, senza gambe, vecchi ginocchioni nella sporcizia accanto a orfani imploranti. I vecchi erano muti, ma i bambini non facevano che ripetere un grido: *Ehi uomo ricco, ehi uomo ricco, ehi uomo ricco*. Poi piangevano e battevano con il palmo per terra. E non smettevano di gridare, anche dopo che avevo dato loro tutto il denaro che avevo in tasca.

Andai ai margini della città, salii in cima al Victoria Peak, da dove la vista spaziava sulla Cina. All'università avevo letto gli analecta di Confucio – *L'uomo che sposta le montagne comincia portando via i sassi più piccoli* – e adesso avevo la netta sensazione che non avrei mai avuto l'opportunità di spostare quella particolare montagna. Non mi sarei mai potuto avvicinare più di così a quella terra mistica e preclusa. Era un pensiero che mi faceva sentire inspiegabilmente triste. Incompleto.

Mi spostai nelle Filippine, che avevano tutta la frenesia e il caos di Hong Kong, e due volte la sua povertà. Attraversai lentamente, come in un incubo, Manila, le sue folle immense e i suoi ingorghi infiniti, diretto all'albergo di cui un tempo MacArthur occupava l'attico. Ero conquistato da tutti i grandi generali, da Alessandro Magno a George Patton. Odiavo la guerra, ma amavo lo spirito guerriero. Odiavo la spada, ma amavo i samurai. E di tutti i grandi combattenti della storia, trovavo MacArthur il più affascinante. Quei Ray-Ban, quella pipa di pannocchia... la sicurezza di sé non gli mancava di certo. Tattico brillante, maestro nel motivare, aveva diretto anche il Comitato olimpico statunitense. Come potevo non amarlo?

Di difetti ne aveva tanti, ovvio. Ma lo sapeva. *Sarai ricordato*, disse profeticamente, *per le regole che avrai infranto*.

Volevo prenotare una notte in quella che era stata la sua suite. Ma non me lo potevo permettere.

Un giorno, mi ripromisi. Un giorno tornerò.

Andai a Bangkok dove, su un barchino manovrato con una pertica attraverso un fangoso acquitrino, raggiunsi un mercato all'aperto che pareva una versione thailandese di un quadro di Hieronymus Bosch. Mangiai uccelli, frutta e verdura che non avevo mai visto e mai avrei rivisto. Schivai risciò, scooter, tuk-tuk ed elefanti per raggiungere il Wat Phra Kaew e una delle statue più sacre dell'Asia, un enorme Buddha vecchio di sei secoli scolpito in un unico blocco di giada. Di fronte al suo volto sereno domandai: *Perché sono qui? Che intenzioni ho?*

Aspettai.

Niente.

O meglio, il silenzio fu la risposta.

Andai in Vietnam, dove le strade pullulavano di soldati americani e ronzavano di paura. Tutti sapevano che la guerra era imminente e che sarebbe stata molto brutta, molto diversa. Sarebbe stata una guerra alla Lewis Carroll, quel tipo di guerra in cui un ufficiale statunitense avrebbe dichiarato: *Abbiamo dovuto distruggere quel villaggio per salvarlo*. Pochi giorni prima di Natale del 1962 proseguì per Calcutta, dove presi in affitto una stanza delle dimensioni di un loculo. Niente letto, niente sedia: non c'era abbastanza spazio. Soltanto un'amaca appesa su un buco spumeggiante, la toilette. Nel giro di poche ore mi ammalai. Un virus trasmesso per via aerea, probabilmente, oppure un'intossicazione alimentare. Per un giorno intero pensai che non ce l'avrei fatta. Sapevo che sarei morto.

Invece mi ripresi, in qualche modo, mi costrinsi ad alzarmi dall'amaca e il giorno dopo scendevo con passo incerto, insieme a migliaia di pellegrini e decine di scimmie sacre, la ripida scalinata del tempio di Varanasi. I gradini portavano direttamente nelle acque ribollenti del Gange. Quando l'acqua mi arrivò alla cintola, alzai gli occhi. Un miraggio? No, un funerale, nel bel mezzo del fiume. Anzi, molti funerali. Osservai i partecipanti che avanzavano a fatica nella corrente e ponevano i loro cari su alte pire e poi li davano alle fiamme. A nemmeno venti metri, altri si bagnavano placidamente. E altri ancora placavano la propria sete con la stessa acqua.

Le Upanishad dicono *Conducimi dall'irrealtà alla realtà*. Così fuggii l'irrealtà. Volai a Katmandu e salii subito per le bianche pendici dell'Himalaya. Scendendo mi fermai a un affollato *chowk* e divorai una ciotola di carne di bufalo, al sangue. I tibetani nel *chowk*, notai, indossavano stivali di lana rossa e flanella verde, con la punta di legno ripiegata verso l'alto, come i pattini da slitta. Improvvisamente *facevo caso* alle calzature di tutti.

Andai in India, passai la vigilia di Capodanno vagabondando per le strade di Bombay, zigzagando tra buoi e mucche dalle lunghe corna, con un principio di emicrania per il rumore e gli odori, i colori e la luce accecante. Poi mi spostai in Kenia, dove feci un lungo viaggio in autobus nella boscaglia. Struzzi giganteschi cercavano di superarci e cicogne grosse come pitbull si libravano appena fuori dei finestrini. Ogni volta che l'autista si fermava, in mezzo al nulla, per caricare qualche guerriero Masai, un paio di babbuini cercavano di salire a bordo. Allora l'autista e i guerrieri davano la caccia ai babbuini a colpi di machete. Prima di scendere, le scimmie si voltavano a lanciarmi, sopra la propria spalla, un'occhiata carica di orgoglio ferito. Mi dispiace vecchio mio, pensavo. Fosse per me...

Andai al Cairo, alla piana di Giza, e mi fermai, accanto ai nomadi del deserto e ai loro cammelli con le gualdrappe di seta, ai piedi della grande Sfinge, a rimirare insieme a loro, con gli occhi socchiusi e il naso in aria, il suo sguardo fisso per l'eternità. Il sole mi martellava in testa ed era lo stesso sole che aveva martellato sulle migliaia di uomini che costruirono queste piramidi e sui milioni di visitatori venuti dopo. Di nessuno era rimasto il ricordo, pensai. Tutto è vanità, dice la Bibbia. Tutto è ora, dice lo Zen. Tutto è polvere, dice il deserto.

Andai a Gerusalemme, alla roccia dove Abramo si era preparato a sacrificare il figlio, dove Maometto aveva iniziato la sua ascesa al cielo. Il Corano narra che la roccia voleva unirsi a Maometto e tentò di seguirlo, ma lui la fermò premendoci sopra il piede. Si dice che la sua impronta sia ancora visibile. Era scalzo o portava le scarpe? Consumai un pranzo terribile in una taverna buia, circondato da operai con le facce sporche di fuliggine. Sembravano esausti. Masticavano piano, assenti, come zombie. Perché dobbiamo lavorare tanto duramente? pensai. *Osservate... i gigli del campo: non faticano e non filano*. Eppure il rabbino del I secolo Eleazar ben Azariah diceva che il lavoro è la nostra parte più sacra. *Tutti vanno fieri*

del proprio mestiere. Dio parla del suo lavoro; quanto più dovrebbe farlo l'uomo.

Mi recai a Istanbul, m'innamorai del caffè turco, mi persi per le vie tortuose lungo il Bosforo. Mi fermai a disegnare i minareti luccicanti e girovagai per i labirinti dorati del Topkapi, il palazzo dei sultani ottomani, dov'è conservata la spada di Maometto. *Non andare a dormire una notte,* scriveva Rumi, il poeta persiano del XIII secolo. *Allora ciò che più desideri verrà a te.*

Scaldato da un sole interiore vedrai meraviglie.

Andai a Roma, dove rimasi nascosto per giorni in piccole trattorie a ingollare montagne di pasta, ammirando le donne, e le scarpe, più belle che avessi mai visto. (Al tempo dei Cesari, i Romani credevano che indossare la scarpa destra prima della sinistra portasse prosperità e fortuna.) Esplorai i resti erbosi della camera da letto di Nerone, le magnifiche rovine del Colosseo, le sontuose sale del Vaticano. Aspettandomi una folla, ero sempre fuori all'alba, determinato a essere il primo della fila. Ma la fila non c'era mai. La città era paralizzata da una storica ondata di freddo. L'avevo tutta per me.

Perfino la Cappella Sistina. Solo, sotto il soffitto di Michelangelo, potei crogiolarmi nella mia incredulità. Lessi nella guida quanto fosse infelice Michelangelo mentre dipingeva il suo capolavoro. Schiena e collo gli dolevano. La tinta gli colava di continuo sui capelli e negli occhi. Non vedeva l'ora di finire, aveva detto agli amici. Se nemmeno Michelangelo amava il suo lavoro, pensai, che speranze ci sono per il resto di noi?

Andai a Firenze e passai giorni interi alla ricerca di Dante, a leggere Dante: un misantropo solitario che non sentì mai di aver trovato il proprio scopo nella vita. La misantropia sarà venuta prima o ne sarà stata la conseguenza? Sarà stata la causa o l'effetto del suo senso di fallimento?

Mi fermai davanti al David, colpito dalla rabbia che vedevo nei suoi occhi. Golia non aveva *mai avuto* una chance.

Mi spostai in treno a Milano, dove entrai in sintonia con Leonardo, ammirai i suoi bellissimi codici e mi meravigliai delle sue peculiari ossessioni. Prima fra tutte, il piede umano. *Un capolavoro di ingegneria,* l'aveva definito. *Un'opera d'arte.*

Chi ero io per contestarlo?

La mia ultima sera a Milano andai alla Scala. Feci prendere aria al mio vestito di Brooks Brothers e lo indossai tutto fiero in mezzo agli uomini con i loro smoking cuciti addosso e alle donne fasciate da abiti gioiello. Tutti ascoltammo, rapiti, *Turandot*. A sentire Calaf cantare *Nessun dorma – Tramontate, stelle! All'alba vincerò, vincerò, vincerò!* –, mi si riempirono gli occhi di lacrime e quando calò il sipario balzai in piedi. *Bravissimo!* ^a

A Venezia passai alcuni languidi giorni a ripercorrere le orme di Marco Polo e rimasi non so più quanto a lungo davanti al palazzo di Robert Browning. *Se hai la bellezza e nient'altro, hai più o meno la miglior cosa inventata da Dio.*

Il mio tempo stava per finire. La casa mi chiamava. Mi affrettai a Parigi e al Pantheon, nella cui cripta sfiorai le tombe di Rousseau e di Voltaire. *Ama la verità, ma perdona l'errore.* Presi una camera in uno squallido albergo, osservai gli scrosci di pioggia invernale che lavavano i viali sotto la mia finestra, pregai a Notre Dame, mi persi al Louvre. Comprai qualche libro da Shakespeare and Co. e sostai nel posto in cui Joyce aveva dormito, e F. Scott Fitzgerald. Poi passeggiavo lentamente lungo la Senna, fermandomi a sorvegliare un cappuccino al caffè dove Hemingway e Dos Passos si leggevano a vicenda il Nuovo Testamento. L'ultimo giorno percorsi a passo lento gli Champs Élysées, seguendo le orme dei liberatori e pensando per tutto il tempo a Patton. *Non dire mai alle persone come fare le cose. Di' loro cosa fare e ti sorprenderanno con la loro ingegnosità.*

Di tutti i grandi generali, lui era quello più ossessionato dalle scarpe: *Un soldato con le scarpe è soltanto un soldato. Con gli stivali, diventa un guerriero.*

Volai a Monaco, bevvi un boccale di birra ghiacciata alla Bürgerbräukeller, dove Hitler sparò al soffitto dando inizio a tutto. Provai a visitare Dachau, ma quando chiesi indicazioni la gente distolse lo sguardo, fingendo di non sapere. Andai a Berlino e mi presentai al Checkpoint Charlie. Guardie russe dai volti inespressivi in pesanti pastrani esaminarono il mio passaporto, mi palparono e mi domandarono quali affari avessi nella Berlino Est comunista. «Nessuno» risposi. Ero terrorizzato che venissero in qualche modo a sapere che avevo frequentato Stanford. Poco prima del mio arrivo, due studenti di Stanford avevano cercato di far uscire

clandestinamente un adolescente in una Volkswagen. Erano ancora in prigione.

Ma le guardie mi fecero cenno di passare. Camminai per un po' e mi fermai all'angolo di Marx-Engels Platz. Mi guardai intorno, in tutte le direzioni. Niente. Niente alberi, niente negozi, niente vita. Pensai a tutta la miseria che avevo visto in ogni angolo dell'Asia. Questo era un tipo diverso di povertà, più deliberata, in un certo senso, più evitabile. Scorsi tre bambini che giocavano in strada. Mi avvicinai e li fotografai. Due maschi e una femmina, di circa otto anni. La bambina – cappello rosso di lana, cappotto rosa – mi sorrise apertamente. Potrò mai dimenticare lei, o le sue scarpe? Erano di cartone.

Andai a Vienna, quel crocevia così importante e odoroso di caffè, dove vissero Stalin e Trockij, Tito e Hitler, Jung e Freud, tutti nello stesso momento storico, e tutti si erano attardati negli stessi locali fumosi, a tramare per salvare (o distruggere) il mondo. Calcai i ciottoli che Mozart aveva calcato, attraversai il suo leggiadro Danubio sul più bel ponte di pietra che abbia mai visto, mi fermai sotto le guglie torreggianti della chiesa di Santo Stefano, dove Beethoven scoprì di essere sordo. Alzò gli occhi, vide gli uccelli levarsi in volo dal campanile e con suo grande orrore... non sentì le campane.

Infine volai a Londra. Feci una puntata a Buckingham Palace, allo Speakers Corner, da Harrod's. Mi concessi un momento in più alla House of Commons. A occhi chiusi, rievocai il grande Churchill. *Se chiedete quale sia il nostro obiettivo vi rispondo con una parola: la vittoria, la vittoria a ogni costo, la vittoria malgrado ogni terrore, la vittoria... perché senza vittoria non vi è sopravvivenza.* Volevo disperatamente saltare su un autobus per Stratford, per vedere la casa di Shakespeare. (Le donne dell'epoca portavano una rosa di seta rossa sulla punta di ciascuna scarpa.) Ma non avevo più tempo.

Trascorsi l'ultima notte a ripensare al mio viaggio, prendendo appunti sul mio diario. E mi domandai: qual è stato il clou?

La Grecia, pensai. Senz'ombra di dubbio. La Grecia.

Quand'ero partito dall'Oregon, pregustavo in particolare due tappe del mio itinerario.

Volevo proporre ai giapponesi la mia Idea Folle.

E volevo vedere con i miei occhi l'Acropoli.

Qualche ora prima d'imbarcarmi sul mio volo a Heathrow, meditai sul momento in cui avevo alzato lo sguardo su quelle straordinarie colonne, provando l'emozione corroborante che ti dà sempre la grande bellezza, ma mista a un senso potente di... déjà vu?

Era soltanto la mia immaginazione? Dopotutto quella era la culla della civiltà occidentale. Forse *volevo* semplicemente che mi fosse familiare. Ma non credo. Avevo chiarissimo in mente un pensiero: Qui ci sono già stato.

Poi, salendo quei gradini candidi, un altro pensiero: Qui è dove tutto ha avuto inizio.

Alla mia sinistra c'era il Partenone, che Platone aveva visto costruire da squadre di architetti e muratori. Alla mia destra il tempio di Atena Nike. Duemilacinquecento anni prima, stando alla mia guida, aveva ospitato un bellissimo fregio della dea Atena, ritenuta portatrice di *nike*, la vittoria.

Ed era solo una delle tante benedizioni concesse da Atena, la quale ricompensava anche chi stringeva accordi. Nell'*Orestea* dice: «Sono grata allo sguardo di Peithò [Persuasione] che si è posato sulla mia lingua». Era, in un certo senso, la patrona dei negozianti.

Non so per quanto rimasi lì, ad assorbire l'energia e il potere di quel luogo epocale. Un'ora? Tre? Non so quanto tempo dopo ho scoperto la commedia di Aristofane ambientata nel tempio di Nike, in cui il guerriero dona al re... un paio di scarpe nuove. Non so quando mi resi conto che il titolo inglese di quell'opera era *Knights*. So che quando mi girai per andarmene notai la facciata marmorea del tempio, che gli artigiani greci avevano decorato con varie scene ammalianti, compresa la più famosa, in cui la dea si china inspiegabilmente... a riallacciarsi un sandalo.

24 febbraio 1963. Il mio venticinquesimo compleanno. Varcai la soglia di Claybourne Street, i capelli fino alle spalle, otto centimetri di barba. Mia madre cacciò un grido. Le mie sorelle batterono le palpebre come se non mi riconoscessero, o non si fossero accorte che ero stato via. Abbracci, esclamazioni, scoppi di risa. La mamma mi fece sedere e mi versò una tazza di caffè. Voleva che le raccontassi tutto, ma io ero esausto. Posai valigia e zaino nell'ingresso e andai in camera mia. Fissai con occhi appannati i miei *blue ribbon*. Mr Knight, come si chiama la sua società?

Mi raggomitai sul letto e il sonno calò come il sipario della Scala.

Un'ora dopo mi svegliai al richiamo di mia madre: «La cena è pronta!».

Papà era tornato dal lavoro e quando entrai in sala da pranzo mi abbracciò. Anche lui voleva conoscere ogni dettaglio. E io volevo raccontarglielo.

Ma prima dovevo sapere una cosa.

«Papà» domandai. «Sono arrivate le mie scarpe?»

[a.](#) In italiano nel testo. [*Ndt*]

1963

Mio padre invitò tutto il vicinato per un caffè, una fetta di torta e una visione delle «diapositive di Buck». Obbediente, mi sistemai al proiettore, assaporando l'oscurità, a premere svogliatamente il pulsante di avanzamento e a descrivere le piramidi, il tempio di Nike, ma non ero lì. Ero alle piramidi, ero al tempio di Nike. Mi chiedevo che fine avessero fatto le mie scarpe.

Quattro mesi dopo il grande incontro alla Onitsuka, dopo essere riuscito a comunicare con quei dirigenti e averli conquistati, o almeno così pensavo, le mie scarpe ancora non erano arrivate. Spedii una lettera. *Egregi Signori, Rif. nostro incontro dell'autunno scorso, avete avuto modo di spedire i campioni...?* Poi mi concessi qualche giorno di vacanza, per dormire, fare il bucato, riprendere i contatti con gli amici.

Ricevetti una risposta rapida dalla Onitsuka. «Le scarpe stanno arrivando» diceva la lettera. «Tra qualche altro giorno.»

Mostrai la lettera a mio padre. Lui s'irrigidì. *Qualche altro giorno?* «Buck,» disse ridacchiando «quei 50 dollari sono belli che andati.»

Il mio nuovo look – capelli da naufrago, barba da cavernicolo – era troppo per mia madre e le mie sorelle. Le vedevo fissarmi aggrottando la fronte. Le sentivo pensare: che barbone. Così mi rasai. Dopo di che, in piedi davanti al piccolo specchio sul comò negli alloggi della servitù, mi dissi: «È ufficiale. Sei tornato».

Eppure non era così. C'era qualcosa in me che non sarebbe più tornato.

La mamma fu la prima ad accorgersene. Una sera a cena mi lanciò una lunga occhiata indagatrice. «Sembri più... navigato.»

Navigato, pensai. Caspita.

Finché non fossero arrivate le scarpe, se mai fossero arrivate, avevo bisogno di trovare qualcosa per rimpinguare le mie finanze. Prima di partire avevo fatto quel colloquio con Dean Witter. Forse potevo tornare lì. Ne riparlai con papà, nell'angolo della tv. Lui si allungò sulla poltrona reclinabile in

vinile e mi consigliò di fare prima due chiacchiere con il suo vecchio amico Don Frisbee, amministratore delegato della Pacific Power and Light.

Conoscevo Frisbee. Quand'ero all'università, avevo fatto un tirocinio estivo da lui. Mi stava simpatico e mi piaceva che si fosse laureato alla Harvard Business School. Quando si trattava di atenei ero un po' snob. E poi ero sbalordito dalla velocità con cui era diventato amministratore delegato di una società quotata in Borsa.

Ricordo che mi accolse calorosamente quel giorno di primavera del 1963, che mi diede una delle sue strette a due mani e mi condusse nel suo ufficio, facendomi accomodare di fronte a lui alla sua scrivania. Si sistemò sull'imponente trono di pelle e sollevò le sopracciglia. «Allora... che programmi hai?»

«A dire la verità, Mr Frisbee, non so che cosa fare... di... o con... un lavoro... o una carriera...»

Con voce flebile aggiunsi: «Della mia vita».

Dissi che pensavo di andare da Dean Witter. Altrimenti sarei potuto tornare alla società elettrica. O forse avrei potuto lavorare per qualche società più grande. La luce proveniente dalla finestra dell'ufficio di Frisbee si rifletteva, dai suoi occhiali senza montatura, nei miei occhi. Come il sole sul Gange. «Phil,» disse «sono tutte pessime idee.»

«Signore?»

«Non penso che dovresti fare nessuna di queste cose.»

«Oh.»

«Tutti, ma proprio tutti, cambiano lavoro almeno tre volte. Perciò se tu vai a lavorare adesso per una società d'investimento, prima o poi te ne andrai e al lavoro successivo dovrai ricominciare tutto da capo. Se vai a lavorare in qualche grossa società, figliolo, sarà la stessa cosa. No, quello che devi fare, finché sei giovane, è prendere l'abilitazione a revisore dei conti. Quello, insieme alla laurea specialistica, fungerà da solida base per i tuoi guadagni. Allora, quando cambierai lavoro, perché lo cambierai, fidati, quantomeno manterrai il tuo livello retributivo. Non tornerai indietro.»

Mi pareva un consiglio pratico. Di certo non volevo tornare indietro.

Tuttavia non mi ero specializzato in contabilità generale. Mi servivano altri crediti anche solo per potermi candidare. Così mi iscrissi in gran fretta a tre corsi di contabilità alla Portland State. «Ancora studio?» brontolò mio padre.

Quel che era peggio, lo studio in questione non era a Stanford o alla Oregon University, bensì all'insignificante Portland State.

In famiglia non ero il solo snob in fatto di atenei.

Intanto che studiavo contabilità, lavoravo da Lybrand, Ross Bros. & Montgomery. Era una delle otto grandi società di revisione contabile a livello nazionale, ma la sua succursale di Portland era piccola. Un unico socio, tre praticanti. Mi va bene, pensai. Il fatto che fosse piccola voleva dire che non sarebbe stata dispersiva e avrebbe favorito lo studio.

E in effetti cominciò così. Il mio primo incarico fu presso una società di Beaverton, la Fine Foods di Reser, ed essendo l'unico responsabile trascorsi ore proficue con l'amministratore delegato, Al Reser, che aveva appena tre anni più di me. Ricevetti da lui alcune lezioni importanti e mi godetti il tempo trascorso sui suoi libri contabili. Avevo però troppo da fare per goderne appieno. Il problema di una piccola succursale di una grande società di revisione contabile era il suo carico di lavoro. Ogni volta che ne arrivava dell'altro non c'era nessuno che potesse dare una mano. Durante i periodi di maggiore attività, da novembre ad aprile, ci ritrovavamo pieni fino alle orecchie, a sgobbare dodici ore al giorno, sei giorni alla settimana, il che lasciava ben poco tempo per studiare.

Inoltre ci stavano con il fiato sul collo. I nostri minuti erano contati, al secondo. Quando il presidente Kennedy fu ucciso quel novembre, chiesi un giorno di permesso. Volevo starmene davanti alla tv a piangerlo con il resto della nazione. Il mio capo, però, scosse la testa. Prima il lavoro, poi il cordoglio. *Osservate... i gigli del campo: non faticano e non filano.*

Due cose mi consolavano. La prima erano i soldi. Guadagnavo 500 dollari al mese, il che mi permise di ricomprarmi la macchina. Non avevo giustificazioni per un'altra MG, così acquistai una Plymouth Valiant. Affidabile, ma con un po' di pepe. E un tocco di colore. Il rivenditore l'aveva definito verde spuma di mare. I miei amici lo chiamavano verde vomito.

In realtà era il verde delle banconote nuove di zecca.

La mia altra consolazione era la pausa pranzo. Ogni giorno alle dodici percorrevo la via fino all'agenzia di viaggi e rimanevo a guardare, come Walter Mitty, i manifesti affissi in vetrina. Svizzera. Tahiti. Mosca. Bali. Afferravo un depliant e lo sfogliavo mentre mi mangiavo un panino con

burro di noccioline e marmellata su una panchina del parco. E chiedevo ai piccioni: non è incredibile che soltanto un anno fa stessi facendo surf a Waikiki? Divorando stufato di bufalo indiano dopo una scarpinata di prima mattina sull'Himalaya?

I momenti migliori della mia vita li ho già alle spalle?

Il mio viaggio intorno al mondo è stato il mio... apice?

I piccioni mi davano ancora meno retta della statua al Wat Phra Kaew.

Così trascorsi il 1963. Interrogando i piccioni. Lustrando la mia Valiant. Scrivendo lettere.

Caro Carter, sei ancora a Shangri-La? Io sono un revisore contabile, adesso, e ogni tanto penso di farmi saltare le cervella.

1964

L'avviso arrivò proprio sotto Natale, per cui devo essere andato al magazzino giù al porto la prima settimana del 1964. La data precisa non la ricordo. So che era mattina presto. Mi rivedo arrivare là ancora prima dell'apertura.

Consegnai la cartolina agli addetti, che andarono sul retro e tornarono con uno scatolone coperto di scritte in giapponese.

Corsi a casa, scesi a precipizio nel seminterrato e aprii lo scatolone. Dodici paia di scarpe color crema con strisce blu lungo i lati. Dio, quant'erano belle. Più che belle. Non avevo visto niente di meglio nemmeno a Firenze o a Parigi. Avrei voluto metterle su piedistalli di marmo o in cornici dorate. Le tenni controluce, le accarezzai come oggetti sacri, nel modo in cui uno scrittore potrebbe trattare dei taccuini nuovi o un giocatore di baseball delle mazze nuove.

Poi ne mandai due paia al mio vecchio allenatore alla Oregon, Bill Bowerman.

Lo feci d'impulso, perché era stato Bowerman a farmi pensare per la prima volta, a farmi *riflettere* su ciò che la gente si mette ai piedi. Bowerman era un allenatore geniale, un maestro della motivazione, un leader naturale di giovani; e c'era un capo di abbigliamento che riteneva essenziale per il loro sviluppo. Le scarpe. Era ossessionato da ciò che gli esseri umani calzavano.

Nei quattro anni in cui avevo corso per lui all'università, Bowerman s'intrufolava di continuo nel nostro spogliatoio per rubarci le calzature. Passava giornate intere a farle a pezzi, a ricucirle, poi ce le rendeva con qualche piccola modifica, che ci faceva correre come gazzelle o sanguinare. A prescindere dai risultati, proseguiva imperterrito. Era determinato a trovare modi nuovi di imbottire il collo, ammortizzare l'intersuola, creare più spazio per l'avampiede. Aveva sempre qualche nuovo disegno, qualche nuovo progetto per rendere le nostre scarpe più aerodinamiche, morbide e leggere. Soprattutto più leggere. Trenta grammi in meno in un paio di scarpe, diceva, equivalgono a 25 chili per miglio. Non scherzava. I suoi conti tornavano. Se prendi la falcata dell'uomo medio, che è di 1 metro e

80, e la distribuisce su un miglio (1,6 chilometri), ottieni 880 passi. Se elimini 30 grammi da ogni passo, ottieni 25 chili tondi tondi.

Anche se definirlo obiettivo è un eufemismo. Nella sua ricerca della leggerezza era disposto a provare di tutto. Animale, vegetale o minerale che fosse, qualsiasi materiale era ammissibile se poteva far meglio della pelle usata comunemente per le scarpe a quel tempo. Il che a volte voleva dire pelle di canguro. Altre volte di merluzzo. Non hai vissuto davvero finché non hai gareggiato contro i podisti più veloci al mondo indossando scarpe fatte di pelle di merluzzo.

C'erano quattro o cinque di noi nella squadra della corsa che fungevano da cavie per gli esperimenti di podologia di Bowerman, ma io ero in assoluto il prediletto. C'era qualcosa nei miei piedi che lo ispirava. Qualcosa nella mia falcata. Inoltre gli consentivo un ampio margine di errore. Non ero il migliore della squadra, per niente, per cui con me poteva permettersi di sbagliare. Con i miei compagni più dotati non osava azzardare.

Al primo, secondo e terzo anno di università, ho perso il conto delle gare corse con scarpe piatte o con i tacchetti modificate da Bowerman. All'ultimo anno ormai era lui a costruirmi le scarpe ex novo.

Perciò ero convinto che questa nuova Tiger, questa buffa scarpetta giapponese che ci aveva messo più di un anno ad arrivare, avrebbe incuriosito il mio vecchio allenatore. Non era leggera come le sue scarpe di pelle di merluzzo, ovviamente. Ma il potenziale c'era: i giapponesi avevano promesso di migliorarla. E, particolare non da poco, era economica. Sapevo che questo avrebbe fatto leva sulla sua innata frugalità.

Anche il nome della scarpa mi aveva colpito come qualcosa che avrebbe potuto far impazzire Bowerman, il quale soleva chiamare i suoi corridori «Uomini dell'Oregon», ma di tanto in tanto ci esortava a essere «tigri». Lo vedo ancora andare avanti e indietro nello spogliatoio a intimarci prima di una gara: «Siate TIGRI là fuori!». (Se non eri una tigre spesso ti chiamava «hamburger».) A volte, quando ci lamentavamo del magro pasto che precedeva la corsa, ringhiava: «Una tigre caccia meglio se è affamata».

Con un po' di fortuna, pensai, il Coach avrebbe ordinato qualche paio di Tiger per le sue tigri.

Ma che le ordinasse o meno, far colpo su Bowerman mi bastava. Avrebbe già rappresentato un successo per la mia società in erba.

Può anche darsi che tutto ciò che feci in quei giorni fosse motivato dal profondo desiderio di impressionare, di compiacere Bowerman. Dopo mio padre, non c'era nessuno di cui anelassi maggiormente l'approvazione e, dopo mio padre, non c'era nessuno che la lesinasse di più. La frugalità permeava ogni fibra del mio allenatore così avaro di lodi, che pesava come fossero diamanti grezzi.

Dopo che avevi vinto una gara, se eri fortunato, Bowerman *avrebbe potuto* dirti: «Bella corsa». (In effetti fu precisamente quello che disse a uno dei suoi atleti che correvano la distanza del miglio quando abbassò il mitico record statunitense dei 4 minuti.) Ma era più probabile che Bowerman non dicesse niente. Ti si metteva di fronte con la sua giacca di tweed e il gilè decrepito, il cravattino che svolazzava al vento e il malconcio berretto da baseball calato sulla fronte e annuiva una sola volta. Forse ti avrebbe lanciato un'occhiata. Quegli occhi azzurro pallido, a cui nulla sfuggiva, non ti concedevano niente. Tutti parlavano di quanto fosse avvenente Bowerman, con il suo taglio a spazzola retrò, la postura impettita, la linea levigata del mento, ma quello che colpiva *me* era il suo sguardo di puro azzurro.

Mi conquistò fin dal primo istante. Nel momento in cui arrivai alla Oregon University, nell'agosto 1955, m'innamorai di Bowerman. E ne ero intimorito. Nessuno di questi impulsi iniziali svanì con il tempo, rimasero sempre tra noi. Non smisi mai di amarlo, né trovai mai il modo di liberarmi della vecchia paura. A volte diminuiva, a volte aumentava, a volte mi scendeva nelle scarpe, che probabilmente aveva cucito con le sue mani. Amore e timore, le stesse emozioni binarie governavano le dinamiche tra me e mio padre. Mi veniva da chiedermi se fosse soltanto un caso che Bowerman e mio padre – entrambi criptici, entrambi maschi alfa, entrambi imperscrutabili – si chiamassero tutti e due Bill.

Eppure, i due uomini erano spinti da demoni diversi. Mio padre, figlio di un macellaio, non faceva che inseguire la rispettabilità, mentre a Bowerman, il cui padre era stato governatore dell'Oregon, della rispettabilità non importava un fico secco. Era anche il nipote di pionieri leggendari, uomini e donne che avevano percorso per intero la pista dell'Oregon. Quando si erano fermati, avevano fondato una minuscola cittadina nell'Oregon orientale, che avevano chiamato Fossil. Bowerman ci aveva trascorso l'infanzia, e non poteva fare a meno di tornarci

periodicamente. Con la testa era sempre un po' a Fossil, il che era buffo, perché in lui c'era qualcosa di fossilizzato. Tosto, scuro di carnagione, antico, possedeva una vena preistorica di mascolinità – un misto di fegato e integrità e calcificata ostinazione – rara nell'America di Lyndon Johnson. E quasi estinta oggi.

Era anche un eroe di guerra. Ovviamente. Da maggiore nella Decima divisione da montagna, di stanza sulle Alpi italiane, Bowerman aveva sparato a molti e in tanti avevano risposto al fuoco. (La sua aura ti intimidiva a tal punto che non ricordo nessuno che gli abbia mai chiesto se avesse effettivamente ucciso qualcuno.) Nel caso fossi stato tentato di ignorare la guerra e la Decima divisione e il loro ruolo centrale nella sua psiche, Bowerman si portava sempre appresso una malconcia cartella di cuoio con il numero romano X inciso in oro su un lato.

Pur essendo l'allenatore di podisti più famoso d'America, non si definì mai un allenatore. Detestava essere chiamato Coach. Dati i suoi trascorsi, e il modo in cui era fatto, considerava la corsa un mezzo per raggiungere un fine. Si autodefiniva un «Professore di risposte competitive» e il suo compito, per come lo vedeva e spesso lo descriveva lui, era quello di prepararti alle lotte e alle competizioni future, fuori dell'università.

Nonostante quella nobile missione, o proprio perché così nobile, le strutture della Oregon erano spartane. Pareti di legno che trasudavano umidità, armadietti che non vedevano una mano di vernice da decenni. Non avevano neanche gli sportelli, semplici assicelle separavano la tua roba da quella del vicino. Appendevamo i vestiti a dei chiodi. *Arrugginiti*. A volte correavamo senza calze. Non ci passò mai per l'anticamera del cervello di protestare. Consideravamo il nostro allenatore un generale, al quale obbedire prontamente e ciecamente. Per me era Patton con un cronometro in mano.

Cioè, quando non era un dio.

Come tutte le divinità antiche, Bowerman abitava in cima a un monte. Il suo ranch maestoso sorgeva su un'altura che dominava il campus. E quando riposava sul suo personale Olimpo, poteva essere vendicativo come soltanto gli dei sanno essere. Una storia, raccontatami da un compagno di squadra, era emblematica.

A quanto pareva, c'era un camionista che osava turbare la quiete sulla montagna di Bowerman. Prendeva le curve a velocità eccessiva e spesso gli

buttava giù la cassetta delle lettere. Bowerman l'aveva preso a male parole, minacciato di dargli un pugno sul naso e così via, ma il camionista faceva orecchie da mercante. Guidava come gli pareva, un giorno dopo l'altro. Così Bowerman riempì la cassetta di esplosivo. La volta successiva, quando il camionista ci andò a sbattere... bum! Quando il fumo si fu diradato, il camionista trovò il suo camion a pezzi, le gomme ridotte a fettucce. Non toccò mai più la cassetta delle lettere di Bowerman.

Un uomo del genere non avevi proprio voglia di inimicartelo. Soprattutto se eri un allampanato mezzofondista della periferia di Portland. Vicino a Bowerman, mi muovevo sempre in punta di piedi. E, ciononostante, spesso perdeva la pazienza con me, anche se ricordo una sola volta in cui si era proprio infuriato.

Ero al secondo anno, esausto per il gran daffare. Lezione tutta la mattina, allenamento tutto il pomeriggio, studio tutta la notte. Un giorno, sentendomi l'influenza, passai da Bowerman per dirgli che non ce l'avrei fatta ad allenarmi. «Uh uh» fece. «Chi è l'allenatore di questa squadra?»

«Lei.»

«Be', come allenatore di questa squadra ti dico di portare via il culo da qui. E, a proposito, avremo una prova a cronometro, oggi.»

Ero prossimo alle lacrime. Ma tenni duro, incanalai tutte le mie emozioni nella corsa e feci uno dei miei tempi migliori di quell'anno. Lasciando la pista guardai in cagnesco Bowerman. *Contento adesso, figlio di ...?* Lui mi fissò, controllò il cronometro, mi fissò di nuovo e annuì. Mi aveva messo alla prova. Mi aveva fatto a pezzi e ricomposto, proprio come un paio di scarpe. E io avevo retto. Da allora fui veramente uno dei suoi Uomini dell'Oregon. Da quel giorno in poi, fui una tigre.

Bowerman mi rispose subito. Scrisse per dirmi che sarebbe venuto a Portland la settimana successiva, per gli Oregon Indoor. Mi invitava a pranzo al Cosmopolitan Hotel, dove alloggiava la squadra.

25 gennaio 1964. Ero terribilmente nervoso mentre la cameriera ci accompagnava al nostro tavolo. Ricordo che Bowerman ordinò un hamburger, e io gracchiai: «Ne faccia due».

Passammo qualche minuto ad aggiornarci a vicenda. Gli raccontai del mio viaggio intorno al mondo. Kobe, la Giordania, il tempio di Atena Nike. A lui interessava soprattutto il mio soggiorno in Italia, un paese che ricordava con affetto, sebbene vi avesse rischiato la vita.

Alla fine venne al punto: «Quelle scarpe giapponesi» disse. «Sono davvero buone. Che ne diresti di farmi entrare nell'affare?»

Lo guardai. Entrare? Nell'affare? Mi ci volle un momento per assorbire e comprendere le sue parole. Non voleva semplicemente comprare una decina di Tiger per la sua squadra, voleva diventare... mio socio? Se Dio avesse parlato da un turbine di vento chiedendomi di entrare in società con me, non sarei stato più sbalordito. Con la voce che mi tremava, balbettando, dissi di sì.

Gli tesi la mano.

Ma poi la ritrassi. «Che tipo di società ha in mente?» domandai.

Osavo negoziare con Dio. Non credevo alla mia audacia. E nemmeno Bowerman ci credeva. Sembrava stupefatto. «Cinquanta e cinquanta» disse.

«Be', dovrà metterci la metà dei soldi.»

«Ovvio.»

«Presumo che il primo ordine sarà per un migliaio di dollari. La sua metà sarebbero cinquecento.»

«Per me va bene.»

Quando la cameriera ci portò il conto dei due hamburger, dividemmo anche quello. Cinquanta e cinquanta.

Nei miei ricordi è il giorno successivo, o forse a distanza di pochi giorni o settimane, eppure tutti i documenti mi smentiscono. Lettere, diari, agende: tutti dimostrano senz'ombra di dubbio che accadde molto tempo dopo. Comunque, questo è quello che ricordo e ci dev'essere un motivo se lo ricordo in questo modo. Quando uscimmo dal ristorante quel giorno, ho *davanti agli occhi* Bowerman che si mette il berretto, si raddrizza il cravattino e dice: «Devi incontrare il mio avvocato, John Jaqua. Può aiutarci a mettere nero su bianco».

Comunque sia, a distanza di giorni o di anni, l'incontro si svolse così.

Salii alla fortezza di pietra di Bowerman e ne ammirai, come sempre, la posizione. Quasi inaccessibile. Non erano in molti ad arrivare fin lassù. Percorse Coburg Road e MacKenzie Drive, trovavi una tortuosa stradina sterrata che saliva per un paio di chilometri su per le colline e tra i boschi, fino a una radura con cespugli di rose, alberi isolati e una casa gradevole, piccola ma solida, con la facciata di pietra. Bowerman se l'era costruita con le proprie mani. Mentre parcheggiavo la Valiant, mi chiesi come diamine

avesse potuto fare tutto quel lavoro massacrante da solo. *L'uomo che sposta le montagne comincia portando via i sassi più piccoli.*

La casa era circondata da un'ampia veranda in legno con diverse sedie da campeggio; anche quella l'aveva costruita lui. Da lì la vista spaziava sul fiume MacKenzie e non ci sarebbe voluto molto a convincermi che fosse stato sempre Bowerman a posarlo tra le sponde.

Poi lo vidi in piedi sulla veranda. Socchiuse gli occhi e scese le scale per venire verso la mia auto. Non ricordo molte chiacchiere mentre saliva. Partii sgommando e ci dirigemmo a casa del suo avvocato.

Oltre a essere l'avvocato di Bowerman, e il suo miglior amico, Jaqua era il suo vicino. Possedeva 600 ettari di ottimo terreno pianeggiante ai piedi della montagna di Bowerman, proprio sul MacKenzie. Mentre guidavo, non riuscivo a figurarmi che cosa mi potesse venire di buono da quell'incontro. Andavo d'accordo con Bowerman, certo, ed era con lui che ero in affari, ma gli avvocati sanno come complicare le cose. È la loro specialità. Lo sarà anche degli avvocati - migliori amici? Bowerman, intanto, non faceva niente per tranquillizzarmi. Se ne stava seduto tutto impettito e guardava il panorama.

In quel silenzio rimbombante tenevo gli occhi fissi sulla strada e rimuginavo sulla sua personalità eccentrica, che si rifletteva in tutto ciò che faceva. Andava sempre controcorrente. Sempre. Per esempio, era stato il primo allenatore universitario in America a porre l'accento sul riposo, ad attribuire al recupero lo stesso valore dell'allenamento. Ma quando ti faceva lavorare, ragazzi, se ti faceva lavorare! La strategia di Bowerman per correre il miglio era semplice. Imposta un'andatura veloce per i primi due giri, corri il terzo più forte che puoi e poi triplica la velocità nel quarto. Una strategia che aveva un che di zen, perché era impossibile. Eppure funzionava. Bowerman ha allenato più corridori che sono scesi sotto i 4 minuti a miglio di chiunque altro. Io, però, non ero uno di loro e quel giorno mi domandai se ancora una volta avrei dimostrato di non essere all'altezza in quell'ultimo giro cruciale.

Trovammo Jaqua fuori sulla veranda. Lo avevo già incontrato, a un paio di meeting di podisti, ma non l'avevo mai osservato bene. Benché portasse gli occhiali e fosse prossimo alla mezz'età, non corrispondeva alla mia idea di avvocato. Era troppo vigoroso, troppo ben fatto. Venni a sapere in seguito che era stato un campione di football americano al liceo – giocava da

halfback – e uno dei migliori centometristi di sempre al Pomona College. La sua possanza atletica lo rivelava ancora. Fin dalla stretta di mano. «Ehilà Buck!» mi salutò, afferrandomi per il braccio e guidandomi in soggiorno. «Volevo indossare le tue scarpe oggi, ma lo ho tutte inzaccherate di merda di mucca!»

Era una tipica giornata di gennaio nell'Oregon. Insieme alla pioggerella sottile, il freddo umido ti penetrava fin nelle ossa. Ci sedemmo intorno al camino, il più grande che avessi mai visto, grande a sufficienza per arrostarci un alce. Fiamme ruggenti avvolgevano diversi ciocchi grossi come colonne. Da una porta laterale entrò la moglie, portando un vassoio. Tazze di cioccolata bollente. Domandò se ci volevo panna montata o marshmallow. *Niente, grazie, signora.* La mia voce era di due ottave più alta del normale. Lei inclinò il capo e mi lanciò un'occhiata compassionevole. *Ragazzo, ti scuoiarono vivo.*

Jaqua prese un sorso, si pulì la panna dalle labbra e cominciò. Parlò un po' della pista dell'Oregon e di Bowerman. Indossava jeans sporchi e una camicia di flanella stropicciata, e non riuscivo a smettere di pensare a quanto poco sembrasse un avvocato.

Adesso stava dicendo di non aver mai visto Bowerman così eccitato per un'idea. Mi piacque sentirglielo dire. «Ma» aggiunse «cinquanta e cinquanta non è così eccitante per il Coach. Non vuole il comando, né vorrebbe mai trovarsi ai ferri corti con te. Che ne dici di cinquantuno e quarantanove? E diamo a te il controllo di gestione.»

La sua condotta era quella di chi cercava di essere utile, di rendere la situazione vantaggiosa per tutti. Mi fidai di lui.

«Per me va bene» dissi. «È... tutto?»

Annuì. «Affare fatto?» domandò. Affare fatto, confermai. Ci stringemmo tutti la mano, firmammo le carte e adesso ero ufficialmente in una società legale e vincolante con l'Onnipotente Bowerman. La signora Jaqua mi domandò se desiderassi dell'altra cioccolata. Sì, grazie, signora. E non avrebbe dei marshmallow?

Più tardi quello stesso giorno scrissi alla Onitsuka chiedendo di diventare il distributore esclusivo delle Tiger per gli Stati Uniti occidentali. Ordinai anche trecento paia di scarpe, da spedire prima possibile. A 3,33 dollari al paio facevano all'incirca 1000 dollari. Anche con la parte di Bowerman, era

più di quanto avessi disponibile. Di nuovo andai a bussare a soldi da papà, che questa volta si mostrò riluttante. Non gli dispiaceva darmi una mano a cominciare, ma non voleva che continuassi a tornare da lui anno dopo anno. Per di più pensava che questa faccenda delle scarpe fosse una buffonata. Non mi aveva mandato alla Oregon e a Stanford perché diventassi un venditore di scarpe porta a porta, disse. «Fare il cretino», ecco come lo definì. «Buck,» domandò «per quanto tempo pensi di continuare a fare il cretino con quelle scarpe?»

Feci spallucce. «Non lo so, papà.»

Guardai mia madre, che, come al solito, rimase in silenzio. Si limitò a sorridere, un sorriso vago, grazioso. La timidezza l'avevo presa da lei, era evidente. Spesso desideravo aver preso da lei anche la bellezza.

La prima volta che papà aveva posato gli occhi sulla mamma l'aveva creduta un manichino. Stava passando davanti all'unico grande magazzino di Roseburg e lei era là, in piedi nella vetrina, e indossava un abito da sera. Quando si era reso conto che si trattava di una donna in carne e ossa, era corso a casa dalla sorella e l'aveva scongiurata di scoprire il nome di quella splendida ragazza nella vetrina. Sua sorella l'aveva scoperto. Si chiama Lota Hatfield, rivelò.

Otto mesi dopo mio padre fece di lei Lota Knight.

A quel tempo papà stava diventando un avvocato affermato, stava finalmente sfuggendo alla terribile povertà che aveva segnato la sua infanzia. Aveva ventotto anni. La mamma, che ne aveva appena compiuti ventuno, era cresciuta in una famiglia ancora più povera della sua. (Il padre faceva il controllore sui treni.) La povertà era una delle poche cose che avevano in comune.

Per molti versi, erano il classico caso in cui gli opposti si attraggono. Mia madre, alta, bellissima, amava l'aria aperta ed era alla continua ricerca di luoghi dove recuperare una qualche perduta pace interiore. Mio padre, un tipo normale, piccolo di statura, con spessi occhiali senza montatura per correggere una forte miopia, era impegnato in una quotidiana e pernicioso lotta per lasciarsi alle spalle il passato, per diventare rispettabile, principalmente con lo studio e il duro lavoro. Secondo del suo corso a giurisprudenza, non si stancava mai di recriminare per quell'unico voto basso sul suo libretto (pensava che il professore l'avesse penalizzato per le sue convinzioni politiche).

Quando le loro personalità diametralmente opposte creavano problemi, i miei genitori ripiegavano sull'unica cosa che li accomunava fino in fondo, la convinzione che la famiglia venisse prima di tutto. Quando nemmeno quell'intesa funzionava, erano giorni, e notti, difficili. Mio padre si rifugiava nel bere. Mia madre si richiudeva in se stessa.

La sua facciata, però, poteva trarre in inganno. In un pericoloso inganno. La gente deduceva dal suo silenzio che fosse una persona mite, e lei spesso ricordava a tutti, in modi sorprendenti, che non lo era affatto. Per esempio, la volta che papà si rifiutava di ridurre il sale benché il medico lo avesse avvertito che aveva la pressione alta, la mamma non fece altro che riempire tutte le saliere di casa con latte in polvere. E un giorno in cui le mie sorelle e io continuavamo a battibeccare e a chiedere a gran voce il pranzo, nonostante lei ci avesse pregati di fare silenzio, improvvisamente lanciò un grido selvaggio e scagliò contro il muro un panino con insalata di uova. Poi uscì di casa, attraversò il prato e scomparve. Non dimenticherò mai la vista di quell'insalata che colava lentamente lungo la parete mentre il prendisole della mamma svaniva in lontananza tra gli alberi.

Forse niente rivelava la vera natura di mia madre quanto le frequenti esercitazioni alle quali mi sottoponeva. Da bambina aveva visto una casa del suo quartiere divorata dal fuoco; uno degli occupanti era morto. Perciò spesso legava una fune alla colonna del mio letto e me la faceva usare per calarmi dalla finestra del secondo piano. Intanto, lei mi cronometrava. Che avranno pensato i vicini? Che avrò pensato io? Probabilmente questo: la vita è pericolosa. E questo: dobbiamo essere sempre pronti.

E questo: la mamma mi vuole molto bene.

Quando avevo dodici anni, Les Steers e la sua famiglia vennero ad abitare dall'altro lato della strada, accanto al mio miglior amico Jackie Emory. Un giorno il signor Steers sistemò l'attrezzatura per il salto in alto nel cortile di Jackie e lui e io ci sfidammo. Tutti e due segnammo un massimo di 1 metro e 37. «Magari uno di voi infrangerà il record del mondo, un giorno» commentò il signor Steers. (Seppi in seguito che a quel tempo il record del mondo, 2 metri e 11, apparteneva proprio a lui.)

Dal nulla comparve la mamma. (Indossava pantaloni da giardinaggio e una camicetta estiva.) Oh oh, pensai, guai in vista. Lei osservò la scena, poi guardò me e Jackie. Guardò il signor Steers. «Alzi l'asticella» gli disse.

Si sfilò le scarpe, si sistemò sulla linea di partenza e scattò in avanti, superando agevolmente il metro e mezzo.

Credo di non averla mai amata di più.

In quel momento pensai che era fantastica. In seguito avrei scoperto che era anche segretamente innamorata della corsa.

Successe quando frequentavo il secondo anno di università. Mi venne una dolorosa verruca sotto la pianta del piede. Il podologo aveva raccomandato di asportarla chirurgicamente, il che avrebbe significato perdere un'intera stagione di gare. La mamma lo definì con due sole parole: «Non. Accettabile». Marciò fino al supermercato e acquistò una boccetta di antiverruche e me l'applicò ogni giorno. Poi, una settimana sì e una no, con un trinciante rimuoveva una fettina della verruca, finché non scomparve del tutto. Quella primavera feci registrare i tempi migliori della mia vita.

Perciò la successiva mossa di mia madre non avrebbe dovuto sorprendermi quando papà mi accusò di fare il cretino. Con noncuranza aprì il portafoglio e ne estrasse 7 dollari. «Vorrei comprare un paio di Limber Up, per favore» scandì, abbastanza forte perché lui sentisse.

Era un modo per lanciare frecciate al marito? Una dimostrazione di lealtà verso il figlio? Un'affermazione del suo amore per la corsa? A tutt'oggi non saprei dirlo. Ma non importa. Ogni volta che la vedevo, ai fornelli o al lavello, preparare la cena o lavare i piatti con indosso un paio di scarpe da corsa giapponesi numero 37 mi commuovevo.

Probabilmente perché non voleva problemi con la mamma, papà mi prestò 1000 dollari. Questa volta la scarpe arrivarono subito.

Aprile 1964. Noleggiai un camion, scesi al porto e l'impiegato della dogana mi consegnò dieci enormi cartoni. Di nuovo mi precipitai a casa, trasportai gli scatoloni nel seminterrato e li aprii. Ognuno conteneva trenta paia di Tiger, e ogni paio era avvolto nel cellophane (le scatole da scarpe sarebbero costate troppo). Nel giro di pochi minuti il seminterrato era pieno di scarpe. Le ammiravo, le studiavo, ci giocavo, mi ci rotolavo sopra. Poi le impilai per fare spazio, sistemandole ordinatamente intorno alla caldaia e sotto il tavolo da ping-pong, più lontane possibile dalla lavatrice e dall'asciugatrice, perché la mamma potesse continuare a fare il bucato. Alla fine ne provai un paio girando per il seminterrato. Feci salti di gioia.

Qualche giorno dopo arrivò una lettera di Miyazaki. Sì, diceva, *lei* può essere il distributore della Onitsuka per l'area ovest.

Non mi serviva altro. Con grande orrore di mio padre, e sovversivo godimento di mia madre, mi licenziai dalla società di revisione contabile e per tutta la primavera non feci altro che vendere scarpe dal bagagliaio della mia Valiant.

La mia strategia di vendita era semplice e, a mio avviso, piuttosto brillante. Dopo essere stato respinto da un paio di negozi di articoli sportivi («Ragazzino, quello di cui il mondo non ha proprio bisogno è un altro paio di scarpe da corsa!»), girai per tutta la costa del Pacifico nordoccidentale, recandomi a varie riunioni di atletica. Tra una corsa e l'altra chiacchieravo con gli allenatori, i corridori, i fan, e mostravo loro la mia mercanzia. La reazione era sempre la stessa. Non facevo in tempo ad annotare gli ordini.

Tornando a Portland m'interrogavo sul mio improvviso successo come venditore. Ero stato incapace di vendere enciclopedie e per giunta avevo disprezzato quel lavoro. Ero stato un po' più bravo a vendere fondi comuni d'investimento, ma mi ero sentito morto dentro. Perché vendere scarpe era tanto diverso? Perché, mi resi conto, non era vendere. Io *credevo* nella corsa. Ero convinto che se tutti fossero usciti a correre un po' ogni giorno, il mondo sarebbe stato un posto migliore, e credevo che quelle scarpe fossero le migliori per correrci. La gente, sentendo la mia convinzione, ne voleva un po' per sé.

La convinzione, decisi. La convinzione è irresistibile.

A volte qualcuno voleva le mie scarpe al punto di scrivermi o telefonarmi dicendo che aveva sentito parlare delle nuove Tiger e ne doveva assolutamente avere un paio; potevo spedirglielie, per favore, contrassegno? Senza che nemmeno ci avessi provato, era nata la mia attività di vendita per corrispondenza.

E c'era chi si presentava semplicemente a casa dei miei. Qualche sera il campanello suonava e mio padre, brontolando, si tirava su dalla sua poltrona reclinabile in vinile, abbassava il volume del televisore e si chiedeva chi diavolo fosse. Sulla veranda c'era in genere un nervoso ragazzino pelle e ossa con gambe stranamente muscolose e occhi sfuggenti, con l'aria del tossico in cerca di una dose. «C'è Buck?» chiedeva il ragazzino. Mio padre lanciava un richiamo che attraversava la cucina e

arrivava fino alla mia camera negli alloggi della servitù. Scendevo, invitavo il ragazzino a entrare, lo facevo accomodare sul divano e poi mi chinavo e gli misuravo il piede. Papà, con i pugni ficcati in tasca, osservava l'intera transazione, incredulo.

La maggior parte di quelli che venivano a casa mi avevano trovato con il passaparola. Amici di amici. Ma qualcuno mi trovò grazie al mio primo tentativo di farmi pubblicità: un volantino che avevo disegnato e fatto stampare alla tipografia locale. In alto, a grandi lettere, recitava: *Ultimissime in fatto di scarpe sportive! Il Giappone sfida il dominio delle scarpe da corsa europee!* Seguiva la spiegazione: *Il basso costo della manodopera giapponese permette a una nuova azienda molto interessante di offrire queste scarpe al prezzo contenuto di \$6,95.* In fondo c'erano il mio indirizzo e il numero di telefono. Li affissi per tutta Portland.

Il 4 luglio 1964 avevo venduto tutto il primo carico. Scrissi alla Tiger e ne ordinai altre novecento. Mi sarebbero costate all'incirca 3000 dollari, il che avrebbe prosciugato il fondo per le piccole spese di mio padre, e la sua pazienza. La Banca di Papà, disse, adesso è chiusa. Acconsentì contro voglia a darmi una lettera di garanzia che portai alla First National Bank of Oregon. In forza della sua reputazione, e solo per quella, la banca approvò il finanziamento. La tanto decantata rispettabilità di mio padre stava finalmente dando i suoi frutti, almeno a me.

Avevo un socio di tutto rispetto, una banca regolare e un prodotto che si vendeva da solo. Stavo attraversando un buon periodo.

In effetti, le scarpe andavano talmente a ruba che decisi di assumere un altro venditore. Magari due. In California.

Il problema era: come ci arrivavo in California? Di certo non mi potevo permettere i biglietti aerei. E non avevo tempo di guidare fin là. Così, a fine settimana alterni, riempivo una sacca di Tiger, indossavo la mia uniforme dell'esercito meglio stirata e mi dirigevo alla locale base aerea. Vedendo l'uniforme, quelli della polizia militare mi facevano segno di salire sul cargo in partenza per San Francisco o Los Angeles. Niente domande. Quando andavo a Los Angeles risparmiavo anche di più arrangiandomi per la notte da Chuck Cale, un amico dei tempi di Stanford. Un buon amico. Quando avevo presentato il mio studio sulle scarpe sportive al corso di imprenditorialità, Cale era venuto a darmi sostegno morale.

Durante uno di quei fine settimana a Los Angeles, andai a un incontro di atletica all'Occidental College. Come sempre rimasi a bordo pista, lasciando che le scarpe compissero la loro magia. Improvvisamente, un tipo mi si avvicinò senza fretta e mi porse la mano. Occhi brillanti, bel viso. Bello davvero, ma anche triste. Nonostante la calma dipinta sul volto, aveva un che di dolente, quasi tragico, intorno agli occhi. E anche qualcosa di vagamente familiare. «Phil» mi chiamò. «Sì?» risposi. «Jeff Johnson» disse.

Ma certo! Johnson. L'avevo conosciuto a Stanford. Era un podista, correva il miglio piuttosto bene e avevamo gareggiato l'uno contro l'altro in diverse competizioni aperte a tutti. E ogni tanto veniva a correre con me e Cale, e poi a mangiare un boccone. «Ehilà, Jeff,» dissi «che fai di bello?» «La specializzazione in antropologia» rispose. Il piano era quello di diventare assistente sociale. «Stai scherzando» dissi, inarcando un sopracciglio. Johnson non sembrava il tipo dell'assistente sociale. Non ce lo vedevo a dare consigli ai drogati e sistemare orfani. Né sembrava il tipo dell'antropologo. Non riuscivo a immaginarmelo che attaccava bottone con i cannibali in Nuova Guinea o, armato di spazzolino, frugava nello sterco di capra alla ricerca di reperti degli Anasazi.

Ma quello, disse, era soltanto l'ingrato lavoro quotidiano. Nei fine settimana seguiva il suo cuore vendendo scarpe. «No!» esclamai. «Adidas» disse. «Affanculo le Adidas,» replicai «dovresti lavorare per me, aiutarmi a vendere queste nuove scarpe da corsa giapponesi.»

Gli porsi una Tiger piatta, gli raccontai del mio viaggio in Giappone, del mio incontro con Onitsuka. Lui piegò la scarpa, ne esaminò la suola. Forte, disse. Era tentato, ma no. «Sto per sposarmi,» spiegò «non sono sicuro di potermi imbarcare in un'altra avventura in questo momento.»

Non me la presi a male per il suo rifiuto. Era il primo «no» che sentivo da mesi.

La vita era bella. La vita era grandiosa. Avevo perfino una specie di fidanzata, anche se le dedicavo ben poco tempo. Ero felice, forse felice come non ero mai stato, e la felicità può essere pericolosa. Offusca i sensi. Così non ero preparato a quella terribile lettera.

Veniva da un allenatore di lotta di un liceo in una qualche arretrata città dell'Est, un paesino sulla Long Island chiamato Valley Stream o Massapequa o Manhasset. Dovetti leggerla due volte per capire cosa c'era

scritto. L'allenatore sosteneva di essere appena tornato dal Giappone, dove aveva avuto un incontro con gli alti funzionari della Onitsuka, i quali l'avevano designato loro distributore esclusivo per l'America. Siccome aveva saputo che vendevo Tiger, gli stavo soffiando i clienti, e quindi mi ordinava – mi ordinava! – di smettere.

Con il cuore che batteva all'impazzata, telefonai a mio cugino, Doug Houser. Si era laureato in giurisprudenza a Stanford e adesso lavorava per uno stimato studio legale in città. Gli chiesi di indagare su questo tizio di Manhasset, scoprire più che poteva e metterlo al suo posto con una lettera. «Dicendogli cosa, esattamente?» domandò il cugino Houser. «Che ogni tentativo di interferire con la Blue Ribbon andrà incontro a un'immediata rappresaglia legale» risposi.

La mia «impresa» aveva soltanto due mesi e io ero già impelagato in una battaglia legale? Così imparavo a definirmi felice.

Poi mi misi a sedere e buttai giù una missiva risentita alla Onitsuka. *Egregi Signori, sono rimasto molto contrariato nel ricevere questa mattina una lettera di un signore di Manhasset, Stato di New York, il quale sostiene...?*

Aspettai una risposta.

E aspettai.

Scrissi di nuovo.

Nani mo.

Niente.

Il cugino Houser scoprì che il tizio di Manhasset era una celebrità. Prima di diventare allenatore di lotta in un liceo, aveva fatto il modello: uno degli uomini Marlboro originali. Bello, pensai. Proprio quello che mi ci voleva. Una schifosa competizione con un qualche mitico cowboy americano.

Mi avviliì terribilmente. Divenni una tale lagna, una compagnia talmente pessima, che la fidanzata mi mollò. Ogni sera sedevo a tavola con la mia famiglia a rigirare nel piatto l'arrosto con verdure della mamma. Poi mi sedevo con papà nell'angoletto, a fissare mestamente la tv. «Buck,» mi diceva «sembra che qualcuno ti abbia dato una randellata sulla nuca. Scuotiti.»

Ma non ci riuscivo. Continuavo a ripensare al mio incontro alla Onitsuka. I dirigenti mi avevano dimostrato un tale *kei*. Si erano inchinati a me e io a

loro. Ero stato schietto con loro, onesto... più o meno. Certo, «tecnicamente» non possedevo un'«azienda» che si chiamava «Blue Ribbon». Ma quello era cercare il pelo nell'uovo. Ormai ne possedevo una, che da sola aveva portato le Tiger sulla West Coast e le avrebbe potute vendere dieci volte più in fretta se la Onitsuka me ne avesse data anche solo una mezza opportunità. E invece la società voleva tagliarmi fuori? Mollarmi per quel Marlboro Man del cavolo? *Come to where the flavor is.*

Verso la fine dell'estate non avevo ancora ricevuto notizie dalla Onitsuka e avevo quasi rinunciato a vendere scarpe. Ai primi di settembre, tuttavia, cambiai idea. Non potevo arrendermi. Non ancora. E non arrendermi significava tornare in Giappone. Dovevo costringere la Onitsuka a mettere le carte in tavola.

Mi consultai con mio padre. A lui continuava a non piacere che facessi il cretino con le scarpe. Ma gli piaceva ancora meno che qualcuno trattasse male suo figlio. Aggrottò la fronte. «Forse dovresti andare» disse.

Ne parlai con mia madre. «Niente forse» disse lei.

E infatti mi accompagnò lei stessa all'aeroporto.

Cinquant'anni dopo ci vedo ancora in quell'auto. Posso ricordare tutti i particolari. Era una giornata limpida, luminosa, senza umidità e con una temperatura intorno ai venticinque gradi. Tacevamo, osservando in silenzio la luce del sole che giocava sul parabrezza. C'era tra noi lo stesso silenzio dei tanti giorni in cui mi aveva accompagnato alle gare. Io ero troppo preso a combattere il nervosismo per parlare, e lei capiva, meglio di chiunque altro. Rispettava le linee di demarcazione che ognuno tracciava intorno a sé nei momenti di crisi.

Poi, quand'eravamo ormai vicini all'aeroporto, parlò. «Sii te stesso» disse.

Guardai fuori del finestrino. Essere me stesso. Davvero? È questa la scelta migliore? *Studiare l'io è dimenticare l'io.*

Abbassai lo sguardo. Di certo non ero vestito da me stesso. Indossavo un abito nuovo, di un decoroso grigio antracite, e avevo con me una ventiquattrore, nella cui tasca c'era un libro nuovo: *Come fare affari con i giapponesi*. Dio solo sa come o dove ne avevo sentito parlare. E ora ricordo con una smorfia un ultimo particolare: portavo anche una bombetta nera.

L'avevo comprata espressamente per quel viaggio, pensando che mi facesse sembrare più vecchio. In realtà mi faceva sembrare matto. Ma proprio matto da legare. Come se fossi fuggito da un manicomio vittoriano per finire dentro un quadro di Magritte.

Trascorsi gran parte del volo a mandare a memoria *Come fare affari con i giapponesi*. Quando mi si stancarono gli occhi, chiusi il libro e fissai fuori del finestrino. Cercai di parlare a me stesso, di darmi istruzioni. Mi dissi che dovevo mettere da parte i sentimenti feriti, mettere da parte tutti i sensi d'ingiustizia, che mi avrebbero soltanto reso emotivo e impedito di avere le idee chiare. L'emotività sarebbe stata fatale. Dovevo rimanere freddo.

Ripensai alla mia carriera di corridore alla Oregon. Avevo gareggiato con, e contro, uomini di gran lunga migliori, più veloci, più dotati fisicamente. Molti sarebbero andati alle Olimpiadi. Eppure mi ero addestrato a dimenticare quell'infelice realtà. La gente presume che la competizione sia sempre una buona cosa, che tiri fuori sempre il meglio dalle persone, ma ciò è vero soltanto per chi riesce a dimenticarla. L'arte di competere, ho imparato correndo, era l'arte di dimenticare e adesso me lo stavo rammentando. Devi dimenticare i tuoi limiti. Devi dimenticare i tuoi dubbi, la tua sofferenza, il tuo passato. Devi dimenticare quella voce interiore che grida e implora: «Non un passo di più!». E se non è possibile dimenticarla, devi scenderci a patti. Ripensai a tutte le gare in cui la mia mente voleva una cosa e il mio corpo un'altra, quei giri in cui dovevo dire al mio corpo: «Sì, le tue argomentazioni sono ottime, ma continuiamo comunque...».

Nonostante tutti i miei negoziati con quella voce, quell'arte non mi era mai venuta naturale e ora temevo di essere fuori allenamento. Quando l'aereo iniziò a scendere sull'aeroporto Haneda, mi dissi che dovevo recuperarla in fretta, o avrei perso.

E il pensiero di perdere mi era insopportabile.

In Giappone si stavano per tenere i giochi olimpici del 1964, così a Kobe potei scegliere tra alcune sistemazioni nuove di zecca e dai prezzi ragionevoli. Presi una stanza in centro, al Newport, che sfoggiava un ristorante girevole all'ultimo piano. Proprio come quello in cima allo Space Needle: un tocco del grande Nordovest per calmarmi i nervi. Prima di

disfare la valigia, telefonai alla Onitsuka e lasciai un messaggio. *Sono qui e vorrei incontrarvi.*

Poi sedetti sul bordo del letto a fissare il telefono.

Alla fine squillò. Una segretaria m'informò in tono compassato che il mio contatto alla Onitsuka, il signor Miyazaki, non lavorava più lì. Brutto segno. Il signor Morimoto, che l'aveva sostituito, non desiderava che andassi alla sede della società. Segno molto brutto. Invece, disse, mi avrebbe incontrato per un tè al ristorante girevole del mio albergo. L'indomani mattina.

Andai a letto presto e dormii a pezzi e bocconi sognando inseguimenti tra auto, prigionieri, duelli... gli stessi sogni che mi avevano sempre tormentato la notte prima di una gara importante, di un appuntamento con una ragazza o di un esame. Mi alzai all'alba, consumai una colazione a base di uova crude su riso bollente e pesce grigliato, che mandai giù con abbondante tè verde. Poi, recitando i brani di *Come fare affari con i giapponesi* che avevo mandato a memoria, rasai le mie pallide guance. Mi tagliai un paio di volte e faticai a fermare il sangue. Dovevo avere proprio un aspetto orribile. Alla fine indossai l'abito buono e mi trascinai con andatura dinoccolata fino all'ascensore. Premendo il pulsante per l'ultimo piano mi accorsi che avevo le mani bianche come il gesso.

Morimoto arrivò puntuale. Aveva circa la mia età, ma appariva molto più maturo e sicuro di sé. Indossava un giaccone spiegazzato e anche il suo viso aveva un che di spiegazzato. Sedemmo a un tavolo presso la vetrata. Subito, prima ancora che il cameriere venisse a prendere le ordinazioni, iniziai a perorare la mia causa, dicendo tutto quello che mi ero ripromesso di non dire. Dissi a Morimoto di quanto fossi seccato di questo Marlboro Man che invadeva il mio territorio. Dissi che avevo avuto l'impressione di aver instaurato un rapporto personale con i dirigenti che avevo incontrato l'anno prima e che quell'impressione era stata suffragata da una lettera in cui Miyazaki mi confermava che i tredici Stati occidentali erano esclusivamente miei. Perciò non sapevo più cosa pensare del loro comportamento. Mi appellai al senso di giustizia di Morimoto, al suo senso dell'onore. Mi sembrò a disagio, così feci un respiro e tacqui. Quando ripresi, passai dal personale al professionale. Menzionai le vendite consistenti. Poi buttai lì il nome del mio socio, il leggendario allenatore la cui reputazione arrivava anche sull'altra sponda del Pacifico. Sottolineai

tutto quello che avrei potuto fare per la Onitsuka in futuro, se ne avessi avuto l'opportunità.

Morimoto prese un sorso di tè. Quando fu chiaro che avevo esaurito gli argomenti, posò la tazza e guardò fuori. Giravamo lentamente al di sopra di Kobe. «Mi farò vivo io.»

Un'altra notte travagliata. Mi alzai più volte, andai alla finestra, guardai le navi che si muovevano su e giù nella baia violacea di Kobe. Che bel posto, pensai. Peccato non poterlo apprezzare. Il mondo non è bello quando perdi, e io stavo per perdere, alla grande.

Sapevo che la mattina dopo Morimoto mi avrebbe detto che gli dispiaceva, niente di personale, erano solo affari, ma si sarebbero tenuti il Marlboro Man.

Alle nove il telefono vicino al letto squillò. Era Morimoto. «Mr Onitsuka... *in persona*... desidera vederla» disse.

Indossai il mio abito e presi un taxi per recarmi alla sede della Onitsuka. Nella sala conferenze, quella che mi era familiare, Morimoto m'indicò una sedia al centro del tavolo. Al centro, questa volta, non a capotavola. Niente più *kei*. Sedette di fronte a me e rimase a fissarmi mentre la stanza si riempiva pian piano di dirigenti. Quando ci furono tutti, Morimoto annuì rivolto a me. «*Hai*» disse.

Attaccai, ripetendo in sostanza quello che gli avevo detto la mattina precedente. Mentre andavo in crescendo, e mi preparavo ormai a concludere, tutte le teste si volsero verso la porta e io mi fermai a metà di una frase. La temperatura nella stanza scese di dieci gradi. Il fondatore della società, il signor Onitsuka, era arrivato.

Con un abito blu di fattura italiana, una testa di capelli neri folti come un tappeto a pelo lungo, incuteva timore a tutti i presenti. Eppure sembrava non esserne consapevole. Nonostante il suo potere, la sua ricchezza, si muoveva con deferenza. Avanzò con passo incerto, strascicato, senza dare alcun segno di essere lui il capo dei capi, lo shogun delle scarpe. Fece lentamente il giro del tavolo, guardando per un istante ciascuno dei suoi dirigenti negli occhi. Alla fine arrivò da me. C'inchinammo l'uno all'altro e ci stringemmo la mano. Poi si accomodò a capotavola e Morimoto cercò di riassumere i motivi per cui ero lì. Onitsuka lo fermò alzando una mano.

Senza preamboli si lanciò in un lungo e appassionato monologo. Qualche tempo addietro, disse, aveva avuto una visione. Una meravigliosa sbirciata al futuro. «Tutto il mondo che indossa scarpe sportive, sempre» disse. «So che quel giorno verrà.» Fece una pausa, spostando lo sguardo su ciascuno dei presenti intorno a quel tavolo, per vedere se anche loro sapevano. Poi i suoi occhi si fermarono su di me. Sorrise. Sorrisi. Batté le palpebre due volte. «Mi ricorda me da giovane» disse sottovoce. Mi fissò negli occhi. Un secondo. Due. Poi rivolse lo sguardo a Morimoto. «Stiamo parlando di quei tredici Stati occidentali?» domandò. «Sì» rispose Morimoto. «Mm» disse Onitsuka. «Mmmm.» Socchiuse gli occhi, li abbassò. Sembrava stesse meditando. Rialzò lo sguardo su di me. «Sì,» disse «d'accordo. Gli Stati occidentali sono suoi.»

Il Marlboro Man, aggiunse, poteva continuare a vendere le sue scarpe da lotta in tutta la nazione, ma le scarpe da corsa soltanto sulla East Coast.

Onitsuka gli avrebbe scritto personalmente per informarlo della sua decisione.

Si alzò. Io mi alzai. Si alzarono tutti. C'inchinammo tutti. Onitsuka uscì dalla sala conferenze.

Tutti quelli rimasti tirarono un respiro. «Dunque... è deciso» disse Morimoto.

Per un anno, aggiunse. Poi ne avremmo riparlato.

Ringraziai Morimoto, gli assicurai che Onitsuka non si sarebbe pentito di avermi dato fiducia. Feci il giro del tavolo stringendo la mano a tutti, inchinandomi, e quando fui di nuovo da Morimoto gli diedi un'altra energica stretta di mano. Poi seguii una segretaria in un'altra stanza, dove firmai diversi contratti e ordinai altre scarpe per un valore esagerato di 3500 dollari.

Corsi fino in albergo. A metà strada cominciai a saltellare, poi a librarmi in aria come un ballerino. A un certo punto mi fermai a un parapetto e guardai la baia. Adesso potevo apprezzarne in pieno la bellezza. Osservai le imbarcazioni che scivolavano sull'acqua spinte dal vento frizzante e decisi di noleggiarne una. Avrei fatto un giro nel Mare Interno. Un'ora dopo ero sulla prua di una barca, fluttuando nel tramonto con il vento nei capelli: ero molto contento di me.

Il giorno successivo presi un treno per Tokyo. Finalmente era venuto il momento di salire tra le nuvole.

Tutte le guide consigliavano di scalare il Fuji di notte. Una scalata degna di questo nome, dicevano, deve culminare con la vista dell'aurora dalla vetta. Così arrivai puntuale ai piedi del monte all'imbrunire. La giornata era stata afosa, ma l'aria si stava facendo più fresca e mi pentii subito della mia decisione di indossare bermuda, maglietta e Tiger. Vidi un uomo che scendeva dalla montagna con un giaccone gommato. Lo fermai e gli offrii 3 dollari per il suo giaccone. Mi guardò, guardò il giaccone e annuì.

Stavo facendo buoni affari in tutto il Giappone!

Quando scese la notte, locali e turisti comparvero a centinaia e iniziarono a salire in fila la montagna. Mi accorsi che tutti avevano lunghi bastoni con attaccati dei campanelli tintinnanti. Individuai un'anziana coppia inglese e chiesi spiegazioni. «Tengono lontani gli spiriti maligni» disse la donna.

«Ci sono *spiriti maligni* su questo monte?» domandai.

«Presumibilmente.»

Comprai un bastone.

Poi notai della gente radunata intorno a una bancarella che vendeva scarpe di paglia. La donna inglese mi spiegò che il Fuji era un vulcano attivo e che cenere e fuliggine rovinavano immancabilmente le scarpe. Perciò gli scalatori indossavano sandali di paglia usa e getta.

Comprai i sandali.

Più povero, ma finalmente equipaggiato come si conveniva, m'incamminai.

C'erano molti sentieri per scendere dal monte Fuji, secondo la mia guida, ma uno soltanto per salire. Una lezione di vita, pensai. Lungo il sentiero, cartelli in molte lingue dicevano che prima della vetta c'erano nove stazioni, che offrivano cibo e riparo. Nel giro di due ore, però, avevo passato diverse volte la Stazione 3. I giapponesi contavano forse in modo diverso? Allarmato, mi chiesi se tredici Stati occidentali volessero dire in realtà tre.

Alla Stazione 7 mi fermai e comprai una birra giapponese e una ciotola di noodles. Mentre cenavo mi misi a chiacchierare con un'altra coppia. Erano americani, più giovani di me: studenti, presumevo. Lui era fighetto in modo ridicolo. Pantaloni da golf, polo e cintura di tela: aveva addosso tutti i colori

di un uovo di Pasqua. Lei era una beatnik al cento per cento. Jeans strappati, maglietta stinta, zazzera nera. Gli occhi enormi erano castano scuro. Come due tazzine di espresso.

Erano entrambi sudati per la salita. Osservarono che io non lo ero. Feci spallucce e dissi che correvo, quand'ero all'università. «Mezzofondista.» Il ragazzo si accigliò. La sua ragazza disse: «Ah però!». Finimmo le nostre birre e riprendemmo a salire insieme.

Lei si chiamava Sarah. Veniva dal Maryland. Terra di cavalli, disse. Terra ricca, pensai. Era cresciuta cavalcando, saltando e partecipando a esibizioni. Passava ancora gran parte del suo tempo in sella e alle fiere equestri. Parlava dei suoi pony e cavalli preferiti come fossero i suoi più cari amici.

Le domandai della sua famiglia. «Papà è proprietario di una fabbrica di caramelle» rispose. Quando me ne fece il nome mi misi a ridere. Avevo mangiato molte caramelle della sua famiglia, a volte prima di una corsa. L'azienda era stata fondata dal nonno, disse, ma si affrettò ad aggiungere che i soldi non le interessavano.

Colsi il suo ragazzo nell'atto di accigliarsi di nuovo.

Studiava filosofia al Connecticut College for Women. «Non un granché come istituto» disse in tono di scusa. Sarebbe voluta andare alla Smith, dove già studiava la sorella, ma non l'avevano presa.

«Hai l'aria di non aver ancora superato quel rifiuto» dissi.

«Neanche un po'» rispose.

«Non è mai facile mandar giù un rifiuto» commentai.

«Puoi dirlo forte.»

Aveva una voce particolare. Pronunciava certe parole in un modo buffo, ma non riuscivo a capire se fosse l'accento del Maryland o un qualche difetto nel parlare. A ogni modo, era adorabile.

Mi chiese che cosa mi avesse portato in Giappone. Le spiegai che ci ero andato per salvare la mia società di scarpe. «La tua *società*?» domandò, pensando di certo agli uomini della sua famiglia, fondatori di società, capitani d'industria. Imprenditori. «Sì,» dissi «la mia società.» «E... l'hai salvata?» «Sì» risposi. «Tutti i ragazzi da noi studiano economia» disse «e poi vogliono fare i *funzionari di banca*.» Alzò gli occhi al cielo, aggiungendo: «Fanno tutti le stesse cose, che noia!».

«La noia mi spaventa» dissi.

«Eh. È perché sei un ribelle.»

Smisi di camminare e piantai il bastone in terra. Io, un ribelle? Mi sentii avvampare.

A mano a mano che ci avvicinavamo alla vetta, il sentiero si faceva più stretto. Dissi che mi ricordava quand'ero salito sull'Himalaya. Sarah e il suo ragazzo mi fissarono. *L'Himalaya?* Adesso era davvero impressionata. E lui era davvero seccato. In vista della cima, il terreno divenne difficile, insidioso. Lei mi afferrò la mano. «I giapponesi hanno un detto» gridò da sopra la spalla il suo ragazzo, a noi, a tutti. «Il saggio sale sul Fuji una volta. Il pazzo due.»

Nessuno rise. Anche se io avrei voluto, ma per il suo abbigliamento da uovo di Pasqua.

Proprio in vetta giungemmo a un grande *torii* di legno. Ci sedemmo lì accanto e aspettammo. C'era una luce strana. Non era proprio buio, ma nemmeno chiaro. Poi il sole spuntò all'orizzonte. Dissi a Sarah e al suo ragazzo che i giapponesi collocano i *torii* nelle terre di confine, ai crocevia tra questo mondo e l'aldilà. «Dovunque si passi dal profano al sacro» spiegai «si troverà un *torii*.» A Sarah piacque. Le raccontai che i maestri zen credevano che i monti «fluissero», ma che non sempre siamo in grado di percepirne il flusso con i nostri sensi limitati; e in effetti, in quel momento era come se il Fuji stesse scorrendo e noi stessimo cavalcando un'onda che attraversava il mondo.

A differenza della salita, la discesa non richiese alcuno sforzo e fu molto rapida. Giunti in fondo, m'inchinai e salutai Sarah e l'uovo di Pasqua. «*Yoroshiku ne.*» Piacere di avervi conosciuto. «Dove sei diretto?» domandò Sarah. «Penso che dormirò all'Hakone Inn» risposi. «Bene,» disse lei «vengo con te.»

Feci un passo indietro. Guardai il suo ragazzo. Lui si accigliò. Finalmente capii che non era il suo ragazzo. Buona Pasqua.

Trascorremmo due giorni in albergo a ridere, parlare e innamorarci. A cominciare. Se soltanto potesse non finire mai, dicevamo, ma ovviamente non era possibile. Io dovevo tornare a Tokyo e prendere un volo per rientrare a casa, mentre Sarah era decisa a proseguire, a vedere il resto del Giappone. Non facemmo programmi per rivederci. Lei era uno spirito libero, non credeva nei programmi. «Addio» disse. «*Hajimemashite*» risposi. È stato bello conoscerti.

Qualche ora prima di imbarcarmi, mi fermai a un ufficio dell'American Express. Sapevo che sarebbe dovuta passare di lì, prima o poi, per ritirare i soldi che la Gente delle Caramelle le aveva mandato. Le lasciai un biglietto: «Per arrivare alla East Coast devi fare scalo a Portland... perché non mi vieni a trovare?».

La prima sera a casa, mentre cenavamo, comunicai alla mia famiglia la bella notizia. Avevo conosciuto una ragazza.

Poi comunicai loro anche l'altra bella notizia. Avevo salvato la mia impresa.

Mi girai e lanciai un'occhiataccia alle mie sorelle, le quali passavano le mezze giornate accanto al telefono, pronte a ghermirlo al primo squillo. «Si chiama Sarah» dissi. «Perciò, se telefona, per favore... siate carine.»

Qualche settimana dopo tornai a casa da un giro di commissioni e lei era lì, in soggiorno, seduta con la mamma e le mie sorelle. «Sorpresa» disse. Aveva ricevuto il mio biglietto e aveva deciso di accettare l'invito. Aveva chiamato dall'aeroporto e mia sorella Joanne aveva risposto e dimostrato a cosa servono le sorelle. Era andata subito a prenderla.

Risi. Ci abbracciammo, impacciati, sotto gli occhi della mamma e delle gemelle. «Andiamo a fare due passi» proposi.

Le presi una giacca nell'alloggio della servitù e camminammo sotto una pioggia leggera fino a un vicino parco alberato. Vide il monte Hood in lontananza e concordò con me che assomigliava in modo sbalorditivo al Fuji, il che evocò tanti ricordi in entrambi.

Le domandai dove avrebbe alloggiato. «Che sciocco» rispose. Era la seconda volta che si autoinvitava nei miei spazi.

Per due settimane soggiornò nella stanza degli ospiti dei miei genitori, proprio come una di famiglia, e io cominciavo a pensare che avrebbe potuto esserlo, un giorno. La osservavo incredulo incantare i Knight, che non si lasciavano incantare da nessuno. Le mie protettive sorelle, la mia timida madre, il mio autocratico padre non potevano resistere. Soprattutto mio padre. Quando Sarah gli stringeva la mano, qualcosa nel suo intimo si scioglieva. Forse era stato il fatto di crescere tra la Gente delle Caramelle, e tutti i magnati loro amici, ma aveva quel tipo di sicurezza di sé che ti capita di vedere una o due volte nella vita.

Di certo era l'unica persona che avessi mai conosciuto capace di infilare con disinvoltura in una stessa conversazione Babe Paley e Hermann Hesse. Li ammirava entrambi. Ma soprattutto Hesse. Avrebbe scritto un libro su di lui, un giorno. «È come dice Hesse,» mormorò una sera a cena «la felicità è un *come*, non un *che cosa*.» Intanto i Knight masticavano l'arrosto, sorseggiavano il latte. «Molto interessante» commentò mio padre.

Portai Sarah a visitare la sede mondiale della Blue Ribbon, nel seminterrato, e le illustrai la mia attività. Le regalai un paio di Limber Up. Le indossò quando andammo sulla costa. Facemmo un'escursione sulla Humbug Mountain, pescammo granchi tra gli scogli e cogliemmo mirtilli nei boschi. Sotto un abete rosso di venticinque metri ci scambiammo un bacio al mirtillo.

Quando dovette ripartire per il Maryland, mi sentii abbandonato. Le scrivevo un giorno sì e uno no. Le mie prime lettere d'amore. *Cara Sarah, ripenso a quand'ero seduto accanto al torii con te...*

Lei mi rispondeva subito, esprimendomi sempre amore eterno.

Quel Natale del 1964 Sarah tornò. Questa volta fui io ad andarla a prendere all'aeroporto. Mentre la portavo a casa mi raccontò che prima di prendere l'aereo aveva avuto una lite tremenda con i genitori, che volevano proibirle di venire. Non erano contenti di me. «Papà si è messo a gridare» disse.

«Che cosa gridava?» volli sapere.

Lei ne imitò la voce. «Non ti puoi mettere con una nullità conosciuta sul monte Fuji!»

Sussultai. Sapevo di avere un paio di punti a mio sfavore, ma non mi ero reso conto che salire sul Fuji fosse uno di quelli. Che c'era di male?

«Come hai fatto a partire?» le domandai.

«Mio fratello. Mi ha fatto uscire di nascosto stamattina presto e mi ha accompagnato all'aeroporto.»

Mi chiesi se mi amasse davvero o se vedesse in me soltanto un'occasione per ribellarsi.

Di giorno, mentre ero impegnato in faccende riguardanti la Blue Ribbon, Sarah stava con mia madre. La sera lei e io andavamo in centro a cenare e a bere qualcosa. Nel fine settimana sciavamo sul monte Hood. Quando

dovette tornare a casa, mi sentii di nuovo abbandonato. *Cara Sarah, mi manchi. Ti amo.*

Mi rispose subito. Anch'io le mancavo. Anche lei mi amava.

Poi, con le piogge invernali, le sue lettere si fecero un po' più fredde. Meno espansive. O almeno così mi sembrava. Forse era soltanto la mia immaginazione, mi dicevo. Ma dovevo sapere. Le telefonai.

Non era la mia immaginazione. Mi disse di averci pensato tanto e di non essere sicura che fossimo fatti l'uno per l'altra. Non era sicura che io fossi abbastanza sofisticato per lei. *Sofisticato*, disse proprio così. Prima che potessi protestare, prima che potessi negoziare, riagganciò.

Presi un foglio e le scrissi a macchina una lunga lettera, pregandola di ripensarci.

Mi rispose subito. Niente da fare.

Dalla Onitsuka arrivò il nuovo carico di scarpe. Non riuscivo a interessarmene. Trascorsi settimane in una specie di nebbia. Mi nascosi nel seminterrato. Mi nascosi negli alloggi della servitù. Sdraiato sul letto, fissavo i miei *blue ribbon*.

Anche se non gliel'avevo detto, la mia famiglia sapeva. Non fecero domande. Non avevano bisogno dei particolari, o non li volevano.

Tranne mia sorella Jeanne. Un giorno, mentre ero fuori, andò negli alloggi della servitù, frugò nella mia scrivania e trovò le lettere di Sarah. Più tardi, quando tornai a casa e scesi nel seminterrato, Jeanne mi venne a cercare. Mi si sedette accanto sul pavimento e disse che aveva letto le lettere, tutte quante, con attenzione, compreso il rifiuto finale. Distolsi lo sguardo. «Starai meglio senza di lei» disse.

Gli occhi mi si riempirono di lacrime. Annuii a mo' di ringraziamento. Non sapendo cosa dire, chiesi a Jeanne se le sarebbe piaciuto fare un lavoretto part-time per la Blue Ribbon. Avevo parecchio lavoro arretrato e mi serviva aiuto. «Visto che t'interessa tanto la corrispondenza,» dissi con voce roca «magari potresti fare qualche lavoro di segreteria. Un dollaro e mezzo all'ora?»

Ridacchiò.

E così mia sorella divenne la prima dipendente della Blue Ribbon.

1965

All'inizio dell'anno mi arrivò una lettera da Jeff Johnson. Dopo il nostro casuale incontro all'Occidental gli avevo mandato un paio di Tiger in regalo, e ora mi scriveva per dirmi che le aveva indossate ed era andato a correre. Gli piacevano, mi diceva. Gli piacevano un sacco. E non piacevano solo a lui. La gente continuava a fermarlo per chiedergli, indicando le sue scarpe, dove ne vendevano di così belle.

Johnson si era sposato, dall'ultima volta che l'avevo visto, e c'era già in arrivo un bambino, per cui stava cercando qualche modo per arrotondare i guadagni, a parte i lavoretti come assistente sociale, e le scarpe Tiger sembravano più interessanti delle Adidas. Gli risposi offrendogli un impiego come «venditore autorizzato». Significava che gli avrei dato 1,75 dollari per ogni paio di scarpe da corsa che avesse venduto, 2 dollari per ogni paio di scarpette chiodate. Avevo già cominciato a mettere insieme una squadra di rappresentanti di vendita part-time, e quella era la percentuale standard che offrivò.

Mi rispose immediatamente, accettando l'offerta.

E le lettere non si fermarono lì. Anzi, aumentarono. In lunghezza e in numero. All'inizio erano di due pagine. Poi diventarono quattro. Poi otto. All'inizio, passava qualche giorno fra una e l'altra. Poi cominciarono ad arrivare più spesso, più spesso, precipitando quasi quotidianamente nella cassetta delle lettere come una cascata, tutte con lo stesso indirizzo del mittente, P.O. Box 492, Seal Beach, CA, 90740, finché non mi chiesi cosa diavolo mi era venuto in mente di assumerlo.

Mi piaceva la sua energia, ovvio. Ed era difficile criticare il suo entusiasmo. Ma cominciai a preoccuparmi che potesse averne troppo, sia dell'una che dell'altro. Alla ventesima o venticinquesima lettera, cominciai a temere che quell'uomo potesse essere uno squilibrato. Mi chiedevo perché tutto dovesse andare così di corsa. Mi chiedevo se prima o poi avrebbe esaurito le cose che aveva urgente bisogno di dirmi o di chiedermi. Mi chiedevo se prima o poi avrebbe esaurito i francobolli.

Sembrava che ogni volta che un pensiero gli passava per la mente Johnson lo scrivesse e lo infilasse in una busta. Scriveva per dirmi quante

Tiger aveva venduto quella settimana. Scriveva per dirmi quante Tiger aveva venduto quel giorno. Scriveva per dirmi chi aveva indossato le Tiger in quale gara scolastica e come si era classificato. Scriveva per dirmi che voleva ampliare la sua zona di vendita oltre la California, includere l'Arizona e forse anche il New Mexico. Scriveva per suggerire l'apertura di un negozio a Los Angeles. Scriveva per dirmi che stava valutando di mettere annunci pubblicitari sulle riviste di podismo: che cosa ne pensavo? Scriveva per informarmi che aveva messo quegli annunci sulle riviste di podismo e che la risposta era stata buona. Scriveva per sapere perché non avessi risposto a nessuna delle sue precedenti lettere. Scriveva per chiedere un incoraggiamento. Scriveva per lamentarsi che io non avessi risposto alla sua precedente richiesta di incoraggiamento.

Mi sono sempre ritenuto un corrispondente coscienzioso. (Avevo spedito una quantità di lettere e cartoline a casa, durante il mio giro del mondo. Avevo scritto regolarmente a Sarah.) E l'*intenzione* di rispondere alle lettere di Johnson l'ho sempre avuta. Ma prima di sbrigarne una, ce n'era già un'altra in attesa. Qualcosa che aveva a che fare con il puro e semplice volume della sua corrispondenza mi bloccava. Qualcosa che aveva a che fare con il bisogno che manifestava mi faceva passare la voglia di incoraggiarlo. Mi capitò più volte, la sera, di scendere nel mio ufficio nel seminterrato, mettermi alla macchina da scrivere, infilare un foglio di carta nel rullo della Royal nera e battere «Caro Jeff». Poi, il vuoto. Non sapevo da dove cominciare, a quale delle sue cinquanta domande iniziare a rispondere, e così lasciavo perdere, mi dedicavo ad altro, e il giorno dopo mi ritrovavo con un'altra lettera di Johnson. A volte due. In un attimo ero indietro di tre lettere, vittima di un disastroso blocco dello scrittore.

Chiesi a Jeanne di occuparsi della pratica Johnson.

Un mese dopo mi sbatté davanti la pratica, esasperata. «Non mi paghi abbastanza» disse.

A un certo punto smisi di leggerle fino in fondo, le lettere di Johnson. Ma dando una rapida scorsa venni a sapere che vendeva le Tiger part-time e nei fine settimana, e che aveva deciso di continuare a lavorare come assistente sociale per la contea di Los Angeles. Continuavo a non capirlo. Non mi sembrava una persona particolarmente socievole. Anzi, mi era sempre parso un po' misantropo. Era una delle cose che mi piacevano di lui.

Nell'aprile 1965 scrisse per dirmi che stava per lasciare il lavoro. Lo aveva sempre odiato, disse, ma l'ultima goccia era stata una donna della San Fernando Valley che soffriva di depressione. Aveva in agenda di passare da lei per un controllo, perché la donna aveva minacciato di uccidersi, ma le aveva telefonato prima per chiederle «se stava per suicidarsi proprio quel giorno». Se era così, non voleva sprecare tempo e benzina per arrivare fino alla Valle. La donna, e i superiori di Johnson, ebbero da ridire su questo tipo di approccio. Lo videro come un segnale che Johnson se ne infischiava. E lui la vedeva nello stesso modo. Se ne infischiava *davvero* e fu in quel momento, mi scrisse, che capì chi era e cos'era destinato a fare. Non l'assistente sociale. Non era stato messo al mondo per risolvere i problemi della gente. Preferiva concentrarsi sui loro piedi.

Dentro di sé Johnson era convinto che i corridori fossero eletti del Signore, che la corsa, praticata bene, con lo spirito giusto e la forma adeguata, fosse un esercizio mistico, non meno della meditazione o della preghiera, e si sentiva chiamato ad aiutare chi correva a raggiungere il proprio nirvana. Avevo trascorso gran parte della mia vita tra i corridori, ma non mi ero mai imbattuto in un romanticismo così sdolcinato. Nemmeno Bowerman, il Dio della corsa, era così devoto allo sport come il Dipendente Part-time Numero Due della Blue Ribbon.

In effetti, nel 1965, la corsa non era nemmeno uno sport. Non era popolare, non era impopolare. Qualcuno correva, e basta. Uscire per una corsa di cinque chilometri era una cosa per gente stramba, che doveva probabilmente sfogare qualche ossessione. Correre per piacere, correre per fare esercizio, correre per le endorfine, correre per vivere meglio e più a lungo... erano tutte possibilità sconosciute.

La gente si prendeva anche la briga di sbeffeggiare i podisti. Gli automobilisti rallentavano e suonavano il clacson. «Comprati un cavallo» gridavano, tirando una lattina di birra o di qualche altra bibita in testa al corridore. Johnson si era trovato molte volte fradicio di Pepsi. E voleva cambiare questo stato di cose. Voleva aiutare i podisti oppressi di tutto il mondo a trovare la luce, riunirli in una comunità. Forse, alla fin fine, era davvero un assistente sociale. Però voleva assistere soltanto i podisti.

Soprattutto, Johnson voleva guadagnarsi da vivere così, il che nel 1965 era praticamente impossibile. In me, e nella Blue Ribbon, pensava di aver

trovato la via per riuscirci.

Feci tutto quello che potevo per dissuaderlo da quell'idea. Non perdevo occasione per cercare di smorzare il suo entusiasmo per me e per la mia società. Oltre a non rispondere alle sue lettere, non gli telefonavo mai, non lo andavo a trovare, non lo invitavo nell'Oregon. Non persi neanche mai l'occasione di dirgli la pura e semplice verità. In una delle rare risposte alle sue lettere lo misi bene in chiaro: «Anche se il nostro volume di affari è cresciuto, devo 11.000 dollari alla First National Bank of Oregon... Il flusso di cassa è negativo».

Mi rispose subito, chiedendomi se poteva lavorare per me a tempo pieno. «Voglio farcela, con le Tiger, e avere anche l'opportunità di fare altro: andare a correre, andare a scuola e soprattutto dipendere solo da me stesso.»

Roba da matti. Gli dico che la Blue Ribbon sta affondando come il *Titanic*, e questo mi risponde che vuole una cabina in prima classe.

Va bene, pensai, se dovremo fallire, falliremo insieme: mal comune, mezzo gaudio.

E così alla fine dell'estate 1965 scrissi a Johnson, accettando la sua proposta di diventare il Dipendente Full-time Numero Uno della Blue Ribbon. Contrattammo il suo stipendio per posta. Come assistente sociale guadagnava 460 dollari al mese, ma disse che con 400 sarebbe riuscito a vivere. Accettai. Con riluttanza. Mi sembrava un'esagerazione, ma Johnson era così instabile, così volubile, e la Blue Ribbon così fragile... in un modo o nell'altro, ero convinto che non sarebbe durata.

Come al solito, il contabile in me vedeva il rischio, l'imprenditore la possibilità. Così scelsi il compromesso e andai avanti per la mia strada.

E poi smisi del tutto di pensare a Johnson. Al momento avevo problemi più gravi. La mia banca non era contenta di me.

Dopo aver dichiarato vendite per 8000 dollari nel primo anno, avevo in previsione di arrivare a 16.000 dollari nel secondo, e per come la vedeva la mia banca era un andamento preoccupante.

«Un incremento delle vendite del 100 per cento è *preoccupante*?» chiesi.

«Il vostro tasso di crescita è troppo rapido rispetto al vostro capitale» rispose il funzionario.

«Come fa una società così piccola a crescere troppo in fretta? Se una piccola azienda cresce in fretta, *accumula* anche capitale, no?»

«Il principio è lo stesso, indipendentemente dalle dimensioni» disse lui.
«La crescita fuori bilancio è pericolosa.»

«La vita è crescita» replicai. «Business vuol dire crescita. O si cresce o si muore.»

«Noi non la vediamo così.»

«È come dire a un corridore in piena gara che sta correndo troppo forte.»

«Questo c'entra come i cavoli a merenda.»

Sei tu la testa di cavolo, avrei voluto dirgli.

Per me era una cosa da manuale. La somma di vendite in aumento, redditività e rialzo illimitato dà come risultato un'azienda di qualità. All'epoca, tuttavia, le banche commerciali erano distinte da quelle di investimento. Il loro miope obiettivo era il saldo di cassa. Non volevano assolutamente che un cliente superasse il proprio saldo di cassa.

Tentai e ritentai gentilmente di spiegare a quel funzionario il business delle scarpe. Se non continuo a crescere, dissi, non posso convincere la Onitsuka che sono il miglior distributore per le loro scarpe in Occidente. E se non riesco a convincere la Onitsuka che sono il migliore, troveranno qualche altro Marlboro Man che prenda il mio posto. E questo senza considerare la battaglia contro il mostro più grande in agguato là fuori, la Adidas.

Il funzionario fu inamovibile. A differenza della dea Atena, non apprezzava affatto la persuasività del mio sguardo. «Mr Knight,» continuava a ripetermi «lei deve rallentare. Non ha il capitale sufficiente per crescere così.»

Capitale. Stavo cominciando davvero a detestarla, questa parola. Quelli della banca continuavano a ripeterla, finché non diventò un ritornello che non riuscivo a togliermi dalla testa. Capitale, sentivo, mentre mi lavavo i denti la mattina. Capitale, mentre sprimacciavo il cuscino la sera. Capitale... Finché arrivai al punto di non volerla neanche pronunciare, perché non era una parola reale, era solo gergo burocratico, un eufemismo per non dire chiaro e tondo che erano i *contanti*, quelli che non avevo. Intenzionalmente. Ogni dollaro disponibile lo avevo direttamente reinvestito nell'azienda. Era una scelta così avventata?

Disporre di denaro liquido senza farci un bel niente non aveva alcun senso, per me. Certo, sarebbe stata una scelta cauta, prudente e assennata. Ma lungo la strada ce n'erano tanti di imprenditori cauti, prudenti e

assennati che erano rimasti dov'erano. Io volevo continuare a tenere il piede sull'acceleratore.

In qualche modo, mentre continuavamo a incontrarci, riuscii a starmene zitto. Dicevo sempre di sì a ogni richiesta della banca. Poi facevo esattamente quello che volevo. Passavo un altro ordine alla Onitsuka, per un importo doppio rispetto all'ordine precedente, e mi presentavo in filiale con l'aria più innocente del mondo, chiedendo una lettera di credito per coprirlo. Per il funzionario che mi seguiva era uno choc continuo. *QUANTO ha detto che vuole?* E io, ogni volta, a fingere di essere stupito del suo stupore. *Pensavo avesse colto il senso...* Lo blandivo, mi umiliavo, trattavo e alla fine lui mi concedeva il finanziamento.

Dopo aver venduto tutte le scarpe e restituito integralmente il prestito, ricominciavo da capo. Passavo un megaordine alla Onitsuka, per un importo doppio rispetto all'ordine precedente, poi andavo in banca con il mio abito migliore e un'espressione angelica in faccia.

Il funzionario della banca si chiamava Harry White. Sulla cinquantina, aveva un che di paterno e una voce che grattava come una manciata di ghiaia in un frullatore; non sembrava entusiasta di fare il bancario, e ancora meno di avermi come cliente. Mi aveva ereditato per automatismo. Il primo funzionario a seguire la mia pratica era stato Ken Curry, ma quando mio padre si rifiutò di garantire per la mia fideiussione, Curry gli telefonò subito. «Detto tra noi, Bill, se l'azienda del ragazzo dovesse fallire tu comunque lo sostieni, vero?»

«Neanche per idea» disse mio padre.

Curry non voleva farsi coinvolgere in una guerra intestina fra padre e figlio, e così mi passò a White.

La carica di White alla First National era vicepresidente, ma era un titolo fuorviante. Non aveva un gran potere. I suoi capi erano sempre lì a controllarlo e a giudicare il suo operato, e il capo dei capi era un certo Bob Wallace. Era Wallace a rendere la vita difficile a White, e di conseguenza a me. Era Wallace a idolatrare il capitale, disprezzando la crescita.

Squadrato, con una faccia da teppista e le guance già scure di barba a metà pomeriggio, Wallace aveva dieci anni più di me, ma si riteneva comunque il ragazzo prodigio della banca. Era anche deciso a diventarne il prossimo presidente, e il rischio di erogare crediti inesigibili era ai suoi occhi il principale ostacolo tra lui e il suo obiettivo. Non amava concedere

crediti a nessuno, per nessun motivo, ma con il mio saldo che si aggirava sempre intorno allo zero, mi vedeva come un disastro annunciato. Una stagione fiacca, una flessione nelle vendite, e sarei finito fuori mercato, e l'atrio della banca di Wallace si sarebbe riempito delle mie scarpe invendute, mentre il Santo Graal della presidenza della banca gli sarebbe sgusciato tra le mani. Come Sarah sul monte Fuji, Wallace vedeva in me un ribelle, ma non in senso positivo. E alla fine, a ben vedere, lei la pensava come lui.

Naturalmente, tutto questo Wallace non lo diceva direttamente a me. Spesso me lo diceva White, che era il suo intermediario. White credeva in me e nella Blue Ribbon, ma mi ripeteva ogni volta, con aria triste, che era Wallace a prendere le decisioni e a firmare gli assegni, e Wallace non era un tifoso di Phil Knight. Mi sembrava giusto e significativo, e anche promettente, che White usasse un termine come «tifoso». Era alto e magro, un ex atleta che amava parlare di sport. Non c'era da stupirsi che la vedessimo allo stesso modo. Wallace, d'altro canto, aveva l'aria di uno che non aveva mai messo piede in un campo sportivo. Tranne, forse, per pignorare le attrezzature.

Che meravigliosa soddisfazione sarebbe stata poter dire a Wallace dove poteva ficcarselo, il suo capitale, e poi andarmene su due piedi e portare la mia azienda altrove. Ma nel 1965 non c'era nessun altrove. La First National Bank era l'unica possibilità in città, e Wallace lo sapeva. L'Oregon era più piccolo allora, e aveva solo due banche, la First National e la U.S. Bank. La seconda mi aveva già detto di no. Se mi avessero buttato fuori anche dalla prima, sarebbe stata la fine. (Oggi si può tranquillamente vivere in uno Stato e avere conti in banca in un altro, ma all'epoca i regolamenti bancari erano molto più rigidi.)

Inoltre, non esisteva niente di simile al capitale di rischio. Un giovane aspirante imprenditore aveva ben pochi posti a cui rivolgersi, ed erano tutti presidiati da guardiani avversi al rischio e privi d'immaginazione. In altre parole, i funzionari di banca. Wallace era la regola, non l'eccezione.

Per rendere tutto più difficile, la Onitsuka continuava a spedirmi in ritardo le scarpe, il che mi dava meno tempo per venderle, il che significava meno tempo per raggranellare soldi a sufficienza per coprire il debito. Quando mi lamentavo, la Onitsuka non rispondeva. Quando rispondevano, sembravano non capire il mio dilemma. Di tanto in tanto gli mandavo un

telex disperato, per cercare di scoprire a che punto fosse l'ultima spedizione. La risposta classica era un telex esasperante, da quant'era ottuso. *Ancora qualche giorno*. Era come chiamare il 911 e sentire dall'altra parte qualcuno che sbadigliava.

Dati tutti questi problemi, dato l'incerto futuro della Blue Ribbon, decisi che avrei fatto meglio a cercarmi un lavoro vero, qualcosa di sicuro su cui ripiegare quando tutto sarebbe andato a rotoli. Mentre Johnson dedicava tutto se stesso alla Blue Ribbon, io decisi di fare qualcos'altro.

Ormai avevo superato tre delle quattro prove d'esame per diventare revisore dei conti. Così mandai i voti degli esami e il mio curriculum a diverse aziende locali, feci tre o quattro colloqui e fui assunto da Price Waterhouse. Che mi piacesse o meno, ero ufficialmente e irrevocabilmente un contabile pignolo al centesimo, con tanto di patentino. Nella dichiarazione dei redditi per quell'anno, alla voce occupazione, non avrei indicato lavoratore autonomo, o proprietario di un'azienda, o imprenditore. Ci sarebbe stato scritto Philip H. Knight, revisore contabile.

Di solito non ci pensavo. Tanto per cominciare, depositavo una buona parte del mio stipendio sul conto della Blue Ribbon, nel tentativo di aumentare il mio prezioso capitale e il saldo di cassa dell'azienda. Inoltre, a differenza della Lybrand, la filiale di Portland della Price Waterhouse era una società di medie dimensioni. Aveva alle sue dipendenze una trentina di revisori, rispetto ai quattro che lavoravano alla Lybrand, il che la rendeva più adatta a me.

Anche il lavoro mi si adattava meglio. La Price Waterhouse vantava una grande varietà di clienti, un misto di start-up interessanti e società consolidate, che vendevano tutto quello che si poteva vendere, legname, acqua, energia, cibo. Nel revisionare i bilanci di quelle società, scavando nelle loro viscere, smontando e rimontando i vari pezzi, imparavo anche come stavano a galla, oppure affondavano. Come vendevano tanto, oppure niente. Come si mettevano nei pasticci, e come ne uscivano. Prendevo attentamente nota di cosa rendeva un'azienda affidabile e di cosa la faceva fallire.

E ogni volta scoprivo che una delle cause primarie di fallimento era la mancanza di capitale.

I revisori lavoravano in gruppi, di solito, e il gruppo numero uno era quello guidato da Delbert J. Hayes, il miglior revisore dell'ufficio, e di gran lunga il personaggio più appariscente. Un metro e novanta per 130 chili, perlopiù insaccati in completi di poliestere troppo a buon mercato, Hayes era dotato di talento, acutezza e passione in grande quantità, e di altrettanto grandi appetiti. Niente gli dava più soddisfazione che spazzolare un panino imbottito o una bottiglia di vodka, salvo fare entrambe le cose e intanto esaminare un foglio di calcolo. E anche il fumo non gli bastava mai. Col bello o col cattivo tempo, aveva bisogno di sentirlo scorrere nei polmoni, nel naso e in gola. Fumava almeno due pacchetti al giorno.

Ho incontrato altri revisori che conoscevano i numeri, che ci sapevano fare con i numeri, ma Hayes aveva i numeri nel sangue. In una colonna di quattro e nove e due che non avevano niente di speciale, era capace di scorgere la materia prima della Bellezza. Guardava i numeri allo stesso modo in cui i poeti guardano le nuvole, in cui i geologi guardano le rocce. Dai numeri ricavava rapsodie, e verità evidenti.

E anche sconcertanti predizioni. Hayes usava i numeri per predire il futuro.

Giorno dopo giorno lo vedevo fare qualcosa che non avrei mai creduto possibile: rendere la contabilità un'arte. Il che significava che lui e io e tutti noi eravamo artisti. Era un pensiero meraviglioso, un pensiero nobilitante, che non mi sarebbe mai venuto in mente.

Sul piano intellettuale, ho sempre saputo che i numeri sono bellissimi. A un certo livello, capivo che i numeri rappresentavano un codice segreto, che dietro ogni fila di numeri c'erano forme platoniche di eterea bellezza. Lo avevo imparato, almeno in parte, dalle lezioni di contabilità. E anche dallo sport. La pista ti insegna ad avere grande rispetto per i numeri, perché tu *sei* quello che dicono i tuoi numeri, né più, né meno. Se facevo registrare un tempo scadente in una gara, potevo avere le mie ragioni – un infortunio, la fatica, la tensione, il cuore infranto –, ma a nessuno importava. L'unica cosa che tutti avrebbero ricordato, alla fine, erano i miei numeri. L'avevo vissuta quella realtà, ma Hayes l'artista me la faceva sentire.

Purtroppo, cominciai a temere che Hayes fosse il tipo di artista incline alla tragedia, all'autodistruzione; il genere Van Gogh, insomma. Ogni giorno indeboliva la sua posizione in azienda vestendosi male, sedendo scomposto, comportandosi peggio. Senza contare una serie di fobie – per i

luoghi elevati, i serpenti, gli insetti, gli spazi chiusi – che potevano riuscire sgradevoli sia ai suoi capi sia ai colleghi.

Ma la cosa che sopportava meno di tutte era mettersi a dieta. La Price Waterhouse avrebbe accolto senza esitazioni Hayes come partner, nonostante i suoi tanti vizi, ma su un aspetto la società non poteva transigere: il suo peso. Un partner da 130 chili non era tollerabile. È più che probabile che fosse proprio quell'infelice condizione la causa principale che spingeva Hayes a mangiare così tanto. Qualunque fosse la ragione, mangiava tantissimo.

Nel 1965 beveva quanto mangiava, che non era cosa da poco. E si rifiutava di bere da solo. Quando era ora di andare a casa, insisteva perché i praticanti che lavoravano con lui gli facessero compagnia.

Parlava come beveva, senza sosta. E qualche collega lo chiamava Zio Remus, come il narratore dell'omonima raccolta di favole. Io no. Non mi annoiavano mai, le storie di Hayes. C'era in ognuna qualche perla di saggezza a proposito di affari: cosa faceva funzionare le aziende, cosa dicevano *davvero* i libri mastri di una società. E così capitava spesso, la sera, che seguissi Hayes di mia spontanea volontà, a volte anche con un certo entusiasmo, in qualche bettola di Portland dove reggevo il suo ritmo, un bicchiere dopo l'altro. La mattina, mi svegliavo ridotto peggio di quella volta a Calcutta sull'amaca, e ci voleva tutta la mia autodisciplina per essere di qualche utilità alla Price Waterhouse.

A peggiorare le cose, quando non ero un soldato dell'esercito di Hayes, ero ancora in servizio come riservista. (L'impegno durava sette anni.) Al martedì sera, dalle sette alle dieci, dovevo girare un interruttore nel cervello e diventare il tenente Knight. La mia unità era composta di lavoratori portuali, ed eravamo spesso di stanza nel quartiere dei magazzini, a pochi isolati da dove andavo a ritirare le spedizioni in arrivo dalla Onitsuka. La maggior parte delle volte i miei uomini e io caricavamo e scaricavamo le navi e facevamo manutenzione a camion e jeep, per finire con l'addestramento fisico. Flessioni, trazioni alla sbarra, addominali, corsa. Ricordo che una sera trascinai la mia squadra a correre per più di sei chilometri. Avevo bisogno di sudare fuori l'alcol dopo una bisboccia con Hayes, così impostai un ritmo micidiale e continuai ad aumentarlo, sino a sfiancare sia i miei uomini sia me. Poi sentii un soldato con il respiro

affannoso che diceva a un altro: «Ero proprio accanto al tenente Knight mentre scandiva il passo. Mai una volta che gli sia venuto il fiatone».

Fu forse il mio unico trionfo in tutto il 1965.

Alcuni dei martedì sera da riservista erano dedicati alle lezioni in aula. Gli istruttori ci parlavano di strategia militare, che trovavo avvincente. Spesso iniziavano la lezione analizzando qualche famosa battaglia del passato. Ma ogni volta andavano fuori tema, per parlare del Vietnam. Il conflitto si faceva sempre più incandescente. Gli Stati Uniti vi si stavano lasciando trascinare dentro, in modo inesorabile, come da un gigantesco magnete. Un istruttore ci disse di mettere in ordine le nostre vite, e di dare un bacio d'addio alle nostre mogli e fidanzate. Ci saremmo ritrovati «nella merda, e molto presto».

Ero arrivato a odiarla, quella guerra. Non solo perché sentivo che era sbagliata. Sentivo anche che era stupida, che era uno spreco. Odiavo la stupidità. Odiavo lo spreco. E poi proprio *quella* guerra, più di altre, sembrava condotta in base agli stessi principi che orientavano la mia banca. Non si combatteva per vincere, ma per evitare di perdere. Con una strategia così, perdere era una certezza.

I miei commilitoni la pensavano allo stesso modo. C'era da meravigliarsi se, subito dopo il rompete le righe, ci fiondavamo a passo di corsa verso il bar più vicino?

Tra i riservisti e Hayes, non ero sicuro che il mio fegato avrebbe resistito fino a vedere il 1966.

Di tanto in tanto Hayes si metteva in viaggio per andare a far visita ai clienti, su e giù per l'Oregon, e spesso mi ritrovavo a partecipare alla sua carovana dei miracoli. Non so se ero il preferito, tra tutti i suoi praticanti, ma di sicuro lo ero quando viaggiava.

Mi piaceva Hayes, e molto, ma mi inquietava scoprire *fino a che punto* si lasciava andare, quando era in trasferta. E come sempre, si aspettava che i suoi accoliti facessero lo stesso. Bere e basta non era mai sufficiente con lui. Ti chiedeva di reggere il suo ritmo, goccia dopo goccia. Contava i bicchieri con la stessa precisione con cui contava crediti e debiti. Diceva spesso che credeva nel lavoro di squadra, e se eri nella sua squadra, perdio, era *meglio se lo svuotavi, quel cavolo di bicchiere*.

Mezzo secolo dopo mi si rovescia ancora lo stomaco, se ripenso a quando ero con Hayes dalle parti di Albany a lavorare per la Wah Chung Exotic Metals. Ogni volta, dopo aver finito di giocare con i numeri, andavamo a concludere la serata in una piccola bettola ai margini della città. Ho anche un vago, sfocato ricordo di certe giornate a Walla Walla, dove lavoravamo per la Birdseye e andavamo a farci l'ultimo bicchiere al City Club. A Walla Walla era vietata la vendita di alcolici, ma i bar della città aggiravano la legge facendosi chiamare «club». La quota associativa del City Club era 1 dollaro, e Hayes era un socio che godeva di una certa reputazione, fino a quando io non mi comportai così male da farci buttare fuori. Non ricordo cosa feci, ma di certo fu qualcosa di terribile. Ed è altrettanto certo che non potei farne a meno. In quel momento il mio sangue era al cinquanta per cento gin.

Ho un vago ricordo di me che vomito nell'auto di Hayes. E un vago ricordo di lui che, senza scomporsi tanto, mi chiede di ripulire. Quello che ricordo nitidamente è Hayes rosso in faccia che solidarizza al cento per cento con me, anche se ero io che avevo torto marcio, e straccia la tessera del City Club. Dev'essere stato in quel momento, dopo un simile esempio di lealtà, di irragionevole e ingiustificata fedeltà, che mi innamorai di lui. Quando riusciva a vedere nei numeri qualcosa che gli altri non vedevano, lo ammiravo, ma quando vedeva in me qualcosa di speciale, io lo amavo.

Durante una di quelle trasferte, in una delle nostre conversazioni da ubriachi a notte fonda, raccontai a Hayes della Blue Ribbon. Ai suoi occhi sembrava promettente. Ma anche potenzialmente rischiosa. I numeri, disse, non mentono. «Avviare una nuova azienda in questa congiuntura? E per vendere scarpe? Con un saldo di cassa pari a zero?» Poi si stravaccò, scuotendo il testone irsuto.

D'altra parte, disse, avevo una carta da giocare. Bowerman. Una leggenda come socio: quella sì che era una risorsa che non aveva prezzo.

Inoltre, la mia risorsa stava aumentando di valore. Bowerman era andato in Giappone per le Olimpiadi del 1964, per sostenere i membri della squadra di atletica degli Stati Uniti di cui era stato allenatore. (Bill Dellinger e Harry Jerome, due dei suoi corridori, erano saliti sul podio.) Dopo i giochi olimpici Bowerman aveva cambiato ruolo ed era diventato un ambasciatore della Blue Ribbon. Lui e sua moglie – dai cui risparmi del Christmas Club

erano arrivati i primi 500 dollari che Bowerman mi aveva dato per avviare la nostra società – avevano fatto visita alla Onitsuka e conquistato tutti quelli che ci lavoravano.

Dopo aver ricevuto un'accoglienza principesca, erano stati condotti in visita alla fabbrica, e Morimoto li aveva persino presentati al signor Onitsuka. I due vecchi leoni, ovviamente, avevano legato. Entrambi, dopotutto, erano fatti della stessa pasta e frutto della stessa guerra. Entrambi continuavano ad affrontare la vita quotidiana come una battaglia. Il signor Onitsuka, però, aveva la particolare tenacia dello sconfitto, cosa che aveva colpito Bowerman. Onitsuka gli raccontò di come aveva fondato la sua azienda in un Giappone in rovina, quando tutte le grandi città bruciavano ancora per i bombardamenti americani. Aveva costruito le sue prime forme per calzature, per una linea di scarpe da basket, versandosi sui piedi cera calda ricavata dalle candele buddiste. Le scarpe da basket non si vendevano, ma Onitsuka non si era arreso. Era solo passato alle scarpe da corsa, e il resto era storia. Tutti i corridori giapponesi dei Giochi del 1964, mi disse Bowerman, indossavano le Tiger.

Onitsuka raccontò poi a Bowerman che l'ispirazione per le particolari suole delle Tiger gli era venuta mentre mangiava sushi. Guardando il piatto di legno sotto il tentacolo di un polpo, aveva pensato che una ventosa così poteva andare bene per la suola piatta di una scarpa da corsa. Bowerman prese nota. L'ispirazione, aveva imparato, può venire dalle cose di ogni giorno. Cose che si possono mangiare. O trovare in giro per casa.

Di ritorno in Oregon, Bowerman diede il via a un fitto scambio di corrispondenza con il suo nuovo amico Onitsuka e con i responsabili della produzione. Cominciò a mandare loro una quantità di idee e suggerimenti per modificare i prodotti. Anche se le persone erano uguali al di là del colore della pelle, Bowerman era convinto che l'uguaglianza non valesse per i piedi. Gli americani hanno corporature diverse dai giapponesi – sono più alti e pesano di più – quindi hanno bisogno di scarpe diverse. Dopo aver dissezionato una decina di paia di Tiger, Bowerman capì come costruirle in modo da soddisfare i clienti americani. A tale scopo produsse un gran numero di note, schizzi e disegni, e iniziò a spedirli in Giappone.

Purtroppo dovette scoprire, com'era già successo a me, che per quanto uno potesse andare d'accordo con il personale della Onitsuka a casa loro, le cose cambiavano non appena si tornava sul proprio lato del Pacifico. La

maggior parte delle lettere di Bowerman rimanevano senza risposta. Quando una risposta arrivava, era criptica, o secca e sprezzante. Mi capitava di pensare che i giapponesi stavano trattando Bowerman nel modo in cui io trattavo Johnson, e mi sentivo in colpa.

Ma Bowerman non era come me. Non se la prendeva se veniva ignorato. Proprio come Johnson, quando le sue lettere non ricevevano risposta continuava a scrivere. Sottolineando qualche altro concetto, aggiungendo altri punti esclamativi.

E non abbandonò nemmeno i suoi esperimenti. Continuò a fare a pezzi le Tiger, e a usare come cavie da laboratorio i giovani delle squadre di atletica che allenava. Durante la stagione autunnale di atletica del 1965, ogni gara aveva per Bowerman un doppio risultato. Uno era la prestazione dei suoi corridori, l'altro la prestazione delle loro scarpe. Bowerman annotava come si tendevano gli archi plantari, come facevano presa le suole sulla pista, come si schiacciavano le dita e si fletteva il collo del piede. Poi mandava i suoi appunti e le sue scoperte ai giapponesi, per posta aerea.

Alla fine riuscì a fare breccia. La Onitsuka costruì dei prototipi conformi all'idea di Bowerman di una scarpa più americana. Morbida suola interna, più sostegno all'arco plantare, un rinforzo sul tacco per ridurre lo stress sul tendine di Achille: gli mandarono il prototipo e lui andò in visibilio. Ne chiese altri. E poi passò quei prototipi a tutti i suoi corridori, che li usarono per stracciare gli avversari.

Un po' di successo dava sempre alla testa a Bowerman, nel migliore dei modi. In quel periodo stava anche sperimentando elisir per lo sport, pozioni magiche e polverine per fornire ai suoi corridori più energia e più resistenza. Quando ero nella sua squadra, ribadiva l'importanza per un atleta di ricostituire il sale e gli elettroliti. Ci costringeva a ingurgitare una pozione inventata da lui, un orribile intruglio di banane schiacciate, limonata, tè, miele e svariati altri ingredienti ignoti. Ora, mentre armeggiava con le scarpe, trafficava anche con la sua ricetta di una bevanda per gli sportivi, peggiorandone il gusto e migliorandone l'efficacia. Solo molti anni dopo mi resi conto che Bowerman stava cercando di inventare il Gatorade.

Quando aveva un po' di «tempo libero», amava andare al campo di atletica di Hayward Field. Hayward era un terreno consacrato, impregnato di tradizione, ma secondo lui la tradizione non doveva essere un freno. Ogni

volta che pioveva, cosa che a Eugene capitava di continuo, le piste di cenere di Hayward si trasformavano in canali veneziani. Bowerman pensava che qualcosa di gommoso sarebbe stato più facile da asciugare, spazzare e pulire. E poteva anche essere più indulgente con i piedi dei corridori. Così comprò una betoniera, la riempì di vecchi pneumatici triturati e prodotti chimici assortiti, e passò ore alla ricerca della giusta consistenza e struttura. Più di una volta si procurò violenti malesseri inalando i fumi di quegli intrugli infernali. Fortissimi mal di testa, una zoppia pronunciata e una riduzione della vista furono soltanto alcuni degli strascichi permanenti del suo perfezionismo.

Anche in questo caso, soltanto molti anni dopo capii che cosa stesse facendo in realtà Bowerman. Stava cercando di inventare il poliuretano.

Una volta gli chiesi come riuscisse a far stare tutto in una giornata di ventiquattr'ore. L'allenamento, i viaggi, gli esperimenti, una famiglia di cui occuparsi. Borbottò qualcosa, come a intendere: «Non ci vuole niente». Poi mi disse, sottovoce, che oltre a tutto il resto stava anche scrivendo un libro.

«Un libro?»

«Sì, un libro sul jogging» mi disse burbero.

Bowerman si lamentava sempre del fatto che la gente pensasse, a torto, che solo quei pochi eletti degli olimpionici erano atleti. Mentre secondo lui tutti erano atleti. Se hai un corpo, sei un atleta. Ed era deciso a diffondere questo concetto presso un pubblico più vasto. Il pubblico dei lettori. «Sembra interessante» dissi, ma pensavo che il mio vecchio allenatore avesse qualche rotella fuori posto. Chi diavolo avrebbe mai avuto voglia di leggere un libro sul jogging?

1966

La fine del contratto con la Onitsuka si avvicinava, e io controllavo la posta ogni giorno, sperando in una lettera che mi dicesse che intendevano rinnovarlo. O che non era loro intenzione. In entrambi i casi, saperlo sarebbe stato un sollievo. Naturalmente, speravo anche in una lettera di Sarah, che mi dicesse che aveva cambiato idea. E come sempre ero pronto a ricevere una lettera della banca, che mi comunicava che la mia azienda non era più appetibile come cliente.

Ma le uniche lettere che arrivavano ogni giorno erano quelle di Johnson. Come Bowerman, non dormiva. Mai. Non mi veniva in mente altra spiegazione, per quel flusso incessante di corrispondenza. Gran parte della quale inutile. Insieme a una caterva di informazioni di cui non avevo bisogno, la tipica lettera di Johnson includeva varie lunghe digressioni tra parentesi, e qualche storiella farneticante.

Poteva esserci anche un'illustrazione fatta a mano.

Poteva esserci anche un testo musicale.

A volte c'era una poesia.

Battute con una macchina da scrivere manuale che incideva con violenza i fogli sottili come buccia di cipolla, molte delle lettere di Johnson contenevano qualche storia. Forse «parabola» è il termine più adatto. Su come Johnson aveva venduto a una persona un paio di Tiger, ma nel frattempo quella persona forse era pronta a comprarne *n* paia in più, e quindi Johnson aveva un piano... Su come Johnson aveva dato la caccia all'allenatore capo di quel tal liceo, cercando di vendergli *sei paia*, e alla fine gliene aveva rifilate *più del doppio*... il che appunto dimostrava...

Spesso Johnson mi descriveva fin nei minimi dettagli il più recente annuncio che aveva pubblicato o stava pensando di pubblicare nelle ultime pagine del «Long Distance Log» o del «Track and Field News». O descriveva la fotografia della scarpa Tiger che aveva inserito nell'annuncio. Aveva allestito uno studio fotografico casalingo e metteva le scarpe in posa seducente sul divano di casa, con un maglione nero come sfondo. A parte il fatto che a me sembrava una sorta di feticismo, non vedevo l'utilità di mettere annunci pubblicitari su riviste lette solo da fanatici della corsa. Non

vedevo proprio l'utilità di mettere annunci. Fine. Ma Johnson sembrava divertirsi e giurava che funzionavano, per cui d'accordo, lungi da me l'idea di impedirglielo.

La tipica lettera di Johnson si chiudeva invariabilmente con una lamentela, a volte sarcastica, a volte più seria e pressante, a proposito della mia mancata risposta alla sua missiva precedente. E a quella ancora precedente, eccetera eccetera. Poi c'era un poscritto, e di solito un altro poscritto e talvolta una sequenza di poscritti. Poi un'ultima richiesta di qualche parola di incoraggiamento, a cui non rispondevo mai. Non avevo tempo per le parole di incoraggiamento. Inoltre, non erano nel mio stile.

Guardando indietro ora, mi chiedo se quello era davvero il mio modo di essere, o se stavo emulando Bowerman, o mio padre, o entrambi. Stavo adottando il loro stile da uomo di poche parole? Stavo forse imitando gli uomini che ammiravo? In quel periodo leggevo tutto quello che trovavo su generali, samurai e shogun, insieme alle biografie dei miei tre eroi preferiti: Churchill, Kennedy e Tolstoj. Non amavo per nulla la violenza, ma ero affascinato dalla leadership, o dalla sua mancanza, in condizioni estreme. La guerra è la più estrema delle condizioni, ma esistono diverse similitudini tra gli affari e la guerra. Qualcuno una volta ha detto che gli affari sono una guerra senza le pallottole, e io ero abbastanza d'accordo.

E non ero certo l'unico. Nel corso della storia, gli uomini hanno guardato al guerriero come al modello della virtù cardinale di Hemingway, la grazia sotto pressione. (Hemingway stesso scrisse quasi tutto *Festa mobile* avendo sotto gli occhi una statua del maresciallo Ney, il generale preferito di Napoleone.) Una lezione che avevo appreso da tutti i miei studi da autodidatta sugli eroi era che non parlavano molto. Nessuno di loro era un chiacchierone. Nessuno si occupava dei dettagli. *Non dire mai alle persone come fare le cose. Di' loro cosa fare e ti sorprenderanno con la loro ingegnosità.* Per questo non rispondevo a Johnson, e non lo assillavo. Avendogli detto cosa fare, speravo che mi sorprendesse.

Magari con il silenzio.

Va detto, a onore di Johnson, che per quanto insistesse per una maggiore comunicazione tra noi, non si lasciò mai scoraggiare dal fatto che non ci fosse. Anzi, era proprio questa mancanza a motivarlo. Era un tipo anale e si accorgeva che io non lo ero, ma anche se si divertiva a lamentarsi (con me, con mia sorella, con amici comuni), riconosceva che il mio stile

manageriale gli concedeva la libertà. Lasciato libero di fare ciò che voleva, rispondeva con una creatività e un'energia senza limiti. Lavorava sette giorni su sette, vendendo e promuovendo la Blue Ribbon, e quando non vendeva si dava un gran daffare per costruire un archivio clienti.

Ogni nuovo cliente aveva la propria scheda, che riportava i suoi dati personali, la sua misura di scarpe e le sue preferenze in fatto di calzature. L'archivio consentiva a Johnson di tenere i contatti con tutti i clienti, in qualunque momento, e di far sì che ognuno di loro si sentisse speciale. Mandava loro gli auguri di Natale. Mandava gli auguri di compleanno. Mandava biglietti di congratulazioni dopo che avevano tagliato il traguardo di una gara importante, o di una maratona. Ogni volta che ricevevo un lettera da Johnson, sapevo che era una delle decine che quel giorno aveva portato all'ufficio postale. Era in corrispondenza con centinaia di clienti: persone di ogni tipo, dal campione di atletica del liceo all'ottantenne che faceva jogging nei fine settimana. Molti, tirando fuori un'altra busta di Johnson dalla loro cassetta delle lettere, pensavano forse la stessa cosa che pensavo io: «Ma questo qui dove lo trova il tempo?».

A differenza di me, comunque, molti clienti arrivarono a fare affidamento sulle lettere di Johnson. Molti gli scrivevano a loro volta. Gli raccontavano le loro vite, i loro problemi, i loro infortuni, e Johnson si prodigava a consolarli, a comprenderli, a dare consigli. Soprattutto sugli infortuni. Negli anni Sessanta le conoscenze sugli infortuni legati alla corsa e sui traumi sportivi in generale erano poco diffuse, così le lettere di Johnson erano spesso piene di informazioni che era impossibile trovare da qualsiasi altra parte. Per un po' fui in pensiero per la questione della responsabilità. Ero anche preoccupato di veder arrivare un giorno o l'altro una sua lettera in cui mi diceva che aveva noleggiato un autobus per portarli tutti dal medico.

Alcuni clienti esprimevano spontaneamente il loro parere sulle Tiger, così Johnson iniziò a raccogliere questi feedback e a usarli per creare nuovi abbozzi di modelli. Un uomo, per esempio, si era lamentato che le suole delle Tiger non avevano abbastanza cuscinetto. Voleva correre la maratona di Boston, ma pensava che le Tiger non sarebbero durate per 42 chilometri. Così Johnson andò da un calzolaio della zona e gli fece inserire le suole di gomma di un paio di ciabatte da piscina in un paio di Tiger. E voilà. Le scarpe Frankenstein di Johnson si ritrovarono con un'intersuola spaziale, a tutta lunghezza e ammortizzata. (Che oggi è di serie in tutte le scarpe da

corsa usate in allenamento.) Le suole arrangiate alla bell'e meglio da Johnson erano così dinamiche, così morbide, così nuove, che il suo cliente fece registrare un record personale in quella maratona. Johnson mi fece avere i risultati, esortandomi a passarli alla Tiger. Bowerman mi aveva appena chiesto di fare lo stesso con il suo mucchio di appunti un paio di settimane prima. Per favore, pensai, un genio folle alla volta.

Ogni tanto mi ripromettevo di mettere in guardia Johnson sulla crescita del numero dei suoi amici di penna. La Blue Ribbon avrebbe dovuto limitare la propria attività ai tredici Stati occidentali, ma il suo Dipendente Full-time Numero Uno sembrava ignorarlo. Johnson aveva clienti in trentasette Stati, compresi quelli dell'intera costa orientale, che rappresentava il cuore del Marlboro Country. Il Marlboro Man non stava combinando niente con il suo territorio, così le incursioni di Johnson *sembravano* innocue. Ma non dovevamo andare a rompergli troppo le scatole.

Tuttavia, non mi ero mai preso la briga di comunicare a Johnson le mie preoccupazioni. Come al solito, non gli avevo detto niente.

All'inizio dell'estate decisi che il seminterrato dei miei genitori non era più abbastanza grande per essere sede della Blue Ribbon. E gli alloggi della servitù non erano più abbastanza grandi per me. Presi in affitto un monolocale in centro, in un elegante palazzo nuovo a molti piani. L'affitto era 200 dollari, quindi piuttosto salato, ma pazienza. Presi in affitto anche l'essenziale – tavolo, sedie, letto a due piazze, un divano verde oliva – e cercai di sistemarlo con un certo stile. Non sembrava chissà che, ma non mi importava, perché il mio vero arredamento erano le scarpe. Il mio primo appartamento da scapolo era pieno di scarpe dal pavimento al soffitto.

Mi baloccai con l'idea di non dare a Johnson il mio nuovo indirizzo. Ma non lo feci.

Inutile dire che la mia nuova cassetta della posta cominciò a riempirsi di lettere. Indirizzo del mittente: P.O. Box 492, Seal Beach, CA, 90740.

Non risposi a nessuna di esse.

Poi Johnson mi scrisse due lettere che non potei ignorare. Per prima cosa, mi disse che anche lui stava per traslocare. Lui e la sua nuova moglie si

stavano separando. Era intenzionato a rimanere a Seal Beach, ma prendendosi un piccolo appartamento da scapolo.

A distanza di un po' di giorni mi scrisse per dirmi che aveva avuto un incidente d'auto.

Era successo la mattina presto, da qualche parte a nord di San Bernardino. Stava andando a una gara di atletica su strada, naturalmente, dove aveva intenzione di correre con le Tiger e di venderle. Aveva avuto un colpo di sonno al volante, mi scriveva, e si era svegliato a testa in giù nel suo maggiolino Volkswagen del 1956 proiettato in aria. Aveva urtato lo spartitraffico, era rotolato, poi era stato sbalzato fuori dalla macchina, appena prima che questa si capottasse giù dalla banchina. Quando il suo corpo aveva smesso di rotolare, Johnson si era ritrovato steso sulla schiena, gli occhi al cielo, la clavicola, un piede e il cranio rotti.

Il cranio, diceva, in realtà era fessurato.

Il peggio era che, avendo appena divorziato, non aveva nessuno che potesse prendersi cura di lui durante la convalescenza.

A quel povero ragazzo mancava solo un cane morto, per diventare una ballata country western.

Nonostante tutte le recenti calamità, Johnson era di buon umore. Mi mandò una serie di lettere dal tono allegro, assicurandomi che stava rispettando tutti i suoi impegni. Si trascinava per la sua nuova casa, evadeva gli ordini, spediva le scarpe, rispondeva prontamente a tutti i clienti. Un amico gli recapitava la posta, quindi non c'era da preoccuparsi: la casella postale 492 era ancora pienamente operativa. In chiusura, aggiungeva che ora doveva far fronte agli alimenti, al mantenimento dei figli, a una quantità di spese mediche, quindi aveva bisogno di sapere qualcosa circa le prospettive a lungo termine della Blue Ribbon. Come lo vedevo io il futuro?

Non mentii... in linea di massima. Forse per pietà, forse perché ossessionato dall'immagine di Johnson, scapolo, solitario, il corpo avvolto nel gesso a presa rapida, che cercava coraggiosamente di mantenere in vita se stesso e la mia azienda, esibii un tono ottimistico. La Blue Ribbon, gli dissi, era probabilmente destinata a trasformarsi nel corso degli anni in una grande azienda di articoli sportivi. Probabilmente avremmo avuto uffici sulla West Coast. E un giorno, forse, in Giappone. «Non sarà facile» scrissi. «Ma vale la pena di provarci.»

Quest'ultima frase era assolutamente vera. *Valeva* la pena di provarci. Se la Blue Ribbon fosse fallita, sarei rimasto senza un soldo, e sarebbe stata una mazzata. Ma mi sarebbero rimasti preziosi insegnamenti che avrei potuto applicare alla mia prossima azienda. Gli insegnamenti sembrano immateriali, ma sono comunque un patrimonio, per cui vale la pena correre dei rischi. Mettere in piedi un'azienda mia era l'unica cosa al cui confronto gli altri rischi della vita – sposarsi, giocare a Las Vegas, lottare con un coccodrillo – sembravano scommesse sicure. Ma la mia speranza era che il fallimento, se fossi fallito, fosse una cosa rapida, in modo da darmi il tempo, gli anni sufficienti, per mettere in pratica tutte le lezioni imparate così duramente. Non ero tipo da darmi degli obiettivi, ma questo in particolare prese a balenarmi nella mente tutti i giorni, finché non divenne il mio slogan silenzioso: *Fallisci in fretta*.

In chiusura, dissi a Johnson che se fosse riuscito a vendere 3250 paia di Tiger entro la fine di giugno 1966 – cosa assolutamente impossibile, secondo i miei calcoli –, lo avrei autorizzato ad aprire quel punto vendita per cui mi stava assillando. Aggiunsi persino un poscritto in calce, che sapevo avrebbe divorato come una caramella. Se vendeva così tante scarpe, e così rapidamente, gli ricordai, era il caso che si rivolgesse a un fiscalista. C'erano degli obblighi fiscali di cui tenere conto, gli dissi.

Replicò prontamente con un sarcastico grazie per la questione del fisco. Non aveva tasse da pagare, mi rispose, perché il suo reddito lordo «era stato di 1209 dollari, mentre le spese ammontavano a 1245 dollari». Oltre a una gamba rotta e al cuore infranto, mi disse, era anche al verde. E concludeva: «Per favore, mandami qualche parola di incoraggiamento».

Non gliele mandai.

In qualche modo, Johnson raggiunse il numero magico. Alla fine di giugno aveva venduto 3250 paia di Tiger. Ed era guarito. Così, ora mi chiedeva di tenere fede alla mia parte dell'accordo. Prima del Labor Day, prese in affitto un piccolo spazio commerciale al 3107 di Pico Boulevard, a Santa Monica, e aprì il nostro primo negozio al dettaglio.

Poi si diede da fare per trasformare il negozio in una mecca, in un sancta sanctorum dei corridori. Scelse le sedie più comode che riuscì a trovare, e che si poteva permettere (comprate in un mercatino), e creò un bellissimo spazio dove i corridori potevano rilassarsi e chiacchierare. Costruì degli

scaffali e li riempì di libri che ogni corridore avrebbe dovuto leggere, molti dei quali prime edizioni che arrivavano dalla sua biblioteca. Coprì le pareti con foto di atleti con le Tiger ai piedi, e fece realizzare una buona scorta di T-shirt serigrafate con la scritta «Tiger» sul davanti, da distribuire ai migliori clienti. Fissò alcune scarpe a una parete laccata di nero, sotto la luce di una fila di faretti. Molto *hip*. Molto *mod*. In tutto il mondo non c'era mai stato un simile santuario per i podisti, un posto dove non solo gli vendevano le scarpe, ma li onoravano anche, loro e le loro scarpe. Johnson, l'aspirante leader di quel culto dei podisti, aveva finalmente la sua chiesa. Le funzioni si tenevano dal lunedì al sabato, dalle nove alle sei.

La prima volta che mi scrisse a proposito del negozio pensai ai templi e ai santuari che avevo visto in Asia, ed ero ansioso di vedere com'era quello di Johnson al confronto. Ma non avevo il tempo di andarci. Tra le ore alla Price Waterhouse, le sbronze con Hayes, le notti e i weekend spesi a occuparmi delle minuzie relative alla Blue Ribbon, e le quattordici ore al mese in divisa da riservista, ero fuori di testa.

Poi Johnson mi scrisse una lettera fatidica, e io non ebbi scelta. Saltai su un aereo.

I clienti nonché amici di penna di Johnson si contavano ormai a centinaia, e uno di loro, un liceale di Long Island, gli aveva scritto rivelandogli, senza saperlo, notizie preoccupanti. Il ragazzo diceva che il suo allenatore di atletica aveva parlato di recente di comprare le Tiger da un'altra parte... da un tale, un allenatore di wrestling nella Stream Valley o a Massapequa, o forse a Manhasset.

Il Marlboro Man era tornato. Aveva anche messo un annuncio sulle pagine nazionali della rivista «Track and Field». Mentre Johnson era impegnato a cacciare di frodo nel territorio del Marlboro Man, il Marlboro Man era entrato nella nostra riserva. Johnson aveva svolto tutto quello splendido lavoro preparatorio, messo insieme un enorme archivio clienti, fatto conoscere le Tiger grazie alla sua ostinazione e al suo marketing primordiale, e adesso il Marlboro Man calava come un falco e passava all'incasso?

Non so perché saltai sul primo aereo per Los Angeles. Avrei potuto telefonare. Forse, come i clienti di Johnson, avevo bisogno di un senso di comunità, anche se era una comunità di due sole persone.

Per prima cosa, andammo a fare una lunga corsa punitiva sulla spiaggia. Poi comprammo una pizza e andammo a casa sua, che era una tipica Tana da Divorziato, e anche peggio. Piccola, buia, poco arredata: mi ricordava alcuni ostelli molto spartani in cui mi ero fermato durante il viaggio intorno al mondo.

Naturalmente c'erano alcuni tocchi tipici di Johnson. Per esempio, le scarpe dappertutto. Pensavo che il mio appartamento fosse pieno di scarpe, ma Johnson viveva in pratica dentro una scarpa da corsa. Infilate in ogni angolo e buco, appoggiate su ogni superficie, c'erano scarpe da corsa, e poi altre scarpe da corsa, molte delle quali in tutto o in parte smontate.

I pochi angoli e buchi che non contenevano scarpe erano pieni di libri, e poi altri libri stavano impilati su scaffali improvvisati, assi di legno grezzo su blocchi di calcestruzzo. E Johnson non leggeva robbaccia. La sua biblioteca era perlopiù costituita da grossi volumi di filosofia, religione, sociologia, antropologia, e dai classici della letteratura occidentale. Mi consideravo uno che amava leggere; Johnson era a un livello superiore.

Ciò che più mi colpiva era l'inquietante luce violetta che pervadeva il locale. Veniva da un acquario da 280 litri, pieno di acqua salata. Dopo avermi liberato un posto sul divano, Johnson diede un colpetto affettuoso all'acquario e mi spiegò. La maggior parte degli uomini appena divorziati si aggirava in cerca di preda nei bar per single, invece Johnson passava le notti aggirandosi sotto il molo di Seal Beach, in cerca di pesci rari. Li catturava con un arnese chiamato «pistola slurp», che mi sventolò sotto il naso. Sembrava un prototipo per il primo aspirapolvere della storia. Gli chiesi come funzionava. Bastava immergere l'ugello nell'acqua poco profonda, mi disse, e risucchiare il pesce in un tubo di plastica, e da lì in un piccolo serbatoio. Poi lo sparavi in un secchio e lo portavi a casa.

Era riuscito a raccogliere un'ampia varietà di creature esotiche – cavallucci marini, persici dagli occhi opalescenti –, che mi mostrò con orgoglio. Mi indicò il gioiello della collezione, un piccolo polpo che aveva chiamato Stretch. «A proposito,» disse Johnson «è ora della pappa.»

Infilò la mano in un sacchetto di carta e tirò fuori un granchio vivo. «Dai, Stretch» disse, facendo dondolare il granchio sopra la vasca. Il polpo non si mosse. Johnson calò il granchio, con le zampette che si agitavano, sul fondo sabbioso della vasca. Ancora nessuna reazione da Stretch. «È morto?» chiesi. «Sta' a vedere» disse Johnson.

Il granchio ballava a destra e a sinistra, nel panico, in cerca di un riparo. Che però non c'era. E Stretch lo sapeva. Dopo qualche minuto qualcosa emerse esitante da sotto la pancia di Stretch. Un'antenna o un tentacolo. Si allungò fino al granchio, battendogli leggermente sul carapace. C'è nessuno? «Stretch ha appena iniettato del veleno nel granchio» disse Johnson, sorridendo con l'orgoglio del padre. Restammo lì a guardare il granchio, che pian piano smetteva di danzare, poi smetteva di muoversi. A guardare Stretch che avvolgeva delicatamente l'antenna-tentacolo attorno al granchio e lo trascinava verso la sua tana, un buco scavato nella sabbia sotto una grande roccia.

Era un morboso spettacolo di marionette, una cupa rappresentazione kabuki, con una stupida vittima e un minimostro marino: era un segno, una metafora del nostro dilemma? Una cosa vivente che viene mangiata da un'altra? Questa era la vita, rossa nei denti e negli artigli, e non potevo fare a meno di chiedermi se non sarebbe finita così anche la storia della Blue Ribbon e del Marlboro Man.

Passammo il resto della serata seduti al tavolo della cucina di Johnson, a esaminare la lettera del suo informatore di Long Island. Lui la lesse a voce alta, io la lessi in silenzio, poi discutemmo sul da farsi.

«Vai in Giappone» disse Johnson.

«Che cosa?»

«Ci devi andare» disse. «Vai a spiegargli il lavoro che abbiamo fatto. Rivendica i tuoi diritti. Fai fuori il Marlboro Man una volta per tutte. Se comincia davvero a vendere scarpe da corsa nel nostro territorio, una volta che sarà avviato non ci sarà più modo di fermarlo. Dobbiamo bloccarlo adesso, subito, oppure è finita.»

Ero appena tornato dal Giappone, gli dissi, e non avevo i soldi per andarci di nuovo. Avevo messo tutti i miei risparmi nella Blue Ribbon e non potevo proprio chiedere a Wallace un altro prestito. Il solo pensiero mi nauseava. Inoltre, non avevo tempo. La Price Waterhouse concedeva due settimane di ferie all'anno, salvo il fatto che uno poteva aver bisogno di quelle due settimane per le esercitazioni da riservista, com'era successo a me. Nel qual caso ti davano una settimana in più. Che io avevo già usato.

C'era un altro aspetto, e lo dissi a Johnson: «È inutile. Il Marlboro Man intrattiene rapporti con la Onitsuka da prima di me».

Imperterrito, Johnson tirò fuori la sua macchina da scrivere, quella che usava per torturare me, e cominciò a buttare giù appunti, idee, elenchi, che avremmo potuto trasformare in un manifesto da consegnare ai dirigenti della Onitsuka. Mentre Stretch finiva di mangiarsi il granchio, noi ci rimpinzammo di pizza e birra, mettendo a punto il nostro piano fino a tarda notte.

Di ritorno in Oregon, il pomeriggio del giorno dopo, andai dritto dal mio direttore alla Price Waterhouse. «Ho bisogno di avere due settimane di ferie» dissi «a partire da subito.»

Alzò lo sguardo dalle carte sulla scrivania e mi fissò, e per un lungo spaventoso momento pensai che stesse per licenziarmi. Invece, si schiarì la gola e borbottò qualcosa... di strano. Non capii tutto quello che diceva, ma sembrava convinto – da com'ero teso, e al tempo stesso vago – *che avessi messo incinta qualcuna*.

Feci un passo indietro e stavo per negare, poi chiusi il becco. Lascia che pensi quello che vuole. Purché mi dia le ferie.

Passandosi una mano tra i capelli radi, finalmente sospirò e disse: «Vai pure, e buona fortuna. Spero che tutto si risolva».

Caricai il biglietto aereo sulla mia American Express. Dodici mesi di tempo per pagare. E a differenza della mia ultima visita in Giappone, questa volta telegrafai prima. Dissi ai dirigenti della Onitsuka che stavo arrivando, e che volevo un appuntamento.

Mi risposero subito: Venga pure.

Ma il loro telex mi avvertiva che non avrei incontrato Morimoto. O l'avevano licenziato o era morto. C'era un nuovo export manager, diceva il messaggio.

Si chiamava Kitami.

Kishikan. È la parola giapponese per déjà vu. Ancora una volta mi stavo imbarcando su un volo per il Giappone. Ancora una volta ero lì a sottolineare e memorizzare la mia copia di *Come fare affari con i giapponesi*. Ancora una volta avrei preso il treno per Kobe, avrei preso alloggio al Newport e sarei andato avanti e indietro nel chiuso della mia stanza.

All'ora zero presi un taxi per andare alla Onitsuka. Mi aspettavo di essere accolto nella vecchia sala conferenze, e invece no, avevano fatto dei lavori di ristrutturazione dopo la mia ultima visita. Era la nuova sala conferenze, mi dissero. Più elegante, più grande, aveva sedie in pelle al posto di quelle vecchie in stoffa, e un tavolo molto più lungo. Più imponente, ma meno intima. Mi sentivo disorientato, intimidito. Era come prepararsi per un incontro all'Oregon State e scoprire all'ultimo minuto che era stato spostato al Los Angeles Coliseum.

Un uomo entrò nella sala conferenze e mi tese la mano. Kitami. Scarpe nere che brillavano da quant'erano lucide, e lo stesso valeva per i capelli. Nerissimi, pettinati all'indietro, non un filo fuori posto. Era l'esatto opposto di Morimoto, che aveva sempre l'aspetto di uno che si vestiva con gli occhi bendati. Mi sentii a disagio davanti alla patina di vernice di Kitami, ma subito mi rivolse un sorriso cordiale e mi invitò a sedermi, a rilassarmi, e a dirgli il motivo della mia visita, e in quel momento ebbi la netta sensazione che, nonostante l'aspetto impeccabile, non doveva essere del tutto sicuro di sé. Era alle prese con un lavoro nuovo di zecca, dopotutto. Non possedeva ancora molto... capitale. La parola mi balzò alla mente.

Mi resi anche conto che avevo un certo valore per Kitami. Non ero un grosso cliente, ma nemmeno piccolo. La posizione è tutto. Vendevo scarpe in *America*, un mercato vitale per il futuro della Onitsuka. Non era detto, ma forse Kitami non voleva ancora perdermi. Forse voleva tenermi nel corso di quella fase di transizione, fino a quando non si fossero accordati con il Marlboro Man. Ero una risorsa, ero un credito, per il momento, il che significava che forse avevo in mano carte migliori di quelle che pensavo.

Kitami parlava inglese meglio dei suoi predecessori, ma con un accento più marcato. Il mio orecchio ebbe bisogno di qualche minuto per adattarsi mentre chiacchieravamo del mio volo, del tempo, delle vendite. Nel frattempo, cominciarono ad arrivare tutti gli altri dirigenti, che presero posto intorno al tavolo. Alla fine Kitami si appoggiò allo schienale. «*Hai...*» E aspettò. «Il signor Onitsuka?» chiesi. «Il signor Onitsuka non potrà essere con noi oggi» mi disse.

Maledizione. Speravo di poter contare sulla simpatia che Onitsuka nutriva per me, per non parlare del suo legame con Bowerman. E invece no. Solo, senza alleati, intrappolato in quella sala conferenze che non mi era familiare, mi buttai.

Dissi a Kitami e agli altri dirigenti che la Blue Ribbon aveva svolto un notevole lavoro fino a quel momento. Avevamo venduto tutti gli ordinativi, sviluppato una solida rete di clienti, e ci aspettavamo che questa forte crescita continuasse. Nel 1966 avevamo fatto registrare vendite per 44.000 dollari, e progettavamo di arrivare a 84.000 nel 1967. Descrissi il nostro nuovo negozio a Santa Monica, e illustrai i nostri progetti per altri negozi, per un grande futuro. Poi mi protesi in avanti. «Ci piacerebbe molto essere il distributore esclusivo per gli Stati Uniti della linea da corsa della Tiger» dissi. «E penso sia decisamente negli interessi della Tiger che questo accada.»

Non avevo nemmeno accennato al Marlboro Man.

Lanciai un'occhiata ai presenti. Facce torve. E quella di Kitami più di tutte. Con poche parole lapidarie mi disse che non era possibile. La Onitsuka voleva come distributore americano un'azienda più grande, più autorevole, una società in grado di gestire il carico di lavoro. Una società con uffici sulla East Coast.

«Ma, ma...» farfugliai «la Blue Ribbon *ha* degli uffici sulla East Coast.»

Kitami si agitò sulla sedia. «Eh?»

«Sì,» dissi «siamo sulla costa orientale, su quella occidentale e presto potremmo essere anche nel Midwest. Siamo in grado di gestire la distribuzione su scala nazionale, non c'è dubbio.» Lanciai un'altra occhiata intorno al tavolo. Le facce torve stavano diventando meno torve.

«Bene,» disse Kitami «questo cambia le cose.»

Mi assicurò che avrebbe preso in attenta considerazione la mia proposta. E poi, *Hai*. Riunione aggiornata.

Tornai al mio albergo e passai un'altra notte a camminare avanti e indietro. La mattina dopo, per prima cosa ricevetti una telefonata che mi convocava di nuovo alla Onitsuka, dove Kitami mi accordò i diritti di distribuzione esclusiva per gli Stati Uniti.

Mi propose un contratto di tre anni.

Tentai di apparire disinvolto mentre firmavo i documenti e passavo un ordine per altre cinquemila scarpe, che sarebbero costate 20.000 dollari che non avevo. Kitami mi disse che le avrebbe spedite al mio ufficio sulla East Coast, e non avevo neanche quello.

Promisi di mandargli un telex con l'indirizzo esatto.

Sul volo di ritorno guardai fuori dal finestrino le nuvole sopra l'oceano Pacifico e tornai con la mente alla vetta del monte Fuji. Mi chiedevo cosa avrebbe pensato di me Sarah, ora, dopo questo bel colpo. Mi chiedevo come si sarebbe sentito il Marlboro Man, quando la Onitsuka gli avrebbe comunicato che era finito.

Misi da parte la mia copia di *Come fare affari con i giapponesi*. Il mio bagaglio a mano era pieno zeppo di souvenir. Kimono per mia madre e le mie sorelle e per nonna Hatfield, una minuscola spada da samurai da appendere sopra la mia scrivania. E a coronamento dell'impresa, una piccola tv giapponese. Bottino di guerra, pensai, con un sorriso. Ma da qualche parte sopra il Pacifico tutto il peso della mia «vittoria» mi cadde addosso. Mi immaginai la faccia di Wallace quando gli avrei chiesto di finanziare questo nuovo ordine così grosso. Se avesse detto di no, *quando* avrebbe detto di no, che cosa avrei fatto?

D'altro canto, se avesse detto di sì, come avrei fatto ad aprire un ufficio sulla costa orientale? E come ci sarei potuto riuscire prima che arrivassero le scarpe? E chi avrei assunto per gestirlo?

Fissavo la linea curva, incandescente dell'orizzonte. C'era una sola persona sul pianeta abbastanza priva di radici, abbastanza piena di energia, abbastanza entusiasta e abbastanza folle da prendere e trasferirsi sulla costa orientale, con un minimo preavviso, ed essere là prima che arrivassero le scarpe.

Mi chiesi se a Stretch sarebbe piaciuto l'oceano Atlantico.

1967

Non la gestii bene. Proprio per niente.

Sapendo che reazione avrebbe avuto, e temendola, decisi di non raccontare a Johnson tutta la storia. Gli mandai una breve comunicazione, dicendogli che l'incontro con la Onitsuka era andato benissimo, e che mi ero assicurato i diritti di distribuzione per tutto il paese. Ma non andai oltre. Probabilmente, dentro di me, non avevo rinunciato alla speranza di riuscire ad assumere qualcun altro per andare a Est. O a quella che Wallace avrebbe fatto saltare l'intero piano.

E in realtà assunsi davvero qualcun altro. Un ex fondista, naturalmente. Ma quello cambiò idea, facendo marcia indietro pochi giorni dopo aver accettato l'incarico. Così, frustrato, distratto, impantanato in un circolo vizioso tra ansia e continui rinvii, decisi di risolvere per primo il problema più semplice, che era trovare qualcuno per sostituire Johnson nel negozio di Santa Monica. Chiesi a John Bork, allenatore di atletica in un liceo di Los Angeles, che era amico di un amico. Lui colse al volo l'occasione. Sembrava non vedesse l'ora di cominciare.

Come potevo immaginare che avrebbe cominciato subito? La mattina dopo si presentò nel negozio di Johnson e gli annunciò che era lui il nuovo capo. «Il nuovo... *cosa?*» chiese Johnson.

«Sono stato assunto per prendere il suo posto quando lei andrà a Est» disse Bork.

«Cosa? Io andrò... *dove?*» disse Johnson, afferrando il telefono.

Non gestii bene neanche quella conversazione. Dissi a Johnson: «Ah, eccoti qua, ehi, stavo *proprio* per chiamarti». Gli dissi che mi dispiaceva che avesse avuto la notizia in quel modo, ero imbarazzato, e gli spiegai che ero stato costretto a mentire alla Onitsuka e fingere di avere già un ufficio sulla East Coast. E adesso eravamo in un grosso pasticcio. Le scarpe sarebbero partite via mare tra poco, un enorme carico in navigazione verso New York, e nessuno tranne lui era in grado di andare a prendere quelle scarpe e allestire un ufficio. Il destino della Blue Ribbon poggiava sulle sue spalle.

Johnson rimase sbalordito. Poi si infuriò. Poi perse la testa. Tutto nel giro di un minuto. Così presi un aereo e andai a trovarlo in negozio.

Non *voleva* vivere sulla costa orientale, mi disse. Amava la California. Aveva vissuto in California per tutta la vita. In California poteva andare a correre tutto l'anno, e correre, come ben sapevo, era tutto per lui. Come poteva andare a correre nei gelidi inverni della costa orientale? E via di questo passo.

D'un tratto cambiò atteggiamento. Eravamo in piedi in mezzo al suo negozio, il suo santuario dedicato alle sneaker, e con un borbottio appena udibile ammise che quello era un momento decisivo per la Blue Ribbon, nella quale si sentiva pesantemente coinvolto, sul piano finanziario, emotivo, spirituale. Ammise che non c'era nessun altro in grado di mettere in piedi un ufficio sulla East Coast. Si lasciò andare a un lungo e sconclusionato monologo solo a metà interiore, dicendo che il negozio a Santa Monica in pratica andava avanti da solo, quindi poteva addestrare il suo sostituto nel giro di un giorno, e che aveva già messo in piedi un negozio e una sede staccata una volta, ed era in grado di farlo di nuovo e alla svelta, e dovevamo proprio farlo alla svelta, con le scarpe già in mare e le ordinazioni per il nuovo anno scolastico in procinto di arrivare, e poi alzò gli occhi e chiese alle pareti o alle scarpe, o al Grande Spirito, perché mai non avrebbe dovuto chiudere il becco e farlo, fare qualunque cosa gli chiedessi, e buttarsi in ginocchio e dire grazie per quella cavolo di opportunità, visto che chiunque poteva rendersi conto che lui era – cercò le parole esatte – «uno stronzo senza nessun talento».

Avrei potuto dire qualcosa del tipo: «No dai, non è vero. Non essere così duro con te stesso». Avrei potuto. Ma non lo feci. Tenni il becco chiuso e aspettai.

E aspettai.

«Va bene,» disse alla fine «ci vado.»

«Grande. È grandioso. Fantastico. Grazie.»

«Ma *dove?*»

«Come *dove?*»

«Dove vuoi che vada?»

«Ah. Sì. Giusto. Sulla costa est, ovunque ci sia un porto. Basta che non sia Portland, nel Maine.»

«Perché?»

«Una società che ha sede in due diverse Portland? Va a finire che i giapponesi si confondono.»

Discutemmo ancora un po' e alla fine decidemmo che New York e Boston erano i due posti più logici. Soprattutto Boston. «È da là che arriva la maggior parte dei nostri ordini» disse uno di noi.

«Va bene» disse Johnson. «Sto arrivando, Boston!»

Poi gli consegnai una manciata di dépliant turistici di Boston, che enfatizzavano lo spettacolo del fogliame autunnale. Stavo calcando un po' la mano, ma ero disperato.

Mi chiese come mai avessi con me quegli opuscoli, e io gli dissi che sapevo avrebbe preso la decisione giusta.

Si mise a ridere.

La comprensione di cui Johnson stava dando prova, la generale bontà d'animo che aveva dimostrato, suscitarono in me gratitudine e un senso di affetto per quell'uomo. E forse una lealtà più profonda. Mi sentii in colpa per come lo avevo trattato. Tutte quelle lettere senza risposta. Ci sono i giocatori di una squadra, pensai, e ci sono i giocatori squadra, e poi c'è Johnson.

E poi minacciò di andarsene.

Con una lettera, naturalmente. «Penso di avere il merito del successo che abbiamo avuto finora» scrisse. «E dei risultati che otterremo almeno nei prossimi due anni.»

Quindi, mi rivolse un ultimatum in due punti:

1. Fare di lui un socio a pieno titolo della Blue Ribbon.
2. Aumentare il suo stipendio a 600 dollari al mese, più un terzo di tutti i profitti oltre le prime seimila paia di scarpe vendute.

Se non avessi accettato, se ne sarebbe andato.

Telefonai a Bowerman e gli dissi che il nostro Dipendente Full-time Numero Uno stava inscenando un ammutinamento. Bowerman mi ascoltò in silenzio, considerò tutti gli aspetti, soppesò i pro e i contro, poi pronunciò il suo verdetto. «Mandalo affanculo.»

Gli dissi che non ero sicuro che «mandarlo affanculo» fosse la strategia migliore. Forse c'era qualche possibile compromesso per rabbonire Johnson, per dargli una partecipazione nella società. Ma entrando nei dettagli, i conti proprio non tornavano. Né Bowerman né io volevamo cedere una parte della nostra quota, ragion per cui l'ultimatum di Johnson, anche se avessi voluto accettarlo, era improponibile.

Presi un volo per Palo Alto, dove Johnson era andato a trovare i genitori, e gli chiesi di parlarne un attimo con calma. Johnson disse che voleva fosse presente anche suo padre, Owen. L'incontro ebbe luogo nell'ufficio di Owen, e io rimasi subito colpito dalle somiglianze tra padre e figlio. Avevano lo stesso aspetto, parlavano allo stesso modo, avevano anche molti degli stessi vezzi. Le somiglianze finivano lì, però. Fin dall'inizio Owen si mostrò forte, aggressivo, e mi resi conto che era stato lui a spingere il figlio ad ammutinarsi.

Di mestiere, Owen faceva il venditore. Vendeva apparecchi di registrazione vocale, come i dittafoini, e ci sapeva fare veramente. Per lui, come per la maggior parte dei venditori, la vita era una lunga trattativa, da assaporare. In altre parole, era il mio esatto opposto. Eccoci qua, pensai. L'ennesimo duello con un negoziatore smaliziato. Quando sarebbe finita?

Prima di arrivare al sodo, Owen voleva raccontarmi una storiella. I venditori lo fanno sempre. Poiché mi occupavo di contabilità, mi disse, si era ricordato di un contabile che aveva conosciuto di recente e che aveva tra i suoi clienti una ballerina in topless. La storia, credo, ruotava intorno alle protesi al silicone della ballerina, e al fatto se fossero o meno deducibili. Alla battuta finale risi, per gentilezza, poi strinsi i braccioli della sedia e aspettai che Owen smettesse di ridere e facesse la sua mossa di apertura.

Iniziò citando tutte le cose che il figlio aveva fatto per la Blue Ribbon. Sottolineò che suo figlio era il motivo principale per cui la Blue Ribbon esisteva ancora. Io annuii, lasciandolo parlare, e resistendo alla tentazione di stabilire un contatto visivo con Johnson, che sedeva un po' defilato. Mi chiesi se avessero provato prima tutto quanto, come Johnson e io avevamo ripassato insieme il mio discorso prima del mio recente viaggio in Giappone. Quando Owen ebbe finito, quando disse che, date le circostanze, il figlio ovviamente doveva diventare socio a pieno titolo della Blue Ribbon, mi schiarii la gola e ammisì che suo figlio era una forza della natura, che il suo lavoro era stato vitale e prezioso. E poi lasciai cadere la

mannaia. «La verità vera, signori miei, è che abbiamo 40.000 dollari di vendite, certo, ma ne abbiamo ben di più di debiti, quindi in pratica non c'è un bel niente da spartire. Stiamo lottando per le fette di una torta che non c'è.»

Inoltre, dissi a Owen che Bowerman non era disposto a vendere nemmeno una briciola della sua partecipazione nella Blue Ribbon, quindi non potevo vendere neanch'io. Se lo avessi fatto, avrei perso il controllo di maggioranza della cosa che avevo creato. Il che non poteva essere.

Feci la mia controfferta. Avrei dato a Johnson un aumento di 50 dollari.

Owen mi fissava. Era uno sguardo fiero, duro, acuito da molte e intense trattative. Un sacco di dittafofi avevano lasciato il magazzino grazie a quello sguardo. Stava aspettando che mi piegassi, che aumentassi l'offerta, ma per una volta nella vita ero io a comandare, perché non avevo altro da offrire. «Prendere o lasciare» è come avere in mano un poker. È difficile da battere.

Infine, Owen si rivolse al figlio. Credo che entrambi sapessimo fin dall'inizio che sarebbe stato lui a decidere, e vedevo dalla sua espressione che era in preda a due desideri opposti in lotta per prendere il sopravvento. Non voleva accettare la mia offerta. Ma non voleva andarsene. Amava la Blue Ribbon. Aveva bisogno della Blue Ribbon. Vedevo la Blue Ribbon come l'unico posto al mondo adatto a lui, un'alternativa alle sabbie mobili delle grandi aziende che avevano inghiottito la maggior parte dei nostri compagni di scuola e amici, la maggior parte della nostra generazione. Si era lamentato un milione di volte per la mia mancanza di comunicativa, ma in realtà il mio stile manageriale ispirato al *laissez faire* lo aveva incoraggiato e reso più libero. Era poco probabile che ritrovasse quel tipo di autonomia da qualunque altra parte. Dopo un po' mi porse la mano. «Affare fatto» disse. «Affare fatto» dissi io, stringendogliela.

Sigillammo il nuovo accordo con una corsa di dieci chilometri. Da quel che ricordo, vinsi io.

Con Johnson sulla costa orientale, e Bork che aveva preso in consegna il negozio, avevo fin troppi dipendenti. Poi mi chiamò Bowerman per chiedermi di aggiungerne *un altro*. Uno che aveva fatto parte della sua squadra di atletica: si chiamava Geoff Hollister.

Portai Hollister a mangiare un hamburger e ci intendemmo subito, ma il contratto se lo conquistò non battendo ciglio quando misi la mano in tasca e mi resi conto che non avevo i soldi per pagare il pranzo. Così lo assunsi per andare in giro per lo Stato a vendere le Tiger, facendolo diventare il Dipendente Full-time Numero Tre.

Ben presto Bowerman mi telefonò di nuovo. Voleva che assumessi *un altro* dipendente. Quadruplicare il personale nel giro di pochi mesi? Il mio ex allenatore pensava forse che fossi la General Motors? Avrei potuto rifiutare, ma poi Bowerman mi disse il nome del candidato.

Bob Woodell.

Conoscevo quel nome, naturalmente. Tutti in Oregon lo conoscevano. Woodell si era fatto notare nella squadra di Bowerman del 1965. Non proprio una stella, ma era comunque un avversario grintoso e stimolante. Con la Oregon impegnata a difendere il suo secondo titolo nazionale in tre anni, Woodell era venuto fuori dal nulla e aveva vinto il salto in lungo contro la tanto decantata UCLA. Io ero là, lo avevo visto all'opera e ne ero rimasto alquanto colpito.

La notizia era apparsa in tv il giorno dopo. Un incidente alla festa per le mamme della Oregon. Woodell e una ventina di altri studenti stavano portando una zattera verso il Millrace, un ruscello che scorreva attraverso il campus. Stavano cercando di capovolgerla e qualcuno aveva perso l'equilibrio. Poi qualcuno aveva perso la presa. Qualcun altro aveva mollato tutto. Qualcuno aveva urlato, ed erano scappati tutti. La zattera era caduta addosso a Woodell, schiacciandogli la prima vertebra lombare. Sembrava che ci fossero ben poche speranze di vederlo camminare di nuovo.

Per raccogliere fondi per le sue spese mediche, Bowerman aveva organizzato un meeting serale a Hayward Field. Ora si era dato il compito di trovargli qualcosa da fare. Mi disse che al momento il povero ragazzo passava il suo tempo su una sedia a rotelle a casa dei genitori, fissando le pareti. Woodell aveva tentato di proporsi a Bowerman come viceallenatore, ma Bowerman mi disse: «Non credo proprio che possa riuscirci, Buck. Però magari può fare qualcosa per la Blue Ribbon».

Riattaccai e chiamai Woodell. Stavo per dirgli quanto mi dispiaceva per l'incidente, ma mi bloccai. Non ero sicuro che fosse la cosa giusta da dire. Mi passarono per la mente un'altra mezza dozzina di cose, nessuna delle quali mi parve adatta. Non mi ero mai sentito così a corto di parole, eppure

avevo passato metà della mia vita a bocca chiusa. Che cosa si può dire a un campione di atletica che di colpo non cammina più? Decisi di rimanere sul piano degli affari. Gli spiegai che mi era stato raccomandato da Bowerman e gli dissi che forse avevo un lavoro per lui nella mia nuova azienda di scarpe. Gli proposi di vederci per pranzo. Molto volentieri, disse lui.

Ci incontrammo il giorno dopo in un locale nel centro di Beaverton, un sobborgo a nord di Portland, dove facevano sandwich. Woodell arrivò lì con la sua macchina, una Mercury Cougar speciale con i comandi manuali, che aveva già imparato a guidare. Arrivò in anticipo, in effetti. Io, con un quarto d'ora di ritardo.

Quando entrai, non so se lo avrei riconosciuto, se non fosse stato per la sedia a rotelle. L'avevo visto una volta di persona e diverse volte in tv, ma dopo le sue tante traversie e gli interventi chirurgici era incredibilmente dimagrito. Aveva perso trenta chili, e i lineamenti già di natura affilati adesso erano disegnati con una matita molto più appuntita. I capelli erano sempre nerissimi, e li teneva ancora lunghi e ricci. Sembrava un busto o un fregio di Hermes, che avevo visto da qualche parte nella campagna greca. Aveva anche gli occhi neri, dallo sguardo forte e acuto, forse venato di tristezza. Mi ricordava lo sguardo di Johnson. Qualunque cosa fosse, era affascinante e accattivante. Mi dispiaceva essere arrivato in ritardo.

Il pranzo sarebbe dovuto servire da colloquio di lavoro, ma la parte colloquio era una formalità, lo sapevamo entrambi. Gli uomini dell'Oregon si prendono cura di se stessi. Per fortuna, lealtà a parte, legammo subito. Mi fece ridere e io feci ridere lui, perlopiù a proposito di Bowerman. Rievocammo i molti modi in cui torturava i corridori con il pretesto di temperarli, come riscaldare una chiave su un fornello e premerla sulla pelle nella sauna. Entrambi ne eravamo stati vittime. Bastarono pochi minuti per convincermi che avrei dato a Woodell un posto di lavoro anche se fosse stato un estraneo. Volentieri. Era il mio genere di persona. Non sapevo bene cosa fosse la Blue Ribbon, né se sarebbe mai diventata qualcosa, ma qualunque cosa fosse o potesse diventare, speravo che avrebbe avuto qualcosa dell'animo di quell'uomo.

Gli offrii un posto nel secondo negozio che stavamo per aprire a Eugene, vicino al campus universitario, con uno stipendio mensile di 400 dollari. Lui non chiese di più, grazie al cielo. Se ne avesse chiesti 4000 al mese, forse avrei trovato modo di darglieli.

«D'accordo?» chiesi io. «D'accordo» disse lui. Ci stringemmo la mano. Aveva ancora una presa forte, da atleta.

La cameriera portò il conto e io mi offrii generosamente di pagare. Tirai fuori il portafogli e scoprii che era vuoto. Chiesi al Dipendente Full-time Numero Quattro della Blue Ribbon se mi poteva fare un prestito. Almeno fino al giorno di paga.

Quando non mi mandava nuovi dipendenti, Bowerman mi mandava i risultati dei suoi ultimi test. Nel 1966 aveva notato che la suola esterna delle Spring Up si scioglieva come burro, mentre l'intersuola rimaneva compatta. Allora aveva spinto la Onitsuka a prendere l'intersuola delle Spring Up e a fonderla con la suola esterna delle Limber Up, creando così la scarpa da fondo definitiva. La Onitsuka ci mandò il prototipo nel 1967, ed era una cosa meravigliosa. Con un'eccellente imbottitura e quelle linee eleganti somigliava al futuro.

Dalla Onitsuka ci chiesero come pensavamo di chiamarle. A Bowerman piaceva il nome «Aztec», in omaggio alle Olimpiadi del 1968, che dovevano svolgersi a Città del Messico. Anche a me piaceva. Bene, dissero i giapponesi. Era nata la Aztec.

Poi l'Adidas minacciò di citarci in giudizio. L'Adidas aveva già una nuova scarpa chiamata «Azteca Gold», una scarpetta chiodata che intendeva presentare proprio a quelle Olimpiadi. Nessuno ne aveva mai sentito parlare, ma questo non impedì all'Adidas di sollevare un polverone.

Irritato, mi spinsi in macchina fino a casa di Bowerman, sulla montagna, per parlarne con lui. Ci mettemmo a sedere sotto l'ampio portico affacciato sul fiume, che quel giorno scintillava come un nastro d'argento. Lui si tolse il cappellino da baseball, se lo rimise in testa, si passò una mano sulla faccia. «Chi era quel tipo che prese a calci in culo gli aztechi?» chiese. «Cortez» dissi io. Lui grugnì. «Bene, chiamiamole Cortez.»

Stavo sviluppando un malsano disprezzo per l'Adidas. O forse era sano. La società tedesca aveva dominato il mercato delle calzature sportive per un paio di decenni, e aveva tutta l'arroganza di chi è abituato a dominare in modo incontrastato. Naturalmente, è possibile che non fossero affatto arroganti, che avessi bisogno di vederli come mostri per motivare me stesso. In ogni caso, li disprezzavo, e non mi piaceva doverli inseguire. Ero

stanco di alzare lo sguardo ogni giorno e vederli laggiù, sempre più avanti. Non sopportavo l'idea che il mio destino fosse quello di continuare così per sempre.

La situazione mi faceva venire in mente Jim Grelle. Al liceo, Grelle – pronunciato *Grella*, o talvolta *Gorilla* – era il corridore più veloce dell'Oregon, e io ero il più veloce dopo di lui; il che aveva significato passare quattro anni a guardare la sua schiena. Poi Grelle e io andammo entrambi alla University of Oregon, dove lui continuò a dominarmi. Una volta laureato, avevo sperato di non vedere mai più la schiena di Grelle. Anni dopo, quando vinse i 1500 metri allo stadio Lenin di Mosca, ero seduto su un divano nella sala di ritrovo di Fort Lewis, con la divisa dell'esercito. Avevo esultato alzando il pugno verso lo schermo, fiero del mio concittadino dell'Oregon, ma mi ero anche sentito un po' morire ripensando alle tante volte in cui mi aveva battuto. Adesso cominciavo a vedere nell'Adidas un nuovo Grelle. Doverli inseguire, tenuto d'occhio dai loro legali, mi irritava a non finire. Mi estenuava, anche.

Ancora una volta, nel mio tentativo donchisciottesco di battere un avversario più forte, avevo Bowerman come allenatore. Ancora una volta stava facendo tutto quello che poteva per mettermi in condizione di vincere. Tornavo spesso con la memoria alle parole con cui ci motivava prima delle gare, soprattutto quando dovevamo scontrarci con i nostri nemici giurati della Oregon State. Ripetevo gli epici discorsi di Bowerman, lo risentivo mentre ci diceva che la Oregon State non era un avversario qualsiasi. Battere USC e Cal era importante, diceva, ma battere la Oregon State era (pausa) *diverso*. Quasi sessant'anni dopo mi vengono i brividi a ricordare le sue parole, il suo tono. Nessuno riusciva a farti correre il sangue nelle vene come Bowerman, anche se non alzava mai la voce. Sapeva sottolineare le parole in modo subliminale, ed era abile a inserire punti esclamativi che sembravano chiavi roventi.

Come ulteriore fonte di ispirazione, talora ripensavo alla prima volta che vidi Bowerman distribuire le scarpe nuove nello spogliatoio. Quando mi si avvicinò, non ero nemmeno sicuro di essere in squadra. Ero una matricola, dovevo ancora dare prova di me, dovevo ancora crescere. Ma lui mi porse un nuovo paio di scarpette chiodate, dritto sul petto. «Knight» disse. Nient'altro. Solo il mio nome. Non una sillaba in più. Guardai le scarpe. Erano delle Oregon verdi con le strisce gialle, la cosa più bella che avessi

mai visto. Le accarezzai e più tardi le portai in stanza, appoggiandole con cautela sul ripiano superiore della libreria. Mi ricordo che ci puntai sopra la lampada da tavolo dal lungo braccio snodabile.

Erano Adidas, naturalmente.

Nell'ultimo scorcio del 1967 Bowerman rappresentava una fonte di ispirazione per molte persone oltre a me. Quel libro di cui aveva parlato, quello stupido libro sul jogging, adesso era nelle librerie. *Jogging* era un libretto di un centinaio di pagine che predicava il vangelo dell'esercizio fisico a una nazione che raramente aveva sentito prima quel sermone, una nazione che se ne stava in pancia sul divano, e in qualche modo il successo divampò. Vendette un milione di copie, diede vita a un movimento, cambiò il significato stesso della parola «corsa». In poco tempo, grazie a Bowerman e al suo libro, la corsa non era più solo per gente stramba. Non era più un culto. Era quasi... di moda?

Ero felice per lui, ma anche per la Blue Ribbon. Il suo best seller avrebbe di sicuro generato pubblicità e promosso le nostre vendite. Poi mi misi a leggerlo. E mi prese un colpo. Parlando dell'attrezzatura corretta, Bowerman dava qualche consiglio basato sul buon senso, seguito da alcune raccomandazioni sconcertanti. Discutendo di sofferenza medio-tibiale, cioè quel forte dolore agli stinchi dei corridori, diceva che le scarpe giuste erano importanti, ma quasi tutte le scarpe andavano bene. «Probabilmente vanno benissimo le scarpe che indossate per il giardinaggio, o per fare i lavori in casa.»

Come?

Per quanto riguardava la tenuta da allenamento, Bowerman diceva ai lettori che l'abbigliamento giusto «può aiutare lo spirito», ma aggiungeva che non bisognava essere ossessionati dai *marchi*.

Forse pensava che questo valesse per il jogger casuale, in contrasto con l'atleta vero e proprio, ma aveva bisogno di metterlo nero su bianco, santo cielo? Mentre stavamo lottando per far conoscere un *marchio*? E soprattutto, cosa voleva dire rispetto a quello che pensava davvero della Blue Ribbon, e di me? Qualunque scarpa andava bene? Se era così, perché mai ci davamo tanto da fare per vendere le Tiger? Perché continuavamo a fare i cretini?

Eccomi lì a inseguire l'Adidas, ma per qualche strana via stavo ancora inseguendo Bowerman, per avere la sua approvazione, e al solito mi

sembrava molto improbabile, alla fine del 1967, poter mai raggiungere uno dei due.

Grazie soprattutto alle Cortez di Bowerman, chiudemmo l'anno in un tripudio, raggiungendo le aspettative in fatto di ricavi: 84.000 dollari. Quasi non vedevo l'ora di presentarmi di nuovo alla First National. Wallace stavolta avrebbe fatto marcia indietro, avrebbe allentato i cordoni della borsa. Magari avrebbe persino ammesso il valore di una crescita rapida.

Nel frattempo, la Blue Ribbon era cresciuta ben oltre il mio appartamento. Forse è più esatto dire che ne aveva preso possesso. Ormai sembrava l'appartamento da scapolo di Johnson. Mancavano solo una luce violetta e un polpo in miniatura. Non potevo rimandare ancora, avevo bisogno di un ufficio vero e proprio, quindi affittai una grande stanza nella zona est della città.

Non era un granché. Un vecchio ufficio disadorno con il soffitto alto e le finestre alte, molte delle quali rotte o bloccate in posizione aperta, che tradotto voleva dire una pungente temperatura costante di 10 gradi. Proprio accanto c'era una rumorosa bettola, il Pink Bucket, dove ogni pomeriggio alle quattro in punto accendevano il jukebox. Le pareti erano così sottili che sentivi scendere il primo disco, e di lì in poi percepivi il battito di ogni singola nota.

Pareva di sentire i fiammiferi sfregati per accendere le sigarette. Il tintinnio dei bicchieri. I brindisi. *Salud*. Alla tua, amico.

Ma l'affitto era a buon mercato. Cinquanta dollari al mese.

Portai Woodell a vederlo, e lui ammise che aveva un certo fascino. Era importante che gli piacesse, perché intendevo trasferirlo dal negozio di Eugene a questo ufficio. Aveva dimostrato notevoli capacità in negozio, aveva talento per l'organizzazione e un'energia illimitata, ma potevo impiegarlo meglio in quella che avrei definito «la sede centrale». Come mi aspettavo, il primo giorno arrivò con una soluzione per le finestre bloccate. Portò uno dei suoi vecchi giavellotti con cui agganciò i fermi delle finestre e le chiuse.

Non potevamo permetterci di sostituire i vetri rotti, quindi nei giorni veramente freddi indossavamo qualche maglione in più.

Nel frattempo, montai una parete di compensato in mezzo alla stanza, dividendo così uno spazio per il magazzino, dietro, da una zona ufficio e

vendita davanti. Non ero abile nel bricolage, e il pavimento era tutto sconnesso, per cui il muro non venne molto diritto e nemmeno uniforme. Da tre metri di distanza sembrava ondulado. Woodell e io decidemmo che aveva un'aria modaiola.

In un negozio di articoli per ufficio usati comprammo tre scrivanie malconce, una per me, una per Woodell, una per «il prossimo abbastanza stupido da lavorare per noi». Rivestii anche una parete di sughero, per appenderci i diversi modelli di Tiger, prendendo in prestito qualche idea di arredamento dalla casa di Johnson a Santa Monica. In un angolo allestii un salottino dove i clienti potevano provare le scarpe.

Un pomeriggio, cinque minuti prima delle sei, entrò un ragazzo. Aveva bisogno di un paio di scarpe da corsa, disse timidamente. Woodell e io ci guardammo, e guardammo l'orologio. Eravamo esausti, ma ogni vendita in più era una manna. Parlammo con lui del suo collo del piede, del suo passo, della sua vita, e gli offrimmo diverse paia da provare. Se la prese comoda, allacciandole bene, camminando su e giù per la stanza, e concludendo ogni volta: «Non so se vanno bene». Alle sette disse che doveva andare a casa a «pensarci». Se ne andò, lasciandoci in mezzo a pile di scatole vuote e scarpe sparpagliate. Guardai Woodell. Lui guardò me. Era così che si faceva, per creare un'azienda che vende scarpe?

A mano a mano che trasferivo il campionario da casa mia al nuovo ufficio, mi dicevo che forse avrebbe avuto più senso lasciare l'appartamento e traslocare lì, dato che in pratica già ci vivevo. Quando non ero alla Price Waterhouse, a guadagnare i soldi dell'affitto, sarei stato alla Blue Ribbon, e viceversa. La doccia potevo farmela in palestra.

Ma pensavo che abitare in ufficio fosse una scelta folle.

Poi mi arrivò una lettera da Johnson, in cui mi diceva che era andato ad abitare nel suo nuovo ufficio.

Aveva scelto di stabilire la nostra sede sulla East Coast a Wellesley, un elegante sobborgo di Boston. Naturalmente, includeva una mappa disegnata a mano, uno schizzo, e più informazioni di quelle che avrebbero mai potuto essermi utili sulla storia, la topografia e le previsioni meteo di Wellesley. Inoltre, mi spiegava com'era pervenuto alla scelta.

In un primo momento aveva preso in considerazione Long Island, a New York. Giunto lì, si era incontrato con il ragazzo che lo aveva avvisato delle

trame segrete del Marlboro Man. Il ragazzo lo aveva accompagnato in giro, e Johnson aveva visto abbastanza per decidere che Long Island non faceva per lui. Aveva salutato il ragazzo, si era diretto a nord sulla I-95, e quando era arrivato a Wellesley aveva avvertito un certo feeling. Aveva visto gente che correva lungo le pittoresche stradine di campagna, e tante erano donne, molte delle quali sembravano sosia di Ali McGraw. Ali McGraw era il tipo di Johnson. Si ricordava che lei aveva frequentato il Wellesley College.

Poi aveva saputo, o si era ricordato, che il percorso della Maratona di Boston passava proprio di lì. Aggiudicato.

Aveva trovato nel suo schedario l'indirizzo di un cliente della zona, un altro campione di atletica delle superiori. Era andato a casa sua e aveva bussato alla porta, senza preavviso. Il giovane non c'era, ma i genitori avevano detto a Johnson che se voleva entrare ad aspettarlo era il benvenuto. Tornato a casa, il ragazzo aveva trovato il suo fornitore di scarpe che cenava con tutta la famiglia. Il giorno successivo, dopo una corsa insieme, Johnson si era fatto dare da lui una lista di nomi – allenatori del luogo, potenziali clienti, possibili contatti – e un elenco dei quartieri che gli sarebbero potuti piacere. Nel giro di pochi giorni aveva trovato e affittato una casetta dietro un'impresa di pompe funebri. Nel prenderne possesso a nome della Blue Ribbon, l'aveva anche trasformata in casa sua. E voleva che facessi a metà con lui dei 200 dollari di affitto.

Aggiungeva come poscritto che avrei anche dovuto comprargli i mobili.

Non gli risposi.

1968

Impegnato per sei giorni alla settimana alla Price Waterhouse, dedicavo le ore del mattino presto e della sera tardi e tutti i fine settimana e le vacanze alla Blue Ribbon. Nessun amico, nessuna attività fisica, nessuna vita sociale... ed ero contento come una pasqua. La mia vita era squilibrata, certo, ma non me ne importava. In effetti, avrei voluto persino più squilibrio. O un diverso tipo di squilibrio.

Volevo dedicare ogni minuto di ogni giorno alla Blue Ribbon. Non ero mai stato capace di fare più cose contemporaneamente, e non vedevo alcun motivo per iniziare ora. Volevo essere presente, sempre. Volevo rimanere costantemente concentrato sull'unico compito che davvero contava. Se la mia vita doveva essere tutta lavoro e niente gioco, volevo che il mio lavoro fosse un gioco. Volevo andarmene dalla Price Waterhouse. Non che la odiassi; era solo che non mi rappresentava.

Volevo quello che tutti vogliono. Essere me stesso, a tempo pieno.

Ma non era possibile. La Blue Ribbon semplicemente non poteva mantenermi. Anche se l'azienda era sulla buona strada per raddoppiare le vendite per il quinto anno consecutivo, non era ancora in grado di garantire uno stipendio al suo cofondatore. Così pensai a un compromesso: trovare un altro lavoro principale, che mi permettesse di pagare le bollette ma richiedesse un minor numero di ore, lasciandomi più tempo per la mia passione.

L'unico lavoro rispondente a questo criterio che mi veniva in mente era l'insegnamento. Feci domanda alla Portland State University e ottenni un impiego come assistente, a 700 dollari al mese.

Avrei dovuto essere felice di lasciare la Price Waterhouse, ma avevo imparato molto lì, ed ero triste all'idea di dire addio a Hayes. Niente più cocktail dopo il lavoro, gli dissi. Niente più Walla Walla. «Ho intenzione di concentrarmi sul mio progetto legato alle scarpe» annunciai. Hayes aggrottò la fronte, borbottando qualcosa sul fatto che gli sarei mancato, o che mi ammirava.

Gli chiesi che cosa aveva intenzione di fare. Mi disse che intendeva proseguire la carriera alla Price Waterhouse. Perdere 30 chili e diventare

partner, quello era il piano. Gli augurai buona fortuna.

Per rassegnare formalmente le dimissioni, dovevo andare a parlare con il capo, un partner anziano dal nome dickensiano di Curly Leclerc. Fu gentile, imparziale e rilassato, mentre recitava il dramma in un atto che aveva già interpretato centinaia di volte: il colloquio di uscita. Mi chiese che cosa avevo intenzione di fare, invece di lavorare per una delle migliori società di revisione al mondo. Gli dissi che avevo avviato un'azienda e speravo potesse decollare, e nel frattempo sarei andato a insegnare contabilità.

Mi fissò. Ero uscito dal seminato. E di parecchio. «Perché diavolo vuole fare una cosa del genere?»

Poi venne l'altro colloquio di uscita, quello difficile. Lo dissi a mio padre. Anche lui mi fissò. Era già abbastanza disdicevole che fossi ancora lì a fare il cretino con le scarpe, disse, ci mancava solo *questo*. Insegnare non era decoroso. Insegnare alla Portland State era assolutamente indecoroso. «Cosa dirò ai miei amici?» mi chiese.

L'università mi assegnò quattro corsi di contabilità, compreso quello base. Passai un certo numero di ore a prepararmi, ripassando i concetti fondamentali, e con l'arrivo dell'autunno l'equilibrio della mia vita cambiò, proprio come avevo programmato. Continuavo a non avere tutto il tempo che volevo o che serviva per la Blue Ribbon, ma ne avevo comunque di più. Stavo seguendo una strada che sentivo mia, e anche se non ero sicuro di sapere dove mi avrebbe portato, ero pronto a scoprirlo.

Così ero raggianti di speranza quel primo giorno del semestre, agli inizi di settembre 1967. I miei studenti, però, non erano affatto raggianti. Entrarono in aula lentamente, tutti o quasi con aria annoiata e ostile. Per l'ora successiva sarebbero rimasti rinchiusi in quella gabbia soffocante, costretti a nutrirsi di alcuni dei concetti più aridi mai concepiti, e il colpevole ero io, il che faceva di me il bersaglio del loro risentimento. Mi guardavano, irritati. Qualcuno fece una smorfia.

Li capivo. Ma non avrei permesso loro di innervosirmi. In piedi al leggio, cravatta grigia sottile su completo nero, restai calmo, in linea di massima. Sono sempre stato un po' agitato, un po' nervoso, e in quei giorni avevo diversi tic, come avvolgermi degli elastici al polso e farli schioccare sulla pelle, così, per gioco. Può darsi che li abbia fatti schioccare più volte e più

forte, a mano a mano che vedevo gli studenti accasciarsi nell'aula come galeotti incatenati l'uno all'altro.

All'improvviso, con un movimento rapido e lieve, si materializzò nell'aula una splendida ragazza, che prese posto in prima fila. Aveva lunghi capelli biondi e un paio di orecchini a cerchio dorati, che come i capelli le sfioravano le spalle. La guardai, e lei guardò me. Occhi azzurri luminosi, messi in risalto da un marcato eyeliner nero.

Pensai a Cleopatra. Pensai a Julie Christie. Pensai: Cribbio, la sorellina di Julie Christie si è appena iscritta al mio corso di contabilità.

Mi chiesi quanti anni avesse. Non doveva averne ancora venti, calcolai, facendo schioccare l'elastico contro il polso, una volta, un'altra, e intanto la osservavo, fingendo di guardare altrove. Era difficile distogliere lo sguardo. Era difficile classificarla. Così giovane, eppure così sofisticata. Gli orecchini erano rigorosamente hippie, ma il trucco degli occhi era *très* chic. Chi *era* quella ragazza? E come avrei potuto concentrarmi sulla didattica, con lei in prima fila?

Feci l'appello. Mi ricordo ancora i nomi. «Mr Trujillo?»

«Presente.»

«Mr Peterson?»

«Presente.»

«Mr Jameson?»

«Presente.»

«Miss Parks?»

«Presente» disse la sorellina di Julie Christie, dolcemente.

Alzai gli occhi, rivolgendole un mezzo sorriso. Lei mi rivolse un mezzo sorriso. Feci un tremolante segno a matita accanto al suo nome completo: Penelope Parks. Penelope, come la fedele moglie del grande viaggiatore Ulisse.

Presente a tutti gli effetti.

Decisi di impiegare il metodo socratico. Volevo emulare i professori della Oregon e di Stanford di cui avevo più apprezzato i corsi, suppongo. Inoltre, ero ancora sotto l'incantesimo delle cose viste in Grecia, ancora ammaliato da quella giornata sull'Acropoli. Ma forse, facendo domande invece di tenere lezioni, cercavo anche di distogliere l'attenzione da me stesso, e di

costringere gli studenti a partecipare. Specialmente qualche bella studentessa.

«Va bene, signori,» dissi «acquistate tre aggeggi praticamente identici, rispettivamente per 1 dollaro, 2 dollari e 3 dollari. Ne mettete in vendita uno per 5 dollari. Qual è il *costo* dell'aggeggio venduto? E qual è il ricavo lordo della vendita?»

Diverse mani si alzarono. Nessuna, purtroppo, apparteneva alla signorina Parks. Stava guardando in basso. Più timida del professore, a quanto pareva. Fui costretto a interpellare Trujillo, e poi Peterson.

«Va bene» dissi. «Ora, Mr Trujillo ha registrato il suo inventario con il metodo FIFO [First In First Out] e ha realizzato un utile lordo di 4 dollari. Mr Peterson invece ha scelto il metodo LIFO [Last In First Out] e ha avuto un utile lordo di 2 dollari. Quindi, chi ha fatto l'affare migliore?»

Seguì una discussione animata, che coinvolse quasi tutti tranne la signorina Parks. Io la guardavo. E la guardavo. Lei non parlava. E non alzava lo sguardo. Forse non è timida, pensai. Forse è solo che non è molto brillante. Che tristezza se avesse dovuto abbandonare il corso. O se avessi dovuto bocciarla.

Per iniziare, cercai di inculcare nei miei studenti il principio basilare di tutta la contabilità: Attivo uguale passivo più capitale. Questa equazione fondamentale, ribadii, deve sempre essere in pari. La contabilità è soluzione di problemi, dissi, e la maggior parte dei problemi si riduce a qualche squilibrio in questa equazione. Per trovare la soluzione, dunque, ristabilite l'equilibrio. Mi sentivo un po' ipocrita nel dirlo, dal momento che la mia azienda aveva un assurdo 90 per cento di passivo. Più di una volta tremai al pensiero di ciò che avrebbe detto Wallace se avesse assistito a una mia lezione.

I miei studenti non parevano molto più capaci di me di ristabilire l'equilibrio in quell'equazione. I loro compiti scritti a casa erano tremendi. Con una sola eccezione: quelli di Miss Parks! Nei primi compiti ottenne il voto massimo. Con quelli successivi si affermò come il miglior studente della classe. E non solo dava tutte le risposte giuste. La sua scrittura era deliziosa. Ricordava la calligrafia giapponese. Una ragazza con quell'aspetto, anche così brillante?

Continuò a ottenere i voti più alti della classe nel semestre. Non so chi ne fosse più lieto, se Miss Parks o Mr Knight.

Quando ebbi riconsegnato i test agli studenti, si avvicinò alla mia scrivania chiedendo se poteva parlarmi. Ma certo, le dissi, cominciando subito a far schioccare con violenza i miei elastici da polso. Mi chiese se ero disponibile a essere il suo consigliere. Non me l'aspettavo. «Oh» dissi. «Ehm, ne sarei onorato.»

Poi mi lasciai sfuggire: «Le potrebbe... interessare... un lavoro?».

«Che genere?»

«Ho una piccola azienda di scarpe... ehm, come attività secondaria. E potrebbe essermi utile un aiuto per la contabilità.»

Teneva i libri di testo contro il petto. Li sistemò e sbatté le ciglia. «Oh» disse. «Be', ecco... Okay. Sembra... divertente.»

Le offrii un salario di 2 dollari l'ora. Lei annuì. Affare fatto.

Qualche giorno dopo arrivò in ufficio. Woodell e io le assegnammo la terza scrivania. Lei si sedette, appoggiò le mani sul ripiano, si guardò intorno nella stanza. «Cosa volete che faccia?» chiese.

Woodell le passò una lista di cose da fare – battere a macchina, tenere i libri contabili, la programmazione, le giacenze, il magazzino, l'archiviazione fatture – e le disse di sceglierne un paio ogni giorno e di sbrigarle.

Ma lei non scelse. Le sbrigò tutte. Rapidamente, e con scioltezza. Nel giro di una settimana, né Woodell né io riuscivamo a ricordare come avevamo fatto a cavarcela senza di lei.

Non era solo la qualità del lavoro di Miss Parks che ci sembrava così preziosa. Era lo spirito positivo con cui lo faceva. Ci si era buttata anima e corpo fin dal primo giorno. Aveva capito quello che stavamo cercando di fare, quello che stavamo cercando di costruire. Sentiva che la Blue Ribbon era unica, che poteva diventare qualcosa di speciale, e voleva fare tutto ciò che poteva per essere d'aiuto. E non era poco.

Aveva un ottimo modo di interagire con le persone, in particolare con i rappresentanti che continuavamo ad assumere. Ogniqualvolta passavano in ufficio, Miss Parks prendeva loro le misure in un attimo, e a seconda delle necessità li seduceva o li metteva al loro posto. Per quanto timida, era imprevedibile e divertente, e spesso i rappresentanti – quelli che le piacevano – se ne andavano ridendo e scuotendo la testa, chiedendosi da dov'era arrivata la botta.

L'impatto della presenza di Miss Parks era più evidente in Woodell. Stava attraversando un brutto momento, proprio in quel periodo. Il suo corpo combatteva contro la sedia a rotelle, opponendosi all'idea di essere imprigionato a vita. Era afflitto da piaghe da decubito e altri disturbi legati al fatto di rimanere seduto immobile, e spesso stava a casa in malattia per settimane. Ma quando era in ufficio, seduto accanto a Miss Parks, riprendeva colore alle guance. Lei aveva un effetto risanatore su di lui, e vederla all'opera aveva un effetto ammalianti su di me.

Quasi sempre mi ritrovavo a offrirmi di andare a prendere il pranzo per Miss Parks e per Woodell, ed ero lieto di farlo. Era il tipo di incombenza che avremmo potuto chiedere a Miss Parks, e invece ci andavo di corsa io, un giorno sì e l'altro pure. Era cavalleria? O una diavoleria? Che cosa mi stava succedendo? Non mi riconoscevo.

Certo, ci sono cose che non cambiano mai. Avevo la testa così piena di debiti e di crediti, e di scarpe, scarpe e ancora scarpe, che difficilmente riuscivo a ordinare il pranzo giusto. Miss Parks non si lamentava mai. E nemmeno Woodell. Ogni volta, quando consegnavo a entrambi un sacchetto di carta marrone, si scambiavano un'occhiata complice. «Non vedo l'ora di scoprire cosa mangerò oggi a pranzo» borbottava Woodell. Miss Parks si portava una mano alla bocca, per nascondere un sorriso.

Penso che Miss Parks vedesse che ero sotto incantesimo. Ci furono diversi lunghi sguardi tra noi, diverse pause colme di significativo imbarazzo. Ricordo uno scoppio di risate più nervose del normale, un silenzio gravido di attese. Ricordo un lungo momento in cui i nostri occhi rimasero in contatto, che mi tenne sveglio tutta la notte.

Poi accadde. In un freddo pomeriggio di fine novembre, mentre Miss Parks non era in ufficio, stavo andando nel retro quando notai che il cassetto della sua scrivania era aperto. Mi fermai a chiuderlo e dentro vidi... una pila di assegni? Tutti gli assegni del suo stipendio. Non li aveva incassati.

Quello non era un lavoro, per lei. Era qualcos'altro. E così, forse... ero io? Poteva darsi?

Poteva darsi.

(In seguito, scoprii che Woodell stava facendo la stessa cosa.)

Quell'anno, per la festa del Ringraziamento, Portland fu investita da un'ondata di gelo da record. La brezza dai buchi delle finestre dell'ufficio era diventata un furioso vento polare. Le raffiche erano a volte così forti da

far volare via le carte dalle scrivanie e svolazzare le stringhe dei modelli esposti. A stare in ufficio non si resisteva, ma non ci potevamo permettere di far riparare le finestre e nemmeno di chiudere. Così, Woodell e io ci trasferimmo a casa mia, e Miss Parks ci raggiungeva lì al pomeriggio.

Un giorno, dopo che Woodell era andato a casa, né Miss Parks né io parlammo molto. Finito l'orario di lavoro, la accompagnai all'ascensore. Schiacciai il pulsante di discesa. Sui nostri volti c'era un sorriso tirato. Schiacciai di nuovo il pulsante. Entrambi tenevamo gli occhi fissi sulla spia luminosa sopra le porte dell'ascensore. Mi schiarì la gola. «Miss Parks» dissi. «Non è che, ehm... magari uscirebbe con me, venerdì sera?»

Quegli occhi da Cleopatra! Diventarono grandi il doppio. «Dice a me?»

«Non vedo nessun altro, qui» dissi.

Ping. Le porte dell'ascensore si aprirono.

«Ehm» disse lei, gli occhi bassi a guardarsi i piedi. «Be'... Okay. Va bene.» Si precipitò nell'ascensore, e lasciò che le porte si chiudessero senza mai alzare lo sguardo un istante.

La portai all'Oregon Zoo. Non so perché. Forse avevo pensato che passeggiare guardando gli animali sarebbe stato un modo non impegnativo di fare conoscenza. Inoltre, pitoni birmani, capre nigeriane e coccodrilli africani mi avrebbero offerto ampie opportunità di far colpo su di lei con i racconti dei miei viaggi. Sentivo il bisogno di vantarmi di aver visto le piramidi, il tempio di Nike. Le dissi anche di quanto ero stato male a Calcutta. Non avevo mai raccontato a nessuno i dettagli di quel terribile momento. Non sapevo perché ne stessi parlando a Miss Parks, a parte il fatto che Calcutta era stato uno dei momenti in cui mi ero sentito più solo nella mia vita, e lì, invece, non mi sentivo affatto solo.

Le confessai che la Blue Ribbon era in bilico. Avrebbe potuto fallire da un giorno all'altro, ma io ancora non mi ci vedevo a fare qualcosa di diverso. La mia piccola azienda di scarpe era una cosa viva, che respirava, che avevo creato dal nulla. L'avevo fatta nascere, nutrita quando era malata, salvata più volte quando era moribonda e adesso volevo vederla reggersi sulle sue gambe e andare nel mondo, ne avevo bisogno. «Le sembra che abbia senso, tutto questo?»

Ehm, disse lei.

Passammo davanti ai leoni e alle tigri. Le dissi che non volevo a nessun costo lavorare per qualcun altro. Volevo costruire qualcosa che fosse mio, qualcosa da poter indicare e dire: l'ho *fatto* io. Era l'unico modo che conoscevo per dare un senso alla vita.

Lei annuì. Come i principi base della contabilità, coglieva tutto d'intuito, in un attimo.

Le chiesi se si vedeva con qualcuno. Mi disse di sì, ma il ragazzo, be', era solo un ragazzo. Tutti i ragazzi con cui era uscita, insomma, erano solo dei ragazzi. Che parlavano di sport e di macchine. (Fui abbastanza sveglio da non confessarle che mi piacevano sia gli uni che le altre.) «Ma lei» disse «ha visto il mondo. E ora sta mettendo in gioco tutto per creare questa azienda...»

La sua voce si affievolì. Io rimasi lì impalato. Dicemmo addio ai leoni e alle tigri.

Per il nostro secondo appuntamento andammo al Jade West, un ristorante cinese di fronte all'ufficio, dall'altra parte della strada. Davanti al manzo mongolo e al pollo all'aglio mi raccontò la sua storia. Viveva ancora con i suoi e amava molto la sua famiglia, ma c'erano delle difficoltà. Il padre era un avvocato della marina, il che mi sembrava un buon lavoro. La loro casa di certo sembrava più grande e bella di quella in cui ero cresciuto io. Ma cinque figli, mi fece capire, erano tanti. Il denaro era un problema costante. Dover contenere i consumi era un'abitudine consolidata. Alcuni generi di prima necessità, come la carta igienica, scarseggiavano sempre. Era una casa segnata dall'*insicurezza*. A lei *non piaceva* l'insicurezza. Preferiva la sicurezza. Lo disse di nuovo. *Sicurezza*. Ecco perché era stata attratta dalla contabilità. Sembrava qualcosa di solido, di affidabile, di sicuro, un settore di lavoro su cui poter sempre contare.

Le chiesi perché avesse scelto la Portland State. Mi disse che aveva iniziato alla Oregon State.

«Oh» dissi, come se mi avesse confessato di essere stata in prigione.

Lei scoppiò a ridere. «Se la cosa la può consolare, la odiavo.» In particolare, non poteva soffrire di dover frequentare almeno un seminario per imparare a parlare in pubblico, come l'università chiedeva a tutti gli studenti. Lei era troppo timida.

«Ho capito, Miss Parks.»

«Mi chiami Penny.»

Dopo cena l'accompagnai a casa in auto e conobbi i suoi genitori. «Mamma, papà, questo è Mr Knight.»

«Piacere di conoscervi» dissi, stringendo loro le mani.

E rimanemmo lì a guardarci. Poi a guardare le pareti. Poi il pavimento. Che bella giornata oggi, vero?

«Bene», dissi, battendo appena sul mio orologio e facendo schioccare gli elastici, «è tardi, è meglio che vada.»

Sua madre guardò l'orologio sulla parete. «Sono solo le nove» disse. «Sarà un appuntamento galante.»

Subito dopo il nostro secondo appuntamento, Penny andò con i suoi genitori alle Hawaii per Natale. Mi mandò una cartolina, e io lo presi come un buon segno. Quando tornò, al suo primo giorno in ufficio, la invitai di nuovo fuori a cena. Era l'inizio di gennaio 1968, una serata gelida.

Andammo anche allora al Jade West, ma questa volta ci demmo appuntamento là ed ero piuttosto in ritardo, perché ero reduce dalla riunione della commissione dei boy scout, dove avevo il grado di Aquila, cosa per la quale mi punzecchiò non poco. «Lei sarebbe un'Aquila degli scout?»

Presi anche questo come un buon segno. Si sentiva abbastanza a suo agio con me da prendermi in giro.

A un certo punto, durante quel terzo appuntamento, mi resi conto che eravamo entrambi molto più a nostro agio. Era una sensazione piacevole. La sensazione continuò, e nel corso delle successive settimane si approfondì. Svilupparammo un rapporto, una sensibilità reciproca, un talento per la comunicazione non verbale. Come solo due persone timide sanno fare. Quando si intimidiva, o si sentiva a disagio, io lo percepivo, e rispettava il suo silenzio oppure cercavo di incoraggiarla a parlare, a seconda. Quando ero turbato, immerso in qualche dibattito interiore con me stesso a proposito di affari, lei sapeva se era il caso di darmi una leggera pacca sulla spalla o aspettare con pazienza che ne uscissi da solo.

Penny non aveva ancora l'età legale per bere alcolici, ma spesso prendevamo in prestito la patente di guida di una mia sorella e andavamo a bere un cocktail in centro al Trader Vic's. L'alcol e il tempo produssero la loro magia. A febbraio, intorno al mio trentesimo compleanno, Penny

passava ogni minuto del suo tempo libero alla Blue Ribbon, e le serate a casa mia. A un certo punto smise di chiamarmi Mr Knight.

Inevitabilmente, la portai a casa per presentarla alla mia famiglia. Eravamo tutti seduti a tavola in soggiorno, a pranzo, a mangiare l'arrosto della mamma, bevendo latte freddo e facendo finta di non essere imbarazzati. Penny era la seconda ragazza che avessi mai portato a casa, e sebbene non possedesse il carisma selvaggio di Sarah, quello che aveva era meglio. Il suo fascino era reale, immediato, e anche se ai Knight sembrava piacere, erano pur sempre i Knight. Mia madre non disse nulla; le mie sorelle cercarono invano di fare da ponte tra lei e mio padre, che pose una serie di domande indagatrici e approfondite sulla provenienza e sull'educazione di Penny, finendo per sembrare un incrocio tra uno che doveva concedere un mutuo e un detective della omicidi. Penny mi disse poi che l'atmosfera era l'esatto opposto di casa sua, dove la cena era un parapiglia, con tutti che ridevano e parlavano insieme, i cani che abbaiano e in sottofondo la televisione a tutto volume. Le assicurai che nessuno avrebbe immaginato che si fosse sentita fuori posto, da noi.

La volta dopo fu lei a portarmi a casa sua, e constatai che tutto quello che mi aveva detto era vero. Casa sua *era* l'opposto della nostra. Anche se era molto più grande del Chateau Knight, era un disastro. I tappeti erano macchiati per via dei tanti animali: un pastore tedesco, una scimmia, un gatto, parecchi ratti bianchi, un'oca stizzosa. Il caos era la regola. Oltre al clan dei Parks, e alla loro arca di animali domestici, era un luogo di ritrovo per tutti i bambini che giravano per il quartiere.

Feci del mio meglio per conquistare i suoi, ma mi sembrava di non riuscire a entrare in contatto con nessuno, né umano né altro. Con cautela, un passo alla volta, feci qualche tentativo con Dot, la madre di Penny. Mi ricordava zia Mame: una matta spericolata, perennemente giovane. Per molti versi era un'eterna adolescente, che rifiutava il suo ruolo di matriarca. Mi colpì che si comportasse con Penny più come una sorella che come una madre, e in effetti, subito dopo cena, quando Penny e io la invitammo a bere qualcosa con noi, lei colse al volo l'occasione.

Facemmo più di una sosta in vari locali e concludemmo la serata in una bettola da dopolavoro nella zona est. Penny, dopo due cocktail, passò all'acqua, ma Dot no. Dot continuò a bere, imperterrita, e ben presto scattò

in piedi e si mise a ballare in compagnia di strani tipi. Marinai, e anche peggio. A un certo punto, indicò Penny con il pollice e mi disse: «Sbarazziamoci di questo impiastro! È un peso morto!». Penny si mise le mani sugli occhi. Io risi e mi rilassai. Avevo superato il test di Dot.

Il fatto di esserle piaciuto mi faceva ben sperare qualche mese più tardi, quando pensai di andare via con Penny per un weekend lungo. Anche se aveva passato molte serate nel mio appartamento, eravamo ancora vincolati alle convenzioni. Finché viveva sotto il loro tetto, Penny si sentiva obbligata a obbedire ai genitori, a rispettare le loro regole e abitudini. Quindi dovevo ottenere il permesso di sua madre, per portarla così tanto fuori città.

Mi presentai a casa loro in giacca e cravatta. Fui carino con gli animali, feci le coccole all'oca e chiesi a Dot di scambiare due chiacchiere. Ci sedemmo al tavolo della cucina, con due tazze di caffè, e le dissi che tenevo tanto a Penny. Dot sorrise. Dissi che credevo che anche Penny tenesse tanto a me. Dot sorrise, ma meno convinta. Dissi che volevo portare Penny a Sacramento per il fine settimana. Per i campionati nazionali di atletica.

Dot bevve un sorso di caffè e arricciò le labbra. «Hmm... no» disse. «No, Buck, non sono d'accordo. Non credo sia il caso.»

«Oh» dissi. «Mi dispiace che lei la pensi così.»

Andai a cercare Penny in una delle stanze sul retro e le comunicai che sua madre aveva detto di no. Penny si prese il viso tra le mani. Le dissi di non preoccuparsi, che sarei andato a casa a rifletterci per trovare una soluzione.

Il giorno dopo tornai a casa di Penny e di nuovo chiesi a Dot di dedicarmi un attimo di tempo. Di nuovo ci mettemmo a sedere in cucina con due tazze di caffè. «Dot,» dissi «probabilmente ieri non sono riuscito a spiegare la serietà delle mie intenzioni nei confronti di sua figlia. Sa, Dot, io amo Penny. E Penny ama me. E se le cose continuano così, io vedo noi due costruire una vita insieme. Quindi spero *vivamente* che sia disposta a tornare sulla sua decisione di ieri.»

Dot girò lo zucchero nel caffè, tamburellando con le dita sul tavolo. Aveva una strana espressione sul volto, un misto di paura e di frustrazione. Non aveva molta esperienza in fatto di trattative, e non sapeva che la regola base di ogni trattativa è sapere che cosa vuoi, quello che hai bisogno di

portare a casa per sentirti soddisfatto. Così, un po' disorientata, si arrese subito. «Va bene» disse. «Va bene.»

Penny e io prendemmo un volo per Sacramento. Eravamo entrambi entusiasti di essere in viaggio, lontano dai genitori e dalle regole, anche se avevo il dubbio che Penny fosse più che altro entusiasta di poter usare il suo regalo di laurea: un set di valigie rosa.

Qualunque fosse la ragione, niente poteva intaccare il suo buon umore. C'era un caldo torrido quel fine settimana, quasi quaranta gradi, ma non si lamentò mai una volta, nemmeno dei sedili di metallo delle gradinate, diventati piastre di cottura. Non si annoiò quando le spiegai le sfumature dell'atletica leggera, la solitudine e la maestria del corridore. Era interessata. Capiiva tutto, all'istante, come sempre.

A un certo punto la portai sul campo, la presentai ai corridori che conoscevo e a Bowerman, che fu molto cortese e la riempì di complimenti, le disse quanto era bella, e le chiese tutto serio che cosa ci faceva con un buono a nulla come me. Ci fermammo con il mio ex allenatore a guardare le ultime gare della giornata.

Quella notte alloggiammo in un hotel ai margini della città, in una suite dipinta e tappezzata di una sconcertante tonalità di marrone. Secondo noi, era il colore del toast bruciato. La domenica mattina la passammo in piscina, al riparo dal sole, dividendoci l'ombra sotto il trampolino. A un certo punto sollevai l'argomento del nostro futuro. Il giorno dopo dovevo partire per un lungo e decisivo viaggio in Giappone, con cui speravo di cementare il mio rapporto con la Onitsuka. Al mio ritorno, a fine estate, non avremmo potuto continuare a «uscire insieme», le dissi. La Portland State disapprovava le relazioni fra insegnanti e studenti. Dovevamo fare qualcosa per formalizzare il nostro rapporto, per renderlo irreprensibile. Stavo parlando di matrimonio. «Riesci a organizzare il matrimonio da sola, mentre sono via?» chiesi. «Sì» rispose lei.

Non ci fu praticamente niente da discutere, nessuna suspense, nessuna emozione. Nessuna contrattazione. Tutto sembrava avviato a una conclusione scontata. Tornammo nella suite color toast bruciato e telefonammo a casa di Penny. Dot rispose al primo squillo. Le diedi la notizia, e lei rimase senza fiato per un bel po', poi disse: «Figlio di buona donna». Clic.

Pochi istanti dopo richiamò. Disse che aveva reagito d'impulso, perché aveva in mente di passare l'estate a divertirsi con Penny ed era rimasta delusa. E comunque sarebbe stato *quasi* altrettanto divertente passare l'estate a organizzare le nozze di Penny.

Poi telefonammo ai miei genitori. Sembravano contenti, ma mia sorella Jeanne si era appena sposata ed erano un po' stanchi di matrimoni.

Chiudemmo la telefonata, ci guardammo, guardammo la carta da parati marrone e il tappeto marrone, ed entrambi sospirammo. Così è la vita.

Continuavo a ripetermi, più e più volte, sono fidanzato, sono fidanzato. Ma non riuscivo a convincermi, forse perché eravamo in un hotel alla periferia di Sacramento nel bel mezzo di un'ondata di caldo. Solo dopo, quando arrivammo a casa e andammo da Zales a prendere un anello di fidanzamento con uno smeraldo, cominciai a sembrarmi vero. La pietra e la montatura costarono 500 dollari, e *quello* sì che era vero. Ma mai una volta mi sentii nervoso, mai mi chiesi con quel tipico rimorso da maschio: Oh, Dio, che cosa ho fatto? I mesi in cui avevo frequentato Penny e imparato a conoscerla erano stati i più felici della mia vita, e ora avrei avuto la possibilità di prostrarre quella felicità. Ecco come la vedevo. Semplice come il corso base di contabilità. Attivo uguale passivo più capitale.

Solo quando partii per il Giappone, e salutai con un bacio la mia fidanzata promettendo di scriverle non appena arrivato, la realtà mi colpì in pieno, nelle sue dimensioni e contorni. Non avevo solo una fidanzata, un'amante, un'amica. Avevo una partner. In passato mi ero detto che era Bowerman il mio partner, e in qualche misura lo era anche Johnson. Ma questa cosa con Penny era unica, senza precedenti. Un'unione che ti cambiava la vita. Eppure non mi rendeva nervoso, mi rendeva solo più consapevole. Prima di allora non avevo mai detto arrivederci a un vero e proprio partner, ed era qualcosa di completamente diverso. Ma tu guarda, pensai. Ecco il modo più semplice per capire cosa provi per una persona: dirle arrivederci.

Per una volta, il mio ultimo contatto alla Onitsuka era ancora lo stesso. Kitami era ancora là. Non era stato sostituito. Non era stato trasferito. Al contrario, il suo ruolo in azienda si era consolidato, a giudicare dal suo atteggiamento. Sembrava più a suo agio, più sicuro di sé.

Mi accolse come uno di famiglia, mi disse che era felice dei risultati della Blue Ribbon e del nostro ufficio sulla costa orientale, che sotto la guida di Johnson andava a gonfie vele. «Ora cerchiamo di capire come conquistare il mercato americano» disse.

«Suona bene, detto così» dissi io.

Nella valigetta avevo nuovi modelli di scarpe disegnati sia da Bowerman sia da Johnson, compreso uno al quale avevano collaborato entrambi, una scarpa che chiamavamo «Boston». Aveva un'intersuola con un innovativo cuscinetto a lunghezza intera. Kitami appoggiò i disegni alla parete e li studiò da vicino. Si accarezzò il mento con la mano. Gli piacevano. «Mi piacciono davvero tanto» disse, dandomi una pacca sulla schiena.

Ci incontrammo molte volte nel corso delle successive settimane, e sempre percepivo in Kitami un atteggiamento quasi fraterno. Un pomeriggio accennò al fatto che l'ufficio export pochi giorni dopo sarebbe andato a fare il suo picnic annuale. «Vieni anche tu» propose. «Io?» dissi. «Sì, certo, sei membro onorario dell'ufficio export.»

Il picnic era ad Awaji, un'isoletta al largo di Kobe. Per raggiungerla prendemmo una barca, e all'arrivo vedemmo lunghi tavoli apparecchiati sulla spiaggia, coperti di piatti di frutti di mare e ciotole di noodles e riso. Accanto ai tavoli c'erano vasche piene di bottiglie di bibite e birre ghiacciate. Indossavano tutti costumi da bagno e occhiali da sole, e ridevano. Persone che avevo conosciuto solo in un contesto aziendale e formale, qui si mostravano allegre e spensierate.

Alla fine della giornata ci furono le gare. Esercizi di team-building, come la corsa nei sacchi e le corse sulla spiaggia. Diedi prova della mia velocità, e tutti si inchinarono quando tagliai per primo il traguardo, convenendo sul fatto che il Gaijin Magro andava molto veloce.

Lentamente, cominciavo a cogliere qualcosa della loro lingua. Conoscevo la parola giapponese per dire «scarpa»: *gutzu*. Conoscevo la parola giapponese per dire «entrate»: *shunyu*. Sapevo come chiedere l'ora, e la strada, e imparai una frase che usai spesso: *Watakushi domo no kaisha ni tsuite no joh hou des*.

Ecco alcune informazioni sulla mia azienda.

Verso la fine del picnic mi sedetti sulla sabbia, lo sguardo che vagava sull'oceano Pacifico. Vivevo due vite separate, entrambe meravigliose, entrambe condivise. A casa ero parte di una squadra, io, Woodell e Johnson,

e ora Penny. Qui in Giappone ero parte di una squadra, io e Kitami e tutta la brava gente della Onitsuka. Per natura ero un solitario, ma fin da bambino avevo avuto successo negli sport di squadra. La mia psiche era in piena armonia quando potevo unire il tempo passato da solo e quello trascorso in squadra. Proprio ciò che avevo ora.

Inoltre, stavo facendo affari con un paese che avevo imparato ad amare. Il timore iniziale era svanito. Mi sentivo in sintonia con la timidezza del popolo giapponese, con la semplicità della loro cultura, dei loro prodotti e delle loro arti. Mi piaceva che cercassero di aggiungere bellezza a ogni aspetto della vita, dalla cerimonia del tè alla toilette. Mi piaceva che la radio annunciassero ogni giorno esattamente quali ciliegi, e in quale angolo, erano in fiore, e quanto.

La mia fantasticheria fu interrotta da un uomo di nome Fujimoto, che venne a sedersi accanto a me. Sulla cinquantina, le spalle spioventi, aveva un'aria cupa che andava oltre la malinconia della mezza età. Una sorta di Charlie Brown giapponese. Tuttavia, si vedeva che stava facendo uno sforzo concertato per apparire estroverso e mostrarsi bendisposto nei miei riguardi. Inalberò un sorrisone e mi disse che amava l'America, che avrebbe voluto viverci. Gli risposi che stavo giusto pensando a quanto amavo il Giappone. «Forse dovremmo scambiarci il posto» scherzai. Sorrise mesto. «Quando vuole.»

Mi complimentai per il suo inglese. Disse che lo aveva imparato dai soldati americani.

«Buffo,» commentai «le prime cose che ho imparato sulla cultura giapponese, le ho imparate da due ex militari.»

Le prime parole che i soldati gli avevano insegnato erano state: «Baciarmi il culo!». Ne ridemmo di gusto.

Gli chiesi dove viveva e il sorriso si dileguò. «Ho perso la casa mesi fa» disse. «Il tifone Billie.» La tempesta aveva completamente devastato le isole giapponesi di Honshu e Kyushu, spazzando via duemila case. «Una di quelle» spiegò Fujimoto «era la mia.» «Mi dispiace molto» dissi. Lui annuì, guardando l'acqua. Aveva ricominciato da capo, disse. Come fanno i giapponesi. L'unica cosa che non era riuscito a sostituire, purtroppo, era la sua bicicletta. Negli anni Sessanta le biciclette erano incredibilmente care in Giappone.

A quel punto arrivò Kitami. Notai che Fujimoto si alzò subito e si allontanò.

Raccontai a Kitami che Fujimoto aveva imparato l'inglese dai soldati, e Kitami rispose con orgoglio che *lui* l'inglese lo aveva imparato da solo, da un disco. Mi congratulai, e gli dissi che speravo un giorno di parlare giapponese a un livello pari al suo inglese. Poi gli dissi che stavo per sposarmi. Gli raccontai un po' di Penny, e lui si congratulò, augurandomi buona fortuna. «Quand'è il matrimonio?» chiese. «A settembre» risposi. «Ah,» disse «sarò in America un mese dopo, quando verrò con il signor Onitsuka per le Olimpiadi di Città del Messico. Potremmo visitare Los Angeles.»

Mi invitò ad andare a incontrarli laggiù, per cenare insieme. Dissi che ne sarei stato felice.

Il giorno seguente tornai negli Stati Uniti, e una delle prime cose che feci dopo l'atterraggio fu mettere 50 dollari in una busta e spedirla per posta aerea a Fujimoto. Sul biglietto scrissi: «Per una bicicletta nuova, amico mio».

Qualche settimana dopo mi arrivò una busta da Fujimoto. I miei 50 dollari, avvolti in un biglietto dove mi spiegava che aveva chiesto ai suoi superiori se poteva tenere il denaro, e loro avevano detto di no.

C'era un poscritto: «Se mandi a casa mia, io posso tenere».

Lo feci.

E così nacque un altro di quei rapporti in grado di cambiarti la vita.

Il 13 settembre 1968 Penny e io ci scambiammo le promesse davanti a duecento persone nella chiesa episcopale di St. Marks nel centro di Portland, allo stesso altare dove si erano sposati i genitori di Penny. Era passato un anno, giorno più giorno meno, da quando Miss Parks aveva messo piede per la prima volta nella mia classe. Era di nuovo in prima fila, per così dire, solo che questa volta io ero accanto a lei. E adesso era Mrs Knight.

Davanti a noi c'era suo zio, un prete episcopale di Pasadena, che celebrò la funzione. Penny tremava così tanto che non riusciva ad alzare il viso per guardare lui, e me, negli occhi. Io non tremavo, perché avevo barato. Avevo nel taschino due bottigliette mignon di whisky, provenienti dall'ultimo

viaggio aereo in Giappone. Una la buttai giù poco prima della cerimonia, l'altra subito dopo.

Il mio testimone era mio cugino Houser. Il mio avvocato, il mio gregario. Gli altri testimoni erano i due fratelli di Penny e Cale, l'amico dei tempi della Stanford, che poco prima della cerimonia mi disse: «È la seconda volta che ti vedo così nervoso». Scoppiammo a ridere, rievocando per l'ennesima volta quel giorno all'università, quando avevo tenuto la mia presentazione al seminario di imprenditorialità. Oggi, pensai, è la stessa cosa. Ancora una volta sto dicendo a una sala piena di gente che qualcosa è possibile, che qualcosa può funzionare, quando in realtà non lo so. Parlo in base a una teoria, per fede, per fare lo sbruffone, come ogni sposo. E come ogni sposa. Stava a noi due, Penny e me, dimostrare che ciò che avevamo detto quel giorno era vero.

Il ricevimento fu al Garden Club di Portland, dove le signore della buona società si riunivano nelle sere d'estate a bere daiquiri e scambiarsi pettegolezzi. Era una serata calda. Il cielo minacciava pioggia, ma si trattenne. Ballai con Penny. Ballai con Dot. Ballai con mia madre. Prima di mezzanotte, Penny e io dicemmo addio a tutti e balzammo nella mia auto nuova di zecca, una grintosa Cougar nera. Mi diressi veloce verso la costa, a due ore di distanza, dove avevamo programmato di trascorrere il fine settimana nella casa al mare dei suoi genitori.

Dot telefonò ogni mezz'ora.

1969

All'improvviso, il mio ufficio fu un viavai di personaggi del tutto nuovi. L'incremento delle vendite mi aveva permesso di assumere un numero sempre maggiore di rappresentanti. Si trattava in gran parte di ex corridori, eccentrici quanto solo gli ex corridori sanno essere. Quando però si trattava di vendere, andavano dritti al punto. Apprezzavano e sostenevano quello che stavamo cercando di fare, e poiché lavoravano solo a provvigione (2 dollari al paio), andavano avanti e indietro, presenziando a tutte le riunioni di atletica dei licei e delle università nel raggio di mille miglia, tanto che – grazie ai loro sforzi straordinari – le nostre vendite schizzarono alle stelle.

Nel 1968 registrammo 150.000 dollari di entrate, e nel 1969 eravamo sulla buona strada per sfiorare i 300.000. Anche se Wallace mi alitava ancora sul collo, mi tormentava perché rallentassi e brontolava per la mancanza di capitali, decisi che la Blue Ribbon andava abbastanza bene da potersi permettere un salario per il fondatore. Poco prima del mio trentunesimo compleanno feci il grande passo: abbandonai la Portland State ed entrai a tempo pieno nella mia azienda, concedendomi uno stipendio abbastanza generoso: 18.000 dollari all'anno.

Dissi tuttavia a me stesso, ed era la cosa più importante, che il miglior motivo per lasciare la Portland era che quell'università mi aveva già dato ben più di quanto potessi desiderare: Penny. E mi aveva dato anche qualcos'altro, ma allora non lo sapevo. E neppure immaginavo quanto si sarebbe rivelato prezioso.

Nell'ultima settimana, attraversando i corridoi dell'università, avevo notato un gruppo di ragazze davanti a un cavalletto. Una di loro stava dipingendo una grande tela e, passando, l'avevo sentita lamentarsi perché non si poteva permettere un corso di pittura a olio. Mi fermai ad ammirare la sua opera. «La mia azienda potrebbe aver bisogno di un'artista» dissi.

«Che cosa?» rispose.

«Alla mia azienda serve una persona per la pubblicità. Ti piacerebbe guadagnare qualche dollaro extra?»

Ancora non capivo il ritorno economico della pubblicità, ma stavo cominciando ad accettare il fatto di non poterla ignorare. La Standard Insurance Company aveva appena acquistato un'intera pagina del «Wall Street Journal», dove pubblicizzava la Blue Ribbon come una delle giovani aziende più dinamiche fra i suoi clienti. C'era anche una foto di Bowerman e me... che fissavamo una scarpa: non davamo la sensazione di due innovatori, ma di persone che non avevano mai visto una scarpa in vita loro. Insomma, due cretini. Fu imbarazzante.

In alcune nostre pubblicità il modello altri non era che Johnson. Johnson che sfoggia una tuta blu, Johnson che tiene in mano un giavellotto. In campo pubblicitario il nostro approccio era primitivo e fatto alla meno peggio. Aggiustavamo il tiro procedendo, imparando sul campo, e si vedeva. In un annuncio – mi pare per la Tiger Marathon a suola piatta – definivamo il nuovo tessuto «swooshfiber». Ancora oggi nessuno ricorda chi coniò quella parola, né il suo significato. Ma suonava bene.

Tutti continuavano a dirmi che la pubblicità era importante, che la pubblicità era il futuro. E io alzavo sempre gli occhi al cielo. Le nostre inserzioni, però, avevano spesso foto orribili – persino Johnson in posa seducente su un divano – e parole scontate, ed era arrivato il momento di dedicare loro maggiore attenzione. «Ti darò 2 dollari l'ora» dissi all'artista squattrinata della Portland State. «Per fare cosa?» chiese lei. «Disegnare pubblicità,» risposi «progettare caratteri, il logo e magari qualche tabella e qualche grafico per le presentazioni.»

Non sembrava un incarico attraente, ma la poveretta era disperata. Mi scrisse il nome su un pezzo di carta. Carolyn Davidson. E il suo numero. Lo misi in tasca, e me ne dimenticai completamente.

Assumere venditori e grafici era una dimostrazione di grande ottimismo, e io non mi consideravo un ottimista per natura. Non che fossi un pessimista. In genere mi barcamenavo fra questi due stati d'animo, senza privilegiare l'uno o l'altro. Con l'avvicinarsi del 1969, tuttavia, mi ritrovai a fissare il vuoto dicendomi che il futuro avrebbe potuto essere roseo. Dopo una notte di buon sonno e una colazione sostanziosa, riuscivo a trovare molti motivi di speranza. Senza parlare delle vendite, forti e in crescita, la Onitsuka ci avrebbe presto portato parecchi nuovi modelli fantastici, compresa la Obori, che poteva vantare una tomaia di nylon leggera come una piuma. E la

Marathon, sempre in nylon, con una linea slanciata come quella di una Karmann Ghia. Queste scarpe si venderanno da sole, avevo detto spesso a Woodell, e le avevo appese alla lavagna di sughero.

Per di più, Bowerman era tornato da Città del Messico, dove era stato allenatore in seconda degli olimpionici americani, ovvero aveva avuto un ruolo fondamentale per la squadra che aveva vinto più medaglie d'oro di ogni altra, di ogni nazione, in ogni epoca. Il mio socio era più che famoso: era leggendario.

Gli telefonai, impaziente di sentire il suo resoconto dei Giochi e, in particolare, del momento che li avrebbe consegnati alla storia: la protesta di John Carlos e Tommie Smith. I due, mentre erano sul podio ad ascoltare l'inno americano, avevano chinato la testa e alzato il pugno chiuso in un guanto nero, un gesto inaudito per quei tempi, che voleva richiamare l'attenzione su razzismo, povertà e violazioni dei diritti umani. Venivano ancora biasimati per quel gesto. Ma Bowerman, esattamente come mi aspettavo, li aveva sostenuti. Bowerman sosteneva tutti i corridori.

Durante la contestazione Carlos e Smith erano scalzi; avevano platealmente tolto le Puma e le avevano appoggiate sul podio. Dissi a Bowerman che non riuscivo a capire se quel gesto fosse stato positivo o negativo per la Puma. La pubblicità era davvero positiva sempre e comunque? Oppure era come gli spot a pagamento? Una chimera?

Bowerman, ridacchiando, rispose di non esserne sicuro.

Mi parlò dello scandaloso comportamento di Puma e Adidas nel corso dei Giochi. Le due maggiori aziende di scarpe da atletica – dirette da due fratelli tedeschi che non si potevano vedere – avevano fatto a gara per accaparrarsi gli atleti migliori inseguendoli per tutto il villaggio olimpico come i poliziotti delle comiche. Circolavano somme enormi, spesso infilate in un paio di scarpe o in buste gialle. Un rappresentante della Puma finì in carcere (ma correva voce che la Adidas lo avesse incastrato). Sua moglie era una velocista e Bowerman, scherzando, disse che l'aveva sposata solo per assicurarsi il suo contratto pubblicitario.

Peggio ancora, non ci si limitò alle mazzette. La Puma aveva introdotto illegalmente a Città del Messico interi camion di scarpe, mentre la Adidas aveva abilmente evaso l'elevato dazio sulle importazioni. Venni a sapere attraverso il passaparola che ci era riuscita facendone realizzare qualche paio in una fabbrica di Guadalajara.

Bowerman e io non ci sentivamo moralmente offesi, ci sentivamo tagliati fuori. Ci lagnavamo perché la Blue Ribbon non aveva soldi per sovvenzionare gli atleti, quindi non poteva in alcun modo essere presente ai Giochi.

Avevamo un negozietto al Villaggio olimpico dove lavorava una sola persona: Bork. Non sapevo se Bork fosse rimasto lì a leggere fumetti, o se semplicemente non fosse stato in grado di contrastare la massiccia presenza di Adidas e Puma, ma in ogni caso non fece affari, né richiamò l'attenzione. Nessuno si fermava lì.

Se devo essere sincero, una persona si fermò. Bill Toomey, un brillante decatleta americano, chiese delle Tiger per poter dimostrare a tutti di non essere in vendita. Bork, però, non aveva il suo numero, e neppure le scarpe giuste per una qualsiasi delle sue specialità.

Bowerman mi riferì che molti atleti si allenavano con le Tiger. Ma non avevamo nessuno che *gareggiasse* indossandole. Questo, in parte, era dovuto alla qualità: semplicemente, le Tiger non erano ancora abbastanza valide. Il motivo principe, però, erano i soldi. Non avevamo neppure un centesimo per concludere contratti di sponsorizzazione.

«Non stiamo per fallire,» dissi a Bowerman «è solo che non abbiamo soldi.»

Lui brontolò. «In un modo o nell'altro,» disse «non sarebbe fantastico poter *pagare* legalmente gli atleti?»

Bowerman, da ultimo, mi riferì di essersi imbattuto in Kitami durante i Giochi. Non che lo apprezzasse particolarmente. «Non capisce nulla di scarpe» borbottò. «Ed è un po' troppo viscido, un po' troppo pieno di sé.»

Stavo cominciando ad avere lo stesso sentore. Le ultime lettere e gli ultimi telegrammi di Kitami mi avevano lasciato la sensazione che non fosse esattamente l'uomo che sembrava e che non fosse entusiasta della Blue Ribbon quanto mi era parso durante l'ultima visita in Giappone. Avevo un brutto presentimento, lo sentivo nelle ossa: si stava preparando ad aumentarci i prezzi. Lo accennai a Bowerman, aggiungendo che avrei preso provvedimenti per tutelarci. Conclusi la telefonata con una dichiarazione: anche se non avevo il denaro o il prestigio per pagare gli atleti, ne avevo a sufficienza per corrompere qualcuno alla Onitsuka. Avevo un uomo, dissi, che là dentro era i miei occhi e le mie orecchie, e non perdeva di vista Kitami.

Inviai a tutti i dipendenti della Blue Ribbon (ormai eravamo circa quaranta persone) una circolare che, sostanzialmente, diceva le stesse cose. Anche se ero innamorato della loro cultura – tenevo accanto alla scrivania una spada da samurai –, li avvertivo che i giapponesi avevano pratiche commerciali assolutamente sconcertanti. In Giappone era davvero impossibile prevedere che cosa avrebbe fatto un concorrente, ma anche il tuo socio. E io avevo smesso di provarci. Scrivevo invece:

«Ho fatto quello che ritengo un passo importante per restare informati. Ho assoldato una spia. Lavora a tempo pieno al reparto esportazioni della Onitsuka. Senza dilungarmi troppo sui motivi, voglio soltanto dirvi che la reputo persona di fiducia.

«So che la cosa può sembrarvi poco etica, ma in Giappone il sistema delle spie è radicato, e del tutto accettato nell'ambiente degli affari. Hanno persino scuole di spionaggio industriale, come noi le abbiamo per le dattilografe e le stenografe.»

Non so immaginare cosa mi abbia spinto a usare la parola «spia» così gratuitamente e in modo tanto sfacciato, tranne il fatto che allora furoreggiava James Bond. Né riesco a capire come mai, dopo aver rivelato tanto, abbia taciuto il nome della spia. Si trattava di Fujimoto, l'uomo al quale avevo regalato la bicicletta nuova.

Probabilmente capii, forse a livello inconscio, che quella circolare era un errore, un gesto terribilmente stupido. E che avrei rimpianto di averla scritta. *Credo* di averlo saputo. Ma mi ritrovavo spesso a essere sconcertante quanto i giapponesi.

Kitami e Onitsuka assistettero ai Giochi di Città del Messico, poi vennero a Los Angeles. Io presi un volo dall'Oregon per poter cenare con loro al ristorante giapponese di Santa Monica. Ero in ritardo, naturalmente, e quando arrivai avevano alzato il gomito con il sakè. Come ragazzini in vacanza: entrambi sfoggiavano un sombrero e lanciavano alte grida di gioia.

Cercai invano di adeguarmi al loro umore festoso. Bevetti quanto loro, li aiutai a vuotare parecchi piatti di sushi e, in generale, creai un legame con entrambi. Quella sera, nella mia stanza d'albergo, andai a letto pensando di essere stato paranoico riguardo a Kitami.

La mattina seguente prendemmo tutti il volo per Portland perché potessero conoscere il gruppo della Blue Ribbon. E mi accorsi che nelle mie

lettere alla Onitsuka, per non parlare degli incontri con loro, forse avevo esagerato sulla *grandeur* del nostro «quartier generale mondiale». È certo che vidi l'espressione delusa di Kitami quando entrò. Vidi anche Onitsuka guardarsi intorno sconcertato. Mi affrettai a scusarmi. «Potrà sembrare piccolo,» dissi ridendo a denti stretti «ma da qui concludiamo grandi affari!»

Loro fissarono il vetro rotto, il giavellotto che teneva chiusa la finestra e il compensato tutto ondulato che fungeva da divisorio. Poi guardarono Woodell e la sua sedia a rotelle. Sentirono il jukebox del Pink Bucket che faceva vibrare le pareti. E si guardarono l'un l'altro, dubbiosi. Dissi a me stesso: accidenti, è tutto finito.

Intuendo il mio imbarazzo, Onitsuka mi appoggiò una mano sulla spalla, per rassicurarmi. «È... molto grazioso» disse.

Woodell aveva appeso alla parete di fondo una grande mappa degli Stati Uniti, puntando uno spillo rosso ovunque avessimo venduto un paio di Tiger negli ultimi cinque anni. La mappa era costellata di puntini rossi. Fu un momento di grazia, che distolse l'attenzione dalla limitatezza del nostro ufficio. Poi Kitami indicò il Montana orientale. «Niente spilli» disse. «È evidente che il rappresentante di lì non sta facendo il suo dovere.»

I giorni passavano in un lampo. Provavo a costruire un'azienda e un matrimonio. Penny e io stavamo imparando a vivere insieme, a fondere le nostre personalità e idiosincrasie, pur essendo d'accordo che la personalità era tutta sua, e le idiosincrasie mie. Quindi era lei a dover imparare di più.

Stava imparando, per esempio, che io trascorrevi buona parte della giornata immerso nei miei pensieri e precipitavo in cunicoli spazio-temporali cercando di risolvere un problema o di elaborare un progetto. Spesso non sentivo quello che diceva, oppure me ne scordavo un attimo dopo.

Stava imparando che ero distratto, che andavo in drogheria e tornavo a casa a mani vuote, senza quello che mi aveva chiesto di comprare perché, all'andata e al ritorno, mi scervellavo sulla recente crisi delle banche o sul ritardo dell'ultima consegna della Onitsuka.

Stava imparando che perdevo ogni cosa, soprattutto oggetti importanti come il portafoglio e le chiavi. Un vero peccato che non fossi capace di fare più cose alla volta, anche se continuavo a provarci. Spesso scorrevo le

pagine finanziarie mangiando, e guidando. La mia Cougar nera nuova non rimase tale a lungo. Ero una sorta di Mr Magoo dell'Oregon, e sbattevo sempre contro alberi, pali e paraurti altrui.

Stava imparando che non ero un modello di virtù casalinghe. Lasciavo alzata la tavoletta del water, abbandonavo gli abiti dove li toglievo e i piatti sul bancone di cucina. Insomma, ero proprio inetto. Non sapevo cucinare, ma neppure lavare o fare le cose più semplici per me stesso, perché mia madre e le mie sorelle mi avevano orribilmente viziato. In tutti gli anni trascorsi negli alloggi della servitù, in sostanza avevo avuto dei servitori.

Stava imparando che non amavo perdere, in nessun campo, e che per me perdere era una forma di sofferenza. Spesso davo scherzosamente la colpa a Bowerman, ma la cosa risaliva molto più indietro. Le avevo raccontato che, da ragazzo, giocavo a ping-pong con mio padre, e le avevo parlato del dolore per non essere mai riuscito a batterlo. Le dissi che, a volte, mio padre rideva per una sua vittoria, e io andavo su tutte le furie. Più di una volta avevo lanciato la racchetta ed ero corso via piangendo. Non ero orgoglioso di questo comportamento, ma era innato. Mi rappresentava. Lei lo comprese davvero soltanto quando andammo a giocare a bowling. Penny era molto brava – aveva preso lezioni alla Oregon State – e io la considerai una sfida, e andai ad affrontarla a testa bassa. Ero determinato a vincere, quindi ogni tiro che non fosse uno strike mi deprimeva.

E, soprattutto, Penny stava imparando che sposare un uomo che ha appena avviato un'azienda di scarpe significava vivere con un budget risicato. Eppure, lei se la cavava benissimo. Potevo darle solo 25 dollari a settimana per la spesa, ma riusciva a preparare cenette deliziose. Le diedi una carta di credito limitata a 2000 dollari per arredare tutto il nostro appartamento, e riuscì a comprare un tavolo da pranzo, due sedie, un televisore Zenith e un grande divano con i braccioli morbidi, perfetto per un pisolino. Mi aveva regalato anche una poltrona reclinabile marrone, che aveva collocato in un angolo del salotto. Lì, tutte le sere, potevo mettermi comodo e lasciare che mi girasse in testa tutto quello che volevo. Era più confortevole della Cougar, e più sicura.

Ogni sera presi l'abitudine di telefonare a mio padre da quella poltrona. Anche lui era seduto sulla sua e insieme, da una poltrona all'altra, discutevamo delle ultime sfide che la Blue Ribbon doveva affrontare. Sembrava non considerare più i miei affari una perdita di tempo. Anche se

non lo disse mai esplicitamente, dava la sensazione di trovare «interessanti» e «stimolanti» i problemi che dovevo affrontare, e questo equivaleva a un'approvazione.

Nella primavera del 1969 Penny cominciò a non sentirsi bene al mattino. Non le andava di mangiare. A mezzogiorno, spesso quasi sveniva in ufficio. Andò dal medico – lo stesso che l'aveva fatta nascere – e scoprì di essere incinta.

Tutti e due eravamo pazzi di gioia. Ma avevamo anche tante cose del tutto nuove da imparare.

Il nostro confortevole appartamento era ormai inadeguato. Naturalmente, avremmo dovuto comprare una casa. Ma potevamo permettercelo? In fondo avevo *appena* cominciato a pagarmi uno stipendio. E in quale zona avremmo dovuto comprare? Dove si trovavano le scuole migliori? E come avrei potuto informarmi sui prezzi degli immobili e sulle scuole, e su tutto ciò che comporta l'acquisto di una casa, mentre dirigevo un'azienda agli inizi? Era possibile gestire una start-up e mettere su famiglia nello stesso tempo? Dovevo forse tornare ai bilanci, all'insegnamento o a una professione più stabile?

Ogni sera sedevo nella mia poltrona reclinabile e fissavo il soffitto cercando di decidermi. Dissi a me stesso che vivere significava crescere. O cresci, o muori.

Trovammo una casa a Beaverton. Era piccola, solo 150 metri quadrati, ma aveva 4000 metri di terreno intorno, un piccolo recinto per i cavalli e una piscina. Davanti c'era un pino enorme e, sul retro, bambù giapponese. Mi piaceva moltissimo. O meglio, la riconoscevo. Quando ero ragazzo, spesso le mie sorelle mi avevano chiesto come fosse la casa dei miei sogni, e un giorno mi avevano dato carta e matita perché la disegnassi. Quando Penny e io ci trasferimmo, tirarono fuori quel vecchio schizzo: era il ritratto della casa di Beaverton.

Costava 34.000 dollari, e fui molto orgoglioso di scoprire che tutti i miei risparmi ammontavano al 20 per cento di quella somma, che però avevo dato in garanzia a fronte dei molti finanziamenti chiesti alla First National. Quindi andai a parlare con Harry White: ho bisogno di quei risparmi per pagare l'anticipo di una casa, gli dissi, ma darò in garanzia la casa.

«Okay» rispose. «Per questo non dobbiamo neppure consultare Wallace.»

Quella sera dissi a Penny che, se la Blue Ribbon fosse fallita, avremmo perso la casa. Lei appoggiò una mano sulla pancia e si sedette: era esattamente il genere di *insicurezza* che si era sempre ripromessa di evitare. Okay, seguì a dire, okaaaay.

Considerando l'alta posta in gioco, Penny si sentì in dovere di continuare a lavorare per la Blue Ribbon durante tutta la gravidanza. Avrebbe sacrificato ogni cosa per la Blue Ribbon, anche l'obiettivo che le stava tanto a cuore: diplomarsi al college. Quando non era fisicamente in ufficio, gestiva dalla nuova casa gli ordini arrivati per posta. Nel solo 1969, malgrado le nausee mattutine, le caviglie gonfie, l'aumento di peso e la stanchezza costante, Penny evase millecinquecento ordini. Alcuni erano soltanto rozzi schizzi di un piede umano, spediti da clienti che vivevano lontanissimo, eppure a Penny non importava. Abbinava lo schizzo alla scarpa corretta e chiudeva l'ordine. Ogni vendita era importante.

Come la casa era diventata troppo piccola per la nostra famiglia, anche l'ufficio non ce la faceva più a contenere l'azienda. Restare nell'unica stanza accanto al Pink Bucket era diventato impossibile. E Woodell e io eravamo stanchi di dover urlare per sentirci sopra la musica di quel jukebox. Quindi tutte le sere uscivamo a mangiare un cheeseburger e andavamo in giro alla ricerca di una nuova sede.

Dal punto di vista logistico fu un incubo. Era Woodell a guidare, perché la sua sedia a rotelle non entrava nella mia Cougar, e io mi sentivo in colpa, e a disagio, nel farmi scorrazzare in giro da un uomo con tante limitazioni. E mi innervosivo perché molti degli uffici che vedevamo erano in cima a una rampa di scale. O a parecchie rampe. Questo significava che avrei dovuto portare Woodell su e giù.

Quei momenti mi rammentavano, dolorosamente, la realtà in cui viveva. Nel corso di una normale giornata lavorativa, Woodell era entusiasta ed energico, quindi era facile dimenticarla. Mentre lo spingevo, però, manovrando la carrozzina su e giù, mi colpiva ogni volta quanto lui potesse essere fragile, inerme. E imploravo: *Ti prego, fa' che non mi cada. Ti prego, fa' che non mi cada.* Quando mi sentiva, Woodell si irrigidiva, e la sua tensione mi rendeva ancor più nervoso. «Rilassati» gli dicevo. «Non ho ancora perso un paziente, haha!»

Qualsiasi cosa accadesse, non perdeva la calma. Anche nei momenti in cui era più vulnerabile, con me che lo tenevo in equilibrio precario in cima a una buia rampa di scale, restava fedele alla propria filosofia: *Non provare nemmeno a dispiacerti per me. Sarò io a seppellirti.*

(La prima volta che lo mandai a una fiera, la compagnia aerea perse la sua sedia a rotelle. Quando la ritrovarono, il telaio era piegato come un pretzel. Nessun problema. Sulla sua sedia mutilata, Woodell andò in fiera, mantenne tutti gli impegni e tornò a casa con un sorriso da un orecchio all'altro per la missione compiuta.)

Al termine di ogni serata alla ricerca del nuovo ufficio, Woodell e io ci facevamo sempre una grassa risata sulla nostra *débâcle*. Finivamo immancabilmente in qualche bar scalcagnato del tutto storditi, quasi deliranti. Prima di salutarci, spesso facevamo un gioco. Tiravo fuori un cronometro per vedere quanto ci metteva a piegare la sedia a rotelle e mettersi al volante. Da ex stella dell'atletica, a lui piaceva sfidare il cronometro, cercare di battere il proprio record (in questo caso era di 42 secondi). Amavamo molto quelle serate, le pazzie, la sensazione di condividere una missione, ed entrambi le annoveravamo fra i ricordi più belli delle nostre giovani vite.

Io e Woodell eravamo molto diversi, eppure la nostra amicizia era fondata su un identico approccio al lavoro. A entrambi faceva piacere, appena possibile, concentrarci su un'attività di poco conto. Dicevamo spesso che schiariva la mente. Ed entrambi riconoscevamo che il compito poco impegnativo di trovare un ufficio più grande significava che ce la stavamo facendo. Eravamo sul punto di far decollare la Blue Ribbon, un'idea che stimolava, in ciascuno di noi, il profondo desiderio di vincere. O almeno di non perdere.

Benché nessuno dei due fosse particolarmente ciarliero, ciascuno di noi esaltava il lato loquace dell'altro. Quelle sere discutevamo di tutto e ci confidavamo con insolita franchezza. Woodell mi parlò nei dettagli della sua lesione. Se mai mi fosse venuta la tentazione di prendermi troppo sul serio, la storia di Woodell mi rammentava sempre che le cose potevano andare peggio. E il modo in cui si comportava era una lezione costante, e tonificante, di virtù, coraggio e buon umore.

Il danno riportato, disse, era atipico. E non totale. Provava ancora qualche sensazione, sperava di sposarsi, di avere una famiglia. E sperava

esistesse una cura. Stava prendendo un nuovo farmaco sperimentale, che aveva dato risultati promettenti nei paraplegici. Il problema era che sapeva di aglio. Qualche sera, durante le nostre spedizioni a caccia di un ufficio, Woodell puzzava come le pizzerie di una volta, e non glielo nascondevo.

Chiesi a Woodell – esitai, temendo di non averne il diritto – se fosse *felice*. Ci pensò un momento, poi rispose di sì. Lo era. Amava il suo lavoro. Amava la Blue Ribbon anche se, talvolta, notava con amarezza l'ironia di vendere scarpe non potendo camminare.

Incerto su cosa rispondergli, rimasi in silenzio.

Spesso Penny e io invitavamo Woodell a cena nella nostra nuova casa. Era una persona di famiglia, gli volevamo bene, e sapevamo anche di riempire un vuoto nella sua vita, il bisogno di compagnia e di tranquillità domestica. Penny, poi, voleva sempre preparare qualcosa di speciale quando veniva Woodell, e la pietanza più speciale che riusciva a immaginare erano il pollo ruspante e un dolce di latte ghiacciato e brandy – aveva trovato la ricetta su una rivista – che ci faceva ubriacare. Certo, il pollo e il brandy incidevano pesantemente sul suo budget di 25 dollari, ma Penny non badava a spese quando si trattava di Woodell. Se le dicevo che veniva a cena, automaticamente rispondeva: «Prenderò il pollo e il brandy». Era qualcosa di più che ospitale. Lo faceva ingrassare. Lo nutriva. Credo che Woodell facesse scattare il suo recente istinto materno.

Fatico a ricordare. Chiudo gli occhi e ci ripenso, ma molti preziosi momenti di quelle serate sono scomparsi per sempre. Innumerevoli chiacchierate, risate a crepappe. Dichiarazioni, rivelazioni, confidenze. Sono tutte affondate nelle sabbie del tempo. Ricordo soltanto che stavamo svegli quasi tutta la notte riesaminando il passato, programmando il futuro. Facevamo a turno nel descrivere che cos'era la nostra piccola azienda, cosa avrebbe potuto essere e cosa non avrebbe mai dovuto essere. Come vorrei aver avuto un registratore almeno una di quelle sere! O aver tenuto un diario, come ho fatto per il mio viaggio intorno al mondo.

Però riesco almeno a rammentare l'immagine di Woodell, seduto a capotavola, vestito con cura in jeans e l'inseparabile maglione a V sopra una maglietta bianca. E ai piedi, sempre, un paio di Tiger con le suole di gomma intonse.

All'epoca si era fatto crescere una lunga barba e un paio di baffi cespugliosi che gli invidiavo moltissimo. Caspita, eravamo negli anni

Sessanta, e mi sarebbe piaciuto sfoggiare una bella barba, ma dovevo sempre andare in banca a chiedere soldi. Non potevo sembrare un barbone quando mi presentavo davanti a Wallace. Sbarbarmi era una delle mie poche concessioni al grande capo.

Alla fine, io e Woodell trovammo un ufficio promettente a Tigard, la zona sud di Portland. Non era un intero palazzo per uffici – non potevamo permettercelo – ma l'angolo di un piano. Il resto era occupato dalle assicurazioni Horace Mann. Era invitante, quasi lussuoso, ed era un notevole passo avanti, eppure esitavo. Esisteva una curiosa logica nel lavorare muro a muro con un locale di infimo ordine. Ma con un'assicurazione? I corridoi con la moquette, i distributori d'acqua e gli uomini in abiti sartoriali? C'era un'atmosfera troppo conformista, troppo da grande azienda. E avevo la sensazione che l'ambiente che ci circondava avesse molto a che vedere con il nostro spirito, e che il successo fosse dovuto in gran parte a questo spirito, quindi mi preoccupavano i possibili cambiamenti che avrebbe subito se avessimo condiviso lo spazio con un gruppo di Organization Men, di automi.

Mi accomodai sulla poltrona reclinabile, ci pensai per un po' e decisi che, anche se l'atmosfera della grande azienda era totalmente diversa dalla nostra, contraria alle nostre convinzioni più profonde, poteva essere una carta vincente con la banca. Forse, quando Wallace avesse visto i nostri nuovi uffici, noiosi e asettici, ci avrebbe trattati con rispetto. Quegli uffici, poi, erano a Tigard. Vendere Tiger a Tigard era probabilmente il nostro destino.

Poi pensai a Woodell. Diceva di essere felice alla Blue Ribbon, ma aveva anche parlato dell'aspetto ironico. Forse era qualcosa più di un'ironia mandarlo nei licei e nelle università a vendere Tiger dal bagagliaio della macchina. Forse per lui era una tortura. O forse un cattivo uso del suo talento. I compiti che meglio si addicevano a Woodell erano portare l'ordine nel caos, risolvere i problemi. Un lavoro non di poco conto.

Dopo essere andati insieme a firmare il contratto di affitto per Tigard, gli chiesi se gli sarebbe piaciuto avere altre mansioni, diventare direttore operativo della Blue Ribbon. Basta vendite. Basta scuole. Avrebbe invece dovuto occuparsi di tutto ciò per cui a me mancavano il tempo e la pazienza. Come parlare con Bork a Los Angeles. Oppure tenere la

corrispondenza con Johnson a Wellesley. O aprire un nuovo ufficio a Miami. Oppure assumere una persona che coordinasse tutti i nuovi venditori e organizzasse i loro rapporti. O approvare le note-spesa. O meglio ancora: Woodell avrebbe avuto la supervisione della persona che controllava i conti bancari dell'azienda. Adesso, se non avesse incassato lo stipendio, avrebbe dovuto spiegarne il motivo al suo capo. Se stesso.

Woodell si illuminò, dicendo che l'idea gli piaceva moltissimo. Poi tese la mano. «Affare fatto» disse.

Aveva ancora la stretta di un atleta.

Nel settembre 1969 Penny andò dal medico. Un controllo. Lui le disse che andava tutto benissimo, ma che il bambino se la stava prendendo comoda. Probabilmente un'altra settimana, pronosticò.

Penny trascorse il resto della giornata alla Blue Ribbon per dare una mano con i clienti. Tornammo a casa insieme, cenammo presto, andammo a letto presto. Alle quattro del mattino mi diede uno scrollone. «Non mi sento molto bene» disse.

Chiamai il medico e lo avvisai che ci saremmo visti all'Emanuel Hospital.

Nelle settimane precedenti avevo provato diverse volte il percorso verso l'ospedale, e avevo fatto bene perché in quel momento, quando dovevo farlo davvero, ero talmente sconvolto che Portland mi sembrava Bangkok. Tutto era strano, sconosciuto. Guidai lentamente per essere sicuro di non sbagliare strada. Non esagerare, mi rimproverai, o dovrai farlo nascere tu, il bambino.

Le strade erano deserte, i semafori tutti verdi. Pioveva. Gli unici suoni in macchina erano il respiro affannoso di Penny e il cigolio dei tergicristalli sul parabrezza. Quando mi fermai all'ingresso del pronto soccorso, mentre aiutavo Penny a entrare, lei continuava a ripetere: «Probabilmente ci siamo agitati troppo. Non credo che sia ancora il momento». Eppure il suo respiro somigliava al mio quando ero all'ultimo giro di una gara.

Ricordo che un'infermiera ci venne incontro, aiutò Penny ad accomodarsi su una sedia a rotelle e la spinse lungo un corridoio. Io le seguii, cercando di essere d'aiuto. Portavo la borsa per l'ospedale che avevo preparato, mettendo dentro anche un cronometro, lo stesso che avevo usato con Woodell. E cominciai a scandire ad alta voce i tempi delle contrazioni.

«Cinque... quattro... tre...» Lei smise di ansimare e si voltò verso di me. Poi, a denti stretti, disse: «Smetti... di... farlo».

Un'infermiera la aiutò a scendere dalla sedia a rotelle e a sdraiarsi su una barella, e la portò via. Frastornato, tornai indietro fino a un punto che l'ospedale chiamava «Camera di sicurezza», dove i padri in attesa venivano fatti accomodare e rimanevano a fissare il vuoto. Sarei anche andato con Penny in sala parto, ma mio padre me lo aveva sconsigliato. Mi aveva detto che io ero nato tutto blu, e che lui si era spaventato moltissimo. Quindi mi aveva messo in guardia: «Al momento decisivo cerca di essere altrove».

Me ne stavo su una sedia di plastica, con gli occhi chiusi, ed elaboravo nella mia testa qualcosa sulle scarpe. Dopo un'ora aprii gli occhi e vidi il nostro medico in piedi davanti a me. Aveva la fronte imperlata di sudore. E stava dicendo qualcosa. O meglio, stava muovendo le labbra. Io, però, non lo sentivo. *Ha letto il biglietto? Ha visto il foglietto? Vuole un gocchetto?*

Ripeté: «È un bel maschietto».

«U... u... un maschietto? Davvero?»

«Sua moglie ha fatto un ottimo lavoro» stava dicendo. «Non si è lamentata neppure una volta e ha sempre spinto al momento giusto: ha seguito il corso del metodo Lamaze?»

«Lemans?» chiesi.

«Mi scusi?»

«Che cosa?»

Mi accompagnò come fossi un invalido per un lungo corridoio e in una stanzetta. Lì, dietro una tenda, c'era mia moglie, sfinita, raggiante, con il viso arrossato. Teneva fra le braccia una coperta bianca con un ricamo di carrozzine blu. Tirai indietro un angolo della coperta e ne spuntò una testa grande come un pompelmo maturo, con una calottina bianca. Mio figlio. Sembrava un viaggiatore. E, naturalmente, lo era. Aveva appena cominciato il suo viaggio intorno al mondo.

Mi chinai a baciare la guancia di Penny. Le scostai le ciocche sudate. «Sei un campione» sussurrai. Lei strizzò gli occhi, incerta. Pensava che stessi parlando con il bambino.

Mi porse mio figlio. Lo cullai fra le braccia. Era così vivo, ma così delicato, indifeso. Una sensazione meravigliosa, diversa da ogni altra, eppure nello stesso tempo familiare. *Ti prego, fa' che non mi cada.*

Alla Blue Ribbon avevo passato molto tempo a parlare di controllo qualità, di abilità artigianale, di consegne, eppure mi resi conto che era *questa* la cosa vera. «Lo abbiamo fatto noi» dissi a Penny. Noi. Lo. Abbiamo. *Fatto*.

Lei annuì, poi si sdraiò nuovamente. Porsi il bambino all'infermiera e raccomandai a Penny di dormire. Io uscii dall'ospedale su una nuvoletta e arrivai alla macchina. All'improvviso provai la necessità irresistibile di vedere mio padre, una fame di mio padre. Mi diressi verso il suo giornale, e posteggiai a parecchi isolati di distanza. Volevo camminare. Aveva smesso di piovere. L'aria era fresca e umida. Entrai in una tabaccheria. Già immaginavo di porgere a mio padre un bel Robusto dicendogli: «Ciao, nonno!».

All'uscita dal negozio, con la scatola di legno dei sigari sottobraccio, mi imbattei in Keith Forman, un ex corridore della Oregon. «Keith!» urlai. «Ehi, Buck» rispose. Lo afferrai per il bavero e urlai: «È un maschietto!». Lui si tirò indietro, confuso. Credette fossi ubriaco. Non avevo tempo di spiegare. Continuai a camminare.

Forman aveva fatto parte della celebre squadra della Oregon che aveva stabilito il record del mondo di staffetta in quattro frazioni. Da corridore, e da revisore, ricordavo il loro straordinario tempo: 16'08"09. Forman, stella della squadra nazionale del 1962 di Bowerman, era stato inoltre il quinto americano a correre il miglio in meno di 4 minuti. Ripensandoci, dissi a me stesso che solo qualche ora prima credevo che fossero *queste cose* a fare un campione.

Autunno. Il cielo incerto di novembre aveva portato nuvole basse. Con indosso un maglione pesante, sedevo accanto al camino facendo una sorta di bilancio personale. Ero pieno di gratitudine. Penny e mio figlio appena nato, che avevamo chiamato Matthew, stavano bene. Bork, Woodell e Johnson erano soddisfatti. Le vendite erano in continua crescita.

Poi arrivò la posta. Una lettera di Bork. Era tornato da Città del Messico con una sorta di vendetta mentale di Montezuma. Aveva qualche problema con me, scriveva. Non gli piaceva il mio modo di dirigere, non gli piaceva la mia visione aziendale, non gli piaceva il suo stipendio. Non capiva perché ci mettessi settimane a rispondere alle sue lettere, e a volte non rispondesti affatto. Aveva idee sue sulla progettazione delle scarpe, e non

gli piaceva che venissero ignorate. Dopo varie pagine di queste lamentele, chiedeva cambiamenti immediati e un aumento di stipendio.

Il secondo ammutinamento. Questo, però, era più complicato di quello di Johnson. Mi ci vollero parecchi giorni per abbozzare una risposta. Accettai di aumentargli lo stipendio, seppur di poco, poi feci valere la mia autorità. Ricordai a Bork che, in qualsiasi azienda, poteva esserci un solo capo, e purtroppo per lui il capo della Blue Ribbon era Buck Knight. Se era insoddisfatto di me o del mio modo di gestire l'azienda, lo informavo che esistevano due opzioni praticabili: le dimissioni o il licenziamento.

Come per la «circolare sulla spia», provai un immediato rimorso dello scrittore. Nel momento stesso in cui imbucai la lettera, mi resi conto che Bork era un valido elemento della squadra e non potevo permettermi di perderlo. Mandai subito a Los Angeles Woodell, il nuovo direttore operativo, perché rimediasse.

Woodell portò Bork a pranzo e cercò di spiegargli che in quel periodo non dormivo molto a causa del bambino e del resto. Inoltre, gli disse, ero molto stressato dopo la visita di Kitami e Onitsuka. Woodell schernì il mio stile dirigenziale unico, dicendo a Bork che tutti se ne lagnavano, che tutti si strappavano i capelli per le mie mancate risposte ai loro memorandum e alle loro lettere.

In tutto, Woodell trascorse qualche giorno con Bork lasciandogli le piume ed esaminando con lui la situazione. Scoprii che anche Bork era stressato. Benché il negozio andasse alla grande, il retrobottega, che era praticamente diventato il nostro deposito nazionale, era nella confusione più completa. Scatoloni ovunque, fatture e documenti impilati fino al soffitto. Bork non ce la faceva a tenere il passo.

Al suo rientro, Woodell mi illustrò la situazione: «Credo che Bork sia di nuovo dei nostri,» disse «ma dobbiamo togliergli dalle spalle quel magazzino. Dobbiamo trasferire qui tutte le operazioni, e magari assumere mia madre per gestirle». La madre di Woodell aveva lavorato per anni nel magazzino della Jantzen, il leggendario marchio di abbigliamento dell'Oregon, quindi disse che non si trattava di nepotismo. Mamma Woodell era perfetta per quel lavoro.

La cosa non mi interessava particolarmente. Se andava bene a Woodell, andava bene anche a me. Inoltre, pensavo che più Woodell c'erano, meglio era.

1970

Dovevo tornare in Giappone, questa volta due settimane prima di Natale. Non mi piaceva l'idea di lasciare Penny sola con Matthew, soprattutto nel periodo delle feste, ma non avevo scelta. Dovevo firmare un nuovo accordo con la Onitsuka. Oppure no. Kitami mi teneva in sospeso. Non mi avrebbe comunicato quel che pensava del rinnovo fino al mio arrivo.

Ancora una volta mi ritrovai a un tavolo da riunioni, circondato dai dirigenti della Onitsuka. Contrariamente alle sue abitudini, però, Onitsuka non arrivò in ritardo, e neppure si assentò di proposito. Era lì fin dal principio, e presiedeva.

Aprì la riunione dicendo che intendeva rinnovare per altri tre anni il contratto con la Blue Ribbon. Sorrisi per la prima volta dopo settimane. Poi sfruttai il vantaggio. Chiesi un contratto più lungo. Sì, il 1973 sembrava lontano anni luce, ma sarebbe arrivato in un attimo. Mi servivano più tempo e maggiore sicurezza. La stessa cosa valeva per le mie banche. «Cinque anni?» chiesi.

Onitsuka sorrise: «Tre».

Poi fece uno strano discorso. A dispetto di qualche anno di ristagno delle vendite, disse, e di qualche passo falso nelle strategie, le prospettive della Onitsuka erano rosee. Tagliando i costi e riorganizzandosi, l'azienda aveva ripreso competitività. Per l'anno fiscale successivo erano previste vendite per 22 milioni di dollari, buona parte delle quali provenienti dagli Stati Uniti. Un recente sondaggio aveva rivelato che il 70 per cento dei corridori americani possedeva un paio di Tiger.

Io lo sapevo. Probabilmente era in parte merito mio, avrei voluto dirgli. E per quel motivo volevo un contratto più lungo.

Onitsuka, tuttavia, disse che una delle ragioni della solidità finanziaria dell'azienda era... Kitami. E, cercandolo con lo sguardo, gli fece un sorriso paterno. Quindi Kitami veniva promosso. Da quel momento sarebbe stato il direttore operativo. Sarebbe stato il Woodell della Onitsuka, anche se ricordo di aver pensato che non avrei scambiato un Woodell con mille Kitami.

Mi rallegrai con Onitsuka per il successo della sua azienda chinando la testa. Poi mi voltai verso Kitami e chinai nuovamente la testa, congratulandomi per la sua promozione. Tuttavia, quando sollevai lo sguardo e incrociai il suo, ci vidi qualcosa di freddo. Quella sensazione mi accompagnò per giorni.

Stilammo il contratto. Si trattava di quattro o cinque paragrafi, una cosa da poco. In quel momento mi attraversò la mente il pensiero di dover essere più concreto, e che sarebbe stato bello farlo esaminare da un avvocato. Ma non c'era tempo. Tutti firmammo, e passammo ad altri argomenti.

Se ero sollevato all'idea di avere un nuovo contratto, tornai però nell'Oregon turbato, ansioso, come mai ero stato negli otto anni precedenti. Certo, avevo in tasca la garanzia che la Onitsuka mi avrebbe fornito scarpe per i successivi tre anni, ma perché allora rifiutarsi di estendere il contratto? Più precisamente, quel prolungamento mi lasciava perplesso. La Onitsuka mi garantiva sì le forniture, ma queste erano cronicamente e pericolosamente in ritardo. Ritardo sul quale teneva sempre un atteggiamento irritante e *blasé*. *Qualche altro giorno*. Con Wallace che, quanto ai finanziamenti, continuava a comportarsi più da squalo che da funzionario di banca, qualche giorno in più avrebbe potuto significare il disastro.

Quando le spedizioni della Onitsuka finalmente arrivavano, spesso i quantitativi erano sbagliati. Spesso erano sbagliati i numeri. A volte i modelli. E questo genere di confusione rallentava il nostro magazzino e irritava i venditori. Prima della mia partenza dal Giappone, Onitsuka e Kitami mi avevano assicurato che erano in costruzione stabilimenti all'avanguardia. Che ben presto i problemi con le consegne sarebbero stati acqua passata. Io ero scettico, ma non potevo fare nulla: ero alla loro mercé.

Nel frattempo, Johnson stava perdendo la testa. Le sue lettere, che un tempo riflettevano angoscia, stavano diventando urla isteriche. Il problema erano le Cortez di Bowerman, scriveva. In poche parole erano troppo popolari. In tanti ne erano rimasti conquistati, e si erano trasformati in veri e propri Cortez-dipendenti, ma non riuscivamo ad accontentare le richieste, e questo creava rabbia e risentimento lungo tutta la catena di fornitura.

«Santo Dio, stiamo proprio fregando i nostri clienti» scriveva Johnson. «La felicità è un carico pieno di Cortez; la realtà è un carico pieno di

Boston con la tomaia di lana d'acciaio, le linguette taglienti come rasoi, e i numeri fra il 36 e il 36 e mezzo.»

Stava esagerando, ma non troppo. Succedeva sempre. Io andavo da Wallace a chiedere un finanziamento, facevo fuoco e fiamme in attesa che la Onitsuka spedisse le scarpe, e poi, quando finalmente la nave arrivava, non c'era neppure un paio di Cortez. Un mese e mezzo dopo ne ricevevamo in abbondanza, ma ormai era troppo tardi.

Perché? Il problema non potevano essere soltanto le fabbriche decrepite della Onitsuka, su questo eravamo tutti concordi, e alla fine fu Woodell a capire che la Onitsuka accontentava *per primi* i clienti nazionali, poi si occupava delle esportazioni. Terribilmente scorretto, ma ripeto, che cosa potevo fare? Non avevo alcuna voce in capitolo.

Se anche le nuove fabbriche della Onitsuka avessero risolto tutti i problemi di consegna, se anche ogni spedizione fosse partita a tempo debito, con tutti i quantitativi esatti di scarpe del 42 e nessuna del 35, avrei continuato ad avere difficoltà con Wallace. Ordini più sostanziosi richiedevano finanziamenti più elevati, che sarebbe stato difficile rimborsare, e nel 1970 Wallace mi stava dicendo di non essere più interessato a giocare a questo gioco.

Ricordo un giorno in cui ero seduto nel suo ufficio. Lui e White mi stavano minacciando non troppo velatamente. Wallace pareva divertirsi, e White continuava a lanciarmi sguardi che sembravano dire: «Mi dispiace, amico, ma questo è il mio lavoro». Come sempre io mi lasciai strapazzare senza perdere le staffe e interpretando il ruolo del piccolo imprenditore sottomesso. Tanta contrizione, poco credito. Conoscevo quella parte a memoria, ma ricordo che sentivo salirmi in gola un urlo agghiacciante, che avrei potuto lanciare da un momento all'altro. Avevo costruito dal nulla un'azienda dinamica, che era un successo sotto ogni aspetto – le vendite andavano a meraviglia, raddoppiando ogni anno –, e come ringraziamento mi offrivano questo? Due funzionari di banca che mi trattavano come uno che non paga i debiti?

White, nel tentativo di calmare le acque, disse alcune frasi di circostanza a sostegno della Blue Ribbon. Mi resi conto che non avevano alcun effetto su Wallace. Inspirai profondamente preparandomi a parlare, poi tacqui. Non mi fidavo della mia voce. Assunsi una posizione più eretta e incrociai le braccia stringendole al petto. Era un mio tic nervoso, una nuova abitudine.

Gli elastici non mi bastavano più. Ogni volta che mi sentivo stressato, ogni volta che avevo voglia di strozzare qualcuno, avvolgevo le braccia strette intorno al petto. Quel giorno il tic fu ancor più pronunciato. Probabilmente sembrava stessi mettendo in pratica qualche esotica posa yoga appresa in Thailandia.

La posta era ben più alta del consueto dissenso filosofico sulla crescita. La Blue Ribbon stava per tagliare il traguardo dei 600.000 dollari di vendite, e quel giorno ero andato a chiedere un finanziamento di 1,2 milioni di dollari, una cifra che aveva un significato simbolico per Wallace. Era la prima volta che infrangevo la barriera del milione di dollari. Nella sua testa era come il miglio in 4 minuti. Solo pochissime persone riuscivano a infrangere quel record. Disse di essere stanco di tutta la faccenda, stanco di me. Per l'ennesima volta mi spiegò che lui viveva di saldi di cassa, e per l'ennesima volta gli risposi molto educatamente che, se vendite e ricavi continuavano a crescere, avrebbe dovuto essere felice di avermi come cliente.

Wallace picchiettò la penna sul tavolo. Disse che il mio credito era arrivato al tetto massimo. Ufficialmente, irrevocabilmente, con effetto immediato. Non avrebbe autorizzato un centesimo in più fino a quando non avessi messo sul mio conto un po' di contante, e ce lo avessi lasciato. Nel frattempo, da quel momento in poi, mi avrebbe imposto rigide quote di vendita da rispettare. Se manca una quota, anche di un solo giorno, bene... Non finì la frase. La voce si affievolì, e non mi restò che riempire quel silenzio con i peggiori scenari.

Mi rivolsi a White, che mi guardò come dicendo: *Io che ci posso fare, amico?*

Qualche giorno dopo Woodell mi portò un telex di Onitsuka. La grande spedizione di primavera era pronta all'imbarco e voleva 20.000 dollari. Fantastico, dicemmo. Per una volta spediscono le scarpe puntualmente.

C'era un solo problema. Non avevamo 20.000 dollari. Ed era palese che non potevo rivolgermi a Wallace. Non gli avrei potuto chiedere nemmeno di cambiarmi 5 dollari.

Inviai quindi un telex a Onitsuka chiedendogli di trattenere la spedizione fino a quando non avessimo incassato i ricavi dei nostri venditori. «La prego di non pensare che ci troviamo in difficoltà finanziarie» scrissi. E, in

sé, non era una bugia. Come avevo detto a Bowerman, non eravamo in fallimento, solo che non avevamo soldi. Molto attivo, pochi liquidi. Ci serviva semplicemente un po' di tempo. Adesso ero io a dire: *qualche altro giorno*.

In attesa della risposta di Onitsuka, mi resi conto che c'era un solo sistema per risolvere una volta per tutte questo problema di flusso di cassa. Una piccola offerta pubblica. Se avessimo potuto vendere il 30 per cento della Blue Ribbon a 2 dollari per azione, avremmo potuto raccogliere 300.000 dollari dalla sera alla mattina.

Il momento sembrava ideale per un'offerta di questo tipo. Nel 1970 stavano cominciando a nascere le prime società a capitale di rischio. Il concetto stesso di capitale di rischio veniva inventato sotto i nostri occhi, anche se non era ancora ben chiaro quale fosse un solido investimento per chi voleva lanciarsi in queste imprese. Quasi tutte le nuove società a capitale di rischio si trovavano nella California settentrionale, e le offerte gravitavano soprattutto verso aziende di high-tech ed elettronica. Quasi esclusivamente della Silicon Valley. Gran parte di queste società aveva nomi futuristici, quindi fondai una holding per la Blue Ribbon e le diedi un nome creato per attirare gli investitori in tecnologie: Sports-Tek Inc.

Woodell e io approntammo dei volantini che pubblicizzavano l'offerta, li distribuimmo e cominciammo a prepararci a un clamoroso successo.

Silenzio.

Passò un mese.

Silenzio assordante.

Nessuno telefonò. Nemmeno una persona.

O meglio, quasi nessuno. Riuscimmo a vendere trecento azioni a 1 dollaro l'una.

A Woodell e a sua madre.

Alla fine ritirammo l'offerta. Fu un'umiliazione in seguito alla quale ebbi parecchie, accalorate discussioni con me stesso. Davo la colpa all'economia traballante. Davo la colpa al Vietnam. Ma innanzitutto davo la colpa a me stesso. Avevo sopravvalutato la Blue Ribbon. Avevo sopravvalutato il lavoro di tutta la mia vita.

Più di una volta, davanti alla prima tazza di caffè del mattino, oppure mentre cercavo di addormentarmi la sera, mi chiedevo: sono un idiota? Forse tutta questa faccenda delle scarpe è un'impresa senza senso?

Forse, pensavo.

Forse.

Raggranellai i 20.000 dollari dai nostri crediti esigibili, pagai la banca e accettai la spedizione della Onitsuka. Altro sospiro di sollievo. Seguito da una morsa al petto. Come avrei fatto per la spedizione successiva? E per quella dopo ancora?

Mi servivano liquidi. L'estate era insolitamente calda. Giornate languide di sole splendente, cielo azzurro, il mondo era un paradiso. Tutto sembrava farsi beffe di me e del mio umore. Se quella del 1967 era stata l'Estate dell'Amore, quella del 1970 fu l'Estate della Liquidità, e io non ne avevo. Passavo gran parte delle giornate a pensare alla liquidità, a parlare di liquidità, a guardare il cielo pregando per la liquidità. Il mio regno per la liquidità. Una parola ancora più odiosa, se possibile, di «capitale».

Alla fine feci quello che non volevo fare, quello che, l'avevo giurato, non avrei mai fatto. Chiesi un prestito a chiunque fosse disposto ad ascoltarmi. Amici, familiari, conoscenti occasionali. Andai persino a tendere la mano agli ex compagni di squadra, ragazzi con cui avevo sudato e accanto ai quali avevo corso. Compreso il mio acerrimo rivale di un tempo, Grelle.

Avevo saputo che Grelle aveva ereditato un bel gruzzolo dalla nonna. Inoltre, era impegnato in ogni genere di iniziative imprenditoriali redditizie. Lavorava come rappresentante di due grandi catene di supermercati, ma vendeva anche tocchi e toghe ai laureandi per arrotondare, e si diceva che se la cavasse bene in entrambe le attività. Possedeva pure un grande terreno a Lake Arrowhead, mi disse qualcuno, dove viveva in una casa stranissima. Quell'uomo era nato vincente. (Gareggiava ancora nella corsa, e un anno dopo sarebbe diventato il migliore del mondo.)

A Portland, quell'estate, ci fu una competizione podistica aperta a tutti e, al termine, Penny e io invitammo a casa un gruppetto di persone per un cocktail party. Feci in modo di invitare anche Grelle, poi attesi il momento giusto. Quando tutti furono sistemati, e con un paio di birre all'attivo, chiesi a Grelle di scambiare due parole in privato. Lo portai nel mio studio e gli feci un bel discorsetto, breve ma allettante. Azienda nuova, problemi di liquidità, notevoli vantaggi e bla bla. Lui fu gentile, cortese e mi fece un gran sorriso: «Semplicemente non mi interessa, Buck».

Senza altri cui rivolgermi, a corto di opzioni, un giorno me ne stavo seduto alla scrivania a fissare fuori dalla finestra. Woodell bussò. Entrò in ufficio e chiuse la porta. Disse che lui e i suoi genitori volevano prestarmi 5000 dollari, e non avrebbero accettato un «no» come risposta. Né avrebbero tollerato l'idea di parlare di interessi. Non avrebbero neppure formalizzato il prestito con documenti di alcun tipo. Disse di essere in partenza per Los Angeles. Doveva vedere Bork ma, mentre era via, sarei dovuto andare in auto a casa sua per prendere l'assegno dai suoi.

Qualche giorno dopo feci una cosa al di là dell'immaginabile, qualcosa di cui non mi ritenevo capace. Andai a casa di Woodell e chiesi l'assegno.

Sapevo che i Woodell non erano benestanti. Sapevo che, con le spese mediche per il figlio, facevano fatica a tirare avanti ancora più di me. Quei 5000 dollari erano i risparmi di una vita. Lo sapevo.

Ma mi sbagliavo. I suoi genitori avevano da parte un'altra piccola somma, e mi chiesero se mi servisse anche quella. Risposi di sì. E mi diedero gli ultimi 3000 dollari, prosciugando completamente i loro risparmi.

Quanto avrei voluto mettere quell'assegno in un cassetto e non incassarlo. Ma non potevo. E non lo feci.

Mentre stavo uscendo, mi voltai e chiesi: «Come mai lo fate?».

«Perché,» rispose la madre di Woodell «se non puoi fidarti dell'azienda per cui lavora tuo figlio, di chi ti puoi fidare?»

Penny continuava a trovare metodi creativi per far bastare i suoi 25 dollari per la spesa, e questo significava innumerevoli varianti di manzo alla Stroganoff e il mio peso in costante aumento. A metà del 1970 pesavo circa 86 chili, un record. Una mattina, mentre mi vestivo per andare in ufficio, indossai uno dei miei abiti più abbondanti, ma non risultò affatto abbondante. In piedi davanti allo specchio dissi al mio riflesso: «Uh-oh».

Ma non era soltanto il manzo alla Stroganoff. Senza rendermene conto, avevo smesso di correre. La Blue Ribbon, il matrimonio, la paternità: non avevo mai tempo. E, per di più, mi sentivo esausto. Mi era piaciuto moltissimo correre per Bowerman ma, nello stesso tempo, avevo odiato farlo. Capita a ogni genere di atleti universitari. Anni di allenamenti e competizioni ad alto livello richiedono un tributo. Poi devi riposare. Adesso, però, il riposo era finito. Dovevo tornare là fuori. Non volevo essere il capo grasso, flaccido, sedentario di un'azienda di scarpe da corsa.

Se poi gli abiti stretti e lo spettro dell'ipocrisia non fossero stati un incentivo sufficiente, ben presto ebbi anche un'ulteriore motivazione.

Poco dopo quella corsa aperta a tutti, dopo il rifiuto di Grelle di farmi un prestito, lui e io uscimmo per correre. Dopo quattro miglia vidi Grelle voltarsi indietro con lo sguardo triste, mentre io ansimavo per tenere il suo passo. Una cosa era sentirmi rifiutare il denaro, ben altro era percepire la sua pietà. Capiva benissimo il mio imbarazzo, quindi mi sfidò. «Quest'autunno» disse «io e te correremo, per un miglio. Ti concederò un intero minuto di handicap e, se mi batti, ti pagherò 1 dollaro per ogni secondo di differenza nei nostri tempi.»

Quell'estate mi allenai duramente. Ogni sera, dopo il lavoro, presi l'abitudine di correre per sei miglia. In men che non si dica tornai in forma, e il mio peso scese a 72 chili. Quando giunse il giorno della gara – al cronometro c'era Woodell –, vinsi a Grelle 36 dollari. (La vittoria fu ancor più dolce la settimana successiva, quando Grelle partecipò a una competizione aperta a tutti e corse in 4'07".) Quel giorno, tornando a casa, mi sentii immensamente orgoglioso. Continua, dissi a me stesso. Non fermarti.

Circa a metà anno – il 15 giugno 1970 – presi il mio «Sports Illustrated» dalla cassetta della posta e rimasi scioccato. In copertina c'era un Uomo dell'Oregon. E non un Uomo dell'Oregon qualsiasi, ma forse il più grande di tutti i tempi, più grande persino di Grelle. Si chiamava Steve Prefontaine, e la foto lo ritraeva mentre saliva correndo la china dell'Olimpo, ovvero la montagna di Bowerman.

All'interno, l'articolo descriveva Pre come un fenomeno straordinario, unico in un'intera generazione. Già al liceo aveva fatto furore, stabilendo un record nazionale (8'41") sulle due miglia, ma in quel periodo, al suo primo anno alla Oregon, sulla stessa distanza aveva sconfitto Gerry Lindgren, ritenuto imbattibile. E lo aveva preceduto di 27 secondi. Pre aveva fermato il cronometro a 8'40"0, il terzo tempo più veloce di quell'anno a livello nazionale. Aveva corso anche le tre miglia in 13'12"8, il tempo più veloce in assoluto nel 1970 a livello mondiale.

Bowerman dichiarava al giornalista di «Sports Illustrated» che Pre era il podista vivente più veloce sulla media distanza. Non avevo mai sentito un entusiasmo tanto sfrenato da parte del mio imperturbabile allenatore. In altri

articoli che ritagliai nei giorni seguenti, Bowerman era ancora più esuberante, e definiva Pre «il miglior podista che abbia mai avuto». Bill Dellinger, l'assistente di Bowerman, disse che l'arma segreta di Pre era la sua fiducia in se stesso, mostruosa quanto la sua capacità polmonare. «Di solito,» affermò Dellinger «ai nostri ragazzi ci vogliono almeno dodici anni per costruire la fiducia in se stessi, ed eccone uno che ha l'atteggiamento giusto per natura.»

Sì, pensai. Fiducia in se stessi. Ecco che cosa serve a un uomo, più del capitale, più della liquidità.

Avrei voluto averne di più. Avrei voluto prenderne un po' a prestito. Ma la fiducia in te stesso era come il denaro contante. Dovevi averne per ottenerne altra. E la gente detestava dartene.

Quell'estate ebbi un'altra rivelazione grazie a un periodico. Sfogliando «Fortune», notai un articolo sul mio ex capo delle Hawaii. Dai tempi in cui lavoravo per lui e per la sua Investors Overseas Services, Bernie Cornfeld era diventato ancora più ricco. Aveva lasciato la Dreyfus Funds e aveva cominciato a vendere quote dei suoi fondi comuni, insieme a miniere d'oro, proprietà immobiliari e diverse altre cose. Aveva costruito un impero che, come tutti gli imperi, in quel momento si stava sgretolando. Fui colpito dalla sua caduta al punto che voltai inebetito la pagina e mi imbattei in un altro articolo, un'analisi spassionata del nuovo potere economico del Giappone. Venticinque anni dopo Hiroshima, diceva l'articolo, il Giappone era rinato. Ormai era la terza economia mondiale stava muovendosi in modo piuttosto aggressivo per espandersi, consolidare la propria posizione ed estendere il proprio raggio d'azione. Il Giappone superava gli altri paesi per chiarezza di obiettivi e dedizione al lavoro, ma stava anche adottando politiche commerciali prive di scrupoli. L'articolo tracciava poi il veicolo principale di queste politiche, ovvero le iperaggressive *sogo shosha*.

Le società commerciali.

Non è facile definire con precisione l'esatta natura di quelle prime società. A volte si trattava di importatori che setacciavano il globo acquistando materie prime per aziende che non avevano i mezzi per farlo in proprio. Altre volte erano esportatori che rappresentavano all'estero quelle stesse aziende. Talvolta erano banche private che davano a ogni genere di società un facile accesso al credito. Altre volte erano un braccio del governo giapponese.

Archiviai tutte quelle informazioni. Per pochi giorni. La volta successiva che mi recai alla First National, la volta successiva che Wallace mi fece sentire un buono a nulla, uscendo notai l'insegna della Bank of Tokyo. L'avevo già vista centinaia di volte, naturalmente, ma in quel momento assunse un significato diverso. Enormi pezzi del puzzle andarono a posto. Stordito, attraversai la strada ed entrai alla Bank of Tokyo presentandomi alla reception. Dissi che ero il proprietario di un'azienda che importava scarpe dal Giappone, e che volevo parlare di affari con qualcuno. Come fosse la tenutaria di un bordello, la donna mi accompagnò subito, molto discretamente, in una stanza sul retro. E mi lasciò.

Un paio di minuti dopo entrò un uomo e si sedette in silenzio al tavolo. Lui attese. Io attesi. Lui continuò ad attendere. Alla fine parlai io. «Ho un'azienda» dissi. «Sì» rispose lui. «Un'azienda di scarpe» dissi. «Sì?» replicò lui. Aprii il portadocumenti. «Questi sono i miei rendiconti finanziari. Sono in grossi guai. Mi serve credito. Ho appena letto un articolo di "Fortune" sulle società commerciali giapponesi, e l'articolo diceva che le società giapponesi sono più libere con il credito e... bene, mi chiedevo se conoscesse qualche società alla quale presentarmi.»

L'uomo sorrise. Aveva letto lo stesso articolo. Disse che, guarda caso, la sesta società commerciale del Giappone aveva un ufficio esattamente sopra la nostra testa, all'ultimo piano del palazzo. Tutte le grandi società commerciali giapponesi avevano una filiale a Portland, spiegò, ma questa in particolare, la Nissho Iwai, era l'unica di Portland con un proprio reparto commerciale. «È una società da 100 miliardi di dollari» disse il funzionario con gli occhi spalancati. «Oh, mamma» esclamai. «Per favore, aspetti» disse. E uscì.

Pochi minuti dopo tornò con un dirigente della Nissho Iwai. Si chiamava Cam Murakami. Ci stringemmo la mano e chiacchierammo, rigorosamente in modo ipotetico, sulla possibilità che la Nissho finanziasse le mie future importazioni. Io ero incuriosito. Lui di più. Mi offrì un contratto così, sul momento, e mi tese la mano, ma io non potevo stringerla. Non ancora. Anzitutto dovevo chiarirmi con la Onitsuka.

Quel giorno spedii un telegramma a Kitami, chiedendo se avesse obiezioni a una mia attività collaterale con la Nissho. Passarono i giorni. Le settimane. Con la Onitsuka, il silenzio aveva un significato. Niente nuove,

cattive nuove; niente nuove, buone nuove: ma il niente era pur sempre una sorta di nuova.

In attesa di una risposta, ricevetti una telefonata preoccupante. Un distributore di scarpe della East Coast mi disse di essere stato avvicinato dalla Onitsuka, che gli aveva proposto di diventare il nuovo distributore per gli Stati Uniti. Glielo feci ripetere una seconda volta, più lentamente. Ripeté. Disse che non intendeva farmi arrabbiare. E nemmeno darmi una mano o mettermi in allerta. Voleva solo conoscere le condizioni del mio contratto.

Cominciai a tremare. Il cuore mi batteva all'impazzata. Pochi mesi dopo aver firmato un nuovo contratto con me, la Onitsuka stava tramando per infrangerlo? Si erano spaventati quando avevo chiesto di rimandare la spedizione di primavera? Oppure Kitami aveva semplicemente deciso che non gli andavo a genio?

La mia unica speranza era che quel distributore della East Coast mentisse. O si fosse sbagliato. Forse aveva frainteso la Onitsuka. Si trattava forse di un problema di lingua?

Scrissi a Fujimoto. Dissi che speravo si stesse ancora godendo la bicicletta che gli avevo regalato. (Sottile.) Gli chiesi di scoprire tutto il possibile.

Mi rispose subito. Il distributore diceva la verità. La Onitsuka stava considerando di rompere definitivamente con la Blue Ribbon, e Kitami era in contatto con parecchi distributori negli Stati Uniti. Non era stato ancora deciso un piano per rescindere il mio contratto, aggiunse, ma stavano individuando e passando al vaglio possibili candidati.

Cercai di concentrarmi sugli aspetti positivi. Mancava un progetto definitivo. Questo significava che avevo ancora speranze. Forse avrei ancora potuto riconquistare la fiducia della Onitsuka, far cambiare idea a Kitami. Avrei solo dovuto ricordargli che cosa rappresentava la Blue Ribbon, e chi ero io. Ovvero, avrei dovuto invitarlo negli Stati Uniti per una visita amichevole.

1971

«Indovina chi viene a cena?» chiese Woodell.

Entrò nel mio ufficio porgendomi un telex. Kitami aveva accettato il mio invito. Sarebbe venuto a Portland per qualche giorno. Poi avrebbe fatto un lungo tour degli Stati Uniti per motivi che non svelava. «Visitare altri potenziali distributori» dissi a Woodell. Lui annuì.

Era il marzo 1971. Giurammo che Kitami se la sarebbe spassata e sarebbe tornato a casa con il cuore gonfio di amore per l'America, l'Oregon, la Blue Ribbon... e il sottoscritto. Una volta che avessimo finito con lui, gli sarebbe stato impossibile fare affari con chiunque altro. E concordammo che la visita si sarebbe chiusa in bellezza, con una cena di gala a casa del nostro capitale più prezioso, Bowerman.

Per orchestrare questo tentativo di seduzione, ovviamente, reclutai Penny. Andammo insieme a prendere Kitami in aeroporto, e insieme lo portammo direttamente sulla costa dell'Oregon, nel cottage sull'oceano dei suoi genitori dove avevamo trascorso la nostra luna di miele.

Kitami aveva un accompagnatore, una sorta di portaborse, assistente personale, amanuense, di nome Hiraku Iwano. Era un ragazzo ingenuo, innocente, poco oltre la ventina, che Penny aveva soggiogato ancor prima di arrivare alla Sunset Highway.

Ci facemmo in quattro per far trascorrere ai due un fine settimana idilliaco sulla costa nordovest del Pacifico. Seduti sulla veranda a respirare la brezza marina. Lunghe passeggiate sulla spiaggia. Squisito salmone e un bicchiere dopo l'altro di vino francese. Cercammo di concentrare le nostre attenzioni soprattutto su Kitami, ma sia a me sia a Penny riusciva più facile chiacchierare con Iwano, che leggeva libri e sembrava privo di malizia. Kitami, al contrario, dava la sensazione di uno che aveva scaltrezza da vendere.

Lunedì mattina presto accompagnai Kitami a Portland, alla First National Bank. Ero ben deciso ad affascinarlo durante il suo soggiorno, e pensai che lui potesse aiutarmi ad affascinare Wallace, mettere una buona parola per la Blue Ribbon e renderci più semplice ottenere credito.

White ci venne incontro nell'atrio e ci fece accomodare in una sala riunioni. Mi guardai intorno. «Dov'è Wallace?» chiesi. «Ah,» rispose White «oggi non gli sarà possibile raggiungerci.»

Che cosa? Ero andato in banca proprio per quel motivo. Volevo che Wallace sentisse con le sue orecchie l'esplicito appoggio di Kitami. Bene, pensai, il poliziotto buono dovrà riferire al poliziotto cattivo.

Feci un breve preambolo, dissi che speravo che Kitami potesse aumentare la fiducia della First National nei confronti della Blue Ribbon, poi cedetti la parola a Kitami, che si accigliò e disse la sola cosa che poteva rendermi la vita ancora più difficile. «Perché non date più *soldi* al mio amico?» chiese a White.

«Che... cosa?» replicò White.

«Perché vi rifiutate di estendere il credito alla Blue Ribbon?» disse Kitami picchiando un pugno sul tavolo.

«Bene, adesso...» cercò di proseguire White.

Kitami lo interruppe. «Che razza di banca è questa? Non capisco! Forse la Blue Ribbon andrebbe molto meglio senza di voi!»

White sbiancò. Io provai a intervenire. Cercai di rigirare la frase di Kitami, con la scusa delle barriere linguistiche, ma l'incontro era finito.

White se ne andò furibondo, io fissai attonito Kitami, che aveva l'espressione di chi ha fatto un buon lavoro.

Portai Kitami a visitare i nostri nuovi uffici di Tigard e lo presentai alla squadra. Faticavo a restare impassibile, gradevole, ad allontanare tutti i pensieri su quanto era appena accaduto. A ogni istante avevo paura di perdere la calma. Ma quando feci accomodare Kitami di fronte alla mia scrivania, fu lui a perderla, con me. «Le vendite della Blue Ribbon sono deludenti» disse. «Dovreste fare molto meglio.»

Attonito, risposi che le nostre vendite raddoppiavano ogni anno. Non basta, ribatté seccato. «Qualcuno dice che dovrebbero triplicare.» «Chi lo dice?» chiesi. «Non importa» rispose.

Prese una cartelletta dalla borsa, la aprì, lesse e la richiuse. Ripeté che i nostri numeri non gli piacevano, che non credeva facessimo abbastanza. Aprì di nuovo la cartelletta, la richiuse e la buttò nella borsa. Provai a difendermi, ma lui fece un cenno di disgusto con la mano. Questo botta e risposta proseguì per un po', civile ma teso.

Dopo quasi un'ora si alzò e chiese di usare la toilette. In fondo al corridoio, dissi.

Nel momento in cui sparì alla mia vista, girai intorno alla scrivania. Aprii la borsa, rovistai dentro e presi quello che sembrava il mio dossier. Lo infilai tra il ripiano della scrivania e il sottomano, poi mi sedetti e ci appoggiai i gomiti.

In attesa del ritorno di Kitami, ebbi i pensieri più assurdi. Ricordai tutte le volte che ero stato volontario con i boy scout, tutte le volte che ero stato membro della loro commissione di revisione, distribuendo medaglie per meriti d'onore e di integrità. Ogni anno, per due o tre fine settimana, interrogavo bambini dalle guance rosee sulla loro probità e onestà, e avevo appena rubato documenti dalla borsa di un altro? Avevo imboccato un sentiero oscuro. Non sapevo dove mi avrebbe portato. Ovunque fosse, non potevo evitare una conseguenza immediata delle mie azioni: avrei dovuto ritirarmi dalla prossima commissione di revisione.

Che gran voglia avevo di studiare il contenuto di quella cartelletta, di fotocopiare ogni singolo pezzo di carta e rivedere tutto con Woodell! Ma Kitami tornò presto. Gli permisi di continuare a sgridarmi per le vendite fiacche, lo lasciai sfogare, e quando finì riassunsi la mia posizione. Gli dissi con calma che le vendite della Blue Ribbon avrebbero potuto essere incrementate se ci fosse stato possibile ordinare più scarpe, e che avremmo potuto ordinare più scarpe se avessimo avuto maggiori finanziamenti, e che la nostra banca avrebbe potuto darci maggiori finanziamenti se fossimo stati in grado di offrire maggiori garanzie, ovvero un contratto più lungo con la Onitsuka. Ancora una volta fece un gesto con la mano. «Sono scuse» dichiarò.

Gli presentai l'idea di finanziare i nostri ordini attraverso una società commerciale giapponese tipo la Nissho Iwai, come gli avevo comunicato via telex mesi prima. «Bah,» rispose «le società commerciali. Prima mandano i soldi, poi gli uomini. Prendono il controllo! Si fanno strada nella tua azienda e te la portano via.»

Traduzione: la Onitsuka fabbricava in proprio soltanto un quarto delle scarpe che portavano il suo marchio, e ne subappaltava i tre quarti. Kitami temeva che la Nissho scoprisse la rete di fabbriche della Onitsuka, la aggirasse e diventasse essa stessa produttore, estromettendola.

Kitami si alzò. Doveva tornare in albergo, disse, per riposarsi. Risposi che lo avrei fatto accompagnare, e che l'avrei raggiunto più tardi per un cocktail al bar del suo albergo.

Nel momento stesso in cui uscì andai a cercare Woodell e gli raccontai quello che era successo. Gli sventolai davanti la cartelletta. «Ho rubato *questa* dalla sua borsa» dichiarai. «Cosa hai fatto?» chiese Woodell. Si finse inorridito, ma era curioso quanto me di conoscerne il contenuto. La aprimmo insieme, la appoggiammo sulla scrivania e scoprimmo che, fra le altre cose, conteneva un elenco di diciotto distributori di scarpe da atletica di tutti gli Stati Uniti e un programma di appuntamenti con almeno la metà di loro.

Eccolo, quindi. Nero su bianco. «Qualcuno dice.» Il «qualcuno» che condannava la Blue Ribbon, che istigava Kitami contro di noi, erano i nostri concorrenti. E lui stava per incontrarli. Uccidi un Marlboro Man, altri venti prenderanno il suo posto.

Ovviamente ero furioso. Ma soprattutto ferito. Per sette anni ci eravamo dedicati alle Tiger. Le avevamo introdotte in America, avevamo reinventato la linea. Bowerman e Johnson avevano mostrato alla Onitsuka come realizzare una scarpa migliore, e i loro progetti adesso erano fondamentali, stabilivano record di vendite, avevano cambiato faccia all'industria delle scarpe da atletica. E loro ci ripagavano in quel modo? «Adesso» dissi a Woodell «devo andare a incontrare Giuda per un cocktail.»

In primo luogo corsi per sei miglia. Non ricordo di essermi mai impegnato tanto, o di essere stato meno presente nel mio corpo. A ogni falcata urlavo contro gli alberi, gridavo alle ragnatele tese fra i rami. Mi aiutò. Feci la doccia, mi vestii e quando raggiunsi Kitami al suo albergo ero quasi sereno. O, forse, ero scioccato. Quello che disse Kitami durante l'ora trascorsa insieme non lo ricordo, né ricordo quel che dissi io. Rammento solo che, la mattina seguente, quando Kitami venne in ufficio, Woodell e io imbastimmo una sorta di gioco delle tre carte. Mentre qualcuno trascinava Kitami a bere un caffè, Woodell bloccò la porta del mio ufficio con la carrozzina e io rimisi la cartelletta nella borsa.

L'ultimo giorno della visita di Kitami, poche ore prima della festa, corsi a Eugene per parlare con Bowerman e il suo avvocato, Jaqua. Lasciai a Penny

l'incarico di accompagnare Kitami qualche ora dopo, pensando: cosa potrebbe accadere di peggio?

L'inquadratura passa su Penny che si presenta a casa di Bowerman con i capelli scompigliati e l'abito sporco di grasso. Mentre scendeva dalla macchina, pensai per un momento che Kitami l'avesse aggredita, ma lei mi prese da parte per dirmi che aveva bucato una gomma. «Quel figlio di buona donna» sussurrò «è rimasto in macchina, e ha lasciato che cambiassi da sola la ruota!»

La guidai all'interno. Entrambi avevamo bisogno di bere qualcosa di forte.

Non era facile, però. La signora Bowerman, devota cristiana scienziata, normalmente non tollerava alcolici in casa sua. Per quella sera aveva fatto un'eccezione, ma mi aveva chiesto per cortesia di assicurarmi che tutti si comportassero bene e che nessuno alzasse il gomito. Così, anche se pensavo che mia moglie e io avessimo bisogno di una generosa dose di alcol, fui costretto a versarne appena un gocciolo.

La signora Bowerman radunò tutti in salotto. «In onore dei nostri distinti ospiti» annunciò «stasera serviremo... mai tai!»

Applausi.

Io e Kitami avevamo ancora una cosa in comune: amavamo il mai tai. Molto. C'era qualcosa che ci ricordava le Hawaii, quella meravigliosa tappa fra la West Coast e il Giappone dove potevi rilassarti prima di riprendere le lunghe giornate di lavoro. Quella sera, tuttavia, entrambi ci limitammo al primo. E così fecero, memori delle raccomandazioni della signora Bowerman, tutti gli altri. Tutti tranne Bowerman. Non era mai stato un grande bevitore, e di sicuro non aveva mai assaggiato un mai tai, quindi tutti osservammo timorosi e costernati mentre i drink cominciavano a fare effetto. Quella miscelanza caratteristica di curaçao e succo di lime, ananas e rum, gli diede alla testa. Dopo due mai tai non era più lo stesso.

Mentre cercava di prepararsi il terzo, urlò: «Abbiamo finito il ghiaccio!». Nessuno rispose. Allora fece da sé. «Nessun problema.» Partì a passo di marcia verso il garage, dove teneva un grosso congelatore per la carne, e afferrò un sacchetto di mirtilli surgelati. Lo strappò per aprirlo seminando mirtilli ovunque. Poi ne gettò una manciata nel suo drink. «Così è più buono» annunciò tornando in salotto. E cominciò ad aggirarsi per la stanza rovesciando mirtilli surgelati nei bicchieri di tutti.

Poi sedette, e cominciò a raccontare una storia di gusto molto discutibile. In un crescendo che, temevo, avremmo ricordato negli anni a venire. Ammesso che fossimo riusciti a capirlo. Le parole di Bowerman, normalmente chiarissime, precise, scolpite, stavano diventando un biascichio indistinto.

La signora Bowerman mi fulminò con lo sguardo. Ma che potevo fare? Scrollai le spalle pensando: l'hai sposato tu. Un momento: l'avevo sposato anch'io.

Nel 1964, quando i Bowerman avevano assistito alle Olimpiadi in Giappone, la signora si era innamorata delle pere *nashi*, che somigliano a piccole mele verdi, ma sono più dolci. Siccome non vengono coltivate negli Stati Uniti, si era portata a casa alcuni semi nascondendoli in borsetta e li aveva piantati in giardino. Disse a Kitami che quando fiorivano, anche se non tutti gli anni, ravvivavano il suo amore per tutto ciò che era giapponese. Lui sembrò affascinato dal suo racconto. «Bah» esclamò Bowerman esasperato. «Le mele dei musì gialli!»

Mi coprii gli occhi con la mano.

Infine, giunse un momento in cui pensai che la festa potesse sfuggire a ogni controllo, in cui mi chiesi se non fosse davvero il caso di chiamare la polizia. Guardai in fondo alla stanza e vidi Jaqua, seduto accanto alla moglie, mentre fissava Kitami con espressione malevola. Sapevo che, durante la guerra, Jaqua era stato pilota di caccia, e che il suo gregario nella formazione, nonché suo migliore amico, era stato abbattuto da uno Zero giapponese. Jaqua e la moglie avevano battezzato il primo figlio con il nome dell'amico morto e, improvvisamente, rimpiansi di aver raccontato a Jaqua del Dossier del Tradimento di Kitami. Intuivo che Jaqua stava ribollendo nel suo intimo, che la rabbia gli stava salendo alla gola, e percepii la reale possibilità che l'avvocato di Bowerman, oltre che suo migliore amico e vicino di casa, potesse alzarsi, attraversare la stanza e assestare un pugno alla mascella di Kitami.

L'unica persona che pareva divertirsi senza una preoccupazione al mondo era proprio Kitami. Non era più il Kitami furioso della banca. Non era più il Kitami che mi aveva strigliato in ufficio. Parlava, rideva, si dava grandi manate sulle ginocchia, era così socievole che mi chiesi cosa sarebbe successo se gli avessi dato un mai tai prima di portarlo alla First National.

A tarda sera notò qualcosa in fondo alla stanza: una chitarra. Era di uno dei tre figli di Bowerman. Kitami attraversò la sala, la prese e cominciò a pizzicare le corde. Poi a strimpellare. Si diresse verso la breve rampa di scale che portava dal salotto alla sala da pranzo e, in piedi sull'ultimo gradino, cominciò a suonare. E a cantare.

Tutte le teste si girarono. Le conversazioni cessarono. Era una specie di canzone western, ma Kitami la eseguì come fosse un canto folk giapponese. Pareva Buck Owens con un *koto*. Poi, senza soluzione di continuità, passò a *'O sole mio*. Ricordo di aver pensato: sta davvero cantando *'O sole mio*?

Alzò anche la voce: *'O sole mio, sta 'n fronte a te! Sta 'n fronte a te! 'O sole, 'o sole mio, sta 'n fronte a te!*

Un uomo d'affari giapponese che strimpella una chitarra occidentale cantando una ballata italiana con voce da tenore irlandese. Fu un'esperienza surreale e, più che surreale, interminabile. Non sapevo che *'O sole mio* avesse tante strofe. Non sapevo che una stanza piena di attivi e irrequieti uomini dell'Oregon potesse restare tranquilla e in silenzio tanto a lungo. Quando posò la chitarra, gli facemmo un grande applauso evitando di guardarci negli occhi. Io applaudo, applaudo, e tutto acquistava un senso. Per Kitami questo viaggio negli Stati Uniti – la visita alla banca, gli incontri con me, la cena dai Bowerman – non riguardava la Blue Ribbon. E neppure la Onitsuka. Come ogni altra cosa, riguardava Kitami.

Il giorno successivo Kitami lasciò Portland e partì per la sua missione non poi così segreta, il tour americano «Scarichiamo-la-Blue-Ribbon». Gli chiesi nuovamente la sua destinazione e, ancora una volta, non rispose. *Yoi tabi de arimau youni*, gli augurai. Buon viaggio.

Poco tempo prima avevo chiesto a Hayes, il mio vecchio capo alla Price Waterhouse, di fare il consulente alla Blue Ribbon, e in quei giorni ebbi molti incontri con lui per decidere le mosse successive prima del ritorno di Kitami. Concordammo che la migliore strategia fosse quella di mantenere la pace, di cercare di convincere Kitami a non mollarci, a non abbandonarci. Per quanto fossi arrabbiato e ferito, dovevo accettare il fatto che, senza la Onitsuka, la Blue Ribbon sarebbe stata perduta. Hayes disse che avevo bisogno di restare insieme alla canaglia che conoscevo, e convincerlo a restare con la canaglia che *lui* conosceva.

Quella stessa settimana, quando la canaglia tornò, la invitai nuovamente a Tigard per un ultimo incontro prima del suo rientro in Giappone. Ancora una volta cercai di passarci sopra. Lo portai in sala riunioni. Woodell e io a un lato del tavolo, e Kitami e il suo assistente Iwano all'altro. Poi mi stampai in faccia un gran sorriso e dissi che speravamo che la visita nel nostro paese fosse stata gradevole.

Lui ribadì di essere deluso dai risultati della Blue Ribbon.

Questa volta, tuttavia, affermò di avere una soluzione.

«Spari» dissi.

«Ci venda la sua società.»

Lo sussurrò, quasi. Mi resi conto che alcune delle cose più difficili da dire nella vita spesso vengono sussurate.

«Scusi?» chiesi.

«La Onitsuka Co. Ltd. acquisirà il pacchetto di controllo della Blue Ribbon, ovvero il 51 per cento. È la cosa migliore per la sua azienda. E per lei. E sarebbe saggio accettare.»

Un'acquisizione. *Una schifosissima acquisizione ostile.* Fissai il soffitto. Sta scherzando, pensai. Fra tutti gli arroganti, subdoli, ingrati, prepotenti...

«E se non accettiamo?»

«Non avremo altra scelta che trovare distributori migliori.»

«Migliori. Uh-huh. Capisco. E il nostro accordo scritto?»

Scrollò le spalle. Alla faccia degli accordi.

Non potevo dire quello che avrei voluto. Non potevo dire a Kitami cosa pensavo di lui, o dove ficcarsi l'offerta, perché Hayes aveva ragione, mi serviva ancora. Non avevo un appoggio, non avevo un piano B, non avevo una strategia d'uscita. Se volevo salvare la Blue Ribbon, dovevo farlo lentamente, con i miei tempi, in modo da non spaventare clienti e rivenditori. Avevo bisogno di tempo, quindi mi serviva che la Onitsuka continuasse a spedirmi le scarpe il più a lungo possibile.

«Bene,» dissi controllando la voce a fatica «come lei sa ho un socio. Bowerman, l'allenatore. Dovrò discutere la sua offerta con lui.»

Di certo Kitami intuì i motivi del mio dilettantesco tentativo di temporeggiare. Ma si alzò, sistemò i pantaloni e sorrise. «Ne parli con il dottor Bowerman. Poi mi faccia sapere.»

Avrei voluto picchiarlo. Invece gli strinsi la mano. Lui e Iwano se ne andarono.

Nella sala riunioni improvvisamente priva di Kitami, Woodell e io restammo a fissare le venature del tavolo, lasciandoci avvolgere dal silenzio.

Mandai alla First National il bilancio e le previsioni per l'anno successivo con la consueta richiesta di credito. Volevo allegare un biglietto di scuse, pregandoli di perdonarmi per la sceneggiata di Kitami, ma sapevo che White avrebbe fatto buon viso a cattivo gioco. Inoltre, Wallace non vi aveva assistito. Qualche giorno dopo aver ricevuto budget e previsioni, White mi invitò per un incontro: era pronto a discutere la cosa.

Mi ero appena accomodato sulla sedia rigida davanti alla sua scrivania, quando mi comunicò la notizia. «Phil, temo che la First National non sarà più in grado di fare affari con la Blue Ribbon. Non emetteremo più lettere di credito per vostro conto. Pagheremo le ultime spedizioni, quando arriveranno, con quello che resta sul vostro conto ma, saldata l'ultima fattura, il nostro rapporto sarà concluso.»

Compresi dal viso cereo di White che era scosso. Non aveva alcuna responsabilità in tutto questo. La cosa veniva dall'alto, quindi non aveva senso ribattere. Allargai le braccia.

«E io che faccio, Harry?»

«Trova un'altra banca.»

«E se non ci riesco? Cesso l'attività, vero?»

Lui guardò le carte, le impilò e le fermò con una graffetta. Mi disse che il problema Blue Ribbon aveva profondamente diviso i funzionari della banca. Alcuni erano a nostro favore, altri contro. Alla fine, il voto decisivo era stato di Wallace. «Questa cosa mi fa star male» disse White. «Tanto male che mi prendo un giorno di malattia.»

Io quella possibilità non l'avevo. Uscii barcollando dalla First National e andai direttamente alla U.S. Bank implorandoli di farci diventare loro clienti.

«Ci dispiace» risposero.

Non avevano nessuna voglia di accollarsi gli scarti della First National.

Passarono tre settimane. La società, la mia società, nata dal niente, stava concludendo il 1971 con vendite per 1,3 milioni di dollari, ma era moribonda. Parlai con Hayes, parlai con mio padre. Parlai con tutti i commercialisti che conoscevo, e uno mi disse che la Bank of California

aveva una licenza che le permetteva di operare in tre Stati occidentali, Oregon compreso. Per di più, la Bank of Cal aveva una filiale a Portland. Ci andai di corsa e, a dire il vero, ebbi una buona accoglienza, trovai un rifugio nella tempesta. E una piccola linea di credito.

Era comunque una soluzione temporanea. Si trattava di una banca, e per definizione le banche sono allergiche ai rischi. A prescindere dalle mie vendite, la Bank of California avrebbe visto ben presto che i miei saldi liquidi erano a zero, e si sarebbe allarmata. Dovevo cominciare a prepararmi per quel triste giorno.

Continuavo a pensare alla società commerciale giapponese, la Nissho. In piena notte rimuginavo: «Le loro vendite sono a 100 miliardi di dollari... e desiderano disperatamente aiutare *me*. Come mai?».

Per cominciare, la Nissho faceva volumi enormi di scambi su margini netti risicati, quindi apprezzava le società in crescita con un grosso potenziale di espansione. Era il nostro ritratto. Sputato. Se agli occhi di Wallace e della First National rappresentavamo una mina vagante, per la Nissho eravamo una potenziale miniera d'oro.

Così tornai da loro. Incontrai l'uomo inviato dal Giappone a dirigere il nuovo reparto commerciale, Tom Sumeragi. Laureato alla Tokyo University, la Harvard giapponese, Sumeragi somigliava moltissimo al grande attore Toshiro Mifune, celebre per la sua interpretazione di Miyamoto Musashi, l'epico samurai autore di *Il libro dei cinque anelli*, un manuale immortale sul combattimento e la forza interiore. Gli somigliava ancora di più quando teneva fra le labbra una Lucky Strike. E lo faceva molto spesso. Il doppio quando beveva. Diversamente da Hayes, che beveva perché gli piaceva la sensazione procurata dall'alcol, Sumeragi beveva perché si sentiva solo in America. Quasi ogni sera, dopo il lavoro, andava al Blue House, un bar ristorante giapponese, e parlava nella sua lingua con la *mama-san*, il che lo faceva sentire ancora più solo.

Mi disse che la Nissho era disposta a offrire una seconda garanzia alla banca per quanto riguardava i loro prestiti. Questo avrebbe sicuramente calmato le apprensioni dei miei banchieri. E mi fece omaggio anche di una piccola informazione: di recente la Nissho aveva inviato una delegazione a Kobe per fare ricerche al fine di finanziare le nostre scarpe, e per convincere la Onitsuka ad approvare il nostro accordo. La Onitsuka, però, aveva preso metaforicamente la delegazione della Nissho a pedate nel

didietro. Un'azienda da 25 milioni di dollari che ne butta fuori una da 100 miliardi? La Nissho era in imbarazzo, e arrabbiata. «Possiamo presentarvi a molti validi produttori di scarpe in Giappone» disse Sumeragi sorridendo.

Riflettei. Avevo ancora qualche speranza che la Onitsuka tornasse in sé. E mi preoccupava una clausola del nostro contratto, quella che mi impediva di importare altri marchi di scarpe da atletica. «Magari in futuro.»

Sumeragi annuì. Tutto a tempo debito.

Annaspendo in tutti questi problemi, tornavo a casa ogni sera stanchissimo. Ma mi riprendevo sempre dopo le sei miglia di corsa, seguite da una doccia bollente e da una veloce cena solitaria (Penny e Matthew mangiavano alle quattro). Cercavo sempre di trovare il tempo per leggere a Matthew la storia della buonanotte, e cercavo sempre di trovare una storia educativa. Inventai un personaggio che si chiamava Matt History, che somigliava molto a Matthew Knight e si comportava come lui, e che era il protagonista di tutti i miei racconti. Matt History era a Valley Forge con George Washington. Matt History era in Massachusetts con John Adams. Matt History era presente quando Paul Revere galoppò nella notte su un cavallo rubato per avvertire John Hancock che gli inglesi stavano arrivando. *E Revere era seguito da vicino da un precoce e giovane cavaliere che veniva dalla periferia di Portland, nell'Oregon.*

Matthew rideva sempre, felice di ritrovarsi coinvolto in queste avventure. Si metteva seduto sul letto e voleva sentirne ancora, ancora.

Quando Matthew si addormentava, io e Penny parlavamo della giornata. Lei mi chiedeva spesso cosa avremmo fatto se la situazione fosse precipitata. Io le rispondevo: «Posso sempre riprendere a occuparmi di bilanci». Non sembravo sincero, perché non lo ero. Non ero felice delle avventure in cui io mi trovavo coinvolto.

Alla fine Penny distoglieva lo sguardo, guardava la televisione, riprendeva il ricamo, oppure leggeva, e io mi rifugiavo nella poltrona reclinabile dove mi dispensavo l'autocatechismo serale.

Che cosa sai?

So di non potermi fidare della Onitsuka.

E che altro?

So che è impossibile salvare il mio rapporto con Kitami.

Che cosa ha in serbo il futuro?

In un modo o nell'altro, la Blue Ribbon e la Onitsuka romperanno. Ho soltanto bisogno che restino insieme il più a lungo possibile mentre cerco altri fornitori, in modo da poter gestire la separazione.

Qual è il primo passo?

Ho bisogno di scoraggiare tutti gli altri distributori che la Onitsuka ha trovato per rimpiazzare me. Sorprendere la Onitsuka inviando lettere che minacciano una denuncia se rescindono il mio contratto.

E il secondo?

Trovare un sostituto per la Onitsuka.

Misi gli occhi su una fabbrica di Guadalajara della quale avevo sentito parlare, quella dove Adidas aveva prodotto le scarpe durante le Olimpiadi del 1968 probabilmente per aggirare il dazio messicano. A quanto ricordavo, le scarpe erano ben fatte. Quindi presi appuntamento con i dirigenti.

La fabbrica, anche se si trovava nel Messico centrale, si chiamava Canada. La prima cosa che chiesi fu l'origine del nome. Risposero che l'avevano scelto perché suonava straniero, esotico. Risi. Canada? Esotico? Era più comico che esotico, per non dire fuorviante. Una fabbrica a sud del confine con il nome di un paese a nord del confine.

Be', non mi interessava. Dopo aver ispezionato il posto, esaminato le linee che producevano in quel momento, verificato il magazzino del pellame, rimasi molto colpito. La fabbrica era grande, pulita, ben gestita. Per di più aveva l'approvazione dell'Adidas. Dissi che avrei voluto piazzare un ordine. Tremila paia di scarpe da calcio in cuoio, che intendevo vendere come scarpe da football. I proprietari mi chiesero il nome del mio marchio. Gli dissi che glielo avrei comunicato in seguito.

Mi porsero il contratto. Guardai la riga di puntini sopra il mio nome. E mi fermai con la penna a mezz'aria. Adesso la questione era ufficialmente sul tavolo: era una violazione del mio accordo con la Onitsuka?

Tecnicamente no. L'accordo diceva che potevo importare solo scarpe da *atletica* della Onitsuka, ma non prevedeva nulla riguardo all'importazione di scarpe da *football* di altri marchi. Quindi sapevo che quel contratto con la Canada non avrebbe violato la lettera del contratto con la Onitsuka. Ma lo spirito?

Sei mesi prima non avrei mai fatto nulla di simile. Ma adesso la situazione era diversa. La Onitsuka aveva già infranto lo spirito del nostro accordo, e il mio, quindi tolsi il cappuccio alla penna e firmai. Firmai quel diavolo di contratto con la Canada. Poi andai in cerca di cibo messicano.

E ora il logo. La mia nuova scarpa da calcio *alias* football aveva bisogno di qualcosa che la distinguesse dalle strisce di Adidas e Onitsuka. Mi ricordai della giovane artista che avevo incontrato alla Portland State. Come si chiamava? Ah sì, Carolyn Davidson. Era venuta in ufficio parecchie volte per realizzare volantini e dépliant pubblicitari. Tornato nell'Oregon, la invitai in ufficio e le dissi che ci serviva un logo. «Di che genere?» chiese. «Non lo so» risposi. «Non mi dà molto su cui lavorare» replicò. «Qualcosa che evochi una sensazione di movimento» dissi. «Movimento» ripeté dubbiosa.

Sembrava confusa. E ovviamente lo era: io balbettavo, non sapevo esattamente quello che volevo. Non ero un artista. Le mostrai la scarpa da calcio-football e dissi: «Questa. Ci serve qualcosa per questa».

Lei disse che ci avrebbe provato.

Movimento, borbottava uscendo dall'ufficio. Movimento.

Due settimane dopo tornò con una cartella di schizzi. Si trattava di variazioni su un singolo tema, e il tema pareva essere... una grande saetta? Un segno di spunta grassoccio? Uno svolazzo patologicamente obeso? I suoi schizzi evocavano sì il movimento, in un certo senso, ma anche il mal d'auto. Nessuno diceva granché. Ne scelsi alcuni che sembravano promettenti e le chiesi di lavorare su quelli.

Giorni – o furono settimane? – dopo Carolyn tornò sciorinando sul tavolo delle riunioni una seconda serie di schizzi. Ne appese alcuni alla parete. Aveva disegnato altre decine di variazioni del tema originale, ma a mano più libera. Erano decisamente meglio. Ci stavamo avvicinando.

Woodell, io e pochi altri li esaminammo. Ricordo che era presente Johnson, anche se non rammento come mai fosse arrivato da Wellesley. A poco a poco giungemmo a un consenso generale. Ci piaceva... *questo*... leggermente più degli altri.

Sembra un'ala, disse qualcuno.

Sembra aria che sibila, disse un altro.

Sembra la scia che potrebbe lasciare un corridore.

Tutti eravamo d'accordo: aveva un aspetto nuovo, fresco eppure in qualche modo antico. Senza tempo.

Ringraziammo calorosamente Carolyn per le molte ore di lavoro, e la mandammo a casa con un assegno di 35 dollari.

Quando se ne andò, restammo seduti a fissare il logo che in parte avevamo scelto e in parte non avevamo escluso. «Ha qualcosa che attira lo sguardo» disse Johnson. Woodell concordò. Io ero perplesso e cominciai a grattarmi una guancia. «A voi piace più che a me» dissi. «Ma siamo in ritardo. Dovrà andare bene.»

«Non ti piace?» chiese Woodell.

Sospirai. «Non mi fa impazzire. Magari col tempo...»

Lo spedimmo alla Canada.

Adesso ci serviva soltanto un nome da abbinare a quel logo che non amavo. Nei giorni successivi discutemmo decine di idee, fino a quando emersero due possibili candidature.

Falcon.

E Dimension Six.

Io propendevo per il secondo perché lo avevo proposto io. Woodell e tutti gli altri mi dissero che era orribile. Non restava impresso e non voleva dire niente.

Lanciammo un sondaggio fra i dipendenti. Segretarie, contabili, rappresentanti, commessi, archivisti, magazzinieri: chiedemmo a tutti di passare e suggerire almeno un nome. La Ford aveva appena pagato 2 milioni di dollari a un consulente di alto profilo perché trovasse un nome alla nuova Maverick. Annunciai a tutti: «Non abbiamo 2 milioni di dollari, ma cinquanta persone brillanti, e non possiamo fare peggio di... *Maverick*».

Inoltre, diversamente dalla Ford, avevamo una scadenza. Quel venerdì la Canada avrebbe messo in produzione le nostre scarpe.

Avevamo passato ore e ore a litigare e urlare, dibattendo le virtù di questo o quel nome. A qualcuno piaceva il suggerimento di Bork, Bengal. Altri dissero che l'unico nome possibile era Condor. Io sbuffavo e brontolavo. «Nomi di animali. Nomi di *animali*! Abbiamo preso in considerazione il nome di quasi tutti gli animali della foresta. *Deve* proprio essere un animale?»

Io continuavo a insistere per Dimension Six. E i miei dipendenti continuavano a rispondere che era atroce oltre ogni dire.

Qualcuno, non ricordo chi, riassunse la situazione in due parole. «Tutti quei nomi... fanno schifo.» Forse era Johnson, ma, stando a tutti i documenti, lui era già tornato a Wellesley.

Una sera tardi eravamo tutti stanchi e la nostra pazienza si era esaurita. Se avessi sentito un altro nome di animale mi sarei buttato dalla finestra. Domani è un altro giorno, dicemmo, uscendo dall'ufficio diretti alle nostre auto.

Tornai a casa e sedetti sulla mia poltrona reclinabile. La mia mente andava continuamente avanti e indietro. Falcon? Bengal? Dimension Six? Altro? Nient'altro?

Arrivò il giorno della decisione. La Canada aveva già messo in produzione le scarpe, e i campioni erano pronti a partire, ma prima che le potessero spedire avremmo dovuto scegliere un nome. Avevamo anche in programma pagine pubblicitarie sui periodici, che dovevano uscire in concomitanza con le spedizioni, e i grafici aspettavano di sapere che nome inserire. Poi, non ultimo, dovevamo presentare la documentazione all'Ufficio brevetti americano.

Woodell entrò nel mio ufficio. «Il tempo è scaduto» disse.

Mi sfregai gli occhi. «Lo so.»

«Allora, quale sarà il nome?»

«Non lo so.»

Mi si stava spaccando la testa. Ormai i nomi si fondevano nella mia mente sotto pressione in un caos demenziale. *Falconbengaladimensionsix*.

«Ci sarebbe... un ulteriore suggerimento» disse Woodell.

«Di chi?»

«Johnson ha telefonato stamattina prestissimo» rispose. «Pare che l'altra notte gli sia venuto in mente un nome in sogno.»

Alzai gli occhi al cielo. «In sogno?»

«Lo dice seriamente» disse Woodell.

«Lui è sempre serio.»

«Dice di essersi svegliato di colpo nel bel mezzo della notte e di aver visto il nome davanti a sé» dichiarò Woodell.

«E quale sarebbe?» chiesi, preparandomi al peggio.

«Nike.»

«Cosa?»

«Nike.»

«Come si scrive?»

«N-I-K-E» compitò Woodell.

Lo scrissi su un bloc-notes giallo.

La dea greca della vittoria. L'Acropoli. Il Partenone. Il Tempio. Ci pensai per un momento, breve.

«Il tempo è scaduto» dissi. «Nike. Falcon. Oppure Dimension Six.»

«A nessuno piace Dimension Six.»

«A nessuno tranne a me.»

Si rabbuiò. «La scelta è tua.»

Mi lasciò solo. Scarabocchiai sul bloc-notes. Scrissi elenchi, li cancellai. Tic-tac, tic-tac.

Dovevo spedire il telex alla fabbrica. Subito.

Odiavo prendere decisioni in fretta, ma in quei giorni sembrava facessi soltanto quello. Fissai il soffitto. Mi concessi altri due minuti per rimuginare sulle diverse opzioni, poi andai al telex. Una volta seduto lì davanti, mi accordai altri tre minuti.

Riluttante, digitai il messaggio. *Il nome del nuovo marchio è...*

Per la testa mi passavano un'infinità di pensieri, consci e inconsci. In primo luogo Johnson, che ci aveva fatto notare come tutti i marchi iconici – Clorox, Kleenex, Xerox – avessero nomi brevi. Due sillabe o meno. E sempre un suono forte nel nome, una lettera come la «k» o la «x», che rimane impressa. Tutto aveva senso. E tutto descriveva il nome Nike.

Poi mi piaceva che Nike fosse la dea della vittoria. Che cosa c'è di più importante della vittoria?, pensai.

Nei lontani recessi della mia mente, forse sentii anche la voce di Churchill. *Se chiedete quale sia il nostro obiettivo, vi rispondo con una sola parola: la vittoria.* O forse ho ricordato la Victory Medal assegnata a tutti i veterani della seconda guerra mondiale, una medaglia di bronzo che raffigura Atena Nike mentre spezza in due una spada. Forse. A volte credo che sia successo. Ma alla fine non so davvero che cosa mi abbia portato alla decisione. Fortuna? Istinto? Una voce interiore?

Sì.

«Che cos'hai deciso?» mi chiese Woodell alla fine di quel giorno. «Nike» borbottai. «Mmm» rispose. «Sì, lo so» replicai. «Forse ci abitueremo» disse.

Forse.

Il nuovo rapporto con la Nissho era promettente, ma era nuovo di zecca, e chi avrebbe osato prevederne l'evoluzione? Un tempo mi era sembrato promettente quello con la Onitsuka, e guarda che fine aveva fatto. La Nissho mi forniva liquidità, ma non potevo accontentarmi. Dovevo trovare il maggior numero di fonti possibili di denaro liquido.

Questo mi riportò all'idea dell'offerta pubblica. Non credevo di poter reggere la delusione di un secondo fallimento, quindi la programmai con Hayes per assicurarmi che questa volta funzionasse. Decidemmo che la prima offerta non era stata abbastanza aggressiva. Non avevamo saputo presentarla bene. Questa volta assunsi un venditore molto determinato.

E questa volta decidemmo di non vendere azioni, ma obbligazioni convertibili.

Se gli affari sono una guerra senza pallottole, queste obbligazioni sono titoli di guerra. Il pubblico ti presta denaro e, in cambio, gli dai una quasi-partecipazione azionaria nella tua... causa. Dico «quasi» perché gli obbligazionisti vengono caldamente incoraggiati, e incentivati, a non vendere per cinque anni. Trascorso quel periodo, possono convertire le obbligazioni in azioni ordinarie, oppure riprendersi i soldi con gli interessi.

Con il nuovo progetto, e il nostro venditore attivissimo, nel giugno 1971 annunciammo che la Blue Ribbon avrebbe offerto duecentomila obbligazioni a 1 dollaro l'una, e questa volta vendemmo le quote rapidamente. Uno dei primi acquirenti fu il mio amico Cale, che non esitò a staccare un assegno di 10.000 dollari, una somma munifica.

«Buck,» mi disse «c'ero agli inizi, ci sarò anche all'amara conclusione.»

La Canada fu una delusione. La loro scarpa da football era carina, ma al freddo la suola si staccava e si crepava. Il colmo dell'ironia: una scarpa prodotta in una fabbrica che si chiamava Canada non reggeva il freddo. Ancora una volta, forse, fu colpa nostra. Usare una scarpa da calcio per il football. Forse ce l'eravamo cercata.

Il quarterback del Notre Dame ne portava un paio in quella stagione, e fu un'emozione vederlo correre nello stadio tanto venerato di South Bend con un paio di Nike ai piedi. Fino a quando quelle Nike non si disintegrarono (proprio come gli Irish nello stesso anno). La prima cosa da fare, quindi, era

trovare una fabbrica che fosse in grado di produrre scarpe più robuste e resistenti alle intemperie.

La Nissho disse che poteva darci una mano. Erano fin troppo disponibili ad aiutarci. Stavano rafforzando il reparto commerciale, quindi Sumeragi era una miniera di informazioni sulle fabbriche di tutto il mondo. Tra l'altro, poco tempo prima aveva assunto un consulente, un vero *shoe dog* che era stato discepolo di Jonas Senter.

Non avevo mai sentito parlare di Senter, ma Sumeragi mi assicurò che quell'uomo era un vero *shoe dog* dalla testa ai piedi. Conoscevo quell'espressione. Gli *shoe dogs* dedicavano la vita a realizzare, vendere, acquistare o progettare scarpe. E usavano questa definizione per descrivere spiritosamente altri che, come loro, sgobbavano da tempo e con fatica in quel mondo, persone che pensavano e parlavano solo di scarpe. Era una smania divorante, un disturbo psicologico ben riconoscibile in chi si occupava con amore di solette e suole, fodere e guardoli, rivetti e tomaie. Ma io li capivo. Mediamente una persona fa 7500 passi al giorno, 274 milioni di passi nel corso di una lunga vita, l'equivalente di sei giri intorno al mondo: a me sembrava che gli *shoe dogs* volessero semplicemente partecipare a quel viaggio. Le scarpe erano il loro modo di entrare in contatto con il genere umano. E c'era un modo migliore per farlo, si chiedevano gli *shoe dogs*, che perfezionare il cardine che unisce chiunque alla superficie terrestre?

Provai un'insolita simpatia per quei casi disperati, e mi chiesi quanti ne avessi incontrati durante i miei viaggi.

All'epoca il mercato delle calzature era invaso dalle Adidas taroccate, ed era stato Senter ad aprire le cateratte. Sembrava che fosse il re delle imitazioni. Inoltre sapeva tutto quello che c'era da sapere sul mercato asiatico delle scarpe autentiche: fabbriche, importazioni ed esportazioni. Aveva contribuito a creare la divisione calzature della Mitsubishi, la maggiore società commerciale giapponese. Per svariati motivi, la Nissho non poteva assumere Senter in persona, quindi aveva assoldato il suo protetto, un uomo di nome Sole, suola.

«Davvero?» chiesi. «Uno che si occupa di scarpe e si chiama Sole?»

Prima di conoscere Sole, prima di andare avanti con la Nissho, mi chiesi se non fossi sul punto di cadere in un'altra trappola. Se avessi preso la Nissho come socio, avrei chiesto subito parecchio denaro. Se poi fosse

diventata il nostro unico fornitore, sarei stato ancora più vulnerabile che con la Onitsuka. E, se si fosse rivelata aggressiva con noi quanto la Onitsuka, ben presto avrei dovuto chiudere bottega.

Bowerman mi suggerì di parlarne con Jaqua, che capì al volo il problema. Un bel guaio, lo definì. E non sapeva che cosa consigliarmi. Ma conosceva qualcuno che l'avrebbe saputo. Suo cognato Chuck Robinson era l'amministratore delegato della Marcona Mining, che aveva filiali in tutto il mondo. Tutte le otto grandi società commerciali giapponesi erano socie di almeno una delle miniere della Marcona, quindi probabilmente Chuck era il maggior esperto occidentale su come fare affari con quella gente.

Riuscii a rimediare un incontro con Chuck nel suo ufficio di San Francisco e mi ritrovai terribilmente intimidito non appena ne varcai la soglia. Rimasi sbigottito per le dimensioni: era più grande di casa mia. E per il panorama: dalle finestre si vedeva tutta la baia di San Francisco con le enormi petroliere che scivolavano lentamente dentro e fuori da uno dei porti più grandi del mondo. Lungo le pareti erano disposti modellini in scala delle navi cisterna della Marcona, che rifornivano di carbone e altri minerali ogni angolo del globo. Solo un uomo di grande potere, e altrettanto cervello, poteva essere al comando di una roccaforte come quella.

Feci la mia presentazione balbettando, ma Chuck ne colse rapidamente il senso. Ridusse la mia complessa situazione a un concetto del tutto convincente: «Se la società commerciale giapponese capisce le regole fin dal primo giorno,» mi disse «saranno i migliori soci che potrai mai avere».

Rassicurato, imbaldanzito, tornai da Sumeragi per dettare le mie regole. «Il capitale della mia società è mio e resterà mio. Punto.»

Lui uscì per consultarsi con alcuni colleghi. Al suo ritorno disse: «Nessun problema. Ecco il nostro accordo. Noi prendiamo il 4 per cento dei profitti. Oltre ai tassi di interesse correnti».

Annuì.

Qualche giorno dopo, Sumeragi organizzò un incontro fra me e Sole. Pensando alla sua reputazione, immaginavo una specie di divinità con quindici braccia, ciascuna delle quali agitava una bacchetta fatta di forme per le scarpe. Sole, tuttavia, era un normalissimo uomo d'affari di mezza età, con l'accento newyorchese e un costoso abito di zigrino. Lui non era il mio tipo, né io il suo. Eppure trovammo senza problemi un terreno comune.

Le scarpe, lo sport, e un persistente disprezzo per Kitami. Quando pronunciasti il suo nome, Sole lo derise: «Quell'uomo è un cretino».

Diventeremo presto amici, pensai.

Sole promise di aiutarmi a battere Kitami, a liberarmi di lui. «Posso risolvere tutti i tuoi problemi» disse. «Conosco le fabbriche.» «Fabbriche in grado di produrre le Nike?» gli chiesi porgendogli la mia nuova scarpa da football. «Senza nemmeno pensarci posso indicartene cinque!» rispose.

Era perentorio. Sembrava alternare due stati mentali: perentorietà e noncuranza. Mi resi conto che mi stava vendendo, che desiderava la mia azienda, ma ero disposto a farmi vendere e più che disposto a essere desiderato.

Le cinque fabbriche che Sole mi indicò erano tutte in Giappone. Quindi Sumeragi e io decidemmo di andare a visitarle nel settembre 1971. Sole accettò di farci da guida.

Una settimana prima della partenza, Sumeragi mi telefonò: «Sole ha avuto un attacco cardiaco» mi comunicò. «Oh no» risposi. «Dovrebbe riprendersi,» proseguì «ma in questo momento gli è impossibile viaggiare. Il figlio, che è molto bravo, prenderà il suo posto.»

Sembrava che Sumeragi volesse convincere soprattutto se stesso.

Volai da solo fino in Giappone, e incontrai Sumeragi e Sole jr negli uffici di Tokyo della Nissho. Quando vidi Sole jr tendermi la mano, rimasi sconcertato. Pensavo che fosse giovane, ma sembrava un adolescente. Mi ero fatto l'idea che avrebbe indossato un abito di zigrino come il padre, e in effetti lo indossava. Ma era troppo grande di almeno tre taglie. Mi venne il dubbio che fosse di suo padre.

Come molti adolescenti, iniziava tutte le sue frasi con un «Io». Io penso questo, io penso quello. Io, io, io.

Lanciai un'occhiata a Sumeragi. Mi sembrò molto, molto preoccupato.

La prima fabbrica che volevamo visitare era nei pressi di Hiroshima. Prendemmo un treno e arrivammo in città verso mezzogiorno. Il pomeriggio era fresco e nuvoloso. Eravamo attesi in fabbrica il mattino successivo, quindi mi presi un po' di tempo per visitare il museo. Volevo andarci da solo, e diedi appuntamento a Sumeragi e Sole jr la mattina dopo nell'atrio dell'albergo.

Attraversando le stanze del museo... faticavo ad assimilare tutto. Non riuscivo a elaborarlo. Manichini che indossavano abiti bruciacchiati. Pezzi informi, bruciati, irradiati, di... gioielli? O si trattava di posate? Non riuscivo a capire. Foto che mi trasportarono in un luogo oltre qualsiasi emozione. Mi soffermai inorridito di fronte a un triciclo liquefatto. Rimasi a bocca aperta davanti allo scheletro annerito di un palazzo dove un tempo vivevano persone che avevano amato, lavorato, riso, fino a quando... Provai con tutte le mie forze a percepire e udire il momento dell'impatto.

Poi ebbi un tuffo al cuore quando, girato un angolo, mi imbattei in una scarpa bruciacchiata, sotto un vetro, l'impronta del piede del suo proprietario ancora ben visibile.

La mattina successiva, con quelle immagini spettrali scolpite nella mente, ero di umore cupo e molto mogio mentre attraversavo in macchina la campagna con Sumeragi e Sole jr. L'allegria dei funzionari della fabbrica mi fece quasi sobbalzare. Erano felicissimi di conoscerci, di mostrarci la loro merce. E dissero apertamente di essere molto interessati a concludere un accordo. Da tempo speravano di riuscire a entrare sul mercato americano.

Mostrai loro le Cortez e chiesi quanto ci sarebbe voluto per produrre un ordine abbastanza nutrito di scarpe di quel tipo.

Sei mesi, risposero.

Sole jr si fece avanti. «Le produrrete in *tre*» abbaiò.

Rimasi a bocca aperta. Con l'eccezione di Kitami, avevo sempre trovato i giapponesi immancabilmente garbati, anche nel pieno di un dissenso o durante negoziati intensi, e avevo sempre fatto del mio meglio per contraccambiare. A Hiroshima, poi, sentivo ancor più la necessità della cortesia. Qui, fra tutti i luoghi della terra, gli esseri umani dovevano essere reciprocamente gentili e affabili. Sole jr era esattamente l'opposto. L'americano al suo peggio.

E la situazione si aggravò. Durante il viaggio in Giappone fu brusco, maleducato, borioso, sbruffone, altezzoso con tutte le persone che incontrammo. Mise in imbarazzo me e tutti gli americani. Di tanto in tanto, io e Sumeragi ci scambiavamo sguardi afflitti. Volevamo disperatamente rimproverare Sole jr, lasciarlo, ma avevamo bisogno dei contatti di suo padre. Avevamo bisogno che quell'orribile marmocchio ci mostrasse dove erano le fabbriche.

A Kurume, alla periferia di Beppu, nelle isole meridionali, visitammo una fabbrica che si trovava in un vasto complesso industriale gestito dalla Bridgestone Tire Company. Si chiamava Nippon Rubber. Era la fabbrica di scarpe più grande che avessi mai visto, una sorta di regno di Oz delle scarpe, in grado di evadere qualsiasi ordine per quanto grande e complesso potesse essere. Subito dopo colazione eravamo seduti nella sala riunioni insieme ai funzionari dell'azienda ma, quando Sole jr provò a parlare, glielo impedii. Ogni volta che apriva bocca, intervenivo io interrompendolo.

Spiegai ai funzionari che tipo di scarpa volevo e gli mostrai la Cortez. Loro annuirono serissimi. Non ero certo che avessero capito.

Dopo pranzo tornammo nella stessa sala e sul tavolo, davanti a me, trovai una Cortez nuova di zecca, con tanto di logo Nike, fresca di fabbrica. Magia.

Passai il resto del pomeriggio a descrivere le scarpe che volevo. Da tennis, da basket, alte alla caviglia, basse, oltre a diversi altri modelli di scarpe da corsa. I funzionari insistettero di non aver alcun problema a realizzare uno qualsiasi di quei progetti.

Benissimo, risposi, ma prima di fare un ordine ho bisogno di vedere i campioni. Mi assicurarono di poterli produrre e spedire entro pochi giorni all'ufficio della Nissho di Tokyo. Tutti ci inchinammo. Tornai a Tokyo e aspettai.

Si susseguirono giornate di tempo secco autunnale. Vagavo per la città, bevevo Sapporo e sakè, mangiavo *yakitori* e sognavo scarpe. Tornai a visitare i giardini di Meiji, e sedetti sotto i gingko accanto al *torii*. Il portale di accesso al sacro.

La domenica ricevetti un messaggio in albergo. Le scarpe erano arrivate. Andai agli uffici della Nissho, ma erano chiusi. Si fidavano di me al punto di darmi un pass, quindi entrai e mi accomodai in una stanza enorme, tra file e file di scrivanie vuote, per esaminare i campioni. Li tenevo sotto la luce ruotandoli a destra e a sinistra. Facevo scorrere le dita sulle suole, lungo la spunta, o l'ala, o in qualsiasi modo avremmo chiamato il nuovo logo. Non erano perfette. Il logo di una non era esattamente dritto, l'intersuola di un'altra era troppo sottile. Un'altra scarpa aveva bisogno di un po' più di rialzo.

Presi appunti per i funzionari della fabbrica.

A parte quelle piccole imperfezioni, le scarpe erano molto buone.

Alla fine restavano soltanto da inventare i nomi dei diversi modelli. Ero nel panico. Visto il pessimo lavoro che avevo fatto per trovare un nome al nuovo marchio...

Dimension Six? Alla Blue Ribbon mi sfottevano ancora tutti. Avevo accettato Nike solo perché non avevo tempo e mi ero fidato dell'erudizione di Johnson. Adesso ero da solo, in un ufficio vuoto al centro di Tokyo, e dovevo fidarmi di me stesso.

Presi la scarpa da tennis. Decisi di chiamarla... Wimbledon.

Bene. Quella era facile.

Ne presi un'altra, sempre da tennis. Decisi di chiamarla... Forest Hills. In fondo era stata la sede del primo U.S. Open.

Passai alle scarpe da basket. Battezzai la prima Blazer, in onore della squadra NBA della mia città.

La seconda Bruin, perché la migliore squadra universitaria di basket di tutti i tempi era quella del John Wooden Bruin. Non molto creativo, ma pazienza.

Poi le scarpe da corsa. Cortez, naturalmente. E Marathon. E Obori. E Boston e Finland. Lo sentivo. Ero in uno stato di grazia. Cominciai a danzare per la stanza. Udivo una musica segreta. Alzai una scarpa da corsa. La chiamai Wet-Flyte. Evvai, dissi.

Ancora oggi non so da dove sia venuto quel nome.

Mi ci volle mezz'ora per battezzarle tutte. Mi sentivo come Coleridge mentre scriveva *Kubla Khan* perso nei fumi dell'oppio. Poi spedii alla fabbrica i nomi.

Quando uscii dall'ufficio, nell'affollata strada di Tokyo, era ormai buio. Fui travolto da una sensazione mai provata prima: mi sentivo esausto ma orgoglioso. Prosciugato ma entusiasta. Provavo tutto quello che avevo sperato di provare dopo una giornata di lavoro. Mi pareva di essere un artista, un *creatore*. Voltandomi, diedi un'ultima occhiata agli uffici della Nissho. E sussurrai: «Ce l'abbiamo fatta».

Ero in Giappone da tre settimane, più di quanto mi fossi aspettato, e questo poneva due tipi di problemi. Il mondo era vasto, ma il mondo delle scarpe era piccolo, e se la Onitsuka fosse venuta a sapere che ero nel loro «territorio» e non mi ero fatto vedere, avrebbe intuito che stavo tramando qualcosa. Non ci avrebbero messo molto a scoprire, o immaginare, che mi

stavo preparando a rimpiazzarli. Quindi dovevo andare a Kobe e fare una puntata negli uffici della Onitsuka. Ma prolungare il mio viaggio, restare lontano da casa per un'altra settimana, era inaccettabile. Penny e io non eravamo mai rimasti separati così a lungo.

Le telefonai chiedendole di raggiungermi per l'ultima tappa.

Penny non se lo fece ripetere due volte. Non aveva mai visto l'Asia, e questa poteva essere l'ultima possibilità prima che la nostra azienda chiudesse e i soldi finissero. Poteva anche essere la sua ultima possibilità di usare il set di valigie rosa. Dot, poi, era disponibile a fare da baby sitter.

Il viaggio, però, era lungo, e Penny non amava gli aerei. Quando andai a prenderla all'aeroporto di Tokyo, sapevo che avrei trovato una donna fragile, ma avevo dimenticato quanto timore potesse incutere l'aeroporto di Haneda. Era un ammasso di corpi e bagagli. Non riuscivo a muovermi, non riuscivo a trovare Penny. Poi apparve dietro la porta di vetro scorrevole della dogana. Stava cercando di avanzare, di superarla. La circondavano troppe persone, oltre alla polizia armata. Era in trappola.

Le porte si aprirono, la folla avanzò, e Penny cadde in avanti, fra le mie braccia. Non l'avevo mai vista così sfinita, neppure dopo la nascita di Matthew. Le chiesi se l'aereo avesse bucato una ruota e fosse scesa lei a cambiarla. *Scherzo. Kitami? Ti ricordi?* Ma lei non rise. Disse che l'aereo aveva trovato turbolenza a due ore da Tokyo e le era sembrato di essere sulle montagne russe.

Indossava il vestito migliore, verde lime, ormai stazionato e macchiato, e anche il suo colorito era in tinta con l'abito. Aveva bisogno di fare una doccia calda, di un lungo riposo e di cambiarsi. Le dissi che ci aspettava una suite al meraviglioso Imperial Hotel, progettato da Frank Lloyd Wright.

Mezz'ora dopo, appena arrivati in albergo, Penny disse che sarebbe andata in bagno mentre io mi occupavo della registrazione. Corsi alla reception, presi la chiave della stanza, e mi sedetti su un divano dell'atrio ad aspettarla.

Dieci minuti.

Un quarto d'ora.

Andai alla porta del bagno delle signore e, aperto uno spiraglio, chiamai Penny.

«Sono bloccata» rispose.

«Cosa?»

«Sono sul pavimento del bagno... e sono bloccata.»

Entrando, la trovai per terra sulle piastrelle gelide, sdraiata su un fianco, con altre signore che la aggiravano o la scavalcavano. Aveva un attacco di panico. E dolorosi crampi alle gambe. Il lungo volo, il caos all'aeroporto, i mesi di stress per Kitami... era stato troppo per lei. Le parlai in tono rassicurante, le dissi che sarebbe andato tutto bene e, a poco a poco, si rilassò. La aiutai ad alzarsi, la accompagnai in camera e chiesi al portiere di mandarci una massaggiatrice.

Vedendola sul letto, con un asciugamano freddo sulla fronte, provai preoccupazione, ma anche una certa gratitudine. Ero sull'orlo del panico da settimane. Mesi. La vista di Penny in quello stato mi diede una scarica di adrenalina. Per il bene di Matthew uno di noi doveva evitare di crollare. Quello era il mio turno.

La mattina dopo telefonai alla Onitsuka dicendo che io e mia moglie eravamo in Giappone. Venite qui, dissero. Nel giro di un'ora eravamo sul treno per Kobe.

Tutti arrivarono a salutarci, compresi Kitami, Fujimoto e Onitsuka. Che cosa vi porta in Giappone? Risposi che eravamo in vacanza. Una decisione improvvisa. «Molto bene, molto bene» disse Onitsuka. Colmò Penny di premure e ci sedemmo per una cerimonia del tè organizzata all'ultimo momento. Per un attimo, fra chiacchiere, risate e complimenti, riuscii a dimenticare che stavamo per farci la guerra.

Onitsuka mise persino a disposizione una macchina con autista per portare Penny e me a fare un giro per Kobe. Accettai. Poi Kitami ci invitò a cena. Ancora una volta, riluttante, accettai.

La presenza di Fujimoto aggiunse un ulteriore grado di complessità. Guardavo le persone intorno al tavolo e pensavo: mia moglie, il mio nemico, la mia spia. Una parte di vita. Il tono era amichevole e cordiale, ma percepivo gli intricati sottintesi di ogni osservazione. Era come se un cavo elettrico staccato sfrigolasse e mandasse scintille in sottofondo. Continuavo ad aspettare che Kitami scoprisse le carte, che mi sollecitasse a rispondere all'offerta di acquisizione della Blue Ribbon. Stranamente, non ne parlò.

Verso le nove annunciò che doveva andare a casa. Fujimoto disse che avrebbe bevuto con noi il bicchiere della staffa. Non appena Kitami ci ebbe salutato, Fujimoto ci riferì tutto quello che sapeva del progetto per tagliare

fuori la Blue Ribbon. Niente più di quello che avevo intuito leggendo i documenti della borsa di Kitami. Eppure era gradevole sedere con un alleato, quindi i bicchieri della staffa furono parecchi, e anche le risate, fino a quando Fujimoto, guardando l'orologio, gridò: «Oh, no. Le undici passate. Non ci sono più treni!».

«Nessun problema» gli dissi. «Vieni da noi.»

«Nella nostra stanza c'è un *tatami* molto grande» disse Penny. «Può dormire lì.»

Fujimoto accettò, inchinandosi ripetutamente. E mi ringraziò ancora una volta per la bicicletta.

Un'ora dopo eccoci in una stanzetta a fingere che non ci fosse nulla di strano se noi tre ci mettevamo a dormire nella stessa camera.

All'alba sentii Fujimoto alzarsi, tossire e stiracchiarsi. Andò in bagno, aprì l'acqua e si lavò i denti. Poi indossò gli abiti della sera precedente e scivolò fuori. Io mi riaddormentai, ma poco dopo Penny tornò dal bagno... ridendo? Mi voltai. No, stava piangendo. Sembrava sull'orlo di un altro attacco di panico. «Ha usato il mio spazzolino» gracchiò. «Che cosa?» chiesi. Lei affondò la testa nel cuscino. «Ha usato... il mio spazzolino da denti.»

Appena rientrato in Oregon, invitai Bowerman a Portland per un incontro con Woodell e me sulla situazione dell'azienda.

Sembrò una riunione come tante altre.

A un certo punto, mentre parlavamo, Woodell e io gli facemmo notare che la suola esterna delle scarpe da allenamento non cambiava da cinquant'anni. Il disegno era sempre quello: onde o solchi diagonali rispetto alla pianta. Le Cortez e le Boston erano un notevole progresso per l'imbottitura e l'uso nel nylon, rivoluzionarie per la tomaia, ma non c'era stata una sola innovazione per le suole dalla Grande Depressione. Bowerman annuì. Prese un appunto. Ma non sembrava affatto interessato.

A quanto ricordo, una volta discussi tutti i nuovi affari in programma, Bowerman ci disse che un ex alunno molto benestante aveva appena donato alla Oregon 1 milione di dollari per realizzare una nuova pista, la migliore del mondo. Con voce sempre più sicura, Bowerman descrisse la superficie che aveva creato grazie a quel colpo di fortuna. Era in poliuretano, lo stesso rivestimento spugnoso che sarebbe stato utilizzato alle Olimpiadi di

Monaco nel 1972, per le quali Bowerman si era messo a disposizione come allenatore in prima per le gare su pista.

Era contento. Eppure, disse, non era per niente soddisfatto. I suoi atleti non godevano ancora appieno dei vantaggi della nuova superficie. Le scarpe non avevano la presa giusta.

Durante le due ore di viaggio per tornare a Eugene, Bowerman rimuginò su quello che avevamo detto io e Woodell e sulla nuova pista, e i due problemi continuarono a girargli per la testa e lì rimasero.

La domenica successiva, mentre faceva colazione con la moglie, il suo sguardo cadde sullo stampo per i waffle. Notò in particolare il motivo a griglia. Era simile a un altro che aveva in testa, quello che vedeva, o cercava, da mesi, per non dire da anni. Chiese alla moglie se poteva prendere lo stampo.

In garage aveva una tanica di uretano, rimasta lì dopo la realizzazione della pista. Portò in garage lo stampo, lo riempì di uretano e lo scaldò, rovinandolo in men che non si dica. L'uretano aveva saldato insieme le due piastre perché Bowerman non aveva aggiunto un distaccante chimico. Non sapeva nulla dei distaccanti chimici.

Al posto suo, chiunque altro avrebbe lasciato perdere. Ma neppure il cervello di Bowerman aveva un distaccante. Acquistò un altro stampo da waffle, e questa volta lo riempì di gesso: quando il gesso si indurì, riuscì ad aprirlo senza problemi. Quindi lo portò alla Oregon Rubber Company e, pagando, vi fece versare gomma liquida.

Altro fallimento. La gomma era troppo rigida, troppo friabile. Si ruppe subito. Ma Bowerman capì che si stava avvicinando alla soluzione.

Lasciò perdere lo stampo. Prese invece una lastra di acciaio inossidabile e vi praticò dei fori, ottenendo una superficie simile a un waffle, poi tornò alla fabbrica di gomma. La sagoma ottenuta dalla lastra di acciaio era flessibile, lavorabile, e Bowerman, a quel punto, aveva due pezzi di gomma rigida delle dimensioni di un piede, che portò a casa e cucì sulla suola di un paio di scarpe da corsa. Diede poi le scarpe a un suo atleta, che le indossò e corse come una lepre.

Bowerman mi telefonò, tutto eccitato, per parlarmi del suo esperimento. Voleva che mandassi un campione delle sue suole waffle a una delle mie nuove fabbriche. Certo, risposi, la manderò immediatamente... alla Nippon Rubber.

Se guardo indietro negli anni, lo vedo ancora armeggiare nel suo garage con la signora Bowerman che lo aiuta attenta, e mi viene la pelle d'oca. Era Edison a Menlo Park, Leonardo a Firenze, Tesla a Wardencllyffe. Godeva di un'ispirazione divina. Mi chiedo se Bowerman sapesse, se avesse una vaga idea, di essere il Dedalo delle scarpe sportive, di star facendo la storia, rifacendo un'industria, trasformando il modo in cui gli atleti avrebbero corso e si sarebbero fermati e avrebbero saltato per generazioni. E mi chiedo se in quel momento si sia reso conto di quello che aveva fatto. E di tutto quello che sarebbe seguito.

E io?

1972

Dipendeva tutto da Chicago. All'inizio del 1972, ogni nostro pensiero, ogni nostra conversazione iniziavano e finivano con Chicago, perché lì si teneva il National Sporting Goods Association Show, la fiera nazionale degli articoli sportivi.

Chicago era importante ogni anno. Era a quella fiera che i rappresentanti dell'intera nazione potevano visionare per la prima volta tutti i nuovi prodotti per l'atletica, di tutte le varie aziende, e determinarne il successo o l'insuccesso con l'entità dei loro ordinativi. Lo Show del 1972, però, sarebbe stato più che importante. Avrebbe rappresentato il nostro Super Bowl, le nostre Olimpiadi e il nostro Bar Mitzvah, perché era là che avevamo deciso di presentare al mondo la Nike. Se ai rappresentanti fossero piaciute le nostre scarpe, saremmo sopravvissuti un altro anno. In caso contrario, alla fiera del 1973 non ci saremmo stati.

Anche la Onitsuka teneva d'occhio Chicago. Qualche giorno prima dell'inizio della fiera, senza dirmi niente, avevano strombazzato alla stampa giapponese l'«acquisizione», da parte loro, della Blue Ribbon. L'annuncio aveva prodotto onde d'urto un po' ovunque, ma soprattutto alla Nissho. Sumeragi mi scrisse chiedendo, in sostanza: «Ma che...?».

In una veemente replica di due pagine gli dissi che non avevo niente a che fare con l'annuncio della Onitsuka. Gli assicurai che la Onitsuka ci voleva costringere a vendere, ma erano il nostro passato, mentre la Nissho, come la Nike, era il nostro futuro. Concludendo, confessai a Sumeragi che alla Onitsuka non ne sapevano niente, quindi acqua in bocca! «Per ovvi motivi, la prego di mantenere il più stretto riserbo su quanto detto in questa mia. Per poter preservare il nostro attuale sistema di distribuzione per le future vendite della Nike, è importante che riceviamo per un altro paio di mesi spedizioni dalla Onitsuka; se dovessero cessare, per noi sarebbe un grave danno.»

Mi sentivo come un uomo sposato preso in uno squallido triangolo amoroso. Giuravo alla mia amante, la Nissho, che era solo questione di tempo perché divorziassi da mia moglie, la Onitsuka. E intanto incoraggiavo la Onitsuka a credermi un marito amorevole e fedele. «Non

mi piace questo modo di fare affari,» scrissi a Sumeragi «ma ho la sensazione che ci sia stato imposto da una società con le peggiori intenzioni possibili.» *Presto staremo insieme, cara, abbi solo un po' di pazienza.*

Subito prima che partissimo tutti per Chicago, arrivò un telegramma da Kitami. Aveva pensato a un nome per la «nostra» nuova società. La Tiger Shoe Company. Voleva che lo rivelassi a Chicago. Gli inviai a mia volta un telegramma in cui rispondeva che il nome era bello, lirico, poesia pura ma, ahimè, era troppo tardi per rivelare alcunché allo Show. Tutti i cartelloni e il materiale pubblicitario erano già stati stampati.

Il primo giorno di fiera, entrai al centro congressi e vi trovai Johnson e Woodell già intenti ad allestire il nostro stand. Avevano impilato le nuove Tiger in file ordinate e adesso stavano sistemando le nuove Nike in piramidi di scatole arancioni. A quel tempo, le scatole da scarpe erano o bianche o blu, punto, ma io avevo voluto qualcosa che spiccasse, che saltasse agli occhi dagli scaffali dei negozi di articoli sportivi. Perciò avevo chiesto alla Nippon Rubber scatole arancione vivo, fluorescente, ritenendolo il colore più vivace dell'arcobaleno. A Johnson e Woodell l'arancione piaceva, e così pure la scritta «nike» in lettere minuscole bianche sul lato delle scatole. Ma quando le aprirono e ne esaminarono il contenuto rimasero entrambi sconvolti.

Quelle scarpe, la prima partita prodotta dalla Nippon Rubber, non avevano la qualità delle Tiger e nemmeno dei campioni che avevamo visionato. La pelle era lucida, ma non in senso positivo. Le Wet-Flyte sembravano coperte di una vernice o lacca a buon mercato che non si era asciugata. La tomaia era rivestita di poliuretano, ma a quanto pareva la Nippon non era più esperta di Bowerman nella lavorazione di quel materiale imprevedibile e infido. Il logo sul fianco, quella specie di ala, di sibilo nell'aria, che avevamo finito per chiamare *swoosh*, era deformato.

Sedetti con la testa fra le mani. Guardavo le nostre piramidi arancioni e la mia mente riandò alle piramidi di Giza. Solo dieci anni prima ero lì che attraversavo il deserto in groppa a un cammello come Lawrence d'Arabia, libero come soltanto un uomo può essere. E adesso ero a Chicago, gravato dai debiti, a capo di una traballante azienda di scarpe, a immettere sul mercato una nuova marca di fattura scadente e con il logo storto. Tutto è vanità.

Feci girare lo sguardo sul centro congressi, sulle migliaia di rappresentanti che si accalcavano negli stand, quelli *degli altri*. Li sentivo fare oh e ah di fronte a tutte le altre scarpe introdotte per la prima volta. Ero quel ragazzino che per la festa della scienza se l'era presa comoda e aveva iniziato a lavorare al suo progetto soltanto la sera prima. I miei compagni avevano costruito vulcani che eruttavano, macchine che sparavano fulmini, e tutto quello che avevo io era un modellino del sistema solare fatto con palline di naftalina fissate agli appendiabiti di mia madre.

Accidenti, non era proprio il momento di presentare scarpe difettose. E peggio ancora, dovevamo cercare di venderle a persone che non erano il nostro tipo. Erano *venditori*. Parlavano come venditori, camminavano come venditori e vestivano come venditori: camicie aderenti di poliestere, pantaloni Sansabelt. Loro erano estroversi, noi introversi. Noi non li capivamo e loro non ci capivano, eppure il nostro futuro era nelle loro mani. E adesso dovevamo convincerli, non sapevo come, che questa Nike meritasse il loro tempo e la loro fiducia... e i loro soldi.

Ero lì lì per andare nel pallone, proprio lì lì. Poi mi accorsi che Johnson e Woodell erano già in preda al panico e capii che non me lo potevo permettere. Come Penny, mi avevano battuto sul tempo. «Statemi a sentire,» dissi «peggio di così le scarpe non potranno mai essere. Miglioreranno. Perciò se riusciamo a vendere queste... saremo un pezzo avanti.»

Entrambi scossero la testa, rassegnati. *Abbiamo scelta, forse?*

Guardammo fuori ed eccoli che arrivavano, una folla di venditori che avanzavano come zombie verso il nostro stand. Presero in mano le Nike, le tennero controluce. Toccarono lo *swoosh*. Uno disse a un altro: «Che diavolo è questo?». «Che diavolo ne so» rispose quello.

Iniziarono a sottoporci a un fuoco di fila di domande. *Ehi, COS'È questa?*

È una Nike.

Che diavolo è Nike?

È la dea greca della vittoria.

La greca che?

La dea della vit...

E QUESTO cos'è?

È uno swoosh.

Che diavolo è uno swoosh?

La risposta mi uscì da sola: è il rumore di qualcuno che ti supera.

Gli piacque. Eccome se gli piacque.

Ci diedero da fare. *Piazzarono ordini*, in realtà. Alla fine della giornata avevamo superato le nostre più rosee aspettative. Eravamo uno dei grandi successi della fiera. O almeno così la vedevo io.

Quel perfezionista di Johnson, come al solito, non era contento. «Le irregolarità dell'intera situazione», disse, lo lasciavano di sasso. Così disse, *le irregolarità dell'intera situazione*. Lo pregai di portare altrove il suo sasso e le sue irregolarità, di lasciar stare. Ma per lui era impossibile. Attaccò bottone con uno dei suoi principali clienti: voleva sapere cosa stesse succedendo. «Che vuoi dire?» domandò quello. «Voglio dire» rispose Johnson «che noi vi mostriamo questa nuova Nike, che ancora non è stata collaudata e, francamente, non è nemmeno un granché... e voi la comprate. Perché mai?»

L'uomo scoppiò a ridere. «Facciamo affari con voi della Blue Ribbon da anni» disse «e sappiamo che dite la verità. Tutti gli altri cercano di fregarci, ma voi siete onesti. Perciò se dite che questa nuova scarpa, questa Nike, ha delle potenzialità, noi vi crediamo.»

Johnson tornò allo stand grattandosi la testa. «Diciamo la verità» borbottò. «Chissà...»

Woodell si mise a ridere. E anche Johnson rise. Risi anch'io, cercando di non pensare alle mie tante mezze verità e bugie con la Onitsuka.

Le buone notizie viaggiano veloci. Le cattive vanno più forte di Grelle e Prefontaine. A razzo. Due settimane dopo Chicago, Kitami entrò nel mio ufficio. Senza preavviso. Senza farsi annunciare. E venne subito al dunque. «Che cos'è questa... cosa,» domandò «questa... NEE-kay?»

Feci una faccia da poker. «Nike? Oh, non è niente. È una linea collaterale che abbiamo sviluppato per correre ai ripari nel caso in cui la Onitsuka metta in atto quello che ha minacciato di fare e ci sfilì il tappeto da sotto i piedi.»

La risposta lo disarmò. L'intenzione era quella. La provavo da settimane. Era talmente ragionevole e logica che Kitami non seppe cosa rispondere. Era venuto con una gran voglia di litigare e io avevo sventato il suo assalto con una strategia passiva.

Volle sapere chi fabbricava le nuove scarpe. Gli dissi che erano prodotte in diverse fabbriche giapponesi. Volle sapere quante Nike avevamo ordinato. Qualche migliaio, risposi.

Si limitò a un «Oh» che non sapevo bene cosa volesse dire.

Non gli rivelai che di recente due membri dei miei discontinui Portland Trail Blazers indossavano Nike quando le avevano suonate ai New York Knicks, 133 a 86. Ultimamente, su «The Oregonian» era apparsa una foto di Geoff Petrie che dribblava un Knick (Phil Jackson, per la precisione) e sulle sue scarpe era ben visibile uno *swoosh*. (Avevamo appena stretto un accordo per la fornitura di scarpe ad altri due Blazer.) Per fortuna, «The Oregonian» non era molto diffuso a Kobe.

Kitami mi chiese se le nuove Nike erano già in commercio. Ovviamente no, mentii. Mi domandò quando avrei firmato le carte e venduto a loro la mia azienda. Gli risposi che il mio socio non aveva ancora deciso.

Fine dell'incontro. Si abbottonò e sbottonò la giacca e disse che aveva altre faccende da sbrigare in California. Ma sarebbe tornato. Uscì con passo deciso dal mio ufficio e io presi immediatamente il telefono e chiamai il nostro punto vendita di Los Angeles. Rispose Bork. «John, il nostro vecchio amico Kitami sta arrivando in città! Sono sicuro che verrà da te al negozio! Nascondi le Nike!»

«Eh?»

«Sa delle Nike, ma gli ho detto che non sono ancora in commercio!»

«Che pretendi da me?» replicò Bork. «Non so...»

Sembrava spaventato. E irritato. Non voleva fare niente di disonesto, disse. «Ti sto chiedendo soltanto di nascondere qualche paio di scarpe» gridai, poi sbattei giù la cornetta.

Come previsto, Kitami si presentò quel pomeriggio. Mise alle strette Bork, tempestandolo di domande come un poliziotto con un testimone tremebondo. Bork fece il finto tonto, o almeno così mi raccontò in seguito.

Kitami chiese di andare in bagno. Uno stratagemma, ovviamente. Sapeva che il bagno doveva essere da qualche parte nel retro, e aveva bisogno di una scusa per andare a ficcanasare. Bork non mangiò la foglia, oppure non se ne curò. Qualche istante dopo, Kitami era nel magazzino, sotto una semplice lampadina appesa a un filo, a guardare con occhi sgranati centinaia di scatole da scarpe arancioni. Nike, Nike ovunque, e niente di forte da bere.

Bork mi chiamò dopo che Kitami se ne fu andato. «Siamo stati scoperti» annunciò. «Che è successo?» domandai. «Kitami si è intrufolato nel magazzino... è finita, Phil.»

Riagganciai, mi lasciai cadere sulla sedia. «Bene,» dissi ad alta voce parlando da solo «immagino che stiamo per scoprire se possiamo esistere senza le Tiger.»

Scoprimmo anche qualcos'altro.

Di lì a poco, Bork diede le dimissioni. In realtà non ricordo se fu lui a dimettersi o Woodell a licenziarlo. A ogni modo, non molto tempo dopo *quell'episodio* venimmo a sapere che aveva un nuovo impiego.

Lavorava per Kitami.

Passai giorni e giorni a fissare nel vuoto, a guardare fuori della finestra, in attesa che Kitami giocasse la carta successiva. Guardai anche un sacco di tv. La nazione, il mondo intero, fremevano per l'improvvisa apertura dei rapporti tra gli Stati Uniti e la Cina. Il presidente Nixon era a Pechino, a stringere la mano a Mao Zedong, un evento che quasi faceva il paio col primo uomo sulla Luna. Non avrei mai creduto di vedere in vita mia un presidente americano in visita alla Città Proibita, o alla Grande Muraglia. Ripensai a quand'ero a Hong Kong. Mi trovavo a un passo dalla Cina, eppure ero così lontano. Avevo pensato che non mi si sarebbe mai presentata un'altra occasione. Ma adesso mi dissi: un giorno, forse?

Forse.

Alla fine Kitami fece la sua mossa. Tornò in Oregon e chiese un incontro, al quale doveva essere presente Bowerman. Per facilitare le cose a Bowerman, proposi di vederci nell'ufficio di Jaqua a Eugene.

Quando venne il gran giorno, mentre sfilavamo tutti nella sala riunioni, Jaqua mi afferrò per un braccio e sussurrò: «Qualunque cosa dica, tu taci». Annuii.

Da un lato del tavolo c'eravamo Jaqua, Bowerman e io. Dall'altro lato c'era Kitami con il suo avvocato, uno del posto che aveva tutta l'aria di voler essere altrove. Inoltre, era tornato Iwano. Ebbi l'impressione che mi avesse rivolto un mezzo sorriso, ma poi mi ricordai che quella non era una visita di cortesia.

La sala riunioni di Jaqua era più grande della nostra a Tigard, ma quel giorno pareva una casa di bambole. Era stato Kitami a volere l'incontro,

perciò fu lui a cominciare. E non ci girò intorno. Consegnò a Jaqua una lettera. Con effetto immediato, il nostro contratto con la Onitsuka era nullo. Mi guardò, poi riportò lo sguardo su Jaqua. «Molto, molto dispiacere» disse.

Inoltre, per aggiungere il danno alla beffa, presentò un conto di 17.000 dollari che, a suo dire, gli dovevamo per scarpe già consegnate. Per la precisione, ne pretendeva 16.637,13.

Jaqua spinse da parte la lettera e disse che se Kitami avesse osato proseguire per quella strada sconsiderata, se avesse insistito a tagliarci fuori, noi gli avremmo fatto causa.

«L'avete voluto voi» replicò Kitami. La Blue Ribbon aveva violato il contratto con la Onitsuka producendo le scarpe Nike, disse, e lui non riusciva proprio a capire perché avessimo voluto rovinare un rapporto tanto proficuo, perché avessimo lanciato questa, questa, questa... *Nike*. Era più di quanto potessi sopportare. «Glielo dico io perché» sbottai. Jaqua si girò verso di me urlando: «Chiudi il becco, Buck!».

Poi disse a Kitami che sperava che si potesse ancora addivenire a un accordo. Una causa avrebbe danneggiato gravemente entrambe le società. Pace voleva dire prosperità. Ma Kitami non era dell'umore giusto per parlare di pace. Si alzò e fece segno al suo avvocato e a Iwano di seguirlo. Arrivato alla porta, si fermò. La sua espressione cambiò. Stava per pronunciare qualche parola conciliatrice. Si stava preparando a offrire un ramoscello d'olivo. Mi sentii più bendisposto. «La Onitsuka» disse «sarebbe lieta di continuare ad avvalersi di Mr Bowerman... come consulente.»

Mi tirai l'orecchio. Dovevo aver sentito male. Bowerman scosse la testa e si girò verso Jaqua, il quale disse che da quel momento Bowerman considerava Kitami un concorrente, per non dire un acerrimo nemico, e non l'avrebbe aiutato in alcun modo.

Kitami annuì. Poi chiese se qualcuno gentilmente poteva accompagnare lui e Iwano all'aeroporto.

Chiamai Johnson e gli dissi di saltare su un aereo. «Che aereo?» domandò. «Il *primo*» risposi.

Arrivò la mattina seguente. Andammo a fare una corsa, durante la quale nessuno dei due parlò. Poi ci recammo in ufficio e convocammo tutti in sala

riunioni. Eravamo una trentina. Pensavo che sarei stato nervoso. Loro pensavano che sarei stato nervoso. Qualsiasi altro giorno, in circostanze diverse, lo sarei stato. Invece, non so perché, ero stranamente tranquillo.

Esposi la situazione in cui ci trovavamo. «Gente, siamo a un bivio. Ieri il nostro principale fornitore, Onitsuka, ci ha fatto fuori.»

Aspettai che recepissero le mie parole. Vidi lo sgomento sui loro volti.

«Li abbiamo minacciati di fargli causa per danni» dissi «e ovviamente loro hanno minacciato di fare altrettanto. Violazione del contratto. Se ci citano per primi in Giappone, non avremo altra scelta che citarli anche noi in America, e al più presto. Non vinceremmo una causa in Giappone, perciò dovremo trascinarli in tribunale e vincere alla svelta qui, per poi fare pressione perché ritirino le accuse.

«Nel frattempo, finché le cose non si risolvono, siamo completamente abbandonati a noi stessi. Alla deriva. Abbiamo questa nuova linea, la Nike, che pare sia piaciuta ai rappresentanti di vendita a Chicago. Ma, be', onestamente, è tutto qui. E, come sappiamo, ci sono grossi problemi con la qualità. Non è quella sperata. Le comunicazioni con la Nippon Rubber sono buone, e la Nissho visita la fabbrica almeno una volta a settimana per cercare di sistemare le cose, ma non sappiamo se e quando ci riusciranno. Speriamo che facciano in fretta, comunque, perché non abbiamo tempo e, improvvisamente, nemmeno margini di errore.»

Abbassai lo sguardo sul tavolo. Erano tutti sprofondati, accasciati sulle sedie. Guardai Johnson. Stava fissando le carte che aveva davanti a sé e nel suo bel viso c'era qualcosa che non avevo mai visto. Un'espressione di resa. Come tutti in quella stanza, si stava arrendendo. L'economia nazionale languiva, eravamo in recessione. I gasdotti mancati, lo stallo politico, la crescente disoccupazione, Nixon che era quello che era, il Vietnam. Sembrava la fine del mondo. Tutti in quella stanza già si domandavano come avrebbero fatto a pagare l'affitto, le bollette. E adesso questo.

Mi schiarai la voce. «Dunque... in altre parole» dissi. Mi schiarai di nuovo la voce, spinsi da parte il mio bloc-notes. «Quello che sto cercando di dire è che li abbiamo portati esattamente dove volevamo.»

Johnson alzò lo sguardo. Tutti, intorno al tavolo, alzarono lo sguardo. Si raddrizzarono.

«Il momento è arrivato» dissi. «Il momento che aspettavamo. Il nostro momento. Basta vendere il marchio altrui. Basta lavorare per qualcun altro.

Sono anni che la Onitsuka ci frena. Le consegne in ritardo, i pasticci con gli ordinativi, il loro rifiuto di darci retta e di realizzare i nostri progetti... chi di noi non è stufo di avere a che fare con tutto questo? È ora di guardare in faccia la realtà: che sia un successo o un fiasco, dovrà esserlo alle nostre condizioni, con le nostre idee, il nostro *marchio*. Abbiamo realizzato vendite per 2 milioni lo scorso anno... e neanche un centesimo aveva a che fare con la Onitsuka. Quella cifra era una dimostrazione della nostra ingegnosità e del nostro duro lavoro. Non consideratela una crisi, ma la nostra liberazione. Il nostro Giorno dell'Indipendenza.

«Sì, sarà dura. Non intendo mentirvi. Stiamo andando in guerra, gente. Ma conosciamo il terreno. Ci sappiamo muovere in Giappone, ormai. Ed è uno dei motivi per cui in fondo al cuore sento che è una guerra che possiamo vincere. E se la vinceremo, quando la vinceremo, vedo grandi cose per noi dopo la vittoria. Siamo ancora vivi, gente. Siamo ancora. Vivi.»

Quando smisi di parlare, avvertii un'ondata di sollievo passare sul tavolo come una brezza fresca. Tutti la sentirono. Era reale come il vento che mulinava nell'ufficio accanto al Pink Bucket. Ci furono cenni del capo, mormorii, risatine nervose. Passammo l'ora successiva a buttare là idee sul modo di procedere, su come trovare le fabbriche che producessero per noi e metterle in concorrenza fra loro per ottenere la qualità e i prezzi migliori. E come le mettiamo a posto queste nuove Nike? Qualche proposta?

Quando aggiornammo la seduta, eravamo allegri, scalpitanti, euforici.

Johnson disse che mi voleva offrire un caffè. «Il tuo momento di gloria» commentò.

«Mah» dissi. «Grazie.» Gli ricordai che comunque avevo semplicemente detto la verità. Come lui a Chicago. Diciamo la verità, dissi. Chissà...

Per il momento Johnson tornò a Wellesley e io mi dedicai ai trial olimpici per l'atletica, che nel 1972 si sarebbero tenuti, per la prima volta, proprio a casa nostra, a Eugene. Dovevamo farli nostri, quei trial, così mandammo una squadra a preparare il terreno regalando scarpe a tutti i concorrenti disposti ad accettarle, e allestimo una zona di raccolta nel nostro negozio, gestito ora abilmente da Geoff Hollister. All'inizio dei trial piombammo a Eugene, collocammo una macchina serigrafica sul retro del negozio e

sfornammo una gran quantità di magliette con la scritta Nike, che Penny distribuiva come fossero dolcetti di Halloween.

Con tutto quel lavoro, come potevamo non sfondare? E, in effetti, Dave Davis, un lanciatore del peso della USC, capitò in negozio il primo giorno lamentandosi di non ricevere materiale gratis né dall'Adidas né dalla Puma, per cui sarebbe stato felice di prendere le nostre scarpe e mettersele. E poi finì quarto. Urrà! E non solo indossava le nostre scarpe, ma se ne andò in giro con una delle magliette di Penny, con il suo nome impresso sul dorso. (Purtroppo Dave non era il modello ideale. Aveva una bella pancetta. E le nostre maglie non erano abbastanza grandi. Il che accentuava la pancia. Prendemmo nota: comprare atleti più minuti o fare magliette più grandi.)

Avevamo anche un paio di semifinalisti con ai piedi le nostre scarpe chiodate, compreso un nostro dipendente, Jim Gorman, che gareggiava nei 1500 metri. Gli dissi che stava esagerando con la lealtà verso l'azienda. Le nostre scarpe non facevano miracoli. Ma lui insisteva a voler partecipare «fino in fondo». E poi, alla maratona, gli atleti che calzavano Nike arrivarono quarto, quinto, sesto e settimo. Nessuno entrò nella squadra olimpica, ma cionondimeno... mica male.

Il momento clou dei trial, ovviamente, sarebbe stato l'ultimo giorno, quando si sarebbero affrontati Prefontaine e il grande olimpionico George Young. All'epoca, Prefontaine era ormai universalmente noto come Pre, ed era ben più che un fenomeno: era una vera e propria superstar. La cosa migliore capitata all'atletica leggera americana dai tempi di Jesse Owens. I giornalisti sportivi lo paragonavano spesso a James Dean e Mick Jagger, ma per «Runner's World» il paragone più calzante era con Muhammad Ali. Era quel genere di personaggio: spavaldo, carismatico.

Secondo me, però, questi e tutti gli altri paragoni erano inadeguati. Pre era diverso da qualsiasi atleta che questo paese avesse conosciuto, anche se era difficile dire perché. Avevo passato un sacco di tempo a studiarlo e ammirarlo, a interrogarmi sul suo fascino. Mi ero chiesto, più e più volte, cos'avesse che scatenava reazioni talmente viscerali in così tanta gente, me compreso. Non trovai mai una risposta che mi soddisfacesse del tutto.

Non era soltanto il suo talento; di corridori di talento ce n'erano altri. E neppure la sua spavalderia; era pieno di corridori spavaldi.

Qualcuno diceva che era il suo aspetto. Pre era così fluido, così poetico, con quella sua fluente zazzera bionda. E aveva la cassa toracica più ampia e

profonda che si potesse immaginare, su gambe snelle che erano tutte muscoli e non smettevano mai di muoversi.

Inoltre, i podisti sono perlopiù introversi, mentre Pre era palesemente un gioioso estroverso. Lui non correva, metteva sempre su uno spettacolo, sapeva di essere sotto i riflettori.

A volte pensavo che il segreto del fascino di Pre fosse la sua passione. Non gli importava di morire tagliando il traguardo, pur di essere il primo a tagliarlo. Qualunque cosa gli dicesse Bowerman, qualunque cosa gli dicesse il suo corpo, Pre si rifiutava di rallentare, di ridurre il ritmo. Si spingeva fino al limite e oltre. Questa si rivelava spesso una strategia controproducente e talvolta chiaramente stupida, se non suicida. Ma esaltava il pubblico. Quale che sia lo sport – o la meta, in realtà –, l'abnegazione totale conquisterà sempre il cuore della gente.

Ovviamente, tutti noi dell'Oregon amavamo Pre perché era «nostro». Era nato in mezzo a noi, cresciuto nelle nostre piovose foreste, e facevamo il tifo per lui da quand'era uno sbarbatello. L'avevamo visto infrangere il record nazionale delle due miglia a diciotto anni, ed eravamo con lui, passo dopo passo, nel corso di ogni glorioso campionato NCAA. Chiunque nell'Oregon sentiva di aver investito emotivamente nella sua carriera.

E alla Blue Ribbon, ovviamente, ci stavamo preparando a mettere i nostri soldi dov'erano le nostre emozioni. Capivamo che Pre non avrebbe potuto cambiare scarpe subito prima dei trial. Era abituato alle sue Adidas. Ma col tempo, ne eravamo certi, sarebbe stato un atleta Nike, forse l'atleta Nike per antonomasia.

Immerso in questi pensieri mentre scendevo per Agate Street diretto al Hayward Field, non mi sorpresi di trovare lo stadio che vibrava, sussultava, tremava per gli incitamenti: una baraonda che nemmeno al Colosseo quando gladiatori e leoni scendevano nell'arena. Trovammo posto appena in tempo per vedere Pre che si scaldava. Ogni suo movimento provocava un nuovo fremito di eccitazione. Ogni volta che percorreva un lato o l'altro dell'ovale, i tifosi da quella parte si alzavano in piedi e si scatenavano. La metà di loro indossava magliette con su scritto: SEI UN MITO.

All'improvviso udimmo un coro di profondi buuuu gutturali. Gerry Lindgren, probabilmente il miglior fondista di allora, era sceso in pista... con una maglietta con su scritto: STOP PRE. Lindgren aveva sconfitto Pre quando lui era all'ultimo anno e Pre al primo, e voleva che tutti se lo

ricordassero, e Pre in particolare. Ma quando Pre vide Lindgren, e la sua maglietta, si limitò a scuotere la testa. E a sogghignare. Niente pressione. Solo un incentivo in più.

I corridori presero posto sulla linea di partenza. Ci fu un silenzio innaturale. Poi, bang. Il colpo di pistola del via risuonò come una cannonata.

Pre fu subito in testa. Young gli stava alle calcagna. In un attimo staccarono tutti gli altri, e la corsa divenne una faccenda a due. (Lindgren, distanziato di molto, non aveva alcuna importanza.) La strategia di ognuno era chiara. Young intendeva rimanere attaccato a Pre fino all'ultimo giro, poi sfruttare il suo maggiore sprint, superarlo e vincere. Pre, per parte sua, intendeva impostare dall'inizio un'andatura così veloce che, arrivati all'ultimo giro, le gambe di Young non avrebbero più retto.

Per undici giri corsero distanziati di mezzo passo. Con il pubblico che ruggiva, schiumava, gridava, i due uomini iniziarono l'ultimo giro. Sembrava un incontro di boxe. Uno scontro alla lancia. Una corrida. Ed eravamo al momento della verità: la morte aleggiava nell'aria. Pre attinse a tutte le sue energie, salì a un altro livello, si vedeva. Prese un vantaggio di un metro, poi due, poi cinque. Vedevamo le smorfie di Young e sapevamo che non poteva, non avrebbe potuto raggiungere Pre. Mi dissi: non dimenticare mai questo momento. Non lo dimenticare. Mi dissi che c'era molto da imparare da una simile dimostrazione di passione, che si trattasse di gestire una gara o una società.

Quando tagliarono il traguardo, tutti alzammo gli occhi all'orologio e vedemmo che entrambi avevano infranto il record americano. Pre appena un po' di più. Ma non aveva ancora finito. Vide qualcuno che sventolava la maglietta con la scritta STOP PRE, salì sugli spalti, l'afferrò e l'agitò sopra la testa come uno scalp. Quella che seguì fu una delle ovazioni più grandi che abbia mai sentito, e sì che ho passato la vita negli stadi.

Non ho mai assistito a niente di simile a quella corsa. In realtà non assistetti soltanto, partecipai. Giorni dopo avevo ancora le gambe, i quadricipiti indolenziti. Questo, decisi, *questo* è lo sport, e quello che può fare. Come i libri, lo sport dà alla gente il senso di aver vissuto altre vite, di aver preso parte alle vittorie di altri. E alle loro sconfitte. Quando lo sport mostra il suo volto migliore, lo spirito del tifoso si fonde con quello

dell'atleta e in quella convergenza, in quel transfert, c'è l'unione di cui parlano i mistici.

Ritornando per Agate Street, sapevo che la corsa era parte di me, lo sarebbe sempre stata, e giurai che sarebbe stata anche parte della Blue Ribbon. Nelle nostre future battaglie, con la Onitsuka o chicchessia, saremmo stati come Pre. Avremmo combattuto come se fosse stata in gioco la nostra stessa vita.

Perché così era.

Poi, con gli occhi sgranati, assistemmo alle Olimpiadi. Non soltanto il nostro Bowerman era l'allenatore capo della squadra di corsa, ma il nostro concittadino Pre ne sarebbe stato la star. Dopo la sua performance ai trial, chi poteva dubitarne?

Di certo non lui. «La pressione sarà tanta, sicuramente» disse a «Sports Illustrated». «E molti di noi si troveranno a competere con avversari più esperti, e forse non abbiamo il diritto di vincere. Quello che so è che se scendo in pista e ce la metto tutta fino a svenire e ciononostante qualcuno mi batte, e se sono stato io a costringerlo a dare tutto e ancora di più, be', questo dimostra soltanto che quel giorno lui sarà stato migliore di me.»

Subito prima che i nostri partissero per la Germania, presentai la richiesta di brevetto per le scarpe di Bowerman con la suola waffle. La domanda 284.736 descriveva la «suola migliorata con tacchetti integrati poligonali, di sezione quadrata, rettangolare o triangolare ... [e] molteplici bordi piani che forniscono un'aderenza che consente una trazione molto migliore».

Un momento di soddisfazione per tutti e due.

Un momento d'oro della mia vita.

Le vendite della Nike erano stabili, mio figlio cresceva sano, riuscivo a pagare puntualmente le rate dell'ipoteca. Tutto sommato, ero di ottimo umore quell'agosto.

E poi cominciarono i guai. Nella seconda settimana delle Olimpiadi, una squadra di otto uomini armati e mascherati scalò il muro di cinta del villaggio olimpico e rapì undici atleti israeliani. Portammo un televisore nel nostro ufficio di Tigard e smettemmo totalmente di lavorare. Restammo incollati alla tv un giorno dopo l'altro, in silenzio, spesso con le mani sulla bocca. E quando si arrivò alla catastrofe, quando i notiziari rivelarono che tutti gli atleti erano morti, i corpi riversi sull'asfalto macchiato di sangue

dell'aeroporto, ripensammo tutti alle morti dei due Kennedy, di Martin Luther King, degli studenti della Kent State, e delle decine di migliaia di ragazzi in Vietnam. La nostra era un'epoca difficile, che grondava sangue, e almeno una volta al giorno eravamo costretti a chiederci: ma che senso ha?

Quando Bowerman tornò, l'andai subito a trovare a Eugene. Sembrava che non chiudesse occhio da un decennio. Mi disse che lui e Pre avevano schivato l'attacco per un soffio. Nei primi minuti, mentre i terroristi prendevano il controllo dell'edificio, molti atleti israeliani erano riusciti a fuggire, sgattaiolando da uscite laterali o saltando dalle finestre. Uno era arrivato all'edificio successivo, dove alloggiavano Bowerman e Pre. Bowerman aveva sentito bussare, era andato ad aprire e si era trovato davanti quel tipo, un marciatore, terrorizzato e tremante, che farfugliava di uomini armati mascherati. Lui l'aveva trascinato dentro e aveva chiamato il consolato statunitense. «Mandate i marines!» aveva gridato al telefono.

L'avevano fatto. I marines avevano rapidamente messo in sicurezza l'edificio in cui si trovano Bowerman e la squadra statunitense.

Per questa sua «reazione eccessiva» Bowerman era stato severamente redarguito dai funzionari olimpici. Aveva oltrepassato i limiti della sua autorità, dicevano. Al culmine della crisi, avevano trovato il tempo di convocare Bowerman nel loro ufficio. Grazie a Dio, Jesse Owens, l'eroe delle ultime Olimpiadi tenutesi in Germania, l'uomo che aveva «battuto» Hitler, era andato con Bowerman e ne aveva approvato l'operato, costringendo i burocrati a fare marcia indietro.

Bowerman e io sedemmo a lungo a fissare il fiume senza dire niente. Poi, con voce stridula, mi confidò che quelle Olimpiadi del 1972 avevano segnato il punto più basso della sua vita. Non gli avevo mai sentito dire niente di simile, né lo avevo mai visto in quello stato: era smarrito.

Non ci potevo credere.

I pavidì non sono mai partiti e i deboli sono morti per strada... quindi rimaniamo noi.

Poco tempo dopo, Bowerman annunciò che non avrebbe più allenato.

Un brutto periodo. Il cielo era più grigio del solito, e più basso. L'autunno non ci fu. Ci svegliammo una mattina ed era già inverno. Gli alberi si erano spogliati da un giorno all'altro. Pioveva senza sosta.

Poi, finalmente, arrivò una benedizione quanto mai necessaria. Ci giunse notizia che a poche ore da noi più a nord, a Seattle, al Rainier International Classic, un impetuoso tennista rumeno stava distruggendo tutti gli avversari che trovava sul suo cammino, e lo faceva con ai piedi un paio di Nike Match Point nuove fiammanti. Il rumeno era Ilie Nastase, detto «Nasty», e ogni volta che tirava quello smash che era il suo marchio di fabbrica, ogni volta che si alzava in punta di piedi e scagliava un altro servizio imprevedibile, il mondo vedeva il nostro *swoosh*.

Avevamo capito già da un po' che la pubblicità che ci veniva dagli atleti era importante. Se volevamo competere con la Adidas – per non parlare di Puma e Gola, Diadora e Head, Wilson e Spalding, Kahru e Etonic, New Balance e tutti gli altri marchi che spuntavano come funghi negli anni Settanta –, avevamo bisogno che atleti di prim'ordine indossassero il nostro marchio e ne parlassero. Ma non avevamo i soldi per pagarli. (Anzi, avevamo meno soldi che mai.) Né avevamo idea di come contattarli, persuaderli che le nostre scarpe erano buone e presto sarebbero state anche migliori, che avrebbero dovuto farci da testimonial a un prezzo ridotto. Ed ecco un atleta di prim'ordine che *già* portava le Nike e vinceva. Quanto mai poteva essere difficile ingaggiarlo?

Trovai il numero dell'agente di Nastase. Gli telefonai e gli proposi un accordo. Dissi che gli avrei dato 5000 dollari – mi strozzai, dicendolo – se il suo ragazzo avesse indossato i nostri prodotti. Lui ne chiese 15.000. Quanto *odiavo* negoziare.

Ci accordammo su 10.000 dollari. Mi sentii rapinato.

Nastase partecipava a un torneo a Omaha quel fine settimana, disse l'agente, proponendomi di raggiungerlo per firmare le carte.

Incontrai Nasty e la moglie, Dominique, una donna stupenda, il venerdì sera, in una steak house al centro di Omaha. Dopo che gli ebbi fatto mettere la firma sulla linea tratteggiata, dopo aver chiuso i documenti nella mia borsa, ordinammo una cena da grandi occasioni. Una bottiglia di vino, un'altra. A un certo punto, chissà perché, cominciai a parlare con accento rumeno e, chissà perché, Nasty cominciò a chiamare *me* Nasty, e, inspiegabilmente, quella supermodella di sua moglie iniziò a fare gli occhi dolci a tutti, me compreso, e alla fine della serata, mentre rientravo barcollante in camera mia, mi sentivo un campione di tennis, un tycoon,

uno che incoronava i re. Mi sdraiai sul letto rimirando il contratto. Diecimila dollari, dissi ad alta voce. Dieci. Mila. Dollari.

Era una fortuna. Ma la Nike aveva una celebrità a farle da testimonial.

Chiusi gli occhi perché la stanza smettesse di girare. Poi li riaprii, perché non volevo che smettesse.

Tie', Kitami, dissi al soffitto, a tutta Omaha. Prendi *questo*.

A quel tempo, la storica rivalità tra le squadre di football dei miei University of Oregon Ducks e dei temuti Oregon State Beavers era a dir poco impari. Di solito, i miei Ducks perdevano. E spesso di brutto. E perdevano anche quando arrivavano a poche yard dalla linea di meta. Per esempio, nel 1957, con le due squadre che si stavano giocando il titolo di conference, Jim Shanley degli Oregon aveva lasciato cadere il pallone sulla linea di una yard, proprio quando stava per segnare il touchdown decisivo. E gli Oregon avevano perso 10 a 7.

Nel 1972, i miei Ducks erano stati battuti dai Beavers in otto incontri di fila, mandandomi in depressione otto volte di fila. Ma adesso, in quest'anno di grande subbuglio, avrebbero indossato le Nike. Hollister aveva convinto l'allenatore capo degli Oregon Ducks, Dick Enright, a far indossare ai suoi giocatori le nostre scarpe con la nuova suola waffle per il Grande Incontro, per la Guerra Civile.

I Beavers giocavano in casa, a Corvallis. Aveva piovuto a tratti per tutta la mattina, e all'ora fissata per l'incontro diluviava. Penny e io eravamo sugli spalti, a rabbrivire nelle nostre mantelle zuppe, a sbirciare tra una goccia e l'altra il calcio d'inizio che solcava l'aria. Al primo gioco dalla linea di scrimmage, il corpulento quarterback dei Ducks, un tiratore scelto di nome Dan Fouts, passò la palla a Donny Reynolds, il quale fece un taglio indietro sulle sue Nike Waffle e... *segnò*. Ducks 7, Nike 7, Beavers 0.

Fouts, che stava concludendo una brillante carriera universitaria, quella sera era esaltato. Totalizzò 300 yard di passaggi, compresa una bomba in touchdown da 60 yard, che planò tra le mani del suo ricevitore. La partita a quel punto era segnata. Al colpo di pistola finale, i *miei* Ducks vincevano sui Beavers per 30 a 3. Li avevo sempre chiamati i *miei* Ducks, ma adesso lo erano davvero. Avevano ai piedi le mie scarpe. Ogni passo che facevano, ogni taglio indietro, era in parte anche mio. Una cosa è guardare un evento sportivo e mettersi nei panni degli atleti. Qualunque tifoso può farlo.

Un'altra è quando sono gli atleti a mettersi nei tuoi panni, o meglio, nelle tue scarpe.

Ridevo mentre raggiungevamo l'auto. Ridevo come un matto. Risi per tutta la strada fino a Portland. Era così, continuavo a ripetere a Penny, *così* che doveva finire il 1972. Con una vittoria. Qualunque vittoria sarebbe stata terapeutica, ma questa, ragazzi... questa!

1973

Come il suo allenatore, Pre non era più lui dopo le Olimpiadi del 1972. Era sconvolto e infuriato per gli attacchi terroristici. E per la sua performance. Sentiva di aver deluso tutti. Era finito quarto.

Non è certo una vergogna essere il quarto al mondo nella tua specialità, gli dicevamo. Ma Pre sapeva di essere meglio di così. E sapeva che avrebbe fatto meglio se non fosse stato per la sua cocciutaggine. Non aveva avuto pazienza, né astuzia. Avrebbe potuto infilarsi alle spalle del primo, avanzare senza sforzo nella sua scia e accaparrarsi l'argento. Una simile tattica, però, sarebbe andata contro la sua religione. E così aveva corso mettendocela tutta, come sempre, senza riserve, e arrivato agli ultimi 100 metri era spossato. E, peggio ancora, quello che lui considerava il suo arcirivale, il finlandese Lasse Viren, aveva conquistato ancora una volta l'oro.

Cercammo di tirarlo su. Gli garantimmo che l'Oregon seguiva ad amarlo. Gli amministratori comunali di Eugene pensavano addirittura di intitolargli una strada. «Grandioso,» commentò lui «come la chiameranno, *Quarta Strada?*» Si rinchiuse nella sua roulotte in riva al Willamette e non ne uscì per settimane.

Col tempo, dopo aver passeggiato un sacco, dopo aver giocato con Lobo, il suo cucciolo di pastore tedesco, e dopo grandi quantità di birra ghiacciata, Pre riemerse. Un giorno sentii dire che l'avevano rivisto in città, all'alba, a fare i suoi 15 chilometri quotidiani, con Lobo che gli trotterellava alle calcagna.

Ci vollero sei mesi buoni, ma poi Pre ritrovò l'ardore. Nelle sue gare finali per l'Oregon brillò. Vinse la tre miglia ai campionati universitari per il quarto anno di fila, con l'ottimo tempo di 13'05"3. Andò anche in Scandinavia e sgominò tutti nei 5000 metri stabilendo il record americano: 13'22"4. E, meglio ancora, lo fece con le Nike ai piedi. Finalmente Bowerman era riuscito a fargli indossare le nostre scarpe. (Pur essendosi ritirato da mesi, Bowerman continuava ad allenare Pre e a rifinire il progetto della suola waffle, che stava per essere messa in vendita al pubblico. Non era mai stato più indaffarato.) E finalmente le nostre scarpe erano degne di Pre. Una simbiosi perfetta. Lui stava producendo migliaia di

dollari di pubblicità, facendo del nostro marchio un simbolo di ribellione e anticonformismo; e noi lo stavamo aiutando a riprendersi.

Con circospezione, Pre iniziò a parlare con Bowerman dei giochi olimpici del 1976 a Montréal. Disse a lui, e a pochi amici intimi, che voleva riscattarsi. Era deciso a conquistare quella medaglia d'oro che gli era sfuggita a Monaco.

Sul suo cammino c'erano però molti ostacoli che lo spaventavano. Il Vietnam, per dirne uno. Pre, la cui vita come la mia, come quella di tutti, era governata dai numeri, ne aveva estratto uno terribile alla lotteria della leva. Sarebbe stato chiamato, c'erano pochi dubbi, non appena si fosse laureato. Nel giro di un anno si sarebbe ritrovato in una fetida giungla a beccarsi una raffica di mitragliatrice, o a farsi saltare le gambe, le sue divine gambe, su una mina.

E poi c'era Bowerman. Pre e il coach, due teste belle dure, si scontravano di continuo sui metodi di allenamento e sugli stili di corsa. Bowerman pensava al futuro: i fondisti danno il massimo prima dei trent'anni. Perciò voleva che Pre si risparmiasse per le gare più importanti. Risparmiati, continuava a implorarlo. Ma, ovviamente, Pre si rifiutava. Io ce la metto sempre tutta, diceva. Nel loro rapporto vedevo rispecchiato il mio rapporto con le banche. Pre non capiva il senso di andare piano... mai. Vai veloce o muori. Non potevo biasimarlo. Ero dalla sua parte. Perfino contro il nostro coach.

Soprattutto, però, Pre era al verde. Gli oligarchi ignoranti che a quel tempo governavano l'atletica amatoriale americana avevano decretato che gli atleti olimpici non potevano ricevere denaro dallo Stato né dagli sponsor, il che significava che i nostri corridori, nuotatori e pugili migliori erano ridotti alla fame. Per sopravvivere, Pre talvolta faceva il cameriere in un bar di Eugene e talaltra correva in Europa, riscuotendo compensi illeciti dai promotori delle gare. Ovviamente, questi impegni extra cominciavano a creare problemi. Il suo corpo – e in particolare la sua schiena – ne risentiva.

Alla Blue Ribbon eravamo preoccupati per lui. Ne parlavamo spesso tra noi, in modo più o meno ufficiale. Alla fine escogitammo un piano. Per evitare che si facesse del male, per evitargli la vergogna di andare in giro a chiedere l'elemosina, lo assumemmo. Nel 1973 gli demmo un «lavoro», un modesto stipendio di 5000 dollari l'anno e l'uso di un appartamento in un condominio sul mare che Cale possedeva a Los Angeles. Gli facemmo

anche fare un biglietto da visita che recitava *Direttore nazionale delle pubbliche relazioni*. Spesso la gente socchiudeva gli occhi e mi domandava cosa significasse. Socchiudendo gli occhi a mia volta, rispondevo: «Significa che sa correre veloce».

Significava anche che era il secondo atleta famoso che ci faceva pubblicità.

La prima cosa che Pre fece con quel guadagno inaspettato fu comprarsi una MG color caramello. Ci andava ovunque, a tutta velocità. Assomigliava alla mia vecchia MG. Ricordo che mi sentivo enormemente, indirettamente fiero. Ricordo che pensavo: l'abbiamo comprata noi. Ricordo che pensavo a Pre come allo spirito vivo e alitante di quello che cercavamo di creare. Ogniqualevolta la gente lo vedeva andare a rotta di collo – in pista, sulla sua MG – volevo che vedesse la Nike. E quando comprava un paio di Nike, volevo che vedesse Pre.

Ero convinto di tutto ciò pur avendo avuto solo qualche conversazione con lui. Se di conversazioni si può parlare. Ogni volta che lo incontravo a una corsa o negli uffici della Blue Ribbon, ammutolivo. Cercavo di convincermi che Pre non era altro che un ragazzino di Coos Bay, un bassotto fissato con lo sport, dai capelli incolti e i baffi da pornstar, ma sapevo che non era così. E pochi minuti in sua presenza bastavano a dimostrarlo. Pochi minuti era tutto quello che riuscivo a reggere.

A quel tempo, il figlio dell'Oregon più famoso al mondo era Ken Kesey, il cui romanzo *Qualcuno volò sul nido del cuculo* era uscito nel 1962, proprio quando ero partito per il mio giro del mondo. Avevo conosciuto Kesey alla University of Oregon. Lui lottava e io correvo, e nei giorni di pioggia ci allenavamo nella stessa palestra. Quando apparve il suo primo romanzo, rimasi stupito di quanto fosse bello, tanto più che le commedie che scriveva a scuola facevano schifo. Improvvisamente era una celebrità della letteratura, la persona più in vista di New York, eppure in sua presenza non mi sentii mai ammaliato come mi succedeva con Pre. Nel 1973 decisi che Pre era un artista al pari di Kesey, se non di più. Era quello che lui diceva di sé. «Una corsa è un'opera d'arte» disse a un giornalista «che la gente può guardare rimanendone impressionata in tutti i modi nei quali è capace di intenderla.»

Ogni volta che Pre veniva in ufficio, notai, non ero il solo ad andare in deliquio. Tutti ammutolivano. Tutti diventavano timidi. Che fossero uomini

o donne, si trasformavano tutti in Buck Knight. Perfino Penny Knight. Se io ero stato il primo a indurre Penny a interessarsi alla corsa, fu Pre a farne una vera tifosa.

Hollister rappresentava l'eccezione alla regola. Tra lui e Pre c'era confidenza. Erano come fratelli. Non ho mai visto Hollister comportarsi con Pre in modo diverso da come si comportava, per dire, con me. Perciò era logico che fosse Hollister, l'uomo che sussurrava a Pre, a introdurlo, ad aiutarci a conoscerlo, e viceversa. Organizzammo un pranzo nella sala riunioni.

Quando arrivò il giorno, però, facemmo una cosa poco saggia, ma tipica di Woodell e me: scegliemmo proprio *quel* momento per comunicare a Hollister che intendevamo modificare le sue mansioni. Anzi, glielo dicemmo nell'istante in cui posò il sedere sulla sedia nella sala riunioni. Il cambiamento avrebbe influito sul nostro modo di pagarlo. Non sulla retribuzione, soltanto sul modo. Lui, senza lasciarci il tempo di spiegare, sbatté il tovagliolo sul tavolo e si precipitò fuori. E così non avevamo nessuno che ci aiutasse a rompere il ghiaccio con Pre. Fissavamo tutti, in silenzio, i nostri panini.

Pre fu il primo a parlare. «Geoff torna?»

«Non penso» risposi.

Una lunga pausa.

«In tal caso,» domandò Pre «posso mangiarmi il suo panino?»

Scoppiammo tutti a ridere; all'improvviso, Pre ci apparve mortale e quel pranzo si dimostrò di inestimabile valore.

Pochi giorni dopo riuscimmo a quietare Hollister e modificammo di nuovo le sue mansioni. D'ora in poi, gli dicemmo, sei il collegamento a tempo pieno con Pre. Hai l'incarico di gestirlo, portarlo fuori, presentarlo ai tifosi. Anzi, gli suggerimmo, portalo a fare un giro attraverso la nazione. Passa per tutte le riunioni di atletica, le fiere statali, i licei e le università che puoi. Va' dappertutto e da nessuna parte. Fai tutto e niente.

A volte Pre teneva un seminario sulla corsa, rispondendo a domande sull'allenamento e gli infortuni. A volte si limitava a firmare autografi e a posare per qualche foto. Qualunque cosa facesse, dovunque Hollister lo portasse, folle adoranti si radunavano intorno al loro pulmino Volkswagen azzurro.

Benché la qualifica lavorativa di Pre fosse volutamente vaga, il suo ruolo era reale e la sua fede nella Nike altrettanto autentica. Indossava magliette della Nike dovunque andasse e permetteva a Bowerman di usare il suo piede come forma per tutti i suoi esperimenti con le calzature. Pre annunciava la Nike come fosse vangelo e portava migliaia di convertiti nella nostra chiesa. Incoraggiava tutti a provare questo nuovo marchio seducente, perfino i suoi concorrenti. Spesso mandava un paio di Nike piatte o chiodate a qualche collega con un biglietto: Provale. Le adorerai.

Tra quelli particolarmente ispirati da Pre c'era Johnson. Mentre continuava a potenziare la nostra organizzazione sulla East Coast, aveva trascorso gran parte del 1972 a sgobbare su qualcosa che aveva battezzato Pre Montreal, una scarpa che voleva essere un omaggio a Pre, alle imminenti Olimpiadi e al Bicentenario della Costituzione americana. Con la punta blu scamosciata, la parte posteriore in nylon rosso e uno swoosh bianco, era la scarpa più vistosa che avessimo prodotto fino ad allora, e anche la migliore con i tacchetti. Sapevamo che la nostra sopravvivenza dipendeva dalla qualità, e fino ad allora la nostra qualità nelle scarpe chiodate lasciava a desiderare. Con questo modello Johnson intendeva correre ai ripari.

Ma l'avrebbe fatto nell'Oregon, decisi, non a Boston.

Erano mesi che riflettevo su Johnson. Stava diventando un ottimo progettista e dovevamo sfruttarne appieno il talento. La gestione della East Coast filava liscia, ma ormai richiedeva troppi compiti amministrativi per lasciarla a lui. Bisognava riorganizzare, snellire il tutto e quello non era l'uso migliore che potessimo fare del tempo o della creatività di Johnson. Era piuttosto un lavoro su misura per uno come... Woodell.

Una sera dopo l'altra, durante la mia corsa di 10 chilometri, cercavo di capire come risolvere la situazione. Avevo due persone con l'incarico sbagliato, sulla costa sbagliata, e a nessuna delle due sarebbe piaciuta la soluzione più ovvia. Entrambe amavano il posto in cui vivevano. E ai due piaceva stuzzicarsi a vicenda, anche se non l'avrebbero mai ammesso. Quando avevo promosso Woodell a direttore operativo, gli avevo anche lasciato Johnson, incaricandolo di sorvegliarlo e di rispondere alle sue lettere. Woodell aveva commesso l'errore di leggerle fino in fondo e di cercare di restare al passo. Di conseguenza, i due avevano sviluppato un rapporto fatto di schermaglie e battute sarcastiche.

Per esempio, un giorno Woodell entrò nel mio ufficio e mi disse: «È deprimente. Jeff non fa che lamentarsi del magazzino, dei rimborsi spese, della mancanza di comunicazione. Dice che lui si fa il culo mentre noi ciondoliamo. Non vuole sentire ragioni, nemmeno che le nostre vendite raddoppiano ogni anno».

Aggiunse che voleva adottare un approccio diverso con lui.

Certo, risposi. Fai pure.

Così inviò a Johnson una lettera in cui «ammetteva» che complottavamo tutti contro di lui per renderlo infelice. Scriveva: «Sono certo che capirai che qui non lavoriamo sodo come te; con tre sole ore lavorative al giorno è difficile fare tutto. Eppure trovo il tempo per metterti in ogni sorta di situazione imbarazzante con i clienti e il mondo imprenditoriale. Ogni volta che hai un disperato bisogno di denaro per saldare i conti, ti mando una minima parte di quello che ti serve perché tu debba avere a che fare con agenzie di riscossione e cause legali. Prendo la distruzione della tua reputazione come un complimento personale».

E così via.

Johnson rispose: «Finalmente qualcuno che mi capisce».

Quello che mi stavo preparando a proporre non avrebbe certo aiutato.

Prima affrontai Johnson. Scelsi con cura il momento: un viaggio in Giappone per far visita alla Nippon Rubber e discutere della Pre Montreal. Durante la cena gli esposi la situazione. Eravamo impegnati in una feroce battaglia, un assedio. Giorno dopo giorno, facevamo il possibile per dar da mangiare alle truppe e tenere a bada il nemico. Per vincere, per sopravvivere, tutto il resto doveva essere sacrificato, subordinato. «E quindi, in questo momento cruciale dell'evoluzione della Blue Ribbon, della messa in commercio delle Nike... Mi dispiace, ma, be'... voi due reclute dovete scambiarvi le trincee.»

Sospirò. Ovviamente. Bisognava ricominciare tutto da capo, come per Santa Monica.

Ma pian piano, a malincuore, acconsentì.

E così Woodell.

Verso la fine del 1972 consegnarono ognuno le proprie chiavi di casa all'altro, e all'inizio del 1973 si scambiarono di posto. Quando si dice gioco di squadra. Era un sacrificio enorme, e io gliene ero profondamente grato. Ma in linea con la mia personalità, e la tradizione della Blue Ribbon, non

espressi la mia gratitudine. Non pronunciai una sola parola di ringraziamento o elogio. Anzi, in diversi promemoria ufficiali feci riferimento allo scambio come «Operazione dislocamento reclute».

Nella tarda primavera del 1973 incontrai per la seconda volta i nostri recenti investitori, gli obbligazionisti. La prima volta mi avevano adorato. E come avrebbe potuto essere altrimenti? Le vendite crescevano a ritmo sostenuto, atleti famosi pubblicizzavano le nostre scarpe. Certo, avevamo perso la Onitsuka, e stavamo per affrontare una battaglia legale, ma eravamo sulla strada giusta.

In quest'occasione, però, era mio dovere informare gli investitori che, un anno dopo aver lanciato la Nike, per la prima volta nella storia della Blue Ribbon... avevamo perso dei soldi.

L'assemblea si tenne al Valley River Inn di Eugene. Una trentina fra uomini e donne affollava la sala conferenze, con me a capo di un lungo tavolo. Indossavo un abito scuro e cercavo di trasmettere fiducia mentre davo la cattiva notizia. Tenni a loro lo stesso discorso che avevo tenuto ai dipendenti della Blue Ribbon un anno prima. *Li abbiamo portati esattamente dove volevamo.* Ma questo gruppo non si sarebbe bevuto un discorsetto d'incoraggiamento. Erano vedovi e vedove, anziani e pensionati. Inoltre, l'anno prima ero affiancato da Jaqua e Bowerman, ma quest'anno i due avevano altri impegni.

Ero solo.

Dopo mezz'ora di imbonimento, con trenta facce inorridite che mi fissavano, proposi di fare una pausa. L'anno precedente avevo distribuito il rendiconto d'esercizio della Blue Ribbon prima di pranzo. Quest'anno decisi di aspettare dopo, ma non giovò. Anche a stomaco pieno, *pur* con i biscottini con le gocce di cioccolato, i numeri rimanevano negativi. Nonostante i 3,2 milioni di dollari di vendite, registravamo una perdita netta di 57.000 dollari.

Vari gruppetti di investitori avevano cominciato a confabulare tra loro mentre cercavo di prendere la parola. Indicavano quella cifra inquietante – 57.000 dollari – e continuavano a ripeterla. A un certo punto accennai al fatto che Anne Caris, una giovane podista, era appena apparsa sulla copertina di «Sports Illustrated» con ai piedi un paio di Nike. *Stiamo sfondando, gente!* Nessuno sentì. Nessuno se ne curò. Gli importava

soltanto dei profitti e delle perdite, e nemmeno in generale, ma dei *loro* profitti e perdite.

Arrivai alla fine della mia esposizione. Chiesi se ci fossero domande. Trenta mani si levarono. «Sono molto deluso» disse un signore anziano, alzandosi in piedi. «Altre domande?» Ventinove mani si levarono. Un altro disse ad alta voce: «Non sono *contento*».

Risposi che lo capivo. La mia comprensione servì solo a irritarli.

Avevano tutte le ragioni. Si erano fidati di Bowerman e di me, e noi avevamo fallito. Non avremmo mai potuto prevedere il tradimento della Onitsuka, ma ciononostante queste persone erano addolorate, glielo leggevo in faccia, e dovevo assumermene la responsabilità. Riparare. Decisi che era giusto concedere loro qualcosa.

I loro titoli avevano un rapporto di conversione che aumentava ogni anno. Il primo anno era di 1 dollaro, il secondo di 1 dollaro e mezzo, e così via. Viste le cattive notizie, dissi loro, manterrò inalterato il rapporto di conversione per tutti e cinque gli anni durante i quali conserverete le vostre obbligazioni.

Si rabbonirono, più o meno. Ma quel giorno partii da Eugene sapendo che avevano una scarsa opinione di me, e della Nike. Me ne andai anche pensando che non avrei mai, mai e poi *mai* quotato in Borsa quella società. Se trenta persone potevano farmi venire l'acidità di stomaco, figurarsi dover rispondere a migliaia di azionisti.

Molto meglio farci finanziare dalla Nissho e dalla banca.

Cioè, se ci fosse stato qualcosa da finanziare. Come temevamo, la Onitsuka ci aveva fatto causa in Giappone. Perciò dovevamo denunciarli al più presto negli Stati Uniti per inadempimento di contratto e violazione del marchio.

Misi il caso in mano al cugino Houser. Non fu una scelta difficile. C'era il fattore fiducia, ovviamente. L'affinità, la parentela, tutte quelle cose lì. C'era anche la sua sicurezza di sé. Pur avendo soltanto due anni più di me, il cugino Houser sembrava infinitamente più maturo. Si muoveva con grande padronanza. Soprattutto davanti a un giudice e a una giuria. Suo padre era stato un venditore, un ottimo venditore, e il cugino Houser aveva imparato da lui come presentare il suo cliente.

E, qualità ancora più preziosa, era un lottatore tenace. Da bambini, il cugino Houser e io disputavamo interminabili e feroci partite a badminton

nel giardino di casa sua. Un'estate giocammo esattamente 116 set. Perché 116? Perché il cugino Houser mi aveva battuto 115 volte di fila e io mi rifiutavo di smettere finché non avessi vinto almeno una volta. E lui capiva perfettamente il mio punto di vista.

Ma il motivo principale per cui lo scelsi era la povertà. Non avevo soldi per le spese legali e il cugino Houser convinse il suo studio ad accettare un patto di quota lite: li avrei pagati soltanto se avessi vinto la causa.

Trascorsi gran parte del 1973 nell'ufficio del cugino Houser, a leggere documenti, passare in rassegna promemoria, a riconsiderare con imbarazzo le mie stesse parole e azioni. La nota in cui rivelavo di aver assoldato una spia: la corte non l'avrebbe presa bene, mi ammonì il cugino Houser. E quando avevo «preso in prestito» il dossier dalla borsa di Kitami? Come avrebbe potuto interpretarlo un giudice, se non come un furto? Mi tornò in mente MacArthur. *Sarai ricordato per le regole che avrai infranto.*

Presi in considerazione l'idea di nascondere alla corte questi spiacevoli dettagli, ma alla fine c'era una sola cosa da fare. Comportarsi lealmente. Era la cosa più intelligente, la cosa giusta. Dovevo soltanto sperare che la corte considerasse l'aver rubato dalla borsa di Kitami come una sorta di autodifesa.

Quando non ero con il cugino Houser a studiare il caso, a essere studiato ero io. In altre parole venivo interrogato. Per quanto fossi già convinto che gli affari erano una guerra senza pallottole, non avevo sperimentato appieno quanto potesse essere violenta la battaglia in una sala riunioni finché non mi trovai a un tavolo circondato da cinque avvocati che facevano di tutto per farmi dire che avevo violato il contratto con la Onitsuka. Ci provavano con domande trabocchetto, domande ostili, domande bislacche, domande tendenziose. Quando queste non funzionavano, distorcevano le mie risposte. Deporre non è facile per nessuno, ma per chi è timido è un calvario. Incalzato, punzecchiato, tartassato, schernito, alla fine ero ridotto all'ombra di me stesso. Uno stato aggravato dalla sensazione di non aver fatto granché bene: una sensazione che il cugino Houser era costretto, a malincuore, a confermare.

Alla fine di quei giorni difficili, a salvarmi la vita era la corsa serale di 10 chilometri. E poi, a salvare la mia salute mentale c'erano i pochi momenti che riuscivo a trascorrere con Matthew e Penny. Avevo sempre cercato di trovare il tempo e l'energia per raccontare a mio figlio la sua storia della

buonanotte. *Thomas Jefferson era alle prese con la stesura della Dichiarazione di Indipendenza, capisci, e faticava a trovare le parole, quando il piccolo Matt History gli portò una nuova penna d'oca e le parole sembrarono fluire come per magia...*

Matthew rideva quasi sempre per le mie storie della buonanotte. Aveva una risata liquida, che adoravo, tanto più che altre volte era scontroso e di umore nero. Un motivo di preoccupazione. Aveva cominciato a parlare molto tardi e adesso mostrava un'inquietante vena di ribellione. Ne davo la colpa a me stesso. Se stessi di più a casa, mi dicevo, sarebbe meno ribelle.

Bowerman, che passava parecchio tempo con Matthew, mi diceva di non preoccuparmi. Mi piace il suo spirito, mi diceva. Il mondo ha bisogno di più ribelli.

Quella primavera Penny e io avevamo l'ulteriore preoccupazione di come il nostro piccolo ribelle avrebbe preso l'arrivo di un fratellino. Lei era di nuovo incinta. Ma, in segreto, ero più preoccupato di come avremmo fatto *noi*. Alla fine del 1973, pensavo, potrei avere due figli e nessun lavoro.

Dopo aver spento la luce accanto al letto di Matthew, di solito andavo a sedermi in soggiorno con Penny. Parlavamo della giornata. Il che significava il processo incombente. Da ragazza, Penny aveva assistito a molti dei processi del padre, e questo aveva fatto nascere in lei una vera passione per film e sceneggiati di argomento giudiziario. Alla tv non se ne perdeva uno. Il suo preferito era *Perry Mason* e io a volte la chiamavo Della Street, come l'intrepida segretaria di Mason. La prendevo in giro per il suo entusiasmo, ma al tempo stesso ne ero rinfrancato.

L'atto finale di ogni sera era la telefonata a papà. Era il momento della mia storia della buonanotte. Ormai aveva lasciato il giornale, e da pensionato aveva un sacco di tempo per ricercare vecchi casi e precedenti, e cavarne argomenti che potessero tornare utili al cugino Houser. Il suo impegno, unito al senso di fair play e alla granitica convinzione che la causa della Blue Ribbon fosse giusta, erano un tonico.

Le nostre conversazioni si svolgevano sempre nello stesso modo. Papà mi chiedeva di Matthew e Penny, io domandavo notizie della mamma, poi lui mi diceva che cosa aveva trovato nei libri di giurisprudenza. Io prendevo accuratamente nota su un taccuino. Prima di chiudere si diceva sempre fiducioso. *Vinceremo, Buck*. Quel pronome magico, *noi*, lo usava sempre, e

ogni volta mi faceva sentire meglio. Probabilmente non eravamo mai stati più vicini, forse perché il nostro rapporto si era ridotto alla sua essenza primaria. Lui era mio padre, io ero suo figlio, e stavo conducendo la battaglia della mia vita.

Ripensandoci, mi rendo conto che era in atto anche qualcos'altro. Il mio processo forniva a papà uno sfogo più sano per il suo caos interiore. I miei guai giudiziari, le mie telefonate notturne, lo tenevano vigile e a casa. C'erano meno serate in cui tirare tardi al bar del club.

«Intendo aggiungere qualcuno alla squadra» mi annunciò un giorno il cugino Houser. «Un giovane avvocato. Rob Strasser. Ti piacerà.»

Era fresco di studi alla UC Berkeley School of Law, spiegò il cugino Houser, e non sapeva un tubo. Ancora. Ma il suo sesto senso gli diceva che prometteva meraviglie. E poi, con la sua personalità, Strasser sarebbe di sicuro andato d'accordo con noi. «Dal momento in cui ha letto l'incartamento» mi disse il cugino Houser «ha considerato la nostra causa come una crociata.»

Be', mi piacque sentirglielo dire. Così la volta successiva che andai allo studio del cugino Houser percorsi il corridoio e feci capolino nell'ufficio di questo Strasser. Lui non c'era. Nell'ufficio era buio pesto. Tendine abbassate, luce spenta. Stavo per andarmene. Poi sentii un... Salve? Feci dietrofront. Nell'oscurità, dietro un grosso tavolo di noce, una forma si mosse. Una montagna che spuntava da un mare scuro.

Scivolò verso di me. Adesso vedevo i contorni appena abbozzati di una figura umana. Un metro e novanta, 127 chili, con una doppia razione di spalle. E braccia come ciocchi. Un incrocio tra Bigfoot e Mr Snuffleupagus, eppure, in qualche modo, leggero sulle gambe. Venne verso di me con un'andatura affettata allungando uno dei suoi ciocchi. Allungai il braccio a mia volta e ci stringemmo la mano.

Adesso riuscivo a distinguere un viso: rosso mattone, coperto da una barba rossiccia e lucido di sudore. (Ecco il perché dell'oscurità. Aveva bisogno di spazi freschi, poco illuminati. E non sopportava giacca e cravatta.) Tutto in quell'uomo era diverso da me, da chiunque conoscessi, eppure avvertii una strana e immediata affinità.

Si disse entusiasta di lavorare al mio caso. Onorato. Era convinto che la Blue Ribbon fosse vittima di una tremenda ingiustizia. L'affinità divenne amore. «Sì» dissi. «È così.»

Giorni dopo, Strasser venne a Tigard per una riunione. Penny si trovava in ufficio e quando Strasser la vide per il corridoio strabuzzò gli occhi. Si tirò la barba. «Oddio!» disse. «Ma era Penny Parks?!»

«È Penny Knight adesso» risposi.

«Usciva con il mio miglior amico!»

«Quant'è piccolo il mondo.»

«Ancora più piccolo quando si ha la mia stazza.»

Nei giorni e nelle settimane che seguirono Strasser e io scoprimmo sempre più modi nei quali le nostre vite e le nostre anime s'incrociavano. Era originario dell'Oregon e fiero di esserlo, in quel modo tipico, truculento. Era cresciuto con la fissa di Seattle, San Francisco e tutti i posti vicini che quelli di fuori consideravano migliori di noi. Il suo complesso d'inferiorità geografica era esacerbato dalla sua mole e bruttezza. Aveva sempre temuto di non trovare il proprio posto nel mondo, di essere destinato a una vita da reietto. Lo capivo. Compensava, a volte, con un comportamento sguaiato e irriverente, ma perlopiù teneva la bocca chiusa e mascherava la propria intelligenza pur di non alienarsi le simpatie altrui. Capivo anche quello.

Un'intelligenza come quella di Strasser, però, non si poteva nascondere a lungo. Era una delle teste migliori che avessi mai conosciuto. Ottimo argomentatore, negoziatore, oratore, ricercatore: la sua mente era sempre in movimento, cercava sempre di capire. E di conquistare. Concepiva la vita come una battaglia e trovava nei libri la conferma di questa sua concezione. Come me, era un maniaco dei libri di guerra.

Inoltre, come me, era un tifoso sfegatato delle squadre locali. Soprattutto i Ducks. Quell'anno l'allenatore di basket della Oregon era Dick Harter, mentre l'allenatore di football era ancora Dick Enright. Ci faceva sbellicare la battutaccia che circolava ai giochi della Oregon State sul doppio senso di quei nomi: «*If you can't get your Dick Enright, get your Dick Harter!*» (Se non puoi avercelo dritto, cerca almeno di avercelo duro!). Come smettevamo di sghignazzare, Strasser ricominciava. Il suo modo di ridere mi stupiva. Una ridarella acuta, leziosa. Sorprendente per un omone della sua taglia.

Ad accomunarci più di tutto, però, erano i padri. Strasser era figlio di un uomo d'affari di successo e anche lui temeva che non sarebbe mai stato all'altezza delle aspettative paterne. Tuttavia il suo, di padre, era un caso

eccezionalmente difficile. Strasser mi raccontò diversi episodi, ma uno mi è rimasto impresso. Quando aveva diciassette anni, approfittando dell'assenza dei genitori aveva dato una festa, che però era degenerata. I vicini avevano chiamato la polizia e, proprio nel momento in cui arrivavano le auto di pattuglia, erano rincasati anche i genitori, che avevano anticipato il ritorno. Strasser mi raccontò che il padre si era guardato intorno – la casa a soqquadro, il figlio in manette – e in tono gelido aveva detto ai poliziotti: «Portatelo via».

Presto domandai a Strasser come valutasse le nostre possibilità contro la Onitsuka. Mi rispose che avremmo vinto. Lo disse subito, senza esitare, come se gli avessi chiesto che cos'aveva mangiato a colazione. Lo disse nel modo in cui un tifoso avrebbe parlato della «prossima stagione», con fede incrollabile. Lo disse nel modo in cui lo diceva mio padre ogni sera, e in quel momento decisi che era uno degli eletti, uno dei fratelli. Come Johnson e Woodell e Hayes. Come Bowerman e Hollister e Pre. Era uno della Blue Ribbon, in tutto e per tutto.

Quando non ero ossessionato dal processo, ero fissato con le vendite. Ogni giorno ricevevo un telex dai nostri magazzini con il «conteggio delle paia», ossia il numero esatto di paia di scarpe spedite quel giorno a tutti i clienti: scuole, venditori al dettaglio, allenatori, singoli clienti che ordinavano per corrispondenza. Secondo i principi della contabilità generale, un paio spedito era un paio venduto, per cui il conteggio quotidiano delle paia determinava il mio umore, la mia digestione, la mia pressione sanguigna, perché determinava in larga misura il destino della Blue Ribbon. Se non facevamo il «tutto esaurito», se non vendevamo cioè tutte le scarpe dell'ultimo ordinativo, convertendo rapidamente il prodotto in contante, eravamo in grossi guai. Il conteggio quotidiano delle paia mi rivelava se eravamo o meno sulla buona strada.

«Allora,» dicevo a Woodell un giorno qualunque «il Massachusetts va bene, Eugene pure, sembrerebbe... cos'è successo a Memphis?»

«Una tempesta di ghiaccio» rispondeva. Oppure: «Il camion si è rotto».

Aveva un vero talento per minimizzare le cattive notizie, e quelle buone, ed essere semplicemente nel momento presente. Per esempio, dopo il dislocamento delle reclute, Woodell occupava un ufficio che non era proprio lussuoso. Si trovava all'ultimo piano di una vecchia fabbrica di

scarpe e il serbatoio dell'acqua che la sovrastava era ricoperto di un secolare strato di escrementi di piccione. Come se non bastasse, le travi del soffitto erano fessurate e l'edificio tremava ogni volta che la fustellatrice stampava le tomaie. Insomma, per tutto il giorno una pioggia costante di cacca di piccione cadeva sui capelli, sulle spalle e sulla scrivania di Woodell. Lui se la scrollava periodicamente di dosso, spolverava come se niente fosse la scrivania con la mano e continuava a lavorare.

Teneva anche la sua tazza accuratamente coperta con un foglio intestato della società, per essere sicuro che a macchiare il suo caffè Arabica fosse solo la panna.

Provavo spesso a imitare la condotta da monaco zen di Woodell. Il più delle volte, però, non ce la facevo. Ribollivo di frustrazione, sapendo che il nostro conteggio delle paia avrebbe potuto essere molto più elevato se non fosse stato per i continui problemi di approvvigionamento. La gente chiedeva a gran voce le nostre scarpe, ma semplicemente non riuscivamo ad averle in tempo. Avevamo barattato i ritardi dovuti alle bizze della Onitsuka con tanti altri ritardi, dovuti alla domanda. Le fabbriche e la Nissho facevano il loro dovere, adesso ottenevamo la merce che avevamo ordinato, in tempo e intatta, ma il mercato in continua espansione creava nuove pressioni, rendendo sempre più difficile distribuire correttamente ciò che arrivava.

Offerta e domanda sono *da sempre* il problema fondamentale negli affari. È così fin da quando i mercanti fenici facevano a gara per portare a Roma l'ambita porpora per tingere gli abiti dei reali e dei ricchi; non ce n'era mai a sufficienza. È già abbastanza difficile inventare, realizzare e commercializzare un prodotto, ma poi la logistica, la meccanica, l'idraulica di far arrivare alla gente ciò che vuole... è così che muoiono le aziende, e vengono le ulcere.

Nel 1973 i problemi con la domanda e l'offerta relativi al settore delle scarpe da corsa erano insolitamente spinosi e apparentemente insolubili. All'improvviso, il mondo intero voleva scarpe da corsa e l'offerta non era semplicemente inadeguata, si stava riducendo a un rivoletto. Non c'erano mai abbastanza scarpe nel condotto.

Avevamo molta gente in gamba che lavorava al problema, ma nessuno riusciva a capire come incrementare in modo significativo l'offerta senza correre enormi rischi con le scorte. Ci consolava *un po'* il fatto che Adidas e

Puma avessero le stesse difficoltà. Ma non più di tanto: i *nostri* problemi potevano farci precipitare nella bancarotta. Ci finanziavamo totalmente con denaro preso in prestito e, come la maggior parte di quelli che vivono di busta paga in busta paga, camminavamo sull'orlo del precipizio. Se un carico di scarpe tardava, il nostro conteggio delle paia crollava. Se il conteggio delle paia crollava, non riuscivamo a generare entrate a sufficienza per ripagare in tempo la Nissho e la Bank of California. Se non ripagavamo in tempo la Nissho e la banca, non potevamo prendere in prestito altro denaro. Se non potevamo prendere in prestito altro denaro, tardavamo a effettuare un nuovo ordinativo.

Gira e rigira, eravamo sempre al punto di partenza.

Poi capitò l'ultima cosa di cui avevamo bisogno. Uno sciopero dei portuali. Il nostro uomo andò al porto di Boston per ritirare un carico di scarpe e lo trovò chiuso. Le vedeva dal cancello sbarrato: scatole e scatole di ciò che il mondo chiedeva a gran voce. E non c'era modo di metterci su le mani.

Arrampicandoci sugli specchi riuscimmo a organizzare con la Nippon una nuova spedizione: 110.000 paia su un 707 preso a noleggio, di cui dividemmo la spesa. *Qualsiasi cosa* era meglio che non fare in tempo a mettere il prodotto sul mercato.

Le nostre vendite per il 1973 aumentarono del 50 per cento, arrivando a 4,8 milioni di dollari, una cifra che mi lasciò a bocca aperta la prima volta che la vidi su un pezzo di carta. Non era soltanto ieri che ne facevamo 8000? Eppure non festeggiammo. Tra i problemi legali e le tribolazioni con i rifornimenti, avremmo potuto cessare l'attività da un momento all'altro. Ogni sera, seduta con me in salotto, Penny mi domandava che cosa avremmo fatto se la Blue Ribbon fosse fallita. Qual era il piano? E ogni sera io la rassicuravo con parole ottimistiche delle quali non ero totalmente convinto.

Poi, quell'autunno, mi venne un'idea. Perché non andare da tutti i nostri principali dettaglianti e proporre loro sconti sostanziosi, fino al 7 per cento, se avessero sottoscritto accordi blindati, se ci avessero fatto ordini ingenti e non rimborsabili con un anticipo di sei mesi? In tal modo avremmo avuto più tempo, meno spedizioni e una maggiore *certezza*, e quindi migliori probabilità di mantenere i saldi di cassa con la banca. Inoltre, avremmo potuto sfruttare gli impegni a lungo termine di pezzi grossi come

Nordstrom, Kinney, Athlete's Foot, United Sporting Goods e altri per spremere un maggior credito dalla Nissho e dalla Bank of California. Soprattutto dalla Nissho.

I dettaglianti erano scettici, ovviamente. Io però supplicavo. E se le suppliche non servivano, mi affidavo alle previsioni audaci. Dicevo loro che questo programma, che chiamavamo «Futures», era *il futuro*, per noi e per tutti, perciò gli conveniva salire a bordo. E meglio prima che poi.

La disperazione mi rendeva persuasivo. *Se solo potessimo togliere il tetto al nostro limite di crescita annua*. Ma i dettaglianti continuavano a opporre resistenza. Il ritornello era sempre lo stesso: «Voi pivelli della Nike non capite il settore calzaturiero! Questa nuova idea non decollerà mai».

La mia posizione contrattuale migliorò all'improvviso quando introducemmo diversi nuovi modelli sbalorditivi, che i consumatori avrebbero di sicuro richiesto. La Bruin, con suola e tomaia saldate insieme per una maggiore stabilità, era già popolare. Ne avevamo lanciata una versione migliorata, con tomaia scamosciata verde brillante. (Paul Silas dei Boston Celtics aveva acconsentito a indossarne un paio.) E poi due nuove Cortez, una in pelle e una in nylon, che figuravano tra le nostre scarpe più vendute.

Alla fine alcuni dettaglianti sottoscrissero l'accordo. Il programma iniziava a fare presa. In breve, i ritardatari e i recalcitranti supplicavano di essere coinvolti.

13 settembre 1973. Il mio quinto anniversario di matrimonio. Ancora una volta Penny mi svegliò nel cuore della notte dicendo che non si sentiva bene. Questa volta, però, portandola all'ospedale, mi frullava anche altro per la testa. Il programma «Futures». Il conteggio delle paia. Il processo imminente. E così, ovviamente, mi persi.

Rifeci il giro, tornando sui miei passi, la fronte che iniziava a imperlarsi di sudore. Svoltai e vidi l'ospedale proprio di fronte a noi. Grazie al cielo.

Ancora una volta portarono via Penny e ancora una volta aspettai, mogio mogio, nella «Camera di sicurezza», provando a concentrarmi sulle mie scartoffie. Così, quando il medico venne a cercarmi e mi disse che avevo un altro maschio, pensai: Due figli. Un paio di figli.

Il non plus ultra del conteggio delle paia.

Andai in camera di Penny a conoscere il mio nuovo bambino, che chiamammo Travis. Poi feci una brutta cosa.

Sorridendo, Penny mi disse che il medico le aveva permesso di tornare a casa dopo due giorni, invece dei tre che erano stati necessari dopo la nascita di Matthew. Aspetta, dissi, rimani, l'assicurazione copre anche un altro giorno di ricovero... che fretta c'è? Prenditela comoda, rilassati. Approfittane.

Lei abbassò la testa, alzò un sopracciglio. «Chi gioca e dove?» domandò.

«L'Oregon» mormorai. «Arizona State.»

Sospirò. «Okay» disse. «Okay, Phil. Vai.»

1974

Ero in un'aula del tribunale federale nel centro di Portland, seduto a un tavolino di legno con a fianco Strasser e il cugino Houser, e fissavo l'alto soffitto. Cercavo di respirare profondamente. Cercavo di non guardare alla mia sinistra dove, al tavolo della controparte, sedevano i cinque avvocati dagli occhi rapaci che rappresentavano la Onitsuka e altri quattro distributori, tutti smaniosi di vedermi rovinato.

Era il 14 aprile 1974.

Avevamo fatto un ultimo tentativo di evitare quell'incubo. Negli istanti che precedevano l'inizio del processo avevamo proposto un accomodamento stragiudiziale. Avevamo detto a quelli della Onitsuka: pagateci 800.000 dollari di danni, rinunciate a farci causa in Giappone e noi lasciamo perdere qui, e amici come prima. Non pensavo proprio che avrebbero accettato, ma il cugino Houser riteneva che valesse la pena di provarci.

La Onitsuka respinse l'offerta all'istante. E non avanzò controproposte. Era il sangue che volevano.

Poi l'usciera annunciò: «Entra la corte!». Il giudice irruppe nell'aula, batté il martelletto ed ebbi un tuffo al cuore. Ci siamo, mi dissi.

L'avvocato in capo per la Onitsuka, Wayne Hilliard, fu il primo a parlare. Era uno a cui piaceva il suo lavoro, e che sapeva di essere bravo. «Questi uomini... hanno le mani *sporche!*» esordì, indicando il nostro tavolo. «*Le mani... sporche*» ripeté. Era una formula legale standard, ma Hilliard la faceva sembrare spaventosa, quasi pornografica. (Per me, tutto ciò che Hilliard diceva aveva un che di sinistro, perché, basso e col naso appuntito, mi ricordava Pinguino, l'acerrimo nemico di Batman.) La Blue Ribbon aveva convinto «con l'inganno» la Onitsuka a entrare in società, sbraitava. Phil Knight era andato in Giappone nel 1962 fingendo che esistesse un'azienda denominata Blue Ribbon e in seguito era ricorso a sotterfugi, furti, spie e quant'altro fosse necessario per proseguire nel suo inganno.

Quando Hilliard ebbe finito, quando si rimise a sedere accanto ai suoi colleghi avvocati, ero ormai pronto a emettere una sentenza favorevole alla

Onitsuka. Abbassai gli occhi e mi chiesi: Come ho potuto fare tutte quelle cose orribili a questi poveri uomini d'affari giapponesi?

Il cugino Houser si alzò in piedi. Fu chiaro fin dall'inizio che non possedeva l'ardore di Hilliard. Non era nella sua natura. Il cugino Houser era organizzato, preparato, ma non era focoso. Dapprima mi sentii deluso. Poi lo osservai meglio, ascoltai quello che diceva e ripensai alla sua vita. Da ragazzino aveva un grave difetto di pronuncia. Ogni «r» e «l» erano un ostacolo. Anche da adolescente parlava come il personaggio di un cartone animato. Adesso, pur conservandone lievi tracce, l'aveva in larga misura superato e quel giorno, mentre si rivolgeva all'aula gremita, ero pieno di ammirazione, di lealtà filiale. Quanta strada aveva fatto. Avevamo fatto. Ero fiero di lui, fiero che fosse dalla nostra parte.

Inoltre, aveva accettato di essere pagato soltanto in caso di vittoria perché pensava che saremmo andati al processo nel giro di qualche mese. Due anni dopo non aveva ancora visto un centesimo. E aveva già sostenuto spese astronomiche. Soltanto le fotocopie erano costate decine di migliaia di dollari. Di tanto in tanto accennava alle pressioni dei suoi soci perché ci scaricasse. A un certo punto aveva perfino chiesto a Jaqua di assumere lui la nostra difesa. (No grazie, aveva risposto Jaqua.) Fuoco o no, il cugino Houser era un vero eroe. Finì il suo discorso, si sedette al nostro tavolo e guardò me e Strasser. Gli diedi una leggera pacca sulle spalle. Si comincia.

Essendo i querelanti, perorammo per primi la nostra causa e il primo teste che chiamammo fu il fondatore e presidente della Blue Ribbon, Philip H. Knight. Andando verso il banco dei testimoni, mi sentivo come se a essere stato chiamato fosse un altro Philip Knight, che adesso alzava la mano giurando di dire la verità in una causa caratterizzata da tanta falsità e rancore. Aleggiavo sopra al mio corpo, assistendo alla scena che si svolgeva molto sotto di me.

Sedendo sulla sedia scricchiolante nel banco dei testimoni e raddrizzandomi la cravatta, mi dissi: Questa è la descrizione più importante che darai mai di te stesso. *Non fare casini.*

E poi feci un casino. Andai male esattamente come durante le deposizioni. E anche peggio.

Il cugino Houser cercò di aiutarmi, di guidarmi. Assunse un tono incoraggiante, mi sorrideva amichevolmente a ogni domanda, ma la mia

mente andava in tutte le direzioni. Non riuscivo a concentrarmi. Non avevo dormito la notte prima, non avevo mangiato niente quella mattina, a sostenermi era soltanto l'adrenalina, che però non mi dava né energia né chiarezza in più. Anzi, mi stava ottundendo il cervello. Mi ritrovai immerso in pensieri strani, quasi allucinati, tipo la somiglianza tra me e il cugino Houser. Aveva circa la mia età e la mia altezza, e molte caratteristiche simili. Non avevo mai colto i tratti di famiglia, fino ad allora. Che situazione kafkiana, pensavo, essere interrogato da te stesso.

Verso la fine dell'interrogatorio mi ero un po' ripreso. L'adrenalina era andata e cominciavo a dare risposte sensate, ma ormai toccava alla controparte sentirmi.

Hilliard cominciò a scavare, a scavare. Era implacabile e io ben presto andai in confusione. Mi schiarivo la voce, facevo ehm, ricorrevo a strani aggettivi. Suonavo ambiguo ed evasivo perfino a me stesso. Quando parlai di come avevo frugato nella borsa di Kitami, quando cercai di spiegare che il signor Fujimoto non era *davvero* una spia aziendale, avvertii lo scetticismo del pubblico in aula, e del giudice. Perfino io ero scettico. Più volte vagai con lo sguardo, strizzando gli occhi e pensando: Ma l'ho fatto *veramente*?

Perlustravo l'aula in cerca di aiuto e non vedevo altro che facce ostili. La più ostile era quella di Bork. Seduto proprio dietro al tavolo della Onitsuka, mi fissava con sguardo truce. Di tanto in tanto si sporgeva verso gli avvocati, sussurrando e passando loro dei biglietti. Traditore, pensai. Voltagabbana. Imbeccato da Bork, presumibilmente, Hilliard mi affrontò da altre angolazioni, con domande nuove, e io mi smarrii. Spesso non avevo idea di quel che dicevo.

Il giudice, a un certo punto, mi riprese per le mie risposte insensate, astruse. «Risponda alle domande concisamente» disse. «Quanto concisamente?» domandai. «Non più di venti parole» rispose.

Hilliard riprese a interrogarmi.

Mi passai una mano sul viso. «Mi è impossibile rispondere a questa domanda con non più di venti parole» obiettai.

Il giudice aveva chiesto agli avvocati di ambo le parti di rimanere dietro i loro tavoli mentre interrogavano i testimoni e ancora oggi penso che quel cuscinetto di dieci metri sia stata la mia salvezza. Penso che se Hilliard avesse potuto avvicinarsi di più mi avrebbe fatto crollare, ridotto in lacrime.

Verso la fine di quei due giorni di tormenti ero inebetito. Avevo toccato il fondo. Non potevo che risalire. Vidi chiaramente Hilliard decidere che era meglio lasciarmi andare prima che cominciassi a riprendermi. Sgusciando fuori dal banco dei testimoni, mi diedi un due meno. Il cugino Houser e Strasser non dissentirono.

Il giudice della nostra causa era l'onorevole James Burns, un personaggio tristemente noto della giurisprudenza dell'Oregon. Aveva un viso lungo e imbronciato, e occhi grigio chiaro che ti scrutavano da sotto due sporgenti sopracciglia nere. Ciascun occhio aveva il suo tettuccio di paglia. Forse perché le fabbriche erano il mio chiodo fisso in quei giorni, spesso pensavo al giudice Burns come se fosse stato costruito in una qualche fabbrica remota che produceva giudici severi. E pensavo che anche lui lo sapesse. E ne fosse fiero. Si autodefiniva, con assoluta serietà, Giacomo il Giusto. Con la sua voce da basso, solleva annunciare: «Siete nell'aula di Giacomo il Giusto!».

Che Dio avesse pietà di chiunque osasse ridere, credendo che Giacomo il Giusto stesse facendo un po' di scena.

Portland era ancora una città piccola – anzi, minuscola – e ci era giunta voce che di recente qualcuno si era imbattuto in Giacomo il Giusto al suo club. Il giudice si stava bevendo un Martini e si lamentava della nostra causa. «Una causa atroce,» diceva al barista e a chiunque lo stesse ascoltando «davvero atroce.» Perciò sapevamo che non aveva più voglia di stare lì di quanta ne avessimo noi, e spesso sfogava la sua scontentezza facendoci la predica su piccole questioni di ordine e decoro.

Eppure, nonostante la mia orrenda performance al banco dei testimoni, il cugino Houser, Strasser e io avevamo la strana sensazione che Giacomo il Giusto propendesse per noi. Lo intuivamo dal suo atteggiamento: con noi faceva un po' meno l'orco. E in base a quell'intuizione il cugino Houser disse agli avvocati della controparte che, se per caso stavano ancora considerando la nostra offerta di una composizione stragiudiziale, potevano anche scordarsela, non era più valida.

Quello stesso giorno il giudice interruppe l'udienza e ammonì entrambe le parti. Era irritato, disse, da tutto quello che leggeva sui giornali locali a proposito del processo. Che fosse dannato se intendeva presiedere un circo

mediatico. Ci ordinò di smettere immediatamente di discutere il caso al di fuori del tribunale.

Annuimmo. Sì, vostro onore.

Johnson sedeva dietro il nostro tavolo e spesso passava appunti al cugino Houser; durante le pause e le discussioni a quattr'occhi tra avvocati e giudice, invece, leggeva immancabilmente un qualche romanzo. Al termine di ogni seduta si rilassava andando a fare un giro in centro, durante il quale visitava vari negozi di articoli sportivi, verificando le vendite delle nostre scarpe. (Lo faceva anche ogni volta che si trovava in una città nuova.)

Ci aveva subito riferito che le Nike andavano a ruba grazie alla Waffle Trainer di Bowerman: non aveva fatto in tempo ad arrivare sul mercato che già era esaurita ovunque, il che significava che andavamo più forte della Onitsuka e perfino della Puma. La scarpa era un tale successo da far prevedere, per la prima volta, che ci saremmo potuti avvicinare al volume di vendite dell'Adidas.

Johnson stava chiacchierando con il direttore di un negozio, un vecchio amico, che sapeva del processo. «Come sta andando?» gli aveva domandato quello. «Bene, bene» aveva risposto Johnson. «Così bene, in effetti, che abbiamo ritirato la nostra offerta di una composizione stragiudiziale.»

La mattina dopo, mentre entravamo in aula sorseggiando i nostri caffè, notammo subito al tavolo della difesa un volto che non ci era familiare. C'erano i cinque avvocati... e chi era quello nuovo? Johnson si girò, lo vide e sbiancò. «Oh... merda» disse. In un mormorio frenetico ci spiegò che quello nuovo era il direttore del negozio... *con il quale aveva inavvertitamente discusso del processo.*

A quel punto a sbiancare furono il cugino Houser e Strasser.

Noi tre ci guardammo, poi guardammo Johnson e, all'unisono, ci voltammo a guardare Giacomo il Giusto, che stava picchiando il martelletto ed era chiaramente sul punto di esplodere.

Smise di battere. Nell'aula piombò il silenzio. E poi iniziò a gridare. Per venti minuti si scagliò contro di noi. Un giorno dopo il suo ordine ufficiale di non parlare del processo, disse, *un solo giorno*, qualcuno della Blue Ribbon era andato a spettegolare in un negozio del posto. Fissavamo dritto davanti a noi, come bambini cattivi, chiedendoci se stesse per dichiarare nullo il procedimento. Quando però il giudice stava per concludere la sua

tirata, mi sembrò di scorgere un minimo scintillio nei suoi occhi. Forse, pensai, ma solo forse, Giacomo il Giusto è più un teatrante che un orco.

Johnson si riscattò con la sua deposizione. Eloquentemente, con una pignoleria maniacale per i minimi dettagli, descrisse le Boston e le Cortez come neppure io avrei saputo fare. Hilliard provò in tutti i modi a metterlo in difficoltà, ma non ci riuscì. Che piacere era vederlo battere la testa contro la granitica imperturbabilità di Johnson. Quella fra Stretch e il granchio era una lotta meno impari.

Poi chiamammo Bowerman a testimoniare. Riponevo grandi speranze nel mio vecchio allenatore, che però quel giorno non era se stesso. Era la prima volta che lo vedevo agitato, perfino un po' intimidito, e la ragione fu presto chiara. Non si era preparato. In segno di disprezzo per la Onitsuka e di disdegno per tutta quella sordida faccenda, aveva deciso di improvvisare. Io ne ero rattristato. Il cugino Houser era seccato. La deposizione di Bowerman avrebbe potuto darci la spinta decisiva.

Vabbe'. Ci confortava la consapevolezza che almeno non avesse fatto nulla per danneggiarci.

Successivamente, il cugino Houser lesse la deposizione, messa agli atti, di Iwano, il giovane assistente che aveva accompagnato Kitami nei suoi due viaggi negli Stati Uniti. Per fortuna, Iwano si era dimostrato leale e puro di cuore come ci era sembrato, a me e a Penny, quando l'avevamo conosciuto. Aveva detto la verità, tutta la verità, contraddicendo categoricamente Kitami. Iwano aveva testimoniato che era in atto un piano ben preciso per infrangere il contratto con noi, per scaricarci e sostituirci, e che Kitami ne aveva parlato apertamente in diverse occasioni.

Poi chiamammo un noto ortopedico, un esperto dell'impatto delle scarpe da corsa su piedi, giunture e colonna vertebrale, che spiegò le differenze tra i vari marchi e modelli sul mercato, e descrisse il modo in cui le Cortez e le Boston differivano da qualsiasi prodotto della Onitsuka. In sostanza, disse, le Cortez erano le prime scarpe mai realizzate che alleggerissero la pressione sul tallone d'Achille. Innovative, anzi rivoluzionarie, dichiarò. Durante la sua deposizione sciorinò decine di scarpe, le smontò, le fece circolare, con grande agitazione di Giacomo il Giusto. A quanto pareva, il giudice era affetto da disturbo maniaco compulsivo. Gli piaceva che nell'aula regnasse l'ordine, sempre. Chiese più volte al nostro ortopedico di smettere di fare confusione, di tenere le scarpe a posto e appaiate, e più

volte il nostro teste lo ignorò. Cominciai ad andare in iperventilazione, pensando che Giacomo il Giusto avrebbe giudicato la condotta del nostro perito un oltraggio alla corte.

Infine chiamammo Woodell. Lo osservai mentre si avvicinava lentamente al banco dei testimoni con la sua sedia a rotelle. Non l'avevo mai visto in giacca e cravatta. Di recente aveva conosciuto una donna e si erano sposati. Adesso, quando mi diceva di essere felice, gli credevo. Mi presi un istante per ripensare con gioia alla strada che aveva fatto da quando ci eravamo incontrati per la prima volta in quel locale di Beaverton dove facevano sandwich. Poi, subito dopo, mi sentii malissimo perché ero stato io a trascinarlo in quella porcheria. Sembrava più nervoso di me, più intimidito di Bowerman. Giacomo il Giusto gli chiese di sillabare il proprio nome e Woodell esitò come se non se lo ricordasse. «Mm... W, doppia o, doppia d...» All'improvviso iniziò a ridacchiare. Nel suo nome non c'era una doppia d. La doppia D la portavano le tette. Mamma mia! Adesso rideva proprio. I nervi, ovvio. Ma il giudice pensò che si stesse prendendo gioco del processo. Gli ricordò che si trovava nell'aula di Giacomo il Giusto. Il che non fece che accentuare la ridarella di Woodell.

Mi misi una mano sugli occhi.

Quando fu la volta della Onitsuka di perorare la propria causa, chiamò come primo teste il signor Onitsuka. La sua testimonianza fu breve. Disse di non essere stato a conoscenza del mio conflitto con Kitami, né dei piani di quest'ultimo per pugnalarci alle spalle. Kitami aveva sentito altri distributori? «Mai informato» disse il signor Onitsuka. Kitami aveva progettato di escluderci? «Io non sa.»

Poi fu Kitami a salire sul banco dei testimoni. Appena l'ebbe raggiunto, gli avvocati della Onitsuka si alzarono e dissero al giudice che sarebbe stato necessario un interprete. Misi la mano a coppa sull'orecchio. Un *che*? Kitami parlava inglese alla perfezione. Mi ricordai di averlo sentito vantarsi di aver imparato l'inglese dai dischi. Mi voltai verso il cugino Houser, con gli occhi fuori delle orbite, ma lui si limitò a stendere le mani, con il palmo verso il pavimento. Tranquillo.

Nei due giorni in cui rese testimonianza, Kitami non fece che mentire spudoratamente, attraverso l'interprete. Insistette di non aver mai avuto in programma di infrangere il nostro contratto. Aveva deciso di farlo soltanto

quando aveva scoperto che eravamo stati noi a violare gli accordi producendo le Nike. Sì, ammise, aveva contattato altri distributori prima che iniziassimo a fabbricare le Nike, ma stava semplicemente facendo ricerche di mercato. Sì, disse, si era parlato dell'acquisto della Blue Ribbon da parte della Onitsuka, ma la proposta *era venuta da Phil Knight*.

Dopo le arringhe di Hilliard e del cugino Houser, mi voltai e ringraziai molti dei presenti per essere venuti. Poi il cugino Houser, Strasser e io andammo in un bar dietro l'angolo, ci allentammo le cravatte e bevemmo parecchie birre ghiacciate. E altre ancora. Discutemmo di come sarebbe potuta andare diversamente, delle cose che avremmo potuto fare in un altro modo. Oh, quante cose avremmo potuto fare, dicemmo.

E poi tornammo tutti al lavoro.

Passarono settimane. Una mattina presto il cugino Houser mi telefonò in ufficio. «Giacomo il Giusto emetterà la sentenza alle undici» annunciò.

Corsi in tribunale e incontrai lui e Strasser al nostro vecchio tavolo. Stranamente, l'aula era vuota. Niente pubblico. Niente controparte, tranne Hilliard. I suoi colleghi non ce l'avevano fatta a venire, con un preavviso così breve.

Giacomo il Giusto entrò dall'accesso secondario e salì sul seggio. Scartabellò alcuni fogli e iniziò a parlare con voce bassa e monotona, come tra sé e sé. Disse alcune cose a favore di ambo le parti. Scossi la testa. Come poteva avere qualcosa da dire a favore della Onitsuka? Brutto segno. Brutto, brutto, brutto. Se soltanto Bowerman fosse stato più preparato. Se soltanto non fossi crollato sotto pressione. Se soltanto l'ortopedico avesse tenuto a posto le scarpe!

Il giudice abbassò lo sguardo su di noi, le sopracciglia sporgenti più lunghe e arruffate rispetto all'inizio del processo. Non si sarebbe pronunciato in merito al contratto tra la Onitsuka e la Blue Ribbon, disse.

Mi accasciai.

Si sarebbe invece pronunciato unicamente sulla questione dei marchi. Gli pareva chiaro che si trattasse del classico caso di versioni contrastanti, disse. «Abbiamo qui due storie contrapposte» spiegò «e a mio avviso quella della Blue Ribbon è la più convincente.»

La Blue Ribbon è stata più sincera, disse, non soltanto nel corso della controversia, come provano i documenti, ma in quest'aula. «E la sincerità»

spiegò «è in ultima analisi tutto ciò di cui dispongo per valutare il caso.»

Menzionò la testimonianza di Iwano. Convincente, disse il giudice. A quanto pareva, Kitami aveva mentito. Poi menzionò la richiesta di un interprete fatta da Kitami: «Durante la propria deposizione, in più di un'occasione ha interrotto l'interprete per correggerlo. E ogni volta lo ha fatto in perfetto inglese».

Pausa. Giacomo il Giusto sfogliò le sue carte. Per questi motivi, dichiarò, sentenzio che la Blue Ribbon possa conservare tutti i diritti sui nomi Boston e Cortez. Inoltre, aggiunse, abbiamo chiaramente dei danni. Perdita di affari. Appropriazione indebita di marchio di fabbrica. La questione adesso è come quantificare in dollari questi danni. La procedura normale prevede la nomina di un perito che determini l'entità dei danni. È ciò che farò nei prossimi giorni.

Batté con forza il martelletto. Mi girai a guardare il cugino Houser e Strasser.

Abbiamo vinto?

Oddio... *avevamo vinto*.

Strinsi la mano al cugino Houser e a Strasser, poi diedi loro delle pacche sulle spalle e alla fine li abbracciai entrambi. Mi permisi una deliziosa occhiata in tralice a Hilliard. Ma, con mia grande delusione, lui non ebbe alcuna reazione. Fissava dritto davanti a sé, immobile. Non era stata mai davvero la sua battaglia. Non era altro che un mercenario. Impassibile, prese la sua borsa portadocumenti, fece scattare le chiusure e senza un solo sguardo nella nostra direzione si alzò in piedi e uscì dall'aula.

Andammo direttamente al London Grill del Benson Hotel, non distante dal tribunale. Ordinammo un bicchierino doppio ciascuno e brindammo a Giacomo il Giusto. E a Iwano. E a noi stessi. Poi chiamai Penny dal telefono a gettoni. «Abbiamo vinto!» gridai, incurante che potessero sentirmi in tutte le camere dell'albergo. «Ti pare possibile... abbiamo vinto!»

Telefonai a mio padre e gli gridai le stesse parole.

Sia Penny sia papà chiesero *che cosa* avevamo vinto. Non ero in grado di dirglielo. Ancora non lo sappiamo, risposi. Un dollaro? Un milione? Ci avremmo pensato l'indomani. Quello era il momento di godersi la vittoria.

Tornati al bar, il cugino Houser, Strasser e io ci facemmo un altro bicchierino. Poi telefonai in ufficio per informarmi del quotidiano conteggio delle paia.

Una settimana dopo ricevemmo un'offerta di accomodamento stragiudiziale: 400.000 dollari. La Onitsuka sapeva benissimo che un perito se ne sarebbe potuto uscire con qualsiasi cifra, perciò cercavano di limitare i danni prevenendolo. A me, però, 400.000 dollari parevano pochi. Contrattammo per diversi giorni. Hilliard non intendeva cedere.

Tutti volevamo chiudere quella faccenda, e per sempre. Soprattutto i grandi capi del cugino Houser, che alla fine lo autorizzarono ad accettare la somma offerta, di cui la metà gli spettava: il pagamento più ingente nella storia del suo studio. Una dolce rivincita.

Gli chiesi cosa pensasse di fare con quel malloppo. Non ricordo la risposta. Con la nostra metà, la Blue Ribbon avrebbe semplicemente indotto la Bank of California a concederci un prestito maggiore. Più scarpe per mare.

La firma ufficiale era prevista a San Francisco, presso la sede di un'importante azienda, una delle molte schierate dalla parte della Onitsuka. L'ufficio era all'ultimo piano di un grattacielo in centro e, quel giorno, il nostro gruppo vi arrivò di umore ilare. Eravamo in quattro: io, il cugino Houser, Strasser e Cale, il quale aveva detto di voler essere presente a tutti i grandi momenti della storia della Blue Ribbon. Presente alla Creazione, disse, e presente ora per la Liberazione.

Forse Strasser e io avevamo letto troppi libri di guerra, ma andando a San Francisco parlammo delle rese più famose della storia. Appomattox. Yorktown. Reims. Era sempre così eccitante, convenimmo. I generali rivali che s'incontravano in un vagone ferroviario o in una casa colonica abbandonata, o sul ponte di una portaerei. Una parte mortificata, l'altra intransigente ma cortese. Poi la stilografica che grattava lo «strumento di resa». Parlammo di MacArthur che, accettando la resa dei giapponesi sulla USS *Missouri*, tenne il discorso più importante della sua vita. Ci stavamo lasciando trasportare, certo, ma il nostro senso di un evento storico e di un trionfo marziale era accentuato dalla data. Era il 4 luglio.

Un impiegato ci condusse in una sala riunioni gremita di avvocati. Il nostro umore cambiò di colpo. Il mio, quantomeno. Al centro della stanza c'era Kitami. Rimasi sorpreso.

Non so perché mi sorpresi nel vederlo. In fondo doveva firmare le carte, staccare l'assegno. Ci porse la mano. Rimasi ancora più sorpreso.

Gliela strinsi.

Ci accomodammo tutti intorno al tavolo. Davanti a ciascuno di noi c'era una pila di venti documenti, ognuno con decine di linee tratteggiate. Firmammo fino ad avere le dita informicolite. Ci volle almeno un'ora. L'atmosfera era tesa, il silenzio profondo, a eccezione di un momento. Ricordo che Strasser emise uno starnuto fragoroso. Come un elefante. Ricordo anche che indossava, suo malgrado, un abito blu marino nuovo di zecca cucitogli dalla suocera, la quale aveva messo tutta la stoffa avanzata nel taschino. Strasser, confermando la sua reputazione di persona meno elegante al mondo, infilò la mano nel taschino e ne estrasse un lungo scampolo di gabardine, che usò per soffiarsi il naso.

Alla fine un impiegato raccolse tutti i documenti e tutti rimettemmo il cappuccio alla penna. Hilliard disse a Kitami di consegnarci l'assegno.

Lui lo guardò stupito. «Io non ho nessun assegno.»

Cosa vidi sul suo viso in quel momento? Dispetto? Sconfitta? Non saprei dirlo. Distolsi lo sguardo, scrutai i volti intorno al tavolo. Quelli erano più facili da decifrare. Gli avvocati erano stupefatti. Si può venire a una riunione per un accomodamento stragiudiziale senza un assegno?

Nessuno parlò. Adesso Kitami sembrava vergognarsi; sapeva di aver sbagliato. «Spedirò l'assegno quando tornerò in Giappone» disse.

Hilliard si rivolse con durezza al suo cliente. «Faccia in modo che sia spedito al più presto» lo ammonì.

Presi la mia borsa e seguii il cugino Houser e Strasser fuori della sala riunioni. Dietro di me venivano Kitami e gli altri avvocati. Rimanemmo in attesa dell'ascensore. Quando le porte si aprirono, ci pigiammo tutti dentro, spalla a spalla, con Strasser che da solo occupava metà cabina. Nessuno parlò, mentre scendevamo a piano terra. Nessuno respirò. La parola disagio non rende l'idea. Di certo, pensai, Washington e Cornwallis non erano stati costretti a lasciare Yorktown in sella allo stesso destriero.

Qualche giorno dopo il verdetto, Strasser venne in ufficio per raccogliere le sue carte e salutarci. Lo guidammo nella sala riunioni, ci radunammo tutti intorno a lui e gli tributammo una fragorosa ovazione. Alzando una mano per ringraziarci delle feste e della riconoscenza, aveva le lacrime agli occhi.

«Discorso!» gridò qualcuno.

«Mi sono fatto così tanti cari amici qui» esordì con voce strozzata. «Mi mancherete tutti. Mi mancherà lavorare a questa causa. Lavorare dalla parte giusta.»

Applausi.

«Mi mancherà difendere questa meravigliosa azienda.»

Woodell, Hayes e io ci guardammo. Uno di noi disse: «E allora perché non viene a lavorare qui?».

Strasser arrossì e si mise a ridere. Quella risata... mi colpì di nuovo il suo incongruo falsetto. Fece un gesto con la mano – ma va' – come se stessimo scherzando.

Non scherzavamo affatto. Poco tempo dopo invitai Strasser a pranzo allo Stockpot a Beaverton. Mi portai Hayes, che ormai lavorava a tempo pieno per la Blue Ribbon, e iniziammo l'imbonimento. Di tutti gli imbonimenti della mia vita era forse quello preparato e provato con maggior cura, perché volevo Strasser e sapevo che sarebbe stato recalcitrante. Aveva davanti a sé una strada spianata per arrivare ai vertici dello studio del cugino Houser o di qualunque altro studio avesse voluto. Senza sforzo sarebbe potuto diventare socio, garantirsi una vita di agi, privilegi e prestigio. Quello era un mondo noto e noi gli offrivamo l'ignoto. Perciò Hayes e io avevamo passato giorni a provare la parte, affinando argomentazioni e controargomentazioni, anticipando le obiezioni che Strasser avrebbe potuto sollevare.

Esordii dicendogli che era una conclusione scontata, in realtà. «Tu sei uno di noi» dissi. *Uno di noi*. Sapeva che cosa intendevo dire. Eravamo quelli che non si adattavano alle stupidaggini aziendali. Quelli che volevano fare del lavoro un gioco. Ma anche dargli un senso. Cercavamo di uccidere Golia, e benché Strasser fosse più grosso di due Golia, in fondo era un Davide in tutto e per tutto. Stavamo cercando di creare un marchio, gli dissi, ma anche una cultura. Combattevamo contro il conformismo, la noia, il lavoro ingrato. Più che un prodotto intendevamo vendere un'idea, uno spirito. Non so se avevo mai compreso appieno chi fossimo e che cosa

stessimo facendo, finché non mi sentii dire tutto quanto quel giorno a Strasser.

Lui continuava ad annuire. Non smise mai di mangiare, ma intanto annuiva. Era d'accordo con me. Disse che era passato dalla battaglia campale contro la Onitsuka a lavorare a varie banali cause con le assicurazioni e ogni mattina avrebbe voluto tagliarsi le vene con una graffetta. «Mi manca la Blue Ribbon» disse. «Mi manca la chiarezza. Mi manca la sensazione di conquistare qualcosa, giorno per giorno. Perciò ti ringrazio della tua offerta.»

Però non aveva ancora detto di sì. «Che c'è?» domandai.

«Devo... chiedere... a mio padre» disse.

Guardai Hayes. Entrambi sghignazzammo. «Tuo padre!» esclamò Hayes.

Lo stesso padre che aveva detto ai poliziotti di portarselo via? Scossi la testa. L'unico argomento al quale io e Hayes non eravamo preparati. L'eterno influsso del vecchio genitore.

«D'accordo» dissi. «Parlane con tuo padre e poi facci sapere.»

Qualche giorno dopo, con la benedizione del suo vecchio, Strasser accettò di diventare il primo consulente legale interno della Blue Ribbon.

Ci furono concesse un paio di settimane per rilassarci e goderci la nostra vittoria legale. Poi alzammo gli occhi e vedemmo profilarsi all'orizzonte una nuova minaccia. Lo yen. Fluttuava selvaggiamente, e se avesse continuato così sarebbe stato un bel guaio.

Prima del 1972 il cambio yen-dollaro era stabilizzato, costante e invariato. Un dollaro valeva sempre 360 yen e viceversa. Ci potevi far conto, ogni giorno, era una certezza come il sorgere del sole. Il presidente Nixon, però, riteneva che lo yen fosse sottovalutato. Temeva che l'America «mandasse tutto il suo oro in Giappone», perciò sganciò lo yen, lasciò che fluttuasse, e adesso il cambio yen-dollaro era come il tempo. Ogni giorno diverso. Di conseguenza, nessuno che fosse in affari con il Giappone poteva azzardare programmi per l'indomani. È nota la protesta del capo della Sony: «È come giocare a golf col tuo handicap che cambia a ogni buca».

Intanto, il costo della manodopera giapponese aumentava. Il che, unito alle fluttuazioni dello yen, rendeva pericolosa la vita per qualunque azienda avesse in Giappone il grosso della sua produzione. Non potevo più prevedere un futuro in cui la maggior parte delle nostre scarpe fossero

realizzate là. Avevamo bisogno di nuove fabbriche, in paesi nuovi, e alla svelta.

Taiwan mi pareva la mossa più logica. I funzionari taiwanesi, intuendo il collasso del Giappone, si stavano muovendo in fretta per colmare quel vuoto imminente. Costruivano fabbriche alla velocità della luce. Eppure, quelle fabbriche non erano in grado di gestire il nostro carico di lavoro. E per di più il loro controllo qualità era scadente. Finché Taiwan non fosse stata pronta, dovevamo trovare una soluzione ponte, qualcosa che ci permettesse di tirare avanti.

Presi in considerazione Puerto Rico. Già fabbricavamo là qualche modello che, purtroppo, non era granché. Inoltre, Johnson c'era stato a dare un'occhiata nel 1973 e aveva riferito che le fabbriche laggiù non erano molto meglio di quelle fatiscenti che aveva visto in tutto il New England. Perciò discutemmo di una soluzione ibrida: prendere semilavorati da Puerto Rico e mandarli nel New England per il montaggio su forma e il fissaggio di tomaia, intersuola e suola.

Verso la fine dell'anno interminabile che fu il 1974, adottammo quel piano. Ed ero ben preparato per metterlo in atto. Avevo fatto i compiti a casa. Ero stato sulla East Coast, per preparare il terreno, per esaminare varie fabbriche che avremmo potuto affittare. C'ero stato due volte, la prima con Cale, la seconda con Johnson.

In occasione della prima visita, l'impiegato dell'autonoleggio aveva rifiutato la mia carta di credito. Poi me l'aveva confiscata. Quando Cale aveva cercato di risolvere la faccenda offrendo la sua, l'impiegato l'aveva di nuovo rifiutata perché lui era con me. Colpevole per associazione.

La mia nomea di uno che non merita credito era arrivata fin lì. Non riuscivo a guardare Cale negli occhi. Eccoci qui, una decina di anni dopo Stanford, e mentre lui era un uomo d'affari di grande successo, io lottavo ancora per tenermi a galla. Lui lo sapeva, ma ora lo toccava con mano. Ero mortificato. Era sempre stato presente nelle grandi occasioni, nei momenti di trionfo, ma quell'episodio umiliante, temevo, mi avrebbe definito ai suoi occhi.

Poi, quando arrivammo alla fabbrica, il proprietario mi rise in faccia. Disse che non aveva nessuna intenzione di mettersi in affari con una società inaffidabile di cui non aveva mai sentito parlare, *e dell'Oregon, per giunta.*

Per il secondo viaggio raggiunsi Johnson a Boston. Lo andai a prendere alla sede della «Footwear News», dove stava cercando nuovi potenziali fornitori, e insieme ci recammo a Exeter, nel New Hampshire, per visitare una vecchia fabbrica dismessa. Costruito ai tempi della Rivoluzione americana, lo stabilimento era in rovina. Aveva ospitato la Exeter Boot and Shoe Company, ma ora ospitava soltanto ratti. Come aprimmo a fatica le porte, scansando ragnatele grosse come reti da pesca, ogni sorta di creature ci sgattaiolò tra i piedi e ci ronzò intorno. Quel che era peggio, sul pavimento si spalancavano delle voragini; un passo falso e si poteva finire al centro della terra.

Il proprietario ci condusse al terzo piano, ancora utilizzabile. Disse che avrebbe potuto affittarcelo, con un'opzione sull'acquisto dell'intero immobile. Disse anche che avremmo avuto bisogno di aiuto per pulire la fabbrica e trovare la manodopera, e ci diede il nome di uno del posto che avrebbe potuto darci una mano. Bill Giampietro.

Lo incontrammo il giorno successivo in una trattoria di Exeter. Nel giro di pochi minuti capii che era il nostro uomo. Un vero *shoe dog*. Era sulla cinquantina, ma non aveva un filo di grigio tra i capelli. Sembravano tinti col lucido nero. Aveva un marcato accento di Boston e, oltre alle scarpe, l'unico argomento che trattò furono l'amata moglie e i figli. Era un americano di prima generazione: i genitori venivano dall'Italia, dove il padre (ovviamente) faceva il calzolaio. Aveva l'espressione serena e le mani callose di un artigiano, e indossava con orgoglio la divisa d'ordinanza: pantaloni macchiati, camicia in denim macchiata con le maniche arrotolate fino ai gomiti, macchiati anch'essi. Disse che in vita sua non aveva mai fatto altro che riparare scarpe, né voleva cambiare. «Chiedete a chi volete,» disse «ve lo confermerà.» Tutti nel New England lo chiamavano Geppetto, aggiunse, perché tutti pensavano (e pensano ancora) che il padre di Pinocchio fosse un ciabattino. (In realtà era un falegname.)

Ordinammo bistecca e birra per tutti, poi estrassi un paio di Cortez dalla borsa. «Potrebbe attrezzare la fabbrica di Exeter per sfornare queste bambine?» domandai. Prese le scarpe, le scrutò, le smontò, strappò la linguetta. Le esaminò come un medico. «Non c'è un cazzo di problema» rispose, facendole cadere sulla tavola.

Il costo? Fece i conti a mente. Affittare e ristrutturare la fabbrica di Exeter, più gli operai, i materiali, eccetera eccetera... 250.000 dollari,

supponeva.

Facciamolo, dissi.

Più tardi, mentre correavamo insieme, Johnson mi domandò come avremmo fatto a pagare un quarto di milione per una fabbrica, quando le nostre finanze erano a malapena sufficienti per offrire il pranzo a Giampietro. Gli dissi con calma – la calma di un pazzo, in realtà – che avrei indotto la Nissho a pagare. «Perché mai la Nissho dovrebbe darti dei soldi per gestire una fabbrica?» domandò lui. «Semplice,» risposi «non glielo dirò, a cosa servono.»

Smisi di correre, appoggiai le mani sulle ginocchia e dissi a Johnson, in aggiunta, che avrei avuto bisogno di *lui* per dirigere quella fabbrica.

Aprì la bocca, poi la richiuse. Appena un anno prima gli avevo chiesto di attraversare tutto il paese per tornare nell'Oregon. Adesso volevo che rifacesse il tragitto inverso? Per lavorare gomito a gomito con Giampietro? E Woodell? Con il quale aveva un rapporto molto... complicato? «È la cosa più folle che abbia mai sentito» commentò. «A prescindere dalla scomodità, a prescindere dalla follia di trascinarci di nuovo sulla East Coast, ma che ne so io di come si dirige una fabbrica? Non saprei da che parte cominciare.»

Mi misi a ridere. Risi e risi. «Non sai *da che parte* cominciare?» dissi. «Non lo sai? E quando *mai* qualcuno di noi l'ha saputo?»

Gemette. Sembrava un'auto che cerca di mettersi in moto in una mattina gelida.

Aspettai. Dagli soltanto qualche secondo, pensavo.

Si rifiutò, si stizzì, mercanteggiò, si depresse, poi accettò. I cinque stadi di Jeff. Alla fine emise un lungo sospiro e disse che sapeva che era un grosso incarico e che, come me, non avrebbe voluto affidarlo a nessun altro. Disse che sapeva che, quando si trattava della Blue Ribbon, ognuno di noi era disposto a fare tutto il necessario per vincere, e se «tutto il necessario» esulava dalle nostre competenze, ehi, come avrebbe detto Giampietro, «non c'è un cazzo di problema». Non ne sapeva niente di come si dirigeva una fabbrica, ma era disposto a provarci. A imparare.

La paura di sbagliare, pensai, non sarà mai la nostra rovina come azienda. Non che qualcuno di noi pensasse che *non* avremmo sbagliato; anzi, prevedevamo tutti che sarebbe successo. Ma se sbagliavamo, eravamo

fiduciosi che non avremmo perso tempo, avremmo imparato dai nostri errori e ci saremmo migliorati.

Johnson fece un po' di smorfie, poi annuì. D'accordo, disse. Affare fatto.

Così, proprio alla fine del 1974, Johnson si stabilì a Exeter e spesso, a tarda sera, pensandolo laggiù, sorridevo e dicevo tra me e me: Buona fortuna, mio vecchio amico.

Sei un problema di Giampietro, adesso.

Il nostro contatto alla Bank of California, un uomo di nome Perry Holland, assomigliava molto a Harry White della First National. Simpatico, cordiale, leale, ma del tutto inutile, perché aveva rigidi limiti di prestito sempre inferiori alle nostre richieste. E i suoi capi, come quelli di White, gli facevano sempre pressioni affinché ci andasse piano.

Nel 1974 rispondemmo pigiando sull'acceleratore. Eravamo prossimi agli 8 milioni di dollari di vendite, e niente, niente, ci avrebbe impedito di raggiungerli. A dispetto della banca, stringemmo accordi con altri negozi e ne aprimmo di nostri; e continuammo ad assoldare atleti celebri che non ci potevamo permettere.

Intanto che Pre frantumava i record americani con le Nike ai piedi, il miglior tennista al mondo, calzandole, frantumava racchette. Il suo nome era Jimmy Connors e il suo tifoso più sfegatato era Jeff Johnson. Connors, mi aveva detto Johnson, era la versione tennistica di Pre. Ribelle. Anticonformista. Mi incitava a contattarlo, a fargli firmare una sponsorizzazione, alla svelta. Così, nell'estate del 1974 telefonai all'agente di Connors e attaccai con l'imbonimento. Avevamo un contratto con Nastase per 10.000 dollari, dissi, ed eravamo disposti a offrire al suo ragazzo la metà.

L'agente non se lo fece ripetere due volte.

Prima che Connors potesse firmare le carte, tuttavia, partì per Wimbledon. E là, contro tutti i pronostici, *vinse*. Con le nostre scarpe. Poi tornò a casa e scioccò il mondo *vincendo* gli U.S. Open. Ero al settimo cielo. Telefonai all'agente e gli domandai se Connors avesse firmato quelle carte. Volevamo iniziare a sponsorizzarlo. «Quali carte?» domandò lui.

«Be', i documenti. Avevamo un patto, ricorda?»

«No, non ricordo nessun patto. Abbiamo già stretto un accordo tre volte migliore di quel vostro patto che non ricordo.»

Una delusione, concordammo tutti. Ma tant'è.
E poi, dicemmo tutti, abbiamo ancora Pre.

1975

Prima, i soldi alla Nissho. Era questo il mio canto del mattino, la mia preghiera della sera, la mia priorità assoluta. Ed era la mia direttiva quotidiana a Hayes, l'uomo che aveva il ruolo di Sundance Kid rispetto al mio Butch Cassidy. Prima di rimborsare la banca, dicevo, prima di rimborsare chiunque... *i soldi alla Nissho*.

Più che una strategia era una necessità. La Nissho voleva dire liquidità. La nostra linea di credito con la banca era di 1 milione di dollari, ma avevamo avuto un altro milione di credito grazie alla Nissho, che di buon grado aveva fornito una seconda garanzia, facendo così sentire la banca più sicura. Ma se la Nissho si fosse tirata indietro, tutto questo sarebbe crollato. Ergo, avevamo bisogno di far sì che la Nissho fosse contenta. Sempre – sempre – pagare per prima la Nissho.

Tuttavia non era facile, pagare la Nissho per prima. Non era facile pagare nessuno. Stavamo facendo fronte a un aumento vertiginoso dell'attività e del magazzino, che metteva enormemente alla prova le nostre riserve di liquidità. È un problema tipico di qualsiasi azienda in crescita. Ma noi stavamo crescendo a un ritmo più rapido di quello tipico di un'azienda in crescita, più rapido di qualsiasi azienda in crescita di mia conoscenza. I nostri problemi non avevano precedenti. O almeno così sembrava.

La colpa era in parte mia, ovvio. Mi rifiutavo anche solo di prendere in considerazione l'idea di avere *meno magazzino*. Crescere o morire, era questo che pensavo, in qualunque situazione. Perché ridurre l'ordine da 3 milioni di dollari a 2 milioni, se l'istinto ti dice che c'è domanda sul mercato per 5 milioni? Così ero sempre lì a spingere i miei prudenti bancari fino all'orlo dell'abisso, costringendoli a giocare pericolosamente. Ordinavo un quantitativo di scarpe che a loro sembrava assurdo, un quantitativo per pagare il quale avremmo avuto bisogno di arrivare al limite, e riuscivo a pagarlo per miracolo, sempre all'ultimo minuto, e poi per miracolo pagavo il resto delle spese mensili, all'ultimo minuto, facendo sempre quel tanto che bastava, e niente di più, per evitare che la banca ci buttasse fuori a calci. E poi, alla fine del mese, svuotavo i nostri conti per pagare la Nissho e ripartivo da zero.

La maggior parte degli osservatori l'avrebbe giudicata una gestione aziendale sfacciatamente incauta e presuntuosa, ma ero convinto che la domanda delle nostre scarpe fosse di gran lunga superiore alle vendite annuali. Inoltre, l'80 per cento degli ordini erano oro puro, garantiti dal nostro programma «Futures». Quindi, avanti tutta.

Altri avrebbero detto che non era il caso di aver paura della Nissho. La società in fondo era nostra alleata, no? Gli stavamo facendo guadagnare soldi, perché mai avrebbero dovuto prendersela con noi? Inoltre, avevo un forte rapporto personale con Sumeragi.

Ma nel 1975, all'improvviso, Sumeragi dovette passare la palla. Eravamo diventati troppo impegnativi per lui; non era più l'unico responsabile della nostra linea di credito. A occuparsi della Nike era adesso il responsabile per il credito della costa occidentale, Chio Suzuki, che operava a Los Angeles, e ancora più direttamente il direttore finanziario dell'ufficio di Portland, Tadayuki Ito.

Mentre Sumeragi era caloroso e affabile, Ito era freddo e distaccato per natura. Sembrava riflettere la luce in modo diverso. No, in effetti, non rifletteva la luce. La assorbiva, come un buco nero. Sumeragi piaceva a tutti, alla Nike, e lo invitavamo a ogni festa aziendale. Invece, credo che Ito non sia mai stato invitato a nessuna festa.

Pensavo a lui come all'Uomo di Ghiaccio.

Avevo sempre difficoltà a stabilire un contatto visivo con le persone, ma Ito non mi permetteva di distogliere lo sguardo. Mi fissava dritto negli occhi, fin dentro l'anima, ed era ipnotizzante. Specie quando sentiva di avere il coltello dalla parte del manico. Cioè quasi sempre. Avevo giocato a golf con lui un paio di volte, ed ero rimasto colpito dal modo in cui si era girato a guardarmi, anche dopo un colpo disastroso, mentre lasciava la piazzola di partenza. Non era un buon giocatore, ma era così convinto, così sicuro di sé, da dare sempre l'impressione di aver messo la palla trecento metri più avanti, sopra un ciuffo d'erba al centro del fairway.

E mi torna in mente un particolare. La sua tenuta da golf era impeccabile come quella da ufficio. La mia, naturalmente, no. Durante una delle nostre partite faceva un po' freddo, e io avevo indossato un ruvido maglione di mohair. Mentre mi avvicinavo alla prima piazzola, Ito mi chiese sottovoce se poi avessi intenzione di andare a sciare. Mi bloccai e mi voltai. Lui

accennò un mezzo sorriso. Era la prima volta che sentivo una battuta dell'Uomo di Ghiaccio. E fu anche l'ultima.

Era questo l'uomo che dovevo far contento. Non era facile. Ma pensavo che continuando a sembrargli bravo avrei ottenuto sempre più credito, consentendo alla mia azienda di crescere. Se fossi rimasto nelle sue grazie, tutto bene. In caso contrario...

L'ossessione di far contenta la Nissho e di far contento Ito, combinata con il mio rifiuto di rallentare la crescita, creava in ufficio un'atmosfera isterica. Ogni pagamento era una lotta senza quartiere, che si trattasse della Bank of California o degli altri creditori, ma saldare il debito a fine mese con la Nissho era come espellere un calcolo renale. Ogni mese, non appena cominciavamo a dare fondo alla disponibilità di cassa, firmando assegni che eravamo a malapena in grado di coprire, iniziavamo a sudare. I pagamenti alla Nissho erano a volte così cospicui da ridurci al verde per un paio di giorni. A quel punto, qualunque altro creditore doveva aspettare.

Peggio per loro, dicevo a Hayes.

Lo so, lo so, diceva lui. *Prima, i soldi alla Nissho.*

A Hayes non piaceva questa situazione. Gli dava sui nervi. «Secondo te qual è l'alternativa,» gli chiedevo «rallentare?» La sua risposta era un sorriso colpevole. Domanda stupida.

Di tanto in tanto, quando le riserve di cassa erano proprio al lumicino, il nostro conto non si limitava a essere vuoto, era anche scoperto. Allora Hayes e io dovevamo andare in banca a spiegare la situazione a Perry Holland. Gli facevamo vedere i rendiconti finanziari, sottolineando che le vendite erano raddoppiate, che la merce non faceva quasi in tempo a entrare in magazzino che già usciva. La «situazione» del nostro flusso di cassa, dicevamo, è solo temporanea.

Lo sapevamo che restare a galla così non era il modo giusto di procedere. Ma continuavamo a ripeterci che era temporaneo. Inoltre, lo facevano tutti. Alcune delle più grandi aziende in America si mantenevano a galla. Le banche stesse stavano a galla. Anche Holland lo doveva ammettere. «Certo, ragazzi, ho capito» annuiva. Finché eravamo onesti con lui, diceva, finché eravamo trasparenti, avrebbe continuato a darci fiducia.

E poi arrivò quel fatidico giorno di pioggia. Un mercoledì pomeriggio. Era la primavera del 1975. Hayes e io ci trovammo a guardare nell'abisso. Dovevamo alla Nissho 1 milione di dollari, il nostro primo pagamento da 1

milione di dollari, e – guarda un po’ – non ce l’avevamo, 1 milione di dollari. Ce ne mancavano circa 75.000.

Ricordo che eravamo seduti nel mio ufficio, a guardare le gocce di pioggia che scivolavano sul vetro. Di tanto in tanto sfogliavamo i libri contabili, maledicendo i numeri, poi tornavamo a guardare le gocce di pioggia. «Dobbiamo dare i soldi alla Nissho» dissi a mezza voce.

«Sì, sì, sì» disse Hayes. «Ma per coprire un assegno così grosso dobbiamo prosciugare *tutti* gli altri conti. Tutti. Prosciugarli.»

«Va bene.»

Avevamo negozi al dettaglio a Berkeley, a Los Angeles, a Portland, nel New England, ognuno con il proprio conto in banca. Dovevamo svuotarli tutti, trasferire tutti i soldi sul conto della sede principale per un paio di giorni, forse anche tre. E togliere fino all’ultimo centesimo alla fabbrica di Exeter, quella di Johnson. Dovevamo trattenere il respiro, come quando passi accanto a un cimitero, finché non fossimo stati in grado di ricostituire le giacenze. E non era detto che questo bastasse a coprire l’enorme assegno alla Nissho. Avremmo anche avuto bisogno di un po’ di fortuna, un pagamento o due in arrivo da uno dei molti rivenditori che ci dovevano soldi.

«Facciamo girare i soldi» disse Hayes.

«Magie bancarie» dissi.

«Figlio di puttana,» disse Hayes «se guardi al nostro flusso di cassa nei prossimi sei mesi, siamo messi bene. È solo *questo pagamento* alla Nissho che sta incasinando tutto.»

«Sì,» dissi «se riusciamo a superare questo pagamento, siamo a posto.»

«Già, ma questo è un signor pagamento.»

«Abbiamo sempre coperto gli assegni alla Nissho entro un giorno o due. Quanti ce ne vorranno questa volta? Tre? Quattro?»

«Non lo so,» disse Hayes «sinceramente, non lo so.»

Seguii due gocce di pioggia che scivolavano lungo il vetro. Testa a testa. *Sarai ricordato per le regole che avrai infranto.* «Al diavolo» dissi. «Paga la Nissho.»

Hayes annuì. Si alzò in piedi. Ci guardammo per un lungo istante. Disse che avrebbe comunicato a Carole Fields, la nostra capocontabile, cosa avevamo deciso. Doveva dirle di iniziare a spostare i soldi.

E arrivò il venerdì in cui avrebbe dovuto farle emettere l'assegno per la Nissho.

Siamo al dunque, pensai.

Due giorni dopo Johnson era nel suo nuovo ufficio nella fabbrica di Exeter, a smaltire delle pratiche, quando una folla di operai infuriati si materializzò all'improvviso sulla porta. Gli assegni delle loro paghe erano scoperti, dicevano. Volevano sapere perché.

Johnson, naturalmente, non aveva risposte da dare. Li implorò di avere pazienza, doveva esserci stato qualche errore. Telefonò in Oregon, trovò Carole Fields e le raccontò che cosa stava accadendo. Si aspettava di sentirle dire che era stato tutto un grosso equivoco, un errore di contabilità. Invece lei sussurrò: «Oh no, merda». E gli riappese il telefono in faccia.

Una parete divisoria separava l'ufficio di Carole dal mio. Fece di corsa il giro e apparve alla mia scrivania. «È meglio se ti siedi» sbottò.

«Sono già seduto.»

«Perché è scoppiato un casino» disse lei.

«Cioè?»

«Gli assegni. Tutti gli assegni.»

Chiamai Hayes. All'epoca pesava 150 chili, ma sembrava rimpicciolirsi davanti a me, a mano a mano che Carole ci riferiva i dettagli della telefonata di Johnson. «Mi sa che questa volta abbiamo davvero passato il segno» disse lui. «Che cosa facciamo?» chiesi. «Chiamo Holland» disse Hayes.

Pochi minuti dopo tornò nel mio ufficio, facendomi segno con le mani. «Holland dice che va bene così, nessun problema, sistemerà lui le cose con i suoi capi.»

Tirai un sospiro di sollievo. Disastro evitato.

Nel frattempo, tuttavia, Johnson non si limitò ad aspettare che qualcuno di noi lo richiamasse. Telefonò alla sua banca locale e scoprì che il conto, per qualche ragione, era stato prosciugato. Chiamò Giampietro, che saltò in auto e andò a trovare un vecchio amico, proprietario di una fabbrica di scatole della zona, chiedendogli un prestito di 5000 dollari, in contanti. Una richiesta scandalosa. Ma quella fabbrica di scatole dipendeva dalla Blue Ribbon per la sua sopravvivenza. Se noi fallivamo, la fabbrica di scatole

rischiava di fare la stessa fine. Così il tizio delle scatole diventò nostro finanziatore, sganciando cinquanta fruscianti biglietti da 100 uno sull'altro.

Giampietro tornò di corsa alla fabbrica e saldò le paghe di tutti, in contanti, come Jimmy Stewart in *La vita è meravigliosa* di Frank Capra, quando salva la Bailey Bros. Building & Loan.

Hayes si trascinò nel mio ufficio. «Holland dice che dobbiamo portare il culo in banca. Subito.»

Un attimo dopo eravamo tutti seduti in una sala conferenze della Bank of California. Su un lato del tavolo c'erano Holland e due uomini senza nome in giacca e cravatta. Sembravano becchini. Sull'altro lato c'eravamo Hayes e io. Holland, cupo, aprì le danze. «Signori...»

Brutto segno, pensai. «Signori?» dissi. «Signori? Perry, siamo noi.»

«Signori, abbiamo deciso che non vogliamo più la vostra azienda in questa banca.»

Hayes e io lo fissammo.

«Vuol dire che ci state sbattendo fuori?» chiese Hayes.

«Esatto» disse Holland.

«Non potete farlo» disse Hayes.

«Possiamo e lo stiamo già facendo» disse Holland. «Stiamo congelando i vostri fondi, e non onoreremo nessun altro assegno emesso su questo conto.»

«Congelare i nostri... Non ci posso credere» disse Hayes.

«Credici» disse Holland.

Io non dissi niente. Mi strinsi le braccia al petto e pensai: Così non va, così non va, così non va bene per niente.

Non mi importava dell'imbarazzo, dei fastidi, delle conseguenze negative a cascata della decisione di Holland di sbatterci fuori. Riuscivo a pensare solo alla Nissho. Come avrebbero reagito? Come avrebbe reagito Ito? Mi vidi nell'atto di dire all'Uomo di Ghiaccio che non eravamo in grado di dargli il suo milione di dollari. Sentivo freddo fin nelle ossa.

Non ricordo come finì quella riunione. Non ricordo di essere uscito dalla banca, di aver camminato, di aver attraversato la strada, di essere entrato nell'ascensore, di essere salito all'ultimo piano. Ricordo solo che tremavo, tremavo come una foglia, mentre chiedevo di parlare con il signor Ito.

Poi mi ricordo di Ito e Sumeragi che portano Hayes e me nella loro sala conferenze. Avevano capito quanto eravamo fragili. Ci fecero sedere, e continuarono entrambi a fissare il pavimento mentre io parlavo. *Kei*. Molto *kei*. «Ecco,» dissi «ho una brutta notizia. La nostra banca... ci ha sbattuti fuori.»

Ito alzò gli occhi. «Perché?» disse.

Il suo sguardo si era indurito. Ma la voce era sorprendentemente morbida. Pensai al vento in cima al monte Fuji. Pensai alla brezza leggera che agitava le foglie di ginkgo nei giardini di Meiji. Dissi: «Signor Ito, lo sa che le grandi società commerciali e le banche “stanno a galla”, vero? Ecco, anche noi della Blue Ribbon tendiamo a regolarci così, di tanto in tanto, ed è successo anche il mese scorso. Il punto è che, ecco, insomma, abbiamo perso il salvagente. E ora la Bank of California ha deciso di cacciarci via».

Sumeragi accese una Lucky Strike. Fece un tiro. Due.

Ito fece lo stesso. Un tiro. Due. Ma quando esirava il fumo non sembrava uscirgli dalla bocca. Sembrava arrivare da dentro, dal profondo, e salire a spirali dai polsini e dal colletto della camicia. Alzò gli occhi. Mi scandagliò con lo sguardo. «Non avrebbero dovuto» disse.

Il cuore quasi mi si fermò. Trattandosi di Ito, era quasi una dimostrazione di affetto. Lanciai un'occhiata a Hayes. Guardai di nuovo Ito. Mi concessi di pensare: Magari, chissà... potremmo farla franca.

Poi mi resi conto che non gli avevo ancora detto la parte peggiore. «Cionondimeno,» dissi «ci hanno sbattuto fuori, Mr Ito, ci hanno cacciato, e il risultato finale è che non ho più una banca. E quindi non ho soldi. Ma devo pagare gli stipendi. E devo pagare gli altri creditori. E se non riesco a far fronte a questi obblighi, devo chiudere. Oggi. E in tal caso, non solo non posso restituire il milione di dollari che oggi devo alla sua società... ma ho bisogno di chiederle in prestito un altro milione di dollari.»

Ito e Sumeragi si scambiarono una fulminea occhiata, mezzo secondo, poi riportarono lo sguardo su di me. Tutto nella stanza si era fermato. Granelli di polvere e molecole d'aria sembravano sospesi in volo. «Prima di darle anche solo un centesimo in più, Mr Knight,» disse Ito «bisognerà che veda i vostri libri contabili.»

Quando tornai a casa dalla Nissho erano circa le nove di sera. Penny mi disse che aveva telefonato Holland. «Holland?» ripetei io.

«Sì» rispose. «Ha lasciato detto di chiamarlo a qualunque ora fossi arrivato. Ha lasciato il suo numero di casa.»

Rispose al primo squillo. Aveva un tono di voce... spento. Prima, nel corso della giornata, mentre faceva quello che gli era stato ordinato di fare, aveva un tono severo, ma ora la sua voce suonava più simile a quella di un essere umano. Un essere umano triste, esausto. «Phil,» disse «sento di doverti dire che... abbiamo dovuto informare l'FBI.»

Strinsi la corsetta. «Non dirmelo» sussurrai. «Non dirmelo, Perry.»

«Non avevamo scelta.»

«Ma cosa stai dicendo?»

«È che... be', per noi si tratta di una frode.»

Tornai in cucina e crollai su una sedia. «Che cosa c'è?» chiese Penny.

Glielo dissi. Bancarotta, scandalo, rovina, tutto quanto.

«Non c'è proprio speranza?» chiese lei.

«Dipende tutto dalla Nissho.»

«Cioè Tom Sumeragi?»

«E i suoi capi.»

«Non c'è problema, allora. Sumeragi ti adora.»

Era solida. Aveva fede. Era pronta ad affrontare qualunque cosa. Riuscì persino ad andare a dormire.

Io no. Rimasi in piedi tutta la notte, immaginando un centinaio di scenari diversi, rimproverandomi per essermi assunto un simile rischio.

Quando alla fine strisciai a letto, la mente non ne voleva sapere di fermarsi. Sdraiato nel buio, continuavo a pensare: Finirò in prigione?

Io? In prigione?

Mi alzai, mi versai un bicchiere d'acqua, controllai i ragazzi. Erano entrambi stesi a pancia sotto, profondamente addormentati. Che cosa avrebbero fatto? Che ne sarebbe stato di loro? Poi andai nello studio e diedi una scorsa alle normative sulla proprietà. Fui sollevato nell'appurare che il governo non poteva prendersi la casa. Poteva prendersi tutto il resto, ma non i 150 metri quadrati di quel piccolo santuario.

Tirai un sospiro, ma il sollievo fu di breve durata. Iniziai a pensare alla mia vita. Riandai indietro negli anni, mettendo in discussione tutte le decisioni che avevo preso e che mi avevano portato a quel punto. Se solo

fossi stato più bravo a vendere enciclopedie, pensai. Tutto sarebbe stato diverso.

Cercai di fare ricorso al consueto autocatechismo.

Che cosa sai?

Ma non sapevo nulla. Seduto nella mia poltrona reclinabile volevo gridarlo: *Io non so niente!*

Avevo sempre avuto una risposta, in un modo o nell'altro, a ogni problema. Ma in quel momento, quella notte, non avevo risposte. Mi alzai, trovai un bloc-notes giallo, iniziai a fare delle liste. Ma la mia mente continuava ad andare alla deriva; quando abbassai gli occhi, sul foglio c'erano solo scarabocchi. Segni di spunta, ghirigori, fulmini.

Nel baluginio sinistro della luna sembravano tutti degli *swoosh* rabbiosi e sprezzanti.

Non andare a dormire una notte. Allora ciò che più desideri verrà a te.

Riuscii a prendere sonno per un paio d'ore, e trascorsi la maggior parte di quel sabato mattina al telefono, chiedendo consiglio a questo e a quello. Dissero tutti che lunedì sarebbe stato il giorno critico. Forse il giorno più critico della mia vita. Avrei dovuto agire in modo rapido e deciso. Così, per prepararmi, organizzai un summit domenica pomeriggio.

Ci riunimmo nella sala conferenze della Blue Ribbon. C'era Woodell, che doveva aver preso il primo volo da Boston, e c'erano Hayes e Strasser. Cale arrivò in volo da Los Angeles. Qualcuno portò le ciambelle. Qualcun altro ordinò le pizze. Qualcuno fece il numero di Johnson e lo mise in vivavoce. L'umore nella stanza all'inizio era cupo, perché era quello il mio stato d'animo. Ma avere intorno i miei amici, la mia squadra, mi fece sentire meglio, e a mano a mano che vedevo un po' di luce la vedevano anche loro.

Andammo avanti a parlare fino a sera, e se c'era qualcosa su cui fummo d'accordo era che non esisteva una soluzione facile. Di solito non c'è, quando viene coinvolta l'FBI. O quando vieni cacciato via dalla tua banca per la seconda volta in cinque anni.

Mentre l'incontro si avviava a conclusione, l'umore cambiò di nuovo. L'aria nella stanza diventò stantia e pesante. La pizza sembrava veleno. Arrivammo a una convergenza di opinioni: la soluzione della crisi, qualunque potesse essere, era nelle mani di altri.

E di tutti questi altri, la Nissho era la nostra migliore speranza.

Discutemmo le tattiche per il lunedì mattina. Era allora che sarebbero arrivati quelli della Nissho. Ito e Sumeragi si sarebbero messi a studiare i nostri libri contabili, e se non c'era modo di sapere cos'avrebbero potuto pensare delle nostre finanze, un fatto era certo. Avrebbero scoperto subito che avevamo usato una bella fetta del loro finanziamento non per acquistare scarpe all'estero, ma per gestire a loro insaputa una fabbrica a Exeter. Bene che andasse, si sarebbero arrabbiati. Ma se andava male, la scoperta li avrebbe resi furibondi. Se avessero giudicato il nostro gioco di prestigio contabile un vero e proprio tradimento, ci avrebbero abbandonato ancora più in fretta della banca. In tal caso avremmo chiuso. Fine della storia.

Ipotizzammo di tenergli nascosta la fabbrica. Ma poi concordammo tutti che questa partita dovevamo giocarla onestamente. Come nel processo contro la Onitsuka, l'unica possibile linea d'azione era dire tutto, massima trasparenza. Aveva senso, da un punto di vista sia strategico sia etico.

Nel corso dell'incontro i telefoni non smisero mai di squillare. Da una costa all'altra i creditori cercavano di scoprire che cosa stesse succedendo, perché i nostri assegni rimbalzavano indietro come palle magiche. Due creditori, in particolare, erano furiosi. Uno era Bill Shesky, capo della Bostonian Shoes. Gli dovevamo un bel mezzo milione di dollari, e ci teneva a farci sapere che stava salendo su un aereo per venire in Oregon a prenderselo. Il secondo era Bill Manowitz, capo della Mano International, una società commerciale di New York. A loro dovevamo 100.000 dollari, e anche lui stava venendo in Oregon per metterci spalle al muro. E per incassare.

Alla fine della riunione, fui l'ultimo ad andarmene. Da solo, mi diressi barcollando verso l'auto. Nella mia vita ero arrivato tante volte in fondo a una corsa con le gambe indolenzite, le ginocchia a pezzi e zero energia, ma quella sera temevo di non avere neppure la forza di guidare fino a casa.

Ito e Sumeragi erano in perfetto orario. Lunedì mattina si presentarono all'ingresso alle nove in punto, entrambi in abito scuro e cravatta scura, ciascuno con la propria valigetta nera. Pensai a tutti i film di samurai che avevo visto, a tutti i libri che avevo letto sui ninja. Era sempre così prima dell'uccisione rituale del cattivo shogun.

Attraversarono l'atrio ed entrarono nella nostra sala riunioni. Si misero a sedere. Senza una parola di convenevoli, impilammo i nostri libri contabili

davanti a loro. Sumeragi accese una sigaretta, Ito tolse il cappuccio a una stilografica. Cominciarono. Digitando sulle calcolatrici, tracciando scarabocchi sui bloc-notes, bevendo infinite tazze di caffè e di tè verde, sbucciavano lentamente l'azienda, strato dopo strato, e guardarono dentro.

Entravo e uscivo più o meno ogni quarto d'ora, per sapere se avevano bisogno di qualcosa. Non gli serviva mai nulla.

Il revisore dei conti della banca arrivò poco dopo per raccogliere tutte le nostre ricevute d'incasso. Un assegno da 50.000 dollari della United Sporting Goods c'era *davvero* nella posta. Glielo mostrammo: era proprio sulla scrivania di Carole Fields. Era l'assegno in ritardo che poteva riaprire i giochi. Quello, più i normali incassi giornalieri, bastava a tamponare il nostro scoperto. Il revisore della nostra banca telefonò alla filiale di Los Angeles della United Sporting Goods e chiese un addebito immediato dell'assegno, in modo che i fondi venissero trasferiti sul nostro conto presso la Bank of California. La banca di Los Angeles rispose di no. Sul conto della United Sporting Goods non c'erano fondi sufficienti.

Anche la United Sporting Goods si manteneva a galla come poteva.

Sentendo già in arrivo un feroce mal di testa, tornai nella sala riunioni. L'annusavo nell'aria. Eravamo arrivati al momento faticoso. Chino sui libri, Ito capì cosa stava guardando e la sua reazione fu a scoppio ritardato. Exeter. Una fabbrica che non doveva esserci. Poi vidi che si stava rendendo conto che era lui il gonzo che l'aveva pagata.

Alzò gli occhi su di me e si protese in avanti, come a dire: È vero?

Io annuii.

E poi... lui sorrise. Solo un mezzo sorriso, come quello per il maglione di mohair, ma significava tutto.

Gli rivolsi a mia volta un mezzo accenno di sorriso, e quel breve scambio senza parole bastò a decidere innumerevoli destini futuri.

Dopo la mezzanotte, Ito e Sumeragi erano ancora lì, ancora alle prese con le loro calcolatrici e i bloc-notes. Quando finalmente se ne andarono, promisero di tornare presto la mattina dopo. Andai a casa e trovai Penny che mi aspettava. Ci sedemmo a parlare nella sala da pranzo. L'aggiornai sulla situazione. La Nissho aveva finito di rivedere i conti, prima di pranzo avrebbero scoperto tutto ciò che avevano bisogno di scoprire. A quel punto

manca solo la punizione, e quella doveva ancora arrivare. «Non lasciarti tiranneggiare così!» disse Penny.

«Stai scherzando?» dissi. «In questo momento mi possono tiranneggiare quanto vogliono. Non ho altra scelta.»

«Almeno non ci saranno altre sorprese» disse.

«È vero» dissi. «Ormai i giochi sono fatti.»

Ito e Sumeragi tornarono alle nove, il mattino dopo, e presero posto nella sala riunioni. Andai su e giù per l'ufficio dicendo a tutti: «È quasi finita. Bisogna solo aspettare. È questione di poco. Non c'è altro che possano scovare».

Non erano arrivati da molto, quando Sumeragi si alzò e si stiracchiò, apparentemente con l'intenzione di uscire a fumarsi una sigaretta. Mi fece un cenno. *Ha un attimo?* Percorremmo il corridoio verso il mio ufficio. «Temo che questo controllo sia peggio di quanto lei pensi» mi disse. «Che cosa? Perché?» chiesi. «Perché ho ritardato... a volte non ho emesso subito le fatture.» «Cos'ha fatto?» dissi.

Con un'aria da cane bastonato, Sumeragi mi spiegò che si era preoccupato per noi, e aveva cercato di aiutarci a gestire i nostri problemi di credito nascondendo le fatture della Nissho in un cassetto. Le tratteneva senza mandarle in contabilità, finché non capiva che avevamo abbastanza denaro per pagarle; in tal modo, nei conti della Nissho risultava un'esposizione creditizia nei nostri confronti molto minore di quella effettiva. In altre parole, per tutto quel tempo c'eravamo tirati il collo per pagare la Nissho in tempo, e non l'avevamo *mai* pagata in tempo, perché Sumeragi non ci mandava le fatture in tempo, pensando di essere *d'aiuto*. «Qui si mette male» dissi a Sumeragi. «Sì,» rispose, accendendo un'altra Lucky Strike, «si mette male, Buck. Proprio male.»

Tornammo nella sala riunioni e insieme ne parlammo a Ito, che ovviamente rimase scioccato. In un primo momento sospettò che Sumeragi avesse agito dietro ordine nostro. Non potevo biasimarlo. Un accordo sottobanco era la spiegazione più logica. Al suo posto avrei pensato la stessa cosa. Ma Sumeragi, che sembrava sul punto di mettersi in ginocchio davanti a Ito, giurò sulla sua vita che aveva agito da solo, che l'inganno era stato solo suo.

«Perché hai fatto una cosa del genere?» chiese Ito.

«Perché penso che la Blue Ribbon potrebbe avere un enorme successo,» disse Sumeragi «potrebbe arrivare a un giro d'affari di 20 milioni. Ho stretto la mano tante volte a Steve Prefontaine. Ho stretto la mano a Bill Bowerman. Sono andato tante volte ai Trail Blazer Game con Phil Knight. Ho persino imballato ordinazioni in magazzino. La Nike è l'azienda bambina che ho visto crescere. È sempre bello vedere un'azienda bambina che cresce.»

«Quindi,» disse Ito «hai messo da parte le fatture... perché a te... *piacciono queste persone?*»

Pieno di vergogna, Sumeragi chinò la testa. «*Hai*» disse. «*Hai.*»

Non avevo idea di quello che avrebbe fatto Ito. Ma non potevo restare lì a scoprirlo. Era già sorto un altro problema. I miei due creditori più furibondi erano appena arrivati. Shesky della Bostonian e Manowitz della Mano erano entrambi atterrati a Portland e stavano venendo da noi.

In fretta, radunai tutti nel mio ufficio per dare gli ultimi ordini. «Ragazzi, siamo in Allarme Rosso. Questo edificio, in tutti i suoi 400 e passa metri quadrati, sta per riempirsi di persone cui dobbiamo dei soldi. Qualunque cosa accada oggi, non possiamo permettere che chiunque di loro si imbatta negli altri. È già una disgrazia che gli dobbiamo dei soldi, se in più si incrociano in corridoio, se un creditore scontento ne incontra un altro e hanno modo di confrontarsi e fare due conti, vanno in paranoia. Se si mettono d'accordo e ci impongono un calendario dei pagamenti o roba del genere, per noi è la fine, l'apocalisse.»

Escogitammo un piano. Assegnammo una persona a ciascun creditore, qualcuno che lo avrebbe tenuto d'occhio in ogni momento, accompagnandolo anche in bagno. Poi assegnammo a una persona il compito di coordinare tutto. Come una sorta di controllore del traffico aereo doveva assicurarsi che i creditori si trovassero sempre in spazi aerei separati. Nel frattempo, io sarei passato di corsa da una stanza all'altra, scusandomi in ginocchio.

In alcuni momenti la tensione divenne insopportabile. In altri momenti pareva di essere in una pessima imitazione dei film dei fratelli Marx. Alla fine, in qualche modo, funzionò. Nessuno dei creditori incontrò gli altri. Sia Shesky sia Manowitz uscirono dalla sede quella sera rassicurati, dicendo persino cose carine, a mezza voce, sulla Blue Ribbon.

Quelli della Nissho se ne andarono un paio d'ore più tardi. Nel frattempo, Ito si era convinto che Sumeragi avesse agito unilateralmente, nascondendo le fatture di propria iniziativa, a mia insaputa. E aveva perdonato i miei peccati, tra cui la fabbrica che gli avevo nascosto. «Ci sono cose peggiori dell'ambizione» disse.

Rimaneva solo un problema. Ma era Il Problema. Tutto il resto impallidiva al confronto. L'^{FBI}.

Il giorno dopo, in tarda mattinata, Hayes e io andammo in centro. Quasi non ci parlammo in macchina, e poi nell'ascensore che ci portava alla Nissho. Incontrammo Ito davanti al suo ufficio e non ci disse nulla. Lui si inchinò. Noi ci inchinammo. Poi prendemmo tutti e tre l'ascensore in silenzio fino al piano terra e attraversammo la strada. Per la seconda volta in una settimana vidi Ito come un leggendario samurai che brandiva una spada scintillante. Ma questa volta si stava preparando a difendere... me.

Se solo potessi contare sulla sua protezione quando andrò in prigione, pensai.

Fianco a fianco, entrammo nella Bank of California, e chiedemmo di parlare con Holland. Una segretaria ci disse di accomodarci.

Passarono cinque minuti.

Dieci.

Comparve Holland. Strinse la mano a Ito. Fece un cenno a me e a Hayes e ci portò nella sala riunioni sul retro, la stessa sala riunioni dove qualche giorno prima avevano emesso la sentenza. Holland disse che stavano per raggiungerci il signor Tal dei Tali e il signor Pinco Pallo. Rimanemmo seduti in silenzio, in attesa che le legioni di Holland venissero liberate dalla cripta – ovunque fosse – in cui erano rinchiusi. Finalmente arrivarono e si sedettero accanto a lui, uno da una parte e uno dall'altra. Nessuno sapeva chi dovesse iniziare. Stavamo per giocare la mano decisiva e la posta era alta. Dagli assi in su per aprire.

Ito si sfiorò il mento e decise di cominciare. Aprendo il fuoco. Con tutti i suoi cazzo di cannoni. «Signori,» disse, anche se era rivolto solo a Holland, «mi sembra di capire che rifiutate di continuare a gestire il conto della Blue Ribbon. È così?»

Holland annuì. «Sì, Mr Ito, è così.»

«In tal caso,» disse Ito «la Nissho vorrebbe estinguere il debito della Blue Ribbon, per intero.»

Holland sgranò gli occhi. «Vuol dire... *tutto?*»

Ito emise un grugnito. Io lanciai un'occhiata torva a Holland. Volevo dirgli: È l'equivalente giapponese di *Hai capito benissimo!*

«Sì» disse Ito. «Qual è la cifra?»

Holland scrisse un numero sul bloc-notes e spinse il foglio verso Ito, che gli diede una rapida occhiata. «Sì» disse Ito. «È quello che i suoi colleghi hanno detto ai miei. Bene.» Aprì la valigetta, tirò fuori una busta e la fece scivolare sul tavolo verso Holland.

«Ecco un assegno per l'intero importo.»

«Sarà depositato come prima cosa domani mattina» disse Holland.

«Sarà depositato *come prima cosa oggi!*» disse Ito.

Holland balbettò. «Va bene, sì, oggi.»

I suoi due accoliti sembravano sbigottiti, quasi atterriti.

Ito si girò sulla sedia, includendoli tutti in un'occhiata glaciale. «C'è solo un dettaglio» aggiunse. «Credo che la vostra filiale di San Francisco stia trattando per diventare una banca della Nissho, è esatto?»

«Esatto» disse Holland.

«Già. Mi rincresce dirle che proseguire nella trattativa sarebbe tempo sprecato.»

«Ne è certo?» chiese Holland.

«Assolutamente certo.»

La vendetta dell'Uomo di Ghiaccio.

Il mio sguardo si spostò su Hayes. Tentai di non sorridere. Mi sforzai davvero. Ma non ci riuscii.

Poi guardai Holland. Il suo sguardo vacuo diceva già tutto. Sapeva che la banca aveva giocato pesante. Sapeva che i funzionari avevano reagito in modo eccessivo. Capii in quel momento che non ci sarebbe stata alcuna indagine dell'FBI. Lui e la banca volevano chiudere la faccenda. Basta, finito. Avevano trattato male un buon cliente e non volevano dover rispondere delle loro azioni.

Non avremmo mai più sentito parlare di loro, né di lui.

Guardai i due manichini seduti a fianco di Holland. «Signori» dissi, alzandomi in piedi e sorridendo.

Signori. Nel linguaggio degli affari sta per *Prendete la vostra FBI e mettetela in quel posto.*

Quando fummo tutti e tre fuori dalla banca, feci un inchino a Ito. Avrei voluto baciarlo, ma mi limitai a un inchino. Anche Hayes si inchinò, e per un attimo pensai che stesse per finire a terra a faccia in giù, per lo stress degli ultimi tre giorni. «Grazie» dissi a Ito. «Non dovrà mai pentirsi di averci difeso in questo modo.»

Si raddrizzò la cravatta. «Che idiozia!» disse.

Per un attimo pensai che stesse parlando di me. Poi mi resi conto che si riferiva alla banca. «Non mi piace l'idiozia» disse. «La gente presta troppa attenzione alle cifre.»

SECONDA PARTE

«Nessuna idea brillante è mai nata in una sala riunioni» garantì Stahr al Danese. «Ma in compenso ci sono morte un sacco di idee cretine.»

FRANCIS SCOTT FITZGERALD, *L'amore dell'ultimo milionario*

1975

Non ci fu nessuna festa della vittoria. Nessun ballo della vittoria. Non ci fu nemmeno un rapido brindisi in ufficio. Non c'era tempo. Ogni azienda ha bisogno di una banca, e noi non ce l'avevamo ancora, una banca.

Hayes fece un elenco delle banche con il maggior numero di depositi in Oregon. Erano tutte molto più piccole della First National o della Bank of California, ma vabbe'. O mangi 'sta minestra... eccetera.

Le prime sei ci chiusero il telefono in faccia. Ma la numero sette, la First State Bank of Oregon, non riappese. La banca era a Milwaukie, una cittadina a mezz'ora di strada da Beaverton. «Venga a trovarci» disse il presidente quando finalmente riuscii ad averlo al telefono. Mi promise una linea di credito pari a 1 milione di dollari, che era all'incirca il limite della sua banca.

Spostammo il conto il giorno stesso.

Quella notte, per la prima volta in due settimane, appoggiai la testa sul cuscino e mi addormentai.

La mattina dopo mi attardai con Penny a colazione e parlammo dell'imminente weekend del Memorial Day. Le dissi che non ricordavo un altro momento in cui avessi desiderato così tanto una vacanza. Avevo bisogno di riposo, sonno e cose buone da mangiare, e avevo bisogno di veder gareggiare Pre. Mi rivolse un sorriso ironico. Sempre pronto a mischiare affari e piacere.

Beccato.

Per quel weekend, a Eugene, Pre aveva organizzato un meeting al quale aveva invitato i corridori più forti del mondo, compreso Viren, il suo arcirivale finlandese. Anche se Viren all'ultimo momento aveva rinunciato, in gara c'era comunque un gruppo di corridori straordinari, tra cui uno spavaldo maratoneta di nome Frank Shorter, che nel 1972 aveva vinto l'oro ai Giochi olimpici di Monaco, la città dove era nato. Forte e intelligente, Shorter – che faceva l'avvocato e ora viveva in Colorado – stava iniziando a diventare famoso come Pre, e i due erano buoni amici. Non l'avevo detto a

nessuno, ma avevo in mente di far firmare a Shorter un contratto come testimonial.

Il venerdì sera Penny e io andammo a Eugene e prendemmo posto in mezzo a settemila tifosi di Pre, agitati e strepitanti. La gara sui 5000 fu una lotta accanita, e tutti si resero conto che Pre non era al suo meglio. All'inizio dell'ultimo giro Shorter era in testa. Ma all'ultimissimo momento, nei restanti 200 metri, Pre fece quello che faceva sempre. Diede fondo a tutto il suo potenziale. Con l'Hayward Stadium che vibrava e ondeggiava, staccò tutti e vinse in 13'23"8. Vale a dire 1,6 secondi in meno del suo miglior tempo.

Una frase di Pre era rimasta negli annali: «Qualcuno potrà anche battermi, ma dovrà sputare sangue per riuscirci». Guardandolo correre, quell'ultimo weekend di maggio del 1975, provai per lui un'ammirazione che non avevo mai provato prima, mi identificai in lui fino in fondo. Qualcuno potrà anche battermi, mi dissi, una banca, un creditore o un concorrente potrà anche fermarmi, ma per Dio dovrà sputare sangue per riuscirci.

Dopo le gare c'era una festa a casa di Hollister. Penny e io avremmo voluto andarci, ma avevamo due ore di macchina per tornare a Portland. È per i bambini, per i bambini, dicemmo, mentre salutavamo Pre, Shorter e Hollister.

La mattina dopo, poco prima dell'alba, il telefono squillò. Nell'oscurità lo cercai a tastoni. *Pronto?*

«Buck?»

«Chi parla?»

«Buck, sono Ed Campbell... della Bank of California.»

«La Bank of Cal...?»

E mi chiamavano nel cuore della notte? Era di sicuro un brutto sogno. «Che cavolo, non siete più la nostra banca, ci avete sbattuto fuori.»

Non chiamava per i soldi. Chiamava, disse, perché aveva sentito dire che Pre era morto.

«Morto? È impossibile. Lo abbiamo appena visto correre. Ieri sera.»

Morto. Campbell continuava a ripetere quella parola, mi ci schiaffeggiava. Morto morto... *morto*. Un incidente, mormorò. «Buck, sei lì? Buck?»

Annaspai per accendere la luce. Telefonai a Hollister. Reagì proprio come avevo fatto io. No, non era possibile. «Pre era *qui*,» disse «se n'è andato tutto allegro. Ti richiamo.»

Quando richiamò, pochi minuti dopo, singhiozzava.

Da quello che si seppe poi, finita la festa Pre aveva accompagnato Shorter a casa, e pochi minuti dopo averlo salutato aveva perso il controllo della macchina. La bella MG color caramello, acquistata con il primo stipendio della Nike, aveva urtato un masso lungo la strada. La vettura si era ribaltata e Pre era volato fuori. Era caduto sulla schiena e la MG gli si era abbattuta sul petto.

Alla festa aveva bevuto un paio di birre, ma tutti coloro che l'avevano visto andare via giuravano che era sobrio.

Aveva ventiquattro anni. Esattamente l'età che avevo quando ero partito con Carter per le Hawaii. In altre parole, quando era cominciata la mia vita. A ventiquattro anni io non sapevo ancora chi ero, mentre non solo Pre sapeva chi era, il mondo intero lo sapeva. Alla sua morte era il detentore di tutti i record americani su pista, dai 2000 ai 10.000 metri, dalle due alle sei miglia. Ma quello che aveva davvero catturato era il nostro immaginario, dove si era conquistato uno spazio che nessuno gli avrebbe mai tolto.

Nel suo elogio funebre Bowerman parlò delle imprese atletiche di Pre, naturalmente, ma affermò anche che la sua vita e la sua leggenda erano ancora più grandi, più elevate. Sì, disse Bowerman, Pre era deciso a diventare il miglior corridore al mondo, ma voleva essere anche molto di più. Voleva spezzare le catene che piccoli burocrati e meschini ragionieri impongono ai corridori. Voleva rompere le stupide regole che ostacolano gli atleti dilettanti, mantenendoli poveri e impedendo loro di realizzare tutto il loro potenziale. Quando Bowerman finì e scese dal podio, pensai che sembrava molto più vecchio, quasi debole. Guardandolo tornare con passo malfermo alla sua sedia, non riuscivo a immaginare dove avesse trovato la forza di pronunciare quelle parole.

Penny e io non seguimmo il corteo fino al cimitero. Non eravamo in grado. Eravamo sottosopra. Non parlammo nemmeno con Bowerman, e non so se neanche in seguito ho mai parlato con lui della morte di Pre. Nessuno di noi riusciva a farsene una ragione.

Qualche tempo dopo venni a sapere che stava accadendo qualcosa nel punto in cui era morto Pre. Stava diventando una sorta di santuario. Ogni giorno c'erano persone che ci andavano e che lasciavano fiori, lettere, biglietti, regali, e Nike. Qualcuno dovrebbe raccogliere tutto quanto, pensavo, conservarlo in un luogo sicuro. Mi tornavano in mente i molti luoghi sacri che avevo visitato nel 1962. Qualcuno doveva prendersi cura della roccia di Pre, e decisi che quel qualcuno dovevamo essere noi. Non avevamo soldi per una cosa del genere. Ma ne parlai con Johnson e Woodell, e stabilimmo che finché fossimo stati in affari li avremmo *trovati*, i soldi per cose del genere.

1976

Ora che avevamo superato la crisi con le banche, ora che ero ragionevolmente sicuro di non andare in galera, potevo tornare a pormi le domande fondamentali. Che cosa stiamo cercando di costruire? Che tipo di azienda vogliamo essere?

Come la maggior parte delle aziende, avevamo qualche modello di riferimento. La Sony, per esempio. La Sony era quello che oggi è la Apple. Reddiziosa, innovativa, efficiente... e trattava bene i propri dipendenti. Messo alle strette, dicevo spesso che volevo essere come la Sony. Ma dentro di me, in realtà, miravo e aspiravo a qualcosa di più grande, e più vago.

Scandagliando i miei pensieri e le mie emozioni, l'unica cosa che riuscivo a tirare fuori era una parola: «vincente». Non era molto, ma era meglio, molto meglio dell'alternativa. Qualunque cosa succedesse, non volevo perdere. Perdere voleva dire morire. La Blue Ribbon era il mio terzo figlio, l'azienda bambina, come aveva detto Sumeragi, e non potevo sopportare l'idea che morisse. Deve vivere, mi dicevo. Deve vivere e basta. È tutto ciò che so.

Ci riunimmo più volte, in quei primi mesi del 1976, io, Hayes, Woodell e Strasser, e tra un panino e una bibita tiravamo in ballo la questione degli obiettivi finali. La questione del vincere e del perdere. Il nostro obiettivo non erano i soldi, su questo eravamo tutti d'accordo. Non erano i soldi lo scopo del gioco. Ma qualunque fosse il nostro obiettivo o il nostro scopo, i soldi erano l'unico mezzo per arrivarci. Più soldi di quelli che avevamo a disposizione.

La Nissho continuava a prestarci milioni di dollari, e il rapporto con loro sembrava solido, rinsaldato dalla recente crisi. *I migliori soci che potrai mai avere*. Chuck Robinson aveva avuto ragione. Ma per tenere il passo con la domanda e continuare a crescere, avevamo bisogno di altri milioni. La nostra nuova banca ci stava prestando dei soldi, benissimo, ma visto che era una piccola banca avevamo già raggiunto il loro limite di legge. A un certo punto, durante le discussioni del 1976 con il terzetto Woodell-Strasser-

Hayes, cominciammo a parlare della soluzione aritmetica più logica, che era anche la più difficile sul piano emotivo.

Quotarci in Borsa.

Da un lato, naturalmente, era un'idea più che sensata. Diventare una società di capitali e metterci sul mercato avrebbe generato un sacco di soldi in un lampo. Ma sarebbe stato anche molto pericoloso, perché spesso voleva dire perdere il controllo. Poteva significare lavorare per qualcun altro, avere di colpo degli azionisti a cui rispondere, centinaia o forse migliaia di estranei, tra cui delle grosse società finanziarie.

Quotarci in Borsa avrebbe potuto trasformarci da un giorno all'altro in ciò che odiavamo, ciò da cui stavamo fuggendo da tutta la vita.

Da parte mia c'era una considerazione ulteriore, di tipo semantico. Segnato dalla timidezza, terribilmente riservato com'ero, trovavo insopportabile il concetto in sé: metterci sul mercato, luogo *pubblico* per eccellenza. No, grazie.

Eppure, durante la mia corsa serale, a volte mi chiedevo: la tua vita non è forse stata una sorta di continua ricerca di una relazione con gli altri? Correre per Bowerman, girare il mondo con lo zaino in spalla, creare un'azienda, sposare Penny, mettere insieme questa banda di fratelli nel cuore della Blue Ribbon: non era stato tutto quanto, in un modo o nell'altro, un «mettermi sul mercato»?

Alla fine, tuttavia, io decisi, *noi* decidemmo, che quotarci in Borsa non andava bene. Semplicemente non fa per noi, conclusi, concludemmo. Non se ne parla. Né oggi né mai.

Discorso chiuso.

Così ci mettemmo alla ricerca di altri modi per raccogliere fondi.

Fu uno di quei modi a trovare noi. La First State Bank ci propose di fare domanda per un prestito da 1 milione di dollari, che l'Agenzia nazionale per le piccole imprese avrebbe poi garantito. Era una scappatoia, un modo per una piccola banca di espandere in maniera discreta la propria linea di credito, perché i loro limiti di prestito garantito erano più alti rispetto ai limiti di prestito diretto. Così lo facemmo, soprattutto per rendere loro più semplice la vita.

Come succede sempre, il procedimento si rivelò più complicato di quanto sembrasse a prima vista. La First State Bank e l'Agenzia per le piccole imprese volevano che Bowerman e io, come azionisti di maggioranza,

garantissimo personalmente il prestito. Lo avevamo già fatto alla First National e alla Bank of California, quindi non mi sembrò un problema. Ero indebitato fino al collo, cos'era mai una fideiussione in più?

Bowerman invece si tirò indietro. Pensionato a reddito fisso, scoraggiato dopo i traumi degli ultimi anni, segnato soprattutto dalla morte di Pre, non voleva più saperne di rischi. Temeva di perdere la sua montagna.

Invece di garantire di tasca sua, si offrì di cedermi i due terzi della sua quota di partecipazione nella Blue Ribbon a un prezzo scontato. Aveva intenzione di ritirarsi.

Ma io non volevo. A parte che non avevo i soldi per acquistare la sua quota, non volevo perdere la pietra angolare della mia azienda, il pilastro della mia psiche. Ma Bowerman era irremovibile, e sapevo che era inutile discutere. Così andammo insieme da Jaqua e gli chiedemmo di fare da intermediario per un accordo. Jaqua era ancora il migliore amico di Bowerman, ma anch'io avevo imparato a considerarlo un buon amico. Mi fidavo di lui.

Cerchiamo di non sciogliere del tutto la società, gli dissi. Pur accettando, a malincuore, di acquistare la quota di Bowerman (pagamento rateale, ripartito su cinque anni), lo pregai di tenersi una percentuale, di rimanere come vicepresidente e membro del nostro piccolo consiglio di amministrazione.

Accordo fatto, disse lui. E ci stringemmo la mano.

Mentre eravamo impegnati a trasferire quote e dollari, il dollaro stesso stava subendo un'emorragia di valore. Era entrato tutto d'un colpo in una spirale di morte nei confronti dello yen giapponese. Insieme al costo del lavoro in Giappone, quella era ormai la principale minaccia per la nostra esistenza. Avevamo aumentato e diversificato le fonti di produzione, avevamo aggiunto nuovi stabilimenti nel New England e a Puerto Rico, ma stavamo ancora realizzando quasi tutta la nostra produzione nell'imprevedibile Giappone, perlopiù alla Nippon Rubber. Un'improvvisa, paralizzante scarsità di forniture era una possibilità concreta. Soprattutto in considerazione del picco improvviso nella domanda delle Waffle Trainer di Bowerman.

Con la sua esclusiva suola esterna e la morbida intersuola a cuscinetto, unite a un prezzo concorrenziale (24,95 dollari), la Waffle Trainer

continuava a catturare l'immaginazione popolare come nessuna scarpa aveva mai fatto prima. Non era solo diversa al tatto, o quando la indossavi: aveva proprio un aspetto diverso. Radicalmente diverso. La tomaia rosso brillante, il marcato *swoosh* bianco: era una rivoluzione estetica. Il suo look attirava centinaia di migliaia di nuovi clienti nell'ovile della Nike, e le prestazioni suggellavano la loro fedeltà. Come trazione e ammortizzazione era meglio di qualsiasi altra cosa sul mercato.

Guardando quella scarpa trasformarsi, nel 1976, da accessorio popolare a manufatto culturale, mi venne in mente una cosa. *La gente potrebbe cominciare a indossarla a scuola.*

E in ufficio.

E per fare la spesa.

E nell'intera vita quotidiana.

Era un'idea piuttosto ambiziosa. L'Adidas aveva avuto un successo limitato nel trasformare le scarpe da ginnastica in capo di abbigliamento da tutti i giorni, con il modello Stan Smith da tennis e il modello Country da corsa. Ma nessuna delle due era anche solo lontanamente caratteristica o popolare come la Waffle Trainer. Così ordinai alle nostre fabbriche di cominciare a produrle in blu, perché sarebbero state meglio con i jeans, e fu allora che le Waffle Trainer decollarono davvero.

Non riuscivamo a produrne abbastanza. Rivenditori e rappresentanti ci pregavano in ginocchio per avere tutte quelle che riuscivamo a spedire. L'impennata nel conto delle paia vendute stava trasformando la nostra azienda, per non parlare dell'industria. I numeri che stavamo vedendo ridefinivano i nostri obiettivi a lungo termine, perché ci davano qualcosa che ci era sempre mancato: un'identità. Più che un marchio, Nike stava diventando una parola di uso comune, a tal punto che decidemmo di cambiare il nome della società. La Blue Ribbon aveva fatto il suo corso. Ci saremmo registrati come Nike, Inc.

E per far sì che questa entità appena ribattezzata restasse palpitante, continuasse a crescere e sopravvivesse al dollaro in declino, avevamo come al solito bisogno di incrementare la produzione. Rappresentanti in ginocchio... non era ammissibile! Dovevamo trovare altri centri di produzione fuori dal Giappone. Le fabbriche già attive in America e a Puerto Rico andavano bene, ma non erano neanche lontanamente

sufficienti. Troppo vecchie, troppo poche, troppo costose. Così nella primavera del 1976 venne finalmente il momento di rivolgerci a Taiwan.

Come nostro uomo di punta a Taiwan pensai a Jim Gorman, un valido dipendente, da tempo noto per la sua fedeltà quasi fanatica alla Nike. Cresciuto in una serie di case-famiglia, Gorman sembrava aver trovato nella Nike la famiglia che non aveva mai avuto, e così si era sempre dimostrato una persona leale, con un grande spirito di squadra. Era a Gorman, per esempio, che era toccato lo sgradevole compito di accompagnare Kitami all'aeroporto, nel 1972, dopo l'ultima resa dei conti nella sala riunioni di Jaqua. E lo aveva fatto senza lamentarsi. Era stato Gorman a subentrare a Woodell nel negozio di Eugene, una sfida davvero durissima. Era stato Gorman a indossare delle Nike con i tacchetti inferiori alla media nelle selezioni olimpiche del 1972. Gorman aveva fatto un ottimo lavoro in ogni circostanza, senza lamentarsi mai di nulla. Sembrava il candidato ideale per farsi carico dell'ultima missione impossibile: Taiwan. Ma prima bisognava che gli facessi un corso accelerato sull'Asia. Così programmai un viaggio, solo per noi due.

Sul volo transoceanico Gorman si dimostrò uno studente entusiasta, che assorbiva tutto come una spugna. Mi interrogò sulle mie esperienze, le mie opinioni, le mie letture, e scrisse ogni mia parola. Mi sentivo come se fossi tornato a insegnare alla Portland State, e mi piaceva. Il modo migliore per rafforzare la conoscenza di una materia è dividerla, me lo ricordavo, quindi beneficammo entrambi del mio tentativo di trasferire nel cervello di Gorman tutto quello che sapevo su Giappone, Corea, Cina e Taiwan.

I produttori di scarpe, gli dissi, stanno abbandonando in massa il Giappone. E si stanno trasferendo in due posti: Corea e Taiwan. Entrambi i paesi si sono specializzati nelle calzature a basso prezzo, ma la Corea ha scelto di concentrare il lavoro in poche fabbriche giganti, mentre Taiwan ne sta costruendo un centinaio di piccole. Ecco perché siamo orientati su Taiwan: la nostra domanda è troppo alta e il nostro volume d'affari troppo basso per le fabbriche grandi. E nelle fabbriche piccole potremo assumere una posizione di predominio. Saremo noi a comandare.

Naturalmente, qualunque fabbrica avessimo scelto, la sfida più difficile era convincerli ad alzare il livello della qualità.

E poi c'era la costante minaccia dell'instabilità politica. Il presidente Chiang Kai-shek era appena morto, dissi a Gorman, e dopo venticinque

anni di governo si era lasciato alle spalle un pericoloso vuoto di potere.

Inoltre, bisognava sempre tenere conto delle storiche tensioni fra Taiwan e Cina.

Parlai senza sosta mentre sorvolavamo il Pacifico. Continuando a prendere appunti, Gorman tirò fuori anche idee nuove e originali, che mi diedero ulteriori spunti, elementi da prendere in considerazione. Quando scendemmo dall'aereo a Taichung, la nostra prima tappa, ero contento. Il ragazzo era entusiasta, energico, impaziente di cominciare. Ero fiero di essere il suo mentore.

Buona scelta, mi dissi.

Tuttavia, durante il tragitto fino all'hotel, Gorman cominciò ad afflosciarsi. Taichung aveva l'aspetto e la puzza di un lembo estremo della galassia. Una vasta megalopoli di fabbriche fumanti e migliaia di persone per metro quadrato, diversa da qualsiasi cosa avessi mai visto, ed io ero stato in tutta l'Asia. Il povero Gorman non poteva che rimanerne sconvolto. Vidi nei suoi occhi la reazione tipica di chi arriva per la prima volta in Asia, un'espressione di straniamento e sovraccarico nervoso. La stessa espressione che aveva Penny quando era venuta a trovarmi in Giappone.

Calma, gli dissi. Prendi le cose un giorno alla volta, una fabbrica alla volta. Segui l'esempio del tuo mentore.

Nel corso della settimana seguente visitammo una ventina di stabilimenti. La maggior parte erano un disastro. Scuri, sudici, con i dipendenti che arrancavano in giro a testa bassa, lo sguardo assente. Appena fuori Taichung, però, nella piccola città di Douliu, trovammo una fabbrica che sembrava molto promettente. Si chiamava Feng Tai ed era gestita da un giovanotto di nome C.H. Wong. Piccola ma pulita, emanava vibrazioni positive, proprio come Wong, uno *shoe dog* che viveva per la sua fabbrica. E dentro la fabbrica. Quando notammo una stanzetta su un soppalco con l'indicazione OFF-LIMITS, gli chiesi cosa c'era dentro. Casa mia, rispose. «È dove vivo con mia moglie e i miei tre figli.»

Mi ricordava Johnson. Decisi di fare della Feng Tai il pilastro del nostro sforzo produttivo a Taiwan.

Quando non stavamo girando per le fabbriche, Gorman e io eravamo invitati a pranzo dai titolari delle stesse. Ci rimpinzavano di prelibatezze locali, e non tutte erano cotte; e ci offrivano in continuazione una bevanda chiamata Mao Tai, vale a dire un Mai Tai, ma a quanto pare con lucido da

scarpe al posto del rum. Storditi dal fuso orario, Gorman e io avevamo perso ogni resistenza. Dopo due Mao Tai eravamo ubriachi fradici. Cercavamo di rallentare, ma i nostri ospiti continuavano ad alzare i bicchieri.

Alla Nike!

All’America!

Durante la cena conclusiva della nostra visita a Taichung, più di una volta Gorman si scusò e corse nel bagno degli uomini per spruzzarsi acqua fredda in faccia. Ogni volta che si allontanava dal tavolo, mi sbarazzavo del mio Mao Tai versandolo nel suo bicchiere dell’acqua. Ogni volta che tornava dal bagno degli uomini c’era un altro brindisi, e Gorman pensava di cavarsela alzando il bicchiere dell’acqua.

Ai nostri amici americani!

Ai nostri amici taiwanesi!

Dopo l’ennesimo sorso di acqua rinforzata, Gorman mi guardò, in preda al panico. «Penso che sverrò» disse.

«Bevi ancora un po’ d’acqua» suggerii.

«Ha un sapore strano.»

«Ma no.»

Pur avendo rifilato il mio alcol a Gorman, quando tornai in camera ero stordito. Ebbi difficoltà a prepararmi per andare a letto. Ebbi difficoltà a trovare il letto. Mi addormentai mentre mi lavavo i denti. A metà dell’opera.

Qualche tempo dopo mi svegliai e cercai le mie lenti a contatto di scorta. Le trovai. Poi le feci cadere sul pavimento.

Qualcuno bussò. Gorman. Entrò per chiedermi qualcosa sui programmi per il giorno dopo. Mi trovò a quattro zampe sul pavimento, che cercavo le lenti a contatto nella pozza del mio vomito.

«Phil, stai bene?»

«Segui l’esempio del tuo mentore» borbottai.

Quella mattina volammo a Taipei, la capitale, per visitare altre due o tre fabbriche. Alla sera andammo a fare una passeggiata sulla Xinsheng South Road, dove sorgevano decine di santuari e templi, chiese e moschee. La Strada per il Cielo, così la chiama la gente del posto. In effetti, dissi a Gorman, Xinsheng significa «Nuova Vita». Al ritorno in hotel ricevemmo

una telefonata strana e inaspettata. Jerry Hsieh – pronunciato Shay – voleva «porgere i suoi ossequi».

Avevo già conosciuto Hsieh. In uno dei calzaturifici dov'ero stato l'anno prima. Lavorava per Mitsubishi e il grande Jonas Senter. Mi aveva colpito per la sua energia e l'etica del lavoro. E per la sua giovinezza. A differenza di tutti gli altri *shoe dog* che avevo incontrato, era un ragazzo, poco più che ventenne, e sembrava più giovane. Come un bambino troppo cresciuto.

Disse che aveva sentito dire che eravamo a Taiwan. Poi, come un agente della CIA, aggiunse: «Lo so perché siete qui...».

Ci chiese di andare a trovarlo nel suo ufficio, un invito che sembrava suggerire che si era messo in proprio, ormai, e non lavorava più per Mitsubishi.

Scrissi l'indirizzo dell'ufficio di Hsieh e agguantai Gorman. Il portiere del nostro hotel ci disegnò una mappa, che si rivelò inutile. L'ufficio di Hsieh si trovava in una parte della città fuori dalla mappa. La parte peggiore. Gorman e io andammo su e giù per una serie di stradine senza nome e vicoli senza numeri civici. Vedi per caso una targa stradale? Vedo a malapena la strada.

Probabilmente ci perdemmo una decina di volte. Infine, eccoci arrivati. Un solido edificio di vecchi mattoni rossi. All'interno, una scala dall'aria fatiscente. Il corrimano si staccò mentre arrancavamo fino al terzo piano; ogni scalino aveva un profondo avvallamento, segno del passaggio di un milione di scarpe.

«Avanti!» gridò Hsieh quando bussammo. Lo trovammo seduto al centro di una stanza che sembrava la tana di un ratto gigante. Ovunque guardassimo c'erano scarpe su scarpe, a mucchi, e parti di scarpe: suole, stringhe e linguette. Hsieh balzò in piedi, liberò uno spazio per farci sedere. Ci offrì il tè. Poi, mentre l'acqua bolliva, cominciò a catechizzarci. *Lo sapevate che ogni paese del mondo vanta infinite consuetudini e superstizioni, a proposito delle scarpe?* Afferrò una scarpa da uno scaffale e ce la mise sotto il naso. *Lo sapevate che in Cina, quando un uomo e una donna si sposano, lanciano scarpe rosse sul tetto per assicurarsi che tutto vada bene la prima notte di nozze?* Roteò la scarpa, nella scarsa luce diurna che penetrava a fatica dalla sporcizia sulle finestre. Ci disse da quale fabbrica veniva, perché pensava che fosse ben fatta, come avrebbe potuto essere fatta meglio. *Lo sapevate che in molti paesi, quando qualcuno parte*

per un viaggio, porta fortuna lanciargli dietro una scarpa? Afferrò un'altra scarpa, la protese in avanti come Amleto con il cranio di Yorick. Ne indicò la provenienza, ci disse perché era fatta male, perché si sarebbe presto sfasciata, poi la gettò via con disprezzo. La differenza fra una scarpa e un'altra, disse, nove volte su dieci dipende dalla fabbrica. Dimenticate il design, dimenticate il colore, dimenticate tutte le altre cose che contribuiscono a fare una scarpa, è tutta questione di fabbriche.

Ascoltai con grande attenzione, prendendo appunti come Gorman sull'aereo, anche se per tutto il tempo pensai: È una recita. Sta mettendo su uno spettacolo, cercando di vendersi. Non si rende conto che abbiamo bisogno di lui più di quanto lui abbia bisogno di noi.

Poi Hsieh venne al dunque. Ci disse che in cambio di una piccola percentuale sarebbe stato lieto di metterci in contatto con le migliori fabbriche di Taiwan.

Poteva essere una grande occasione. Avremmo avuto qualcuno sul campo per aprirci la strada, per presentarci, per aiutare Gorman ad ambientarsi. Un Giampietro asiatico. Contrattammo per qualche minuto, per stabilire la commissione su ogni paio di scarpe, ma fu una trattativa amichevole. Poi ci stringemmo la mano.

Affare fatto? Affare fatto.

Ci mettemmo di nuovo a sedere e stilammo un accordo per costituire una consociata con base a Taiwan. Come chiamarla? Non volevo usare il nome Nike. Se mai avessimo voluto fare affari con la Repubblica popolare cinese, non potevamo essere associati con il loro nemico giurato. Era una debole speranza, nella migliore delle ipotesi, un sogno impossibile. Ma non si sa mai. Così scelsi Athena. La dea greca che porta nel palmo della mano la *nike*. Athena Corp. E così salvaguardai la Strada per il Cielo, fuori dalle mappe e senza numerazione. L'idea di paradiso per uno *shoe dog*.

Un paese con due miliardi di piedi.

Mandai Gorman a casa prima di me. Prima di lasciare l'Asia, gli spiegai, avevo bisogno di fare una breve sosta a Manila. Una faccenda personale, dissi, rimanendo sul vago.

Andai a Manila per visitare una fabbrica di scarpe, una di quelle che lavoravano bene. Poi, chiudendo un vecchio conto, passai la notte nella suite di MacArthur.

Sarai ricordato per le regole che avrai infranto.

Forse.

Forse no.

Era l'anno del Bicentenario della Costituzione, uno strano momento nella storia culturale americana, 365 giorni di festival dell'autoanalisi con lezioni di educazione civica e fuochi d'artificio quasi quotidiani. Dal 1° gennaio al 31 dicembre di quell'anno, non potevi cambiare canale senza imbatterti in un film o in un documentario su George Washington o Benjamin Franklin o Lexington e Concord. E invariabilmente, incorporato nella programmazione patriottica, c'era anche il «Minuto del Bicentenario», una breve trasmissione di servizio pubblico in cui Dick Van Dyke o Lucille Ball o Gabe Kaplan raccontavano qualche episodio che aveva avuto luogo in quella data durante il periodo rivoluzionario. Una sera c'era Jessica Tandy che parlava dell'abbattimento dell'Albero della Libertà. La sera dopo il presidente Gerald Ford che esortava gli americani a «mantenere vivo lo spirito del '76». Era tutto piuttosto banale, un tantino sentimentale, e immensamente toccante. Quell'ondata di patriottismo lunga un anno esaltò in me il già profondo amore per il mio paese. Le navi che a vele spiegate entravano nel porto di New York, gli articoli del Bill of Rights e della Dichiarazione di Indipendenza recitati ad alta voce, i fervidi discorsi sulla libertà e la giustizia: tutto rinnovò la mia gratitudine per il fatto di essere americano. E di essere libero. E di non essere in prigione.

Alle selezioni olimpiche del 1976, che si tennero ancora una volta in giugno a Eugene, la Nike ebbe l'occasione, una fantastica occasione, di mettersi in mostra. Non ne avevamo avuto la possibilità con le Tiger, le cui scarpette chiodate non erano di alta qualità. Non ne avevamo mai avuto la possibilità con la prima generazione di prodotti Nike. Ora, finalmente, avevamo i nostri prodotti ed erano davvero buoni: scarpe da maratona e scarpette chiodate di alta qualità. Eravamo pieni di entusiasmo quando partimmo da Portland. Finalmente, ci dicevamo, stiamo per avere un corridore nella squadra olimpica con le Nike ai piedi.

Stava per accadere.

Doveva accadere.

Penny e io andammo in auto fino a Eugene, dove ci incontrammo con Johnson, che stava fotografando l'evento. Nonostante le nostre grandi speranze per le selezioni, mentre prendevamo posto nella tribuna gremita parlammo soprattutto di Pre. Era chiaro che anche gli altri stavano pensando a lui. Sentivamo il suo nome provenire da ogni direzione, e il suo spirito sembrava aleggiare sul posto come le nuvole che sfilavano basse sopra la pista. E se tentavi di dimenticarlo, anche solo per un attimo, ti bastava guardare i piedi dei corridori per stimolare la memoria. Molti indossavano le Pre Montreal. (Molti altri calzavano prodotti fatti a Exeter come la Triumph e la Vainqueur. Quel giorno Hayward sembrava uno showroom della Nike.) Tutti sapevano che quelle selezioni avrebbero dovuto essere l'inizio dell'epico ritorno di Pre. Dopo essere stato battuto a Monaco, sarebbe risorto, senza dubbio, e la rinascita sarebbe cominciata proprio lì, in quel momento. Ogni gara suscitava gli stessi pensieri, le stesse immagini. Pre che balzava in testa al gruppo. Pre che tagliava il traguardo. Ci sembrava di *vederlo*. Di *vederlo* emozionato per la vittoria.

Se solo, ci ripetevamo con un groppo in gola, se solo...

Al tramonto il cielo si tinse di rosso, di bianco e di un denso blu scuro. Ma c'era ancora abbastanza luce per leggere mentre i corridori dei 10.000 metri si radunavano alla linea di partenza. Penny e io cercammo di non pensare a niente mentre ci alzavamo in piedi, le mani giunte come per una preghiera. Contavamo su Shorter, naturalmente. Aveva un enorme talento, ed era stato l'ultimo a vedere Pre vivo: aveva senso che fosse lui a raccogliere la sua eredità. Ma le Nike le indossavano anche Craig Virgin, un brillante giovane corridore della University of Illinois, e Garry Bjorklund, un fantastico corridore del Minnesota, che stava cercando di ripartire dopo un intervento chirurgico per rimuovere un frammento di osso dal piede.

Si sentì il colpo di pistola, i corridori schizzarono in avanti, in gruppo compatto, e anche Penny e io eravamo compatti, a lanciare grida di incitamento a ogni passo. Fino al segnale di metà gara, nel gruppo non c'era un centimetro di distacco tra l'uno e l'altro, poi di colpo Shorter e Virgin accelerarono. Nella mischia, senza volerlo, Virgin pestò un piede a Bjorklund e gli fece volare via la Nike. Ora il fragile piede di Bjorklund, reduce dall'intervento chirurgico, era nudo, esposto, e batteva a ogni falcata contro il duro fondo della pista. Ma Bjorklund non si fermò. Non vacillò. Non rallentò neppure. Continuò a correre, sempre più veloce, e quello

sfolgorante spettacolo di coraggio gli conquistò la folla. Penso che tifammo per lui con lo stesso entusiasmo con cui avevamo tifato per Pre l'anno prima.

All'inizio dell'ultimo giro, Shorter e Virgin erano in testa. Penny e io saltavamo su e giù. «Ne avremo due» ci dicevamo. «Ne avremo due!» E poi ne avemmo tre. Shorter e Virgin conquistarono il primo e il secondo posto, e Bjorklund superò Bill Rodgers sulla linea del traguardo, arrivando terzo. Ero madido di sudore. Tre olimpionici... tutti e tre con le Nike!

La mattina seguente, invece di fare il giro d'onore a Hayward, piantammo le tende nel negozio della Nike. Mentre Johnson e io ci mescolavamo con i clienti, Penny presidiava la macchina per le serigrafie e sfornava T-shirt della Nike. Lo faceva con grande abilità; per tutto il giorno continuarono a entrare persone che dicevano di aver visto per strada qualcuno con una T-shirt della Nike, e dovevano assolutamente averne una anche loro. Nonostante la malinconia al ricordo di Pre, quel giorno ci concedemmo un po' di gioia, perché era ormai chiaro che la Nike non si era limitata a fare una bella figura. La Nike stava dominando le selezioni. Virgin vinse i 5000 metri con le Nike. Shorter vinse la maratona con le Nike. Pian piano, nel negozio, in città, cominciammo a sentire la gente bisbigliare *Nike Nike Nike*. Il nostro nome risuonava più di quello di qualunque atleta. A parte Pre.

Sabato pomeriggio, entrando all'Hayward per vedere Bowerman, sentii qualcuno dietro di me dire: «Cavolo, la Nike sta *davvero* prendendo la Adidas a calci in culo». Avrebbe potuto essere il momento clou del fine settimana, o anche dell'anno, subito seguito dalla visione del rappresentante della Puma appoggiato a un albero con l'aria di chi medita il suicidio.

Bowerman era lì rigorosamente come spettatore, il che era strano per lui, e anche per noi. Eppure, indossava la solita tenuta: il maglione logoro, il berretto da baseball calcato in testa. A un certo punto chiese formalmente di vederci nel piccolo ufficio sotto la Tribuna Est. L'ufficio non era davvero tale, era più uno sgabuzzino, dove gli addetti alla manutenzione del campo sportivo riponevano rastrelli e scope e qualche sedia a sdraio. C'era spazio a malapena per l'allenatore, Johnson e me, figuriamoci per gli altri che erano stati invitati dal tecnico: Hollister e Dennis Vixie, un podologo locale che lavorava con Bowerman come consulente. Non appena chiudemmo la porta, notai che Bowerman non sembrava in sé. Ai funerali di Pre mi era parso

invecchiato. Ora sembrava sperduto. Dopo un minuto di convenevoli, iniziò a sbraitare. Si lamentava di non essere più trattato con alcun «rispetto» dalla Nike. Gli avevamo costruito un laboratorio a casa e gli avevamo fornito una macchina per assemblare le scarpe, ma lui continuava a chiedere invano che da Exeter gli mandassero i materiali.

Johnson lo guardò atterrito. «Quali materiali?» chiese.

«Chiedo delle tomaie e le mie richieste vengono ignorate!» rispose Bowerman.

Johnson si rivolse a Vixie. «Te le ho mandate, le tomaie!» disse. «Vixie, non le hai ricevute?»

Vixie aveva l'aria perplessa. «Sì, le ho ricevute.»

Bowerman si tolse il berretto, se lo rimise in testa, se lo tolse di nuovo. «Sì, d'accordo,» borbottò «ma non mi hai mandato le *suole esterne*.»

Johnson si fece rosso in faccia. «Ma ho mandato anche quelle! Vixie?»

«Sì,» disse Vixie «le abbiamo ricevute.»

Ora guardavamo tutti Bowerman, che stava andando su e giù, o meglio ci provava. Non c'era spazio. L'ufficio era buio, ma vidi che il mio vecchio allenatore stava diventando paonazzo. «Be'... non sono arrivate in tempo!» gridò, e i rebbi dei rastrelli tremarono. Non erano le tomaie e le suole esterne il problema. Era l'andare in pensione. E il tempo. Come per Pre, il tempo *non dava retta* a Bowerman. Il tempo *non rallentava*. «Non intendo sopportare ancora queste stronzate» sbuffò, e uscì lasciando la porta a sventolare sui cardini.

Guardai Johnson, e poi Vixie e Hollister. Loro guardarono me. Non aveva importanza che Bowerman avesse ragione o torto, dovevamo trovare un modo per farlo sentire necessario e utile. Se Bowerman non è contento, dissi, la Nike non è contenta.

Alcuni mesi dopo, una Montréal immersa nell'afa fece da sfondo al gran debutto della Nike, la nostra festa di esordio alle Olimpiadi. All'apertura dei Giochi del 1976 avevamo atleti con le Nike ai piedi in parecchie specialità importanti. Ma le nostre maggiori speranze, e il grosso delle nostre risorse, erano riposte in Shorter. Era dato come favorito per l'oro, il che significava che per la prima volta in assoluto le Nike avrebbero tagliato un traguardo olimpico davanti a tutte le altre scarpe. Era un rito di passaggio epocale per un'azienda di scarpe da corsa. Non potevi definirti davvero un'azienda di

scarpe da corsa a tutti gli effetti finché un olimpionico non saliva sul podio più alto con i tuoi colori.

Quel sabato, il 31 luglio 1976, mi alzai presto. Subito dopo aver bevuto il caffè, presi posizione sulla mia poltrona reclinabile. Avevo un sandwich già pronto, e bibite fresche in frigo. Mi chiesi se Kitami stesse guardando. Mi chiesi se i miei ex banchieri stessero guardando. Mi chiesi se i miei genitori e le mie sorelle stessero guardando. Mi chiesi se l'FBI stesse guardando.

I corridori si avvicinarono alla linea di partenza. Mi protesi in avanti insieme a loro. Probabilmente avevo in circolo tanta adrenalina quanta ne aveva Shorter. Aspettavo il colpo di pistola, e l'inevitabile primo piano sui piedi di Shorter. Zoom della telecamera. Trattenni il fiato. Scivolai giù dalla poltrona e andai carponi sul pavimento fino allo schermo della tv. No, dissi. No, gridai in preda all'angoscia. «No! NO!»

Indossava... un paio di *Tiger*.

Assistetti inorridito alla partenza della grande speranza della Nike con le scarpe del nostro nemico.

Mi alzai in piedi, tornai sulla poltrona e seguii lo svolgimento della gara, parlando e borbottando tra me. Lentamente, in casa si fece buio. Ma per me non era abbastanza buio. A un certo punto tirai le tende e spensi le luci, ma non la tv. Restai a guardare per due ore e dieci minuti, fino all'ultimo, amaro istante.

Ancora adesso non so per certo cosa fosse accaduto. A quanto pare, Shorter si era convinto che le sue Nike fossero troppo fragili per resistere ai 42 chilometri della maratona. (Nonostante avessero dato ottima prova nelle selezioni olimpiche.) Forse era nervoso. Forse fu per superstizione. Voleva usare quello che aveva sempre usato. I corridori sono bizzarri, da questo punto di vista. Comunque fosse, all'ultimo momento era passato alle scarpe che portava quando aveva vinto l'oro nel 1972.

E anch'io passai dagli analcolici alla vodka. Seduto al buio, in compagnia di un cocktail, mi dissi che in fondo non era un dramma, nello schema generale delle cose. Shorter non aveva neanche vinto. Un tedesco dell'Est lo aveva colto di sorpresa e si era preso l'oro. Ovvio che stavo mentendo a me stesso: era un grosso dramma, e non per la delusione o l'opportunità di marketing andata in fumo. Se veder partire Shorter con scarpe che non erano le mie mi affliggeva così tanto, voleva dire solo una cosa: le Nike non erano più solo delle scarpe. Non ero più solo io che davo forma alle Nike;

erano le Nike che stavano dando forma a me. Se vedevo un atleta scegliere un'altra scarpa, se vedevo chiunque scegliere un'altra scarpa, non lo vivevo solo come un rifiuto del marchio in sé, ma come un rifiuto della mia persona. Mi dissi che dovevo essere ragionevole, non era possibile che tutti al mondo portassero le Nike. E non voglio dire che mi arrabbiassi ogni volta che vedevo qualcuno per strada con scarpe da corsa che non erano le mie.

Ma ci facevo caso, eccome.

E pazienza se ero fatto così.

Più tardi, quella sera, chiamai Hollister. Anche lui era affranto. C'era rabbia allo stato puro, nella sua voce. Ne fui lieto. Volevo che le persone che lavoravano per me provassero la stessa bruciante irritazione, la stessa sensazione viscerale di rifiuto.

Per fortuna non erano molti i rifiuti di questo tipo che ci toccò affrontare. Alla chiusura dell'anno fiscale 1976 avevamo raddoppiato le vendite: 14 milioni di dollari. Una cifra sorprendente, che gli analisti finanziari rilevarono e di cui scrissero. Eppure eravamo ancora a corto di liquidità. Da parte mia, continuavo a chiedere in prestito ogni centesimo per investirlo nella crescita, con la benedizione esplicita o tacita delle persone di cui mi fidavo: Woodell, Strasser, Hayes.

All'inizio del 1976 noi quattro avevamo discusso dell'idea di quotarci in Borsa, finendo col rinviare a tempo indeterminato. Ora che l'anno era terminato riprendemmo il discorso, in modo più approfondito. Analizzammo i rischi, valutando e soppesando i pro e i contro. E di nuovo optammo per il no.

Certo, certo, ci dicevamo, sarebbe fantastico avere un'iniezione così rapida e indolore di capitali. Ah, le cose che avremmo potuto fare con quei soldi! Le fabbriche che avremmo potuto noleggiare! I talenti che avremmo potuto assumere! Ma quotarci in Borsa avrebbe cambiato la nostra cultura, ci avrebbe imposto obblighi, ci avrebbe reso un'entità giuridica. Eravamo tutti d'accordo che non era quello che volevamo.

A distanza di qualche settimana, di nuovo senza soldi e con i conti vuoti, riesaminammo l'idea.

E la respingemmo ancora.

Con l'intento di risolvere la questione una volta per tutte, misi l'argomento in cima all'ordine del giorno dell'assemblea che tenevamo due

volte all'anno, un ritiro cui avevamo dato il nome di Buttface.

Pensiamo sia stato Johnson a coniare la frase, quella volta che borbottò, nel corso di uno dei primi nostri ritiri: «In quante società da svariati milioni di dollari puoi gridare “Ehi, *buttface*”, e tutti i manager si voltano?». Scoppiammo a ridere. E il concetto rimase. E poi divenne una parola chiave del nostro gergo. Buttface (Facciadiculo) si riferiva sia al ritiro sia ai partecipanti, e non solo coglieva l'atmosfera informale di quei ritiri, dove nessuna idea era così inviolabile da non poterla dissacrare e nessuno era così importante da non poterlo ridicolizzare, ma riassumeva anche lo spirito, la mission e la cultura aziendale.

I primi Buttface si svolsero in varie località turistiche dell'Oregon. Posti come Otter Crest o Salishan. Alla fine ci affezionammo a Sunriver, un luogo idilliaco nel soleggiato Oregon centrale. Di solito, Woodell e Johnson ci arrivavano in volo dalla East Coast, mentre il resto di noi ci andava in macchina nel tardo pomeriggio del venerdì. Prenotavamo un po' di bungalow, prendevamo possesso di una sala riunioni e passavamo due o tre giorni a urlare fino a diventare rauchi.

Mi rivedo come fosse ieri a presiedere il tavolo della riunione, a urlare e farmi urlare dietro, e a ridere fino a non avere più voce. I problemi che avevamo di fronte erano seri, complessi, apparentemente insormontabili, e ingigantiti ulteriormente dal fatto che eravamo divisi gli uni dagli altri da 5000 chilometri in un'epoca in cui le comunicazioni non erano né facili né istantanee. Eppure continuavamo a ridere. A volte, dopo una sghignazzata veramente catartica, mi guardavo intorno e mi sentivo sopraffare dall'emozione. Cameratismo, lealtà, gratitudine. Persino amore. Sicuramente amore. Ma ricordo anche lo choc nel vedere *quali* uomini avevo messo insieme. Erano quelli i padri fondatori di un'azienda multimilionaria che vendeva scarpe da *atletica*? Un paralitico, due ciccioni e uno che fumava come un turco? Era incoraggiante rendersi conto che, nel gruppo, quello con cui avevo più cose in comune era... Johnson. Eppure era innegabile. Mentre tutti gli altri ridevano e si scatenavano, lui sembrava il più sano di mente, tranquillamente seduto in mezzo a noi a leggere un libro.

A ogni Buttface, quello che parlava a voce più alta era sempre Hayes. E anche quello più fuori di testa. La sua personalità, come il suo girovita, era in continua espansione e si arricchiva di nuove fobie e di nuove passioni. In

quel periodo, per esempio, aveva sviluppato una bizzarra ossessione per i mezzi meccanici pesanti. Escavatrici, ruspe, scale idrauliche, gru lo affascinarono. Lo... be', lo eccitavano proprio, non c'è altro modo per dirlo. Durante uno dei primi Buttfaces stavamo uscendo da un bar, quando Hayes scorse una ruspa nel campo dietro i bungalow. Dopo un attimo di stupore nello scoprire che c'erano le chiavi nel quadro, saltò su e spostò la terra un po' per tutto il campo, e poi nel parcheggio, fermandosi solo quando evitò per un soffio di schiacciare una fila di auto. Hayes su una ruspa, pensai: anche questo, al pari dello *swoosh*, avrebbe potuto essere il nostro logo.

Dicevo sempre che Woodell era quello che faceva arrivare i treni in orario, ma era Hayes a predisporre i binari. Hayes aveva messo a punto tutti gli oscuri sistemi contabili senza i quali l'azienda si sarebbe impantanata. Quando passammo dalla contabilità manuale a quella automatizzata, fu Hayes a comprare le prime rudimentali macchine e a garantirne l'assoluta precisione con un costante lavoro di modifiche e miglioramenti, all'occorrenza picchiandoci sopra con quei pugni che sembravano prosciutti. Quando cominciammo a operare anche all'estero, le valute straniere divennero un problema di una complessità diabolica: Hayes predispose un ingegnoso sistema di copertura del rischio di cambio che rendeva più affidabile e prevedibile lo spread.

A dispetto delle nostre peripezie, dei nostri lati eccentrici e dei nostri limiti fisici, nel 1976 giunsi alla conclusione che eravamo una squadra formidabile. (Anni dopo, un famoso docente di economia aziendale della Harvard che studiava il caso Nike giunse alla stessa conclusione. «Di solito» disse «quando un manager di un'azienda è in grado di ragionare *sia* tatticamente *sia* strategicamente, il futuro dell'azienda è in buone mani. Ma lei è veramente fortunato: più di metà dei Buttfaces ragionano così!»)

Non c'è dubbio che un osservatore casuale ci avrebbe visti come una penosa ciurma eterogenea, tragicamente male assortita. Ma nella sostanza c'erano tra noi più punti di contatto che differenze, il che dava coesione agli scopi e agli sforzi comuni. Eravamo quasi tutti dell'Oregon, e questo era importante. Avevamo un bisogno innato di metterci alla prova, di mostrare al mondo intero che non eravamo dei bifolchi di provincia. E provavamo quasi tutti un odio feroce per noi stessi, cosa che teneva a freno il nostro ego. Lungi da noi qualunque sciocco esibizionismo da primo della classe.

Hayes, Strasser, Woodell, Johnson, ognuno di loro avrebbe potuto essere il primo della classe, ma nessuno di loro era convinto di esserlo, o che lo fosse uno degli altri. Quegli incontri erano caratterizzati da disprezzo e disdegno, e da una quantità di insulti.

E che insulti. Ci chiamavamo con epiteti irriveribili. E giù botte, sul piano verbale. Mentre continuavamo a proporre idee per impallinarle subito dopo, ragionando a fondo sui pericoli che correva l'azienda, l'ultima cosa che avevamo in mente erano i sentimenti altrui. Compresi i miei. Soprattutto i miei. I Buttface e anche i dipendenti mi chiamavano Bucky il Pitocco. Non gli ho mai detto di smetterla. Sapevo come funzionava. Se solo lasciavi intravedere una qualche debolezza, un lato sentimentale, eri morto.

Ricordo un Buttface in cui Strasser stabilì che non eravamo abbastanza «aggressivi» nel nostro approccio. Ci sono troppi ragionieri attenti al centesimo in questa azienda, disse. «Ragion per cui, prima di dare il via alla riunione, voglio proporre un intervento. Ho preparato un controbudget.» E sventolò un grosso raccoglitore. «Qui c'è scritto cosa dovremmo fare con i nostri soldi.»

Naturalmente, tutti volevano vedere i suoi conti, a cominciare proprio da Hayes, l'uomo dei conti. Ma quando scoprimmo che quei conti non tornavano per niente, neanche una singola colonna, cominciammo a ululare.

Strasser lo prese come un fatto personale. «Io bado alla sostanza» disse. «Non ai dettagli. Alla *sostanza*.»

Gli ululati si fecero più acuti. A quel punto Strasser prese il raccoglitore e lo scagliò contro il muro. «Andate tutti affanculo» disse. Il raccoglitore si aprì, le pagine volarono ovunque e scoppiò una risata assordante. Neanche lui riuscì a trattenersi. E si mise a ridere con noi.

Niente di strano che il nomignolo di Strasser fosse Tuono Rotante. Hayes lo chiamavamo Apocalisse, mentre Woodell era Peso (nel senso di Peso morto). Johnson era Perquattro, perché tendeva a esagerare, quindi tutto ciò che diceva doveva essere diviso per quattro. Nessuno si offendeva. L'unica cosa per cui non c'era posto nei Buttface era l'eccesso di sensibilità.

E la sobrietà. Alla fine della giornata, quando tutti avevamo la gola secca a furia di insultare, ridere e discutere, quando i bloc-notes gialli erano pieni di idee, soluzioni, citazioni e liste su liste, ci spostavamo al bar del lodge e la riunione proseguiva davanti a un drink. A parecchi drink.

Il bar si chiamava il Nido del Gufo. Amo chiudere gli occhi e ricordare il momento in cui facevamo irruzione dalla porta, mettendo in fuga gli altri clienti. Oppure fraternizzando con loro. Offrivamo un giro a tutti, poi requisivamo un angolo del locale e riprendevamo a scannarci l'un l'altro su qualche problema, su un'idea o un progetto campato in aria. Mettiamo che il problema fossero le intersuole che non arrivavano dal punto A al punto B. Ne discutevamo fino allo sfinimento, parlando tutti insieme, un rito corale di nomi e dita puntate, il tutto reso più rumoroso, divertente e a volte anche più chiaro dall'alcol. Agli occhi di chiunque altro, lì al Nido del Gufo e più in generale nel mondo delle aziende, doveva sembrare una modalità inefficace e fuori luogo, se non addirittura vergognosa. Tuttavia, prima che il barista chiamasse l'ultimo giro, avevamo capito benissimo *come mai* quelle intersuole non arrivavano dal punto A al punto B, chi ne era responsabile c'era rimasto male scoprendolo, e insieme avevamo già escogitato una soluzione creativa.

L'unico che non partecipava a quei bagordi di fine serata era Johnson. Che di solito andava a correre per schiarirsi le idee, poi si ritirava in camera sua a leggere a letto. Non credo abbia mai messo piede al Nido del Gufo. O che sapesse dov'era. Il giorno dopo, la prima parte della mattinata andava regolarmente via per aggiornarlo su quello che avevamo deciso in sua assenza.

Nell'anno del Bicentenario eravamo alle prese con una serie di problemi particolarmente stressanti. Dovevamo reperire un magazzino più grande sulla costa orientale. Dovevamo trasferire il nostro centro di distribuzione e vendita di Holliston, nel Massachusetts, a Greenland, nel New Hampshire, in una nuova sede da quasi 4000 metri quadrati: un incubo, dal punto di vista logistico. Dovevamo selezionare un'agenzia pubblicitaria per gestire il crescente volume delle nostre inserzioni sui giornali. Dovevamo ottimizzare le fabbriche non abbastanza produttive, o liberarcene. C'era poi da appianare qualche intoppo del nostro programma Futures. Dovevamo assumere un responsabile per la promozione vendite. Dovevamo costituire un Club Pro, una specie di sistema premiante rivolto ai nostri supercampioni della NBA, per cementare la loro fedeltà e tenerli nella grande famiglia Nike. Bisognava approvare alcuni nuovi prodotti, come la Arsenal, scarpetta chiodata da calcio e baseball con tomaia in pelle e linguetta in schiuma di vinile, e la Striker, scarpetta chiodata multiuso adatta per il

calcio, il baseball, il football, il softball e l'hockey su prato. E dovevamo prendere una decisione riguardo al nuovo logo. A parte lo *swoosh*, avevamo una scritta in minuscolo, *nike*, che non era l'ideale: in troppi la leggevano come *like*, oppure *mike*. Era troppo tardi per cambiare il nome dell'azienda, per cui rendere i caratteri più leggibili sembrava una buona idea. Denny Strickland, direttore creativo della nostra agenzia di pubblicità, aveva disegnato una scritta NIKE tutta in stampatello maiuscolo, collocandola all'interno dello *swoosh*. Passammo giorni e giorni a esaminarla e a discuterne.

E poi, più di ogni altra cosa, dovevamo prendere una decisione definitiva sulla faccenda del quotarci in Borsa. In quei primi Buttface, un po' alla volta, arrivammo a un'opinione comune. Se non eravamo in grado di sostenere la crescita, non potevamo sopravvivere. E a dispetto dei nostri timori, a dispetto dei rischi e dei lati negativi, quotarci in Borsa era la scelta migliore per sostenere la crescita.

Comunque, nel pieno di quelle animate discussioni, in un anno tra i più difficili nella storia dell'azienda, i ritiri Buttface rappresentavano un momento di pura gioia. Di tutte le ore passate a Sunriver non c'era un minuto in cui ci sembrasse di lavorare. Eravamo noi contro il mondo, e ci spiaceva proprio tanto per il mondo. O meglio, ci spiaceva quando non eravamo a buon diritto incavolati con il mondo. Ognuno di noi si era sentito incompreso, malgiudicato, messo da parte. Evitati dai capi, ignorati dalla fortuna, respinti dalla società, puniti da un destino ingrato al momento della distribuzione della bellezza e di altre grazie naturali. Ognuno di noi era stato forgiato da un insuccesso iniziale. Ognuno di noi si era messo alla ricerca di qualcosa, o aveva tentato di trovare una conferma, un senso, e non ci era riuscito.

Hayes non era potuto diventare socio della sua azienda perché era troppo grasso.

Johnson non poteva adattarsi al cosiddetto mondo normale dell'orario dalle nove alle cinque.

Strasser era un avvocato delle assicurazioni che odiava le assicurazioni, e anche gli avvocati.

Woodell aveva perso tutti i suoi sogni giovanili in un incidente fortuito.

Io ero stato escluso dalla squadra di baseball della mia scuola. E mi si era spezzato il cuore.

Mi identificavo nel perdente nato che c'era in ogni Buttface, e loro si identificavano in me, e sapevo che insieme potevamo diventare vincenti. Ancora non sapevo esattamente cosa volesse dire vincere, a parte non perdere, ma sembrava che ci stessimo avvicinando a un momento decisivo in cui la questione sarebbe stata risolta, o quantomeno definita meglio. Forse quel momento sarebbe stato la quotazione in Borsa.

Forse quotarci in Borsa avrebbe garantito che la Nike sarebbe rimasta in vita.

Se nutrivo qualche dubbio sul gruppo che dirigeva l'azienda nel 1976, riguardava soprattutto me. Facevo bene a regolarli così con i Buttface, dando loro ben poche regole da seguire? Quando ottenevano dei successi, facevo sì con la testa ed elargivo il mio massimo elogio: non male. Quando sbagliavano, urlavo per un paio di minuti e poi lasciavo perdere. Nessuno di loro si sentiva minimamente minacciato da me: era una buona cosa? *Non dire mai alle persone come fare le cose. Di' loro cosa fare e ti sorprenderanno con la loro ingegnosità.* Era la via giusta per Patton e i suoi soldati. Ma questo bastava a renderla giusta anche per una manciata di Buttface? Me lo chiedevo. Forse dovevo essere più accentratore. Forse avremmo dovuto essere più strutturati.

Poi, però, riflettevo: qualunque cosa stia facendo, è evidente che funziona, perché gli ammutinamenti sono rari. In effetti, dopo il caso di Bork, nessuno aveva più piantato grane su niente, nemmeno sul suo stipendio; una cosa mai vista in nessuna azienda, grande o piccola che fosse. I Buttface sapevano che neanch'io guadagnavo un granché, e confidavano nel fatto che quello che gli davo era quello che potevo permettermi.

Chiaramente, a loro piaceva la cultura che avevo creato. Avevo piena fiducia in loro e non gli stavo addosso, cosa che alimentava un forte senso di reciproca lealtà. Il mio stile manageriale non avrebbe funzionato con persone che volevano essere guidate a ogni passo, ma questo gruppo lo trovava liberatorio, si sentiva autonomo e responsabilizzato. Li lasciavo vivere, li lasciavo fare, lasciavo che commettessero i loro errori, perché era così che avrei sempre voluto che gli altri trattassero me.

Al termine di un weekend di Buttface, immerso in questi e in altri pensieri, stavo tornando a Portland guidando come in trance. Più o meno a metà strada uscii dalla trance e cominciai a pensare a Penny e ai ragazzi. I

Buttface erano come una famiglia, ma ogni minuto che passavo con loro era sottratto all'altra famiglia, quella vera, la mia. Il senso di colpa era palpabile. Spesso entravo in casa e Matthew e Travis mi venivano incontro sulla porta. «Dove sei stato?» mi chiedevano. «Papà era con i suoi amici» rispondevo io, prendendoli in braccio. Loro mi squadravano, un po' incerti. «Ma la mamma ha detto che eri al lavoro.»

Fu più o meno in quel periodo, mentre la Nike presentava al pubblico le sue prime scarpe per bambini, le Wally Waffle e le Robbie Road Racer, che Matthew dichiarò che non avrebbe mai portato un paio di Nike in vita sua. Era il suo modo di esprimere rabbia per le mie assenze, insieme ad altre frustrazioni. Penny cercò di fargli comprendere che papà non era assente per un capriccio. Papà stava cercando di costruire qualcosa. Papà stava cercando di garantire a lui e a Travis la possibilità di andare un giorno all'università.

Non mi presi la briga di dare spiegazioni. Mi dissi che non importava ciò che dicevo. Matthew non mi capiva mai, e Travis mi capiva sempre: sembravano nati con questi due atteggiamenti già dentro di loro, invariabili. Matthew sembrava covare una sorta di risentimento innato nei miei confronti, mentre Travis pareva affezionato a me in maniera congenita. Che differenza poteva fare qualche parola in più? Che differenza poteva fare qualche ora in più?

Il mio modo di essere padre, il mio modo di essere manager. Me lo chiedevo in continuazione: va bene, o è appena sufficiente?

Ogni volta mi ripromettevo di cambiare. Ogni volta mi dicevo: *passerò più tempo con i miei figli*. Ogni volta mantenevo la promessa... per un po'. Poi ricadevo nella consueta routine, l'unica che conoscevo. Ignorarli no. Ma nemmeno stargli addosso.

Probabilmente era l'unico problema che non potevo risolvere grazie a un brainstorming con i Buttface. Rispetto a far arrivare le intersuole dal punto A al punto B, era ben più intricato capire come regolarsi con il Figlio A e il Figlio B, e come renderli felici intanto che tenevo a galla la Nike, il Figlio C.

1977

Si chiamava M. Frank Rudy, era un ex ingegnere aerospaziale ed era proprio un eccentrico. Ti bastava guardarlo per capire che era lo scienziato pazzo, anche se ho scoperto tutta la portata della sua follia solo molti anni dopo. (Teneva un diario meticoloso della sua vita sessuale e dei suoi movimenti intestinali.) Aveva un socio, Bob Bogert, un altro geniaccio malato; insieme avevano avuto un'Idea Folle e insieme erano venuti a proporcela. Questo era più o meno tutto ciò che sapevo quella mattina di marzo 1977, mentre ci sedevamo al tavolo delle riunioni. Non sapevo neanche bene come si erano messi in contatto con noi, o come avevano organizzato la riunione.

«Okay, ragazzi,» dissi «cos'avete da offrirci?»

Era una bella giornata, ricordo. Fuori la luce era di un giallo pallido burroso, e il cielo era azzurro per la prima volta dopo mesi, quindi ero distratto, come in preda a una lieve febbre primaverile, quando Rudy si appoggiò con tutto il suo peso al bordo del tavolo e sorrise. «Mr Knight, abbiamo inventato un modo per iniettare *aria*... in una scarpa da corsa.»

Aggrottai la fronte e lasciai cadere la matita. «Perché?» chiesi.

«Per ammortizzare meglio» disse. «Per un miglior sostegno. Per fare di una corsa un'esperienza *unica*.»

Lo fissai. «Mi state prendendo in giro, vero?»

Avevo sentito un sacco di stupidaggini da un sacco di persone diverse nel mondo delle scarpe, ma questa poi. Andiamo, dai.

Rudy mi porse un paio di suole che sembravano teletrasportate dal XXII secolo. Grosse, pesanti, fatte di plastica spessa e trasparente, e dentro c'erano... delle bolle? Le rivoltai. «Bolle?» chiesi io.

«Involucri di aria pressurizzata» rispose lui.

Posai le suole e osservai meglio Rudy, da capo a piedi. Un metro e novanta, allampanato, chioma nera e ribelle, lenti spesse come fondi di bottiglia, un sorriso sghembo e una grave carenza di vitamina D, pensai. Troppo poco sole. O, in alternativa, era il membro mancante della Famiglia Addams.

Lui vide che lo stavo valutando, colse il mio scetticismo, ma non fece una piega. Andò alla lavagna, prese un pezzo di gesso e cominciò a scrivere numeri, simboli, equazioni. Spiegò piuttosto in dettaglio perché una scarpa con dentro l'aria poteva funzionare, perché non si sarebbe mai sgonfiata, perché era il Prossimo Grande Successo. Quando ebbe finito, rimasi lì a fissare la lavagna. Come revisore avevo trascorso una buona parte della mia vita a guardare lavagne, ma gli scarabocchi di Rudy erano tutt'altra cosa. Indecifrabili.

Gli esseri umani portano scarpe fin dall'era glaciale, dissi, e la loro forma non è cambiata più di tanto in quarantamila anni. Non c'è stato un reale progresso dalla fine dell'Ottocento, quando i calzolari hanno iniziato a dare alla scarpa sinistra una forma diversa da quella destra, e le fabbriche di gomma hanno cominciato a produrre suole. Non mi sembrava molto probabile che, arrivati a questo punto della storia, si potesse inventare qualcosa di così nuovo, di così rivoluzionario. «Scarpe ad aria» mi suonava un po' come «zaino a reazione» o «marciapiiede mobile». Roba da fumetti di fantascienza.

Rudy non si lasciò scoraggiare. Insistette per un po', imperturbabile e serissimo. Alla fine sospirò e disse che si rendeva conto. Aveva cercato di convincere la Adidas e anche loro si erano mostrati scettici. Abracadabra. Non avevo bisogno di sentire altro.

Chiesi se potevo infilare le suole ad aria nelle mie scarpe da corsa e fare una prova. «Non hanno uno stabilizzatore» disse lui. «Non sono fissate, si muoveranno.»

«Non ha importanza» dissi.

Infilai le suole nelle scarpe, me le rimisi ai piedi, allacciai le stringhe. Non male, dissi, rimbalzando su e giù.

Mi feci una corsa di una decina di chilometri. In effetti erano instabili. Ma erano anche un gran bel correre.

Tornai subito in ufficio. Ancora coperto di sudore, andai dritto da Strasser e gli dissi: «Potremmo aver trovato qualcosa di interessante».

Quella sera Strasser e io andammo a cena con Rudy e Bogert. Rudy ci diede ulteriori spiegazioni sulle basi scientifiche delle suole ad aria, e quella seconda volta le cose cominciarono ad avere senso. Gli dissi che c'era la possibilità di fare un accordo. Poi passai la palla a Strasser per concluderlo.

Avevo assunto Strasser per la sua mente giuridica, ma nel 1977 avevo scoperto il suo vero talento. Negoziare. Fin dalle prime volte in cui gli avevo chiesto di lavorare su un contratto con i procuratori sportivi, i negozianti più tenaci del mondo, non si limitò a tenergli testa. Io ero stupefatto. E lo erano anche i procuratori. Ogni volta, Strasser portava a casa più di quello che avremmo mai sperato. Non temeva nessuno, e nessuno gli stava alla pari quando si trattava di scontrarsi a muso duro. Nel 1977 ormai lo mandavo ad affrontare le trattative con la massima fiducia, come se ci stessi mandando l'82^a Divisione aerotrasportata.

Il suo segreto, credo, era che non si preoccupava di quello che diceva o di come lo diceva, o di come arrivava al risultato. Era onesto fino in fondo, una tattica vincente in ogni trattativa. Mi ricordo un braccio di ferro che Strasser sostenne con Elvin Hayes, star dei Washington Bullets, con il quale volevamo a tutti i costi rinnovare il contratto. L'agente di Elvin disse a Strasser: «Dovreste dare a Elvin tutta la vostra cavolo di azienda!».

Strasser sbadigliò. «La vuoi? Accomodati. In banca abbiamo dieci testoni. Ultima offerta, prendere o lasciare.»

L'agente prese.

Quella sera, a fronte del notevole potenziale delle «suole ad aria», Strasser offrì a Rudy 10 centesimi per ogni paio di suole vendute e Rudy ne chiese 20, e dopo settimane di trattative si accordarono più o meno a metà strada. Dopo di che spedimmo Rudy e il suo socio a Exeter, che stava di fatto diventando il nostro dipartimento ricerca e sviluppo.

Naturalmente, quando Johnson incontrò Rudy, fece proprio quello che avevo fatto io. Infilò le suole ad aria nelle sue scarpe da corsa e si fece una corsetta di 10 chilometri. Poi mi telefonò. «Potrebbe essere una cosa pazzesca.»

«È quello che ho pensato anch'io» dissi.

Ma Johnson temeva che la bolla d'aria potesse causare attrito. Sentiva il piede caldo, mi disse. E aveva un inizio di vescica. Mi suggerì di inserire aria anche nell'intersuola, per bilanciare il passo. «Non lo dire a me,» obiettai «dillo al tuo nuovo compagno di stanza. Dillo a Rudy.»

Dopo il successo del contratto con Rudy, affidammo a Strasser un altro compito decisivo. Ingaggiare allenatori di squadre universitarie di pallacanestro. La Nike aveva una notevole scuderia di giocatori dell'NBA, e

le vendite di scarpe da basket erano in rapido aumento, ma in pratica non avevamo alcuna squadra universitaria. Nemmeno la University of Oregon. Inconcepibile.

Dick Harter, l'allenatore, nel 1975 ci aveva detto di aver lasciato la decisione ai suoi giocatori, e il voto era stato 6 a 6. Così la squadra era rimasta con la Converse.

L'anno successivo la squadra aveva votato per la Nike 9 a 3, ma Harter aveva detto che la vittoria era stata di stretta misura, e che sarebbe rimasto con la Converse.

Ah sì?

Dissi a Hollister di fare pressione sui giocatori per i successivi dodici mesi. Lui eseguì. E così, nel 1977, il voto fu 12 a 0 per la Nike.

Il giorno dopo incontrai Harter nell'ufficio di Jaqua, e lui ci disse che ancora non era pronto a firmare.

Perché no?

«Dove sono i miei 2500 dollari?» chiese.

«Ah» dissi. «Ora capisco.»

Mandai a Harter un assegno. Finalmente i miei Ducks avrebbero indossato le Nike sui campi da basket.

Quasi nello stesso momento, si presentò da noi un altro curioso inventore di scarpe. Si chiamava Sonny Vaccaro e, quanto a singolarità, non era da meno di Frank Rudy. Basso, rotondo, sguardo mobilissimo, parlava con voce roca e un accento italiano americanizzato, o americano italianizzato: difficile dirlo. Era uno *shoe dog*, poco ma sicuro, ma uno *shoe dog* che usciva dritto dal *Padrino*. Quando arrivò per la prima volta alla Nike, aveva con sé diverse scarpe di sua invenzione, che suscitarono grasse risate al tavolo della sala riunioni. Non era un altro Rudy. Ma durante la conversazione affermò di essere amico degli allenatori di basket di ogni college del paese. In qualche modo, anni prima, aveva ideato il Dapper Dan Classic, un popolare torneo di basket con i migliori atleti delle superiori che era stato un grande successo, e grazie al quale era riuscito a conoscere tutta la *crème* degli allenatori.

«Va bene,» gli dissi «sei assunto. Tu e Strasser vi farete un bel giro per vedere se c'è modo di entrare nel mercato del basket universitario.»

Tutte le squadre di basket dei grandi college – UCLA, Indiana, North Carolina e così via – avevano rapporti di lunga data con l'Adidas o la

Converse. Chi altro c'era rimasto? E cosa potevamo offrirgli? Ci inventammo in fretta e furia un «Comitato consultivo» – un'altra versione del nostro Pro Club, il sistema premiante per l'NBA –, ma era robetta. Ero fermamente convinto che Strasser e Vaccaro non avrebbero ottenuto nulla. E mi aspettavo di non vederli riapparire per almeno un anno.

Un mese dopo, Strasser era nel mio ufficio, raggiante. A snocciolare ululando una lista di nomi. Eddie Sutton, Arkansas! Abe Lemmons, Texas! Jerry Tarkanian, UNLV! Frank McGuire, South Carolina! (Qui feci un salto sulla sedia. McGuire era una leggenda: aveva sconfitto la squadra del Kansas di Wilt Chamberlain vincendo il campionato nazionale per la North Carolina.) Abbiamo trovato una miniera d'oro, disse Strasser.

In più, buttò lì con nonchalance i nomi di due giovani promesse: Jim Valvano, a Iona, e John Thompson, a Georgetown.

(Un paio di anni dopo ripeté l'impresa con gli allenatori di football dei college, conquistando tutti i grandi, inclusi Vince Dooley e i suoi Georgia Bulldogs, campioni nazionali. Herschel Walker con le Nike... sì!!)

Ci affrettammo a emettere un comunicato stampa per annunciare che la Nike aveva messo sotto contratto quegli istituti. Ahimè, nel comunicato stampa si infilò un maligno errore di battitura. Al posto di Iona c'era scritto «Iowa». Lute Olson, allenatore dell'Iowa, telefonò subito. Era furente. Ci scusammo, dicendogli che il giorno dopo avremmo chiesto alla stampa una rettifica.

Olson si calmò. «Bene, ma scusate un attimo,» disse «tanto per sapere, cosa sarebbe questo *Comitato consultivo*?»

Il modello Harter, in tutti i sensi.

Altri contratti richiesero più fatica. Il nostro impegno nel tennis aveva avuto un inizio promettente, con Nastase, ma poi avevamo conosciuto una battuta d'arresto con Connors, e ora Nastase ci stava scaricando. La Adidas gli aveva offerto 100.000 dollari l'anno, più scarpe, tute e racchette. Avevamo il diritto di fare una controfferta, ma era fuori questione. «Una scelta insensata» dissi all'agente di Nasty, e a chiunque altro avesse voglia di ascoltarmi. «Nessuno vedrà mai più un contratto di sponsorizzazione sportiva di questa entità!»

Così nel 1977 non avevamo un cavallo su cui puntare nel tennis. Subito assumemmo come consulente un professionista locale, e quell'estate io e lui

andammo a Wimbledon. Durante il nostro primo giorno a Londra incontrammo un gruppo di funzionari della federazione americana tennis. «Abbiamo alcuni giovani promettenti» ci dissero. «Il migliore forse è Elliot Telscher. Anche Gottfried è bravissimo. Invece è meglio che stiate alla larga dal ragazzino che gioca sul campo 14.»

«Perché?»

«Perché è una testa calda.»

Andai dritto al campo 14. E mi innamorai perdutamente, alla follia, di uno studentello di New York dai capelli crespi di nome John McEnroe.

In quello stesso periodo, mentre firmavamo accordi con atleti, allenatori e scienziati pazzi, facemmo uscire la LD 1000, una scarpa da corsa caratterizzata da un tallone esageratamente svasato. Il tacco, in effetti, era così sporgente che da certe angolazioni sembrava uno sci d'acqua. La teoria era che un tacco svasato diminuiva la sollecitazione di torsione sulla gamba e riduceva la pressione sul ginocchio, limitando quindi il rischio di tendiniti e altri malanni correlati alla corsa. L'aveva progettata Bowerman, con un grosso contributo di Vixie, il podologo. Ai clienti piaceva.

All'inizio. Poi arrivarono i problemi. Se un corridore non atterrava nel modo giusto, il tallone svasato poteva causare pronazione, problemi al ginocchio o anche peggio. La ritirammo dal mercato e ci preparammo alla reazione negativa del pubblico, che però non ci fu. Anzi, non sentimmo altro che gratitudine. Nessun'altra azienda di scarpe stava provando cose nuove, così i nostri sforzi, coronati da successo o meno, venivano visti come nobili tentativi. Ogni innovazione era salutata come un progresso, un segno di lungimiranza. I fallimenti non ci scoraggiavano, e non sembravano diminuire la fedeltà dei nostri clienti.

Bowerman, tuttavia, la prese male. Cercai di consolarlo ricordandogli che la Nike non esisteva senza di lui, e quindi doveva continuare a inventare, a creare, senza timore. La LD 1000 era come il romanzo di un genio della letteratura che per qualche motivo non era riuscito bene. Succedeva anche ai migliori. Non era un buon motivo per smettere di scrivere.

Ma i miei discorsetti d'incoraggiamento non funzionavano. E poi feci l'errore di citare le suole ad aria che stavamo sviluppando. Parlai a Bowerman dell'innovazione «all'ossigeno» di Rudy, e lui mi sbeffeggiò. «Dai, Buck... una scarpa ad aria? Non ha futuro.»

Sembrava quasi... geloso?

Lo considerai un buon segno. Il suo spirito competitivo stava tornando in pista.

Trascorrevo molti pomeriggi in ufficio con Strasser, tentando di capire il motivo per cui alcune linee di prodotti si vendevano e altre no, il che ci portava a discorsi più ampi riguardo a ciò che la gente pensava di noi, e perché. Non avevamo focus group o ricerche di mercato – non ce li potevamo permettere – così cercavamo di usare l'intuito, di indovinare, di leggere il futuro nelle foglie di tè. Era chiaro che alle persone piaceva l'aspetto delle nostre scarpe, su questo eravamo d'accordo. Era chiaro che piaceva la nostra storia, un'azienda dell'Oregon fondata da patiti della corsa. Era chiaro che piaceva cosa diceva di loro l'indossare un paio di Nike. Eravamo più di un marchio, eravamo una dichiarazione di intenti.

Parte del merito spettava a Hollywood. Avevamo un uomo laggiù che distribuiva le Nike alle star, a tutte le star, grandi e piccole, in ascesa e in declino. Ogni volta che accendevo la tv, c'erano le nostre scarpe ai piedi di un personaggio in qualche telefilm di successo: *Starsky e Hutch*, *L'uomo da sei milioni di dollari*, *L'incredibile Hulk*. In qualche modo, il nostro agente a Hollywood mise un paio di Senorita Cortez nelle mani di Farrah Fawcett, che nel 1977 le indossò in un episodio di *Charlie's Angels*. Non c'era bisogno d'altro. Una rapida inquadratura di Farrah con le Nike e all'ora di pranzo del giorno dopo le Senorita Cortez erano già esaurite in tutti i negozi del paese. Ben presto le cheerleader della UCLA e della USC cominciarono a saltare e ballonzolare con ai piedi quelle che ormai tutti chiamavano «le Farrah».

Tutto ciò significava un incremento della domanda... e ulteriori problemi per venire incontro alla domanda. La nostra base produttiva era più grande. Oltre al Giappone avevamo ormai diversi stabilimenti a Taiwan e due fabbriche più piccole in Corea, più Puerto Rico ed Exeter, ma ancora non riuscivamo a tenere il passo. Inoltre, più fabbriche rendevamo operative, più era messa sotto pressione la nostra liquidità.

Ma capitava anche che i nostri problemi non avessero nulla a che fare con la liquidità. In Corea, per esempio, le cinque fabbriche più grandi erano così enormi, e la competizione tra loro così spietata, che ci aspettavamo prima o poi qualche tentativo di contraffazione. Infatti, un giorno mi arrivò

per posta una replica perfetta della nostra Nike Bruin, incluso lo *swoosh* che era il nostro marchio di fabbrica. L'imitazione è adulazione, ma la contraffazione è un furto, e questo furto era diabolico. I dettagli e la lavorazione, pur in assenza di indicazioni da parte nostra, erano sorprendentemente buoni. Scrissi al presidente dell'azienda chiedendogli di smetterla subito, se non voleva che lo mandassi in prigione per un centinaio di anni.

E aggiunsi: a proposito, non le piacerebbe lavorare con noi?

Firmai un contratto con la sua fabbrica nell'estate del 1977, il che pose fine al problema della contraffazione, almeno per il momento. E, cosa più importante, ci diede la possibilità di spostare la produzione in modo massiccio, in caso di necessità.

Pose anche fine una volta per tutte alla nostra dipendenza dal Giappone.

I problemi non sarebbero mai finiti, ne ero consapevole, ma in quel momento eravamo così lanciati da superarli tutti. Per approfittarne, concepimmo una nuova campagna pubblicitaria con uno slogan eccitante: «Non c'è nessun traguardo». Era un'idea della nostra nuova agenzia di pubblicità e del suo amministratore delegato, John Brown. Che aveva appena aperto la sua agenzia a Seattle ed era giovane e brillante; e naturalmente l'opposto di un atleta. In quel periodo sembrava proprio che assumessimo solo gente così. A parte Johnson e me, la Nike era il paradiso del sedentario. Ma pur non essendo uno sportivo, Brown riuscì a ideare una campagna e uno slogan che catturavano alla perfezione la filosofia della Nike. La sua pubblicità mostrava un corridore lungo una strada di campagna solitaria, circondato da alti pini Douglas. In Oregon, certo. Il testo diceva: «Battere gli avversari è abbastanza facile. Battere se stessi è un impegno senza fine».

Tutti in azienda giudicarono l'annuncio innovativo e audace. Non si concentrava sul prodotto, ma sullo spirito alla base del prodotto, qualcosa che negli anni Settanta non si era mai visto. Le persone si complimentavano con me per quell'annuncio, come se avessimo realizzato qualcosa di rivoluzionario. Io mi stringevo nelle spalle. Non per modestia. Era solo che ancora non credevo nel potere della pubblicità. Per nulla. O un prodotto parla da sé, pensavo, oppure niente. Alla fine, è solo la qualità che conta.

Non riuscivo a immaginare una campagna pubblicitaria in grado di dimostrarmi che avevo torto, o di farmi cambiare idea.

I nostri pubblicitari, ovviamente, mi dicevano che avevo torto, torto, torto al mille per cento. Ma ogni volta io gli chiedevo: potete affermare in modo incontrovertibile che la gente compra le Nike grazie al vostro annuncio? Mi fate vedere le cifre, nero su bianco?

Silenzio.

No, dicevano... Non lo possiamo affermare in modo *incontrovertibile*.

Allora è un po' difficile entusiasinarsi, rispondevo io, non vi pare?

Silenzio.

Avrei tanto desiderato avere più tempo per rilassarmi e discutere le sottigliezze della pubblicità. Ma un giorno sì e un giorno no c'era una crisi cui far fronte, più grave e urgente di quale slogan stampare sotto una foto delle nostre scarpe. Nella seconda metà del 1977 la crisi arrivò dai nostri obbligazionisti. Che all'improvviso cominciarono a chiedere a gran voce un modo per recuperare i loro soldi. Il modo migliore sarebbe stato senz'altro un'offerta pubblica, che, come cercammo di spiegare loro, non era un'opzione. Non vollero darci retta.

Mi rivolsi ancora una volta a Chuck Robinson. Il quale si era distinto come capitano di corvetta su una nave da guerra nella seconda guerra mondiale. Aveva costruito la prima acciaieria dell'Arabia Saudita. Aveva contribuito a negoziare l'accordo bilaterale sul grano con i sovietici. Chuck era imbattibile negli affari, meglio di chiunque altro avessi mai conosciuto, e per un po' di tempo avevo fatto ricorso ai suoi consigli. Ma negli ultimi anni era stato il braccio destro di Henry Kissinger al Dipartimento di Stato, quindi era diventato «off limits» per me, secondo Jaqua. Ora, dopo la recente elezione di Jimmy Carter, Chuck era a Wall Street e di nuovo a disposizione come consulente. Lo invitai a venirci a trovare in Oregon.

Non dimenticherò mai il primo giorno che passò nel nostro ufficio. Lo aggiornai sugli sviluppi degli ultimi anni e lo ringraziai per i preziosi consigli sulle aziende giapponesi. Poi gli feci vedere i nostri bilanci. Li sfogliò rapidamente e cominciò a ridere. Non riusciva a trattenersi. «Dal punto di vista della composizione» disse «siete anche voi un'azienda giapponese: siete indebitati al 90 per cento!»

«Lo so.»

«Non potete continuare così» disse.

«Be'... Immagino sia per questo che sei qui.»

Come primo punto all'ordine del giorno, gli proposi di entrare nel nostro consiglio d'amministrazione. Con mia grande sorpresa, accettò. Poi gli chiesi un parere sulla quotazione in Borsa.

Disse che andare in Borsa non era una possibilità. Era un imperativo. Avevo bisogno di risolvere il problema del flusso di cassa, disse, di aggredirlo, di metterlo al tappeto una volta per tutte, altrimenti avrei potuto perdere l'azienda. Le sue valutazioni facevano venire i brividi, ma erano necessarie.

Per la prima volta mi resi conto che andare in Borsa era inevitabile, ma saperlo mi intristiva, non ci potevo fare niente. Naturalmente c'era la prospettiva di fare un bel mucchio di soldi. Ma diventare ricco non era mai stato un fattore determinante nelle mie decisioni, e ai Buttface importava ancora meno. Così, quando sollevai la questione nel ritiro successivo, riferendo agli altri ciò che mi aveva detto Chuck, non chiesi di riaprire la discussione. Mi limitai a metterla ai voti.

Hayes era a favore.

Johnson era contro.

Anche Strasser. «Sarà la fine della nostra cultura» continuava a ripetere.

Woodell rimase neutrale.

Se c'era una cosa su cui tutti eravamo d'accordo, però, era la mancanza di ostacoli. Niente impediva che ci quotassimo in Borsa. Le vendite erano straordinarie, il passaparola era positivo, le controversie legali superate. Il debito c'era, ma per il momento era gestibile. All'inizio delle festività natalizie del 1977, mentre le luci colorate cominciavano a brillare sulle case del quartiere, ricordo di aver pensato durante una delle mie corse serali: Sta per cambiare tutto. È solo una questione di tempo.

E poi arrivò la lettera.

Una piccola cosa insignificante. Una banale busta bianca. L'indirizzo del mittente stampato in rilievo. U.S. Customs Service, Washington DC. La aprii e le mie mani iniziarono a tremare. Era una fattura da pagare. Da 25 milioni di dollari.

La lessi e la rilessi. Non riuscivo a raccapezzarmi. Da quello che potevo capire, il governo federale stava dicendo che la Nike gli doveva tre anni di

imposte doganali, in virtù di una cosa chiamata «American Selling Price», un vecchio metodo di calcolo dei dazi. American Selling... che cosa? Convocai Strasser in ufficio e gli diedi la lettera. La lesse, e scoppiò a ridere. «Non può essere vero» disse, stuzzicandosi la barba. «Ho avuto la stessa identica reazione anch'io» mormorai.

Dopo averla guardata e riguardata, convenimmo che doveva trattarsi di un errore. Perché se non lo era, se davvero dovevamo al governo 25 milioni di dollari, eravamo finiti. Proprio così. Tutte le discussioni sul quotarci o meno in Borsa erano state un colossale spreco di tempo. Tutta una gran perdita di tempo, fin dal 1962. Non c'è nessun traguardo? Eccolo qui, è *questo* il traguardo.

Strasser fece qualche telefonata e tornò da me il giorno successivo. Questa volta non rideva. «Forse non è un errore» disse.

Si trattava di un intrigo. Dietro c'erano i nostri concorrenti americani, Converse e Keds, più qualche altra piccola azienda; in poche parole, tutto quello che rimaneva dell'industria americana della scarpa. Avevano fatto lobby a Washington, nel tentativo di rallentare il nostro slancio, e le loro pressioni avevano avuto successo, più di quanto avessero mai osato sperare. Erano riusciti a convincere i funzionari della dogana a impastoiarci applicandoci questo American Selling Price, una legge arcaica che risaliva all'epoca del protezionismo e che aveva preceduto – secondo alcuni favorito – la Grande Depressione.

In buona sostanza, l'American Selling Price, o ASP, stabiliva che i dazi di importazione sulle scarpe in nylon dovessero essere pari al 20 per cento del loro costo di produzione, a meno che non ci fosse una «scarpa simile» prodotta da un concorrente negli Stati Uniti. In questo caso, il dazio doveva essere pari al 20 per cento del *prezzo di vendita* applicato dal concorrente. Così, i nostri concorrenti non dovevano far altro che produrre qualche paio di scarpe negli Stati Uniti, farle dichiarare «simili», alzarne il prezzo alle stelle e... bang! Anche i dazi d'importazione a nostro carico sarebbero andati alle stelle.

Ed è proprio ciò che avevano fatto. Un trucchetto sporco, grazie al quale erano riusciti a far aumentare i nostri dazi di importazione del 40 per cento, con effetto retroattivo. La dogana ci stava dicendo che gli dovevamo anni e anni di dazi non pagati, per un totale di 25 milioni di dollari. Sporco trucco

o meno, Strasser mi disse che con la dogana non si scherzava. Gli dovevamo 25 milioni di dollari, e li volevano. Subito.

Appoggiai la fronte sulla scrivania. Qualche anno prima, quando avevo combattuto contro la Onitsuka, mi ero detto che le radici del problema affondavano nelle differenze culturali. Quella parte di me che era stata plasmata dalla seconda guerra mondiale non era poi così sorpresa di trovarsi ai ferri corti con un ex nemico. Ora c'ero io nella posizione dei giapponesi, in guerra contro gli Stati Uniti d'America. Contro il mio stesso governo.

Era un conflitto che non mi sarei mai aspettato, e che non volevo assolutamente; tuttavia, non potevo evitarlo. Perdere significava la fine di tutto. Quello che il governo chiedeva, 25 milioni di dollari, era più o meno l'equivalente del nostro fatturato per l'intero 1977. Anche se fossimo riusciti in qualche modo a versare l'equivalente di un anno di ricavi, non avremmo mai potuto *continuare* a pagare dei dazi più alti del 40 per cento.

Quindi c'era una sola cosa da fare, dissi a Strasser con un sospiro. «Dovremo combattere con tutte le armi che abbiamo.»

Non so perché questa crisi mi colpisse più di tutte le altre, a livello psicologico. Continuavo a ripetermi: ne abbiamo passate tante, ce la faremo anche questa volta.

Ma questa sembrava diversa dalle altre.

Cercai di parlarne con Penny, ma secondo lei in realtà non parlavo, grugnivo, con lo sguardo fisso. «Ecco che arriva il muro» diceva esasperata, e anche un po' spaventata. Avrei voluto dirle che è così che fanno gli uomini, quando vanno in guerra. Costruiscono muri. Alzano il ponte levatoio. Riempiono il fossato.

Ma non sapevo come dirglielo, da dietro il mio muro sempre più alto. Nel 1977 persi la capacità di parlare. Ero immerso nel silenzio o nella rabbia. La sera tardi, dopo aver parlato al telefono con Strasser, Hayes o Woodell, o con mio padre, non vedevo nessuna via d'uscita. Non vedevo altra soluzione se non chiudere l'azienda che avevo messo in piedi lavorando così duramente. E così esplodevo... contro il telefono. Invece di riagganciare, sbattevo giù il ricevitore, poi lo sbattevo di nuovo, sempre più forte, fino a mandarlo in frantumi. L'ho riempito di botte più di una volta, quel telefono.

Dopo la terza o la quarta volta, notai che il tecnico della compagnia telefonica mi fissava. Aveva sostituito l'apparecchio e controllato che ci fosse il segnale di linea, poi, mettendo via gli attrezzi, commentò a bassa voce: «È una cosa... da persona immatura, questa».

Annuii.

«Lei però è un adulto, mi pare» aveva detto.

Annuii di nuovo.

Se un tecnico dei telefoni si sente in dovere di rimproverarti, pensai, vuol dire che forse devi cambiare atteggiamento. Quel giorno feci a me stesso una promessa. Giurai che da allora in poi avrei meditato, contato fino a cento, sarei andato a correre tutte le sere per 20 chilometri, avrei fatto qualsiasi cosa pur di non andare in pezzi.

Non andare in pezzi non equivaleva a essere un buon padre. Mi ero sempre ripromesso che sarei stato un padre migliore per i miei figli di quanto mio padre fosse stato per me, nel senso che non gli avrei negato la mia esplicita approvazione, l'attenzione per ciò che facevano. Ma alla fine del 1977, quando analizzai il tempo che passavo lontano dai ragazzi, e quanto ero distante anche quando ero a casa, in tutta onestà mi diedi dei voti bassi. Guardandola da un punto di vista strettamente numerico, potevo solo dire che, rispetto a mio padre, ero migliore del 10 per cento.

Almeno io provvedo più adeguatamente ai bisogni della famiglia, mi dissi.

E almeno continuo a raccontargli le fiabe della buonanotte.

Boston, aprile 1773. Per protestare contro l'aumento dei dazi di importazione sul loro amato tè, Matt e Travis salirono di nascosto, insieme a decine di coloni arrabbiati, a bordo di tre navi nel porto di Boston e gettarono in mare tutto il tè...

Non appena chiudevano gli occhi, sgattaiolavo fuori dalla stanza, mi sistemavo in poltrona e alzavo il telefono. *Ciao papà. Sì, come stai?... Io? Così così...*

Negli ultimi dieci anni era stato per me il bicchiere della staffa, l'ancora di salvezza. Ma ora più che mai non potevo farne a meno. Cercavo cose che potevo avere solo dal mio vecchio, anche se sarei stato in grosse difficoltà a dar loro un nome.

Rassicurazione?

Fiducia?

Consolazione?

Il 9 dicembre 1977 le ottenni tutte in una volta. E fu grazie allo sport, naturalmente.

Quella sera gli Houston Rockets affrontavano i Los Angeles Lakers. All'inizio del secondo tempo, il difensore dei Lakers, Norm Nixon, sbagliò un tiro in sospensione e il suo compagno di squadra Kevin Kunnert, uno spilungone dell'Iowa da due metri e dieci, lottò sul rimbalzo con Kermit Washington degli Houston. Nella mischia, Washington si aggrappò ai calzoncini di Kunnert e Kunnert reagì con una gomitata. Washington allora colpì Kunnert alla testa. Scoppiò una rissa. Rudy Tomjanovich degli Houston intervenne in difesa dei suoi compagni di squadra, e allora Washington si girò e gli sferrò un cazzotto micidiale, rompendogli naso e mascella e provocandogli un disallineamento della calotta cranica. Tomjanovich cadde a terra come centrato da una fucilata. Il suo corpo massiccio si abbatté sul campo con un tonfo spaventoso. Il suono riecheggiò fino alle tribune superiori del Los Angeles Forum, e Tomjanovich rimase lì, immobile, per parecchi secondi in una pozza di sangue che si allargava sempre di più.

Non avevo avuto altre notizie fino a quando, quella sera, non parlai con mio padre. Era senza fiato. Mi stupiva che avesse guardato la partita, ma quell'anno tutti a Portland stavano impazzendo per il basket, perché i nostri Trail Blazers erano i detentori del titolo del campionato NBA. Eppure, non era stato il gioco in sé a farlo restare a bocca aperta. Dopo avermi detto della rissa, gridò: «Accidenti, Buck, è stata una delle cose più incredibili che abbia mai visto». E, dopo una lunga pausa: «La telecamera continuava a zoomare e si vedeva proprio chiaramente... sulle scarpe di Tomjanovich... lo *swoosh*! E continuavano a zoomare sullo *swoosh*».

Non avevo mai sentito una simile fierezza nella voce del mio vecchio. Certo, Tomjanovich era in ospedale che lottava tra la vita e la morte, e di sicuro aveva le ossa della faccia sparse in giro per il cranio, ma il logo di Buck Knight era sotto i riflettori nazionali.

Dev'essere stato quella sera che lo *swoosh* diventò reale per mio padre. Rispettabile. In verità, non usò il termine «fiero». Ma io riattaccai sentendomi come se l'avesse detto.

Forse ne è valsa la pena, mi dissi.

Forse.

Le vendite erano cresciute con progressione geometrica, anno dopo anno, da quando avevo venduto le prime centinaia di Valiant. Ma verso la fine del 1977 erano proprio alle stelle. Quasi 70 milioni di dollari. Così Penny e io decidemmo di comprare una casa più grande.

Era una cosa strana da fare, nel bel mezzo di uno scontro apocalittico con il governo. Ma mi piaceva l'idea di comportarmi *come se* la faccenda fosse destinata a risolversi bene.

La fortuna aiuta gli audaci, e roba del genere.

Mi piaceva anche l'idea di un cambio di scenario.

Forse, pensai, ci porterà fortuna.

Ci dispiaceva lasciare la vecchia casa, ovvio. Entrambi i ragazzi avevano mosso lì i primi passi, e per Matthew quella piscina era tutto. Solo quando sguazzava in acqua era davvero tranquillo. Ricordo Penny che scuoteva il capo dicendo: «Una cosa è certa: questo ragazzo non annegherà mai».

Ma i nostri figli stavano diventando grandi, avevano disperatamente bisogno di più spazio, e nella nuova casa ce n'era in abbondanza. Sorgeva su un terreno di 2 ettari che sovrastava Hillsboro, e tutte le stanze erano spaziose e ben arieggiate. Fin dalla prima notte capimmo di aver trovato la casa per noi. C'era anche una nicchia per la mia poltrona.

In onore della nostra nuova casa, del nostro nuovo inizio, cercai di tenere fede a un nuovo programma. A meno che non fossi fuori città, cercavo di assistere a tutte le partite di basket giovanile e di calcio giovanile, e agli incontri della Little League. Passai interi weekend a insegnare a Matthew come roteare una mazza da baseball, anche se entrambi ci chiedevamo il perché. Non voleva tenere fermo il piede posteriore. Non voleva darmi retta. E ogni volta litigava con me.

La palla si muove, mi diceva, perché io non devo?

Perché se ti muovi è più difficile colpire.

Quella non era mai una ragione abbastanza buona, per lui.

Matthew non era solo un ribelle. Non era solo – mi resi conto – un bastian contrario. Proprio non riusciva a rispettare l'autorità, e in ogni ombra percepiva l'autorità in agguato. Ogni ostacolo alla sua volontà era una forma di oppressione, quindi un'istigazione alla rivolta. A calcio, per esempio, giocava in modo anarchico. Non si misurava tanto con

l'avversario quanto con le regole, con il sistema. Se il miglior giocatore dell'altra squadra avanzava verso di lui in attacco, Matthew dimenticava la partita, dimenticava la palla e puntava dritto agli stinchi. Il ragazzo finiva a terra, arrivavano i genitori e si scatenava un pandemonio. Durante una di queste mischie provocate da Matthew, lo guardai e mi resi conto che non voleva essere lì più di quanto lo volessi io. Non amava il calcio. Come non gli piaceva nessun altro sport. Lui stava giocando, e io lo guardavo giocare, unicamente per una sorta di senso del dovere.

Con il passare del tempo, il suo atteggiamento aveva avuto un effetto negativo pure sul fratello minore. Anche se Travis era un atleta di talento e amava lo sport, Matthew era riuscito a fargli perdere interesse. Un giorno, Travis aveva smesso completamente di praticarlo. Non avrebbe più fatto parte di nessuna squadra. Gli chiesi di ripensarci, ma l'unica cosa che aveva in comune con Matthew, e forse con suo padre, era una vena di testardaggine. Di tutte le trattative della mia vita, quelle con i miei figli sono state le più difficili.

La vigilia di Capodanno del 1977, mentre giravo per la mia nuova casa a spegnere le luci, percepii una sorta di incrinatura in quelle che erano le fondamenta della mia esistenza. La mia vita si basava sullo sport, la mia azienda si basava sullo sport, il mio legame con mio padre si basava sullo sport, ma nessuno dei miei due figli voleva avere nulla a che fare con lo sport.

Al pari dell'American Selling Price, sembrava veramente troppo ingiusto.

1978

Strasser era il nostro generale a cinque stelle, e io ero pronto a seguirlo in qualsiasi scontro, anche sotto il fuoco nemico. Nel corso della nostra lotta contro la Onitsuka la sua rabbia mi aveva confortato e sostenuto, e il suo cervello era stato un'arma formidabile. In questo nuovo conflitto con la dogana era doppiamente furioso. Bene, pensai. Si aggirava per gli uffici come un vichingo arrabbiato, e i suoi passi pesanti erano musica per le mie orecchie.

Entrambi, però, sapevamo che quella rabbia non sarebbe bastata. Né Strasser da solo. Dovevamo batterci contro gli Stati Uniti d'America, e avevamo bisogno di *più* uomini validi. Strasser, quindi, si rivolse a un giovane avvocato di Portland, un suo amico di nome Richard Werschkul.

Non rammento di essere mai stato presentato a Werschkul, né che qualcuno mi abbia chiesto di incontrarlo o di assumerlo. Ricordo soltanto di essermi improvvisamente *accorto* di Werschkul, di essermi ritrovato profondamente conscio della sua continua presenza. Come ci si accorge di un picchio in giardino. O nella tua testa.

Quasi sempre quella di Werschkul era una presenza gradita. Apprezzavamo il suo atteggiamento positivo, e le sue credenziali erano impeccabili. Laurea a Stanford, giurisprudenza alla University of Oregon. Inoltre aveva una personalità irresistibile, aveva presenza. Scuro di capelli, magro, con gli occhiali, sarcastico, aveva una profonda voce baritonale, sonora, un po' come Darth Fener con il raffreddore. In linea generale dava la sensazione di un uomo con un obiettivo, e questo obiettivo non prevedeva né la resa né il sonno.

D'altra parte aveva anche un lato eccentrico. Tutti ne avevamo uno, ma lui aveva quella che nonna Hatfield avrebbe definito una testa «da selvaggio». In lui c'era sempre qualcosa che non... quadrava. Per esempio, pur essendo nato nell'Oregon, aveva un'aria da East Coast che lasciava sconcertati. Giacche blu, camicie rosa, cravatte a farfallino. Talvolta, il suo accento suggeriva estati a Newport, la squadra di canottaggio di Yale, una scuderia di cavalli da polo. Un'eccentricità inaudita per qualcuno che conosceva a menadito la Willamette Valley. Pur sapendo essere molto

spiritoso, persino sciocco, in un batter d'occhio riusciva a diventare terribilmente serio.

E nulla lo rendeva serio quanto l'argomento Nike contro dogana degli Stati Uniti.

Alcuni alla Nike erano preoccupati da tanta serietà, temendo che rasentasse l'ossessione. Per me va bene, pensai. Forse un ossessivo era la sola persona adatta per quel lavoro. O per me. Alcuni dubitavano della sua stabilità. Ma parlando di stabilità, mi chiedevo, chi di noi scaglierebbe la prima pietra?

E poi piaceva a Strasser, e io mi fidavo di Strasser. Così non esitai quando Strasser suggerì di promuovere Werschkul e di mandarlo a Washington, dove sarebbe stato più vicino ai politici che ci serviva avere al nostro fianco. Naturalmente, nemmeno Werschkul ebbe esitazioni.

Nello stesso periodo in cui spedimmo Werschkul a Washington, io spedii Hayes a Exeter per controllare come andavano le cose alla fabbrica e vedere come se la cavavano Woodell e Johnson. Sul suo programma c'era anche l'acquisto di una macchina, un mescolatore per gomma che, a quanto pareva, ci avrebbe aiutati a imporre la qualità delle nostre suole e delle nostre intersuole. Bowerman, poi, lo voleva per i suoi esperimenti, e la mia politica era ancora quella del QCVB, Qualsiasi Cosa Voglia Bowerman. Se Bowerman ordina un carro armato Sherman, avevo detto a Woodell, non fare domande. Chiama il Pentagono.

Quando però Hayes chiese a Woodell di quegli «aggeggi per mescolare la gomma» e dove trovarne uno, Woodell si strinse nelle spalle. Mai sentito parlare. E lo spedì da Giampietro, che ovviamente sapeva tutto sui mescolatori per gomma, e qualche giorno più tardi Hayes si ritrovò ad arrancare dietro Giampietro in località sperdute del Maine, diretto alla cittadina di Saco per un'asta di macchinari industriali.

All'asta, Hayes non trovò un mescolatore per gomma, ma si innamorò del posto, una vecchia fabbrica di mattoni su un'isola del fiume Saco. Sembrava uscita da un libro di Stephen King, ma questo non lo spaventò. Anzi, lo affascinò. Immagino che fosse normale, per un uomo con la mania dei bulldozer, innamorarsi di una fabbrica corrosa dalla ruggine. E, sorpresa, era in vendita. Prezzo: 500.000 dollari. Hayes ne offrì al proprietario 100.000 e si accordarono per 200.000.

«Congratulazioni» dissero Hayes e Woodell al telefono quel pomeriggio.

«Per cosa?»

«Per una cifra di poco superiore al costo di un mescolatore per gomma, sei l'orgoglioso proprietario di un'intera fabbrica» risposero.

«Che diavolo state dicendo?»

Mi informarono. Come Jack quando parla alla mamma dei fagioli magici, cominciarono a bofonchiare quando arrivarono alla parte riguardante il prezzo... e al fatto che, per ristrutturare la fabbrica, servivano decine di migliaia di dollari.

Capii che avevano bevuto, e in seguito Woodell avrebbe confessato che, quando si erano fermati a un enorme discount di liquori nel New Hampshire, Hayes aveva ululato: «A prezzi come questi? Un vero uomo *non* può permettersi di *non* bere!».

Mi alzai dalla poltrona e urlai nella cornetta: «Idioti! Che me ne faccio di una fabbrica *non funzionante* a Saco, nel Maine?».

«Magazzino?» risposero. «E un domani potrebbe essere un complemento alla nostra fabbrica di Exeter.»

Urlai peggio di John McEnroe: «Non potete dire *sul serio*! Non osate nemmeno!».

«Troppe tardi. L'abbiamo già comprata.»

Segnale di linea.

Mi sedetti. Non ero nemmeno arrabbiato. Ero troppo sconvolto per esserlo. La dogana pretendeva da me 25 milioni di dollari che non avevo, e i miei uomini scorrazzavano per il paese firmando assegni da centinaia di migliaia di dollari senza neppure chiedermelo. All'improvviso una calma irreale, quasi comatosa, cadde su di me. E mi dissi: chi se ne frega. Quando subentrerà il governo, quando si prenderà tutto quanto, che capiscano loro che farsene di una fabbrica inattiva a Saco, nel Maine.

Più tardi Hayes e Woodell richiamarono dicendo che avevano scherzato sull'acquisto della fabbrica. «Volevamo farti arrabbiare» dissero. «Ma dovresti proprio comprarla. Devi farlo.»

Bene, risposi stancamente, bene. Qualsiasi cosa voi idioti pensiate sia meglio.

Eravamo sulla buona strada per arrivare a 140 milioni di dollari di vendite nel 1979. E, notizia anche migliore, la qualità cresceva di pari passo. Gli

addetti ai lavori, quelli ben informati sull'industria calzaturiera, scrivevano articoli in cui ci lodavano per aver «finalmente» messo sul mercato una scarpa migliore dell'Adidas. A mio parere, i bene informati erano in ritardo. Se escludiamo qualche passo falso agli inizi, da anni ormai la qualità dei nostri prodotti era altissima. E non ci eravamo mai tirati indietro quanto a innovazioni (avevamo anche in cantiere le suole ad aria di Rudy).

A parte la guerra contro il governo, eravamo in gran forma.

Un po' come dire: a parte il fatto che eravamo nel braccio della morte, la vita ci andava alla grande.

Altro buon segno. Dopo un po', qualsiasi sede cominciava ad andarci stretta. Quell'anno traslocammo ancora, sistemandoci in una palazzina di 3800 metri quadrati tutta nostra a Beaverton. Il mio ufficio privato era elegante ed enorme, più grande di tutta la nostra prima sede, quella accanto al Pink Bucket.

E completamente vuoto. La decoratrice d'interni aveva optato per il minimalismo giapponese, con una nota assurda che suscitava l'ilarità generale. Come tocco di classe aveva piazzato accanto alla mia scrivania una poltrona di cuoio che era un enorme guantone da baseball. «Ora,» mi disse «si potrà sedere qui ogni giorno e pensare alle sue... cose di sport.»

Sedetti su quella poltrona sentendomi una palla lanciata male e guardai fuori. Avrei dovuto gustare quel momento, apprezzarne l'umorismo e l'ironia. Uno dei grandi dispiaceri della mia vita era stata l'esclusione dalla squadra di baseball della mia scuola, e in quel momento ero seduto su un guantone gigante, in un ufficio sfacciatamente chic, ed ero il presidente di un'azienda che vendeva «cose di sport» ai giocatori di baseball professionisti. Ma invece di apprezzare i traguardi raggiunti, vedevo soltanto la strada che ci restava da fare. Dalla mia finestra si godeva una vista meravigliosa, ma tutto quello che riuscivo a vedere io era il bicchiere mezzo vuoto.

Allora non capivo cosa mi stesse accadendo, ma ora sì. Stavo pagando tutti gli anni di stress. Se vedi soltanto problemi, non hai una visione chiara delle cose. E proprio nel momento in cui avevo bisogno di essere più lucido, ero prossimo all'esaurimento.

Nell'ultimo Buttface del 1978 tenni un discorso d'apertura entusiastico, cercando di infiammare la truppa, ma soprattutto me stesso. «Signori,»

esordii «nel nostro settore siamo come Biancaneve e i sette nani! E l'anno prossimo... finalmente... uno dei nani calerà le mutande a Biancaneve!»

Come se la metafora richiedesse spiegazioni, precisai che Biancaneve era la Adidas. E, tuonai, stava arrivando il nostro momento!

Prima, però, dovevamo cominciare a vendere abbigliamento. I numeri dicevano che la Adidas vendeva più abbigliamento che scarpe, ma soprattutto la cosa dava loro un vantaggio psicologico. Contribuiva infatti ad attirare i grandi atleti con contratti di sponsorizzazione più allettanti. Guardate tutto quello che possiamo darvi, diceva la Adidas indicando magliette, pantaloni, tute e altro. E lo stesso valeva quando trattava con i migliori negozi di articoli sportivi.

Inoltre, se mai avessimo risolto il contenzioso con la dogana, e se mai avessimo voluto quotarci in Borsa, Wall Street non ci avrebbe tributato il dovuto rispetto se fossimo stati semplicemente un'azienda di scarpe. Dovevamo diversificare, il che significava sviluppare una valida linea di abbigliamento e trovare una persona decisamente in gamba da mettere a capo del settore. E al Buttface annunciai che quella persona sarebbe stata Ron Nelson.

«Perché proprio lui?» chiese Hayes.

«Be',» risposi «tanto per cominciare è un revisore dei conti...»

Hayes si mise le mani nei capelli. «Proprio quello che ci serviva,» disse «un altro contabile.»

Touché. Sembrava che io riuscissi ad assumere soltanto revisori dei conti. E avvocati. Non che provassi una bizzarra affezione per loro, semplicemente non sapevo dove altro cercare persone di talento. E per l'ennesima volta rammentai a Hayes che non esisteva una scuola calzaturiera, un'Università della Scarpa alla quale attingere. Dovevamo assumere persone dalla mente acuta, questa era la priorità, e contabili e avvocati avevano almeno dimostrato di saper padroneggiare argomenti difficili. E superare grandi prove.

Gran parte di loro, inoltre, possedeva un bagaglio di competenze di base. Se assumevi un contabile, eri certo che almeno sapesse contare. Se assumevi un avvocato, eri certo che almeno sapesse parlare. Se assumevi un esperto di marketing, o uno sviluppatore di prodotti, cosa sapevi di lui? Niente. Non potevi prevedere cosa avrebbe fatto, e neppure se fosse in grado di fare qualcosa. E il classico laureato in gestione aziendale? Non

aveva la minima voglia di cominciare vendendo scarpe da un borsone. Per di più, nessuna di queste persone aveva la minima esperienza, quindi assumerle era un azzardo basato soltanto su un semplice colloquio.

E poi, volendo parlare di revisori abilitati, Nelson era un'eccellenza. Era diventato dirigente in soli cinque anni, un record. Ed era uscito dal liceo con i migliori voti della sua classe (purtroppo scoprimmo solo in seguito che era andato al liceo nel Montana orientale e che nella sua classe erano solo in cinque).

Il lato negativo, considerando la rapidità della sua carriera, era l'età. Forse era troppo giovane per gestire una cosa grossa come il lancio di una linea di abbigliamento. Ma poi mi dissi che quello non sarebbe stato un problema, visto che si trattava di un compito relativamente facile. In fondo, non richiedeva la conoscenza di particolari tecnologie o nozioni di fisica. Come aveva detto una volta Strasser scherzando: «Non esistono i pantaloncini ad aria».

Ma poi, durante uno dei primi incontri con Nelson poco dopo la sua assunzione, notai... che non aveva alcun senso dello stile. Da qualunque angolazione lo guardassi, mi rendevo conto che era forse la persona peggio vestita che conoscessi. Peggio di Strasser. Persino la sua auto, che vidi un giorno nel parcheggio, era di un'orrida tonalità di marrone. Quando ne parlai con Nelson, scoppiò a ridere. Ed ebbe la faccia tosta di dirmi che tutte le sue macchine erano sempre state di quel colore.

«Forse ho fatto un errore con Nelson» confidai a Hayes.

Io non ero certo un figurino. Ma sapevo come indossare un abito decente. E siccome la mia azienda stava per lanciare una linea di abbigliamento, cominciai a vestirmi con maggiore cura e a badare a come si vestivano gli altri. Sul secondo fronte rimasi inorridito. Nei nostri nuovi uffici passavano banchieri e investitori, rappresentanti della Nissho, tutte persone su cui dovevamo far colpo, e ogni volta che vedevano Strasser con le sue camicie hawaiane, o Hayes con i suoi completi da manovratore di bulldozer, sembrava avessero inghiottito un rospo. A volte la nostra eccentricità era oggetto di battute spiritose (un dirigente della Footlocker disse: «Vi consideravamo dèi, finché non abbiamo visto le vostre macchine»). Ma in genere era imbarazzante. E potenzialmente dannoso. Quindi, verso la fine del 1978, istituì un rigido codice di abbigliamento aziendale.

La reazione non fu particolarmente entusiastica. «Stronzate da grande azienda» borbottarono molti. Alcuni mi presero in giro. I più mi ignorarono. Anche un osservatore casuale si sarebbe accorto che Strasser aveva cominciato a vestirsi *peggio*. Il giorno che si presentò in ufficio con un paio di bermuda sformati, come uno che porta a spasso il cane, esplosi. Quella era insubordinazione.

Lo intercettai in corridoio e lo richiamai. «Devi metterti giacca e cravatta!» sbottai.

«Non siamo un'azienda da giacca e cravatta» replicò.

«Adesso lo siamo.»

Girò sui tacchi.

Nei giorni successivi continuò a vestirsi in stile volutamente casual, per provocare. Lo multai. Diedi istruzioni in contabilità di dedurre 75 dollari dal suo stipendio.

Ovviamente si infuriò. E cominciò a tramare alle mie spalle. Qualche giorno dopo, lui e Hayes arrivarono davvero in ufficio in giacca e cravatta, ma del tutto improbabili. A righe o scozzesi, a quadri, a pois, in rayon, poliestere... e tela ruvida? Loro la intendevano come una farsa, ma anche come una forma di protesta, un gesto di disobbedienza civile, però io non ero dell'umore di sopportare due Gandhi della moda che inscenavano una protesta. E cancellai il loro invito per il successivo Buttface. Poi ordinai loro di andarsene a casa e di non tornare fino a quando non fossero stati disposti a comportarsi, e vestirsi, da adulti.

«E tu... ti becchi un'altra multa!» urlai a Strasser.

«Allora puoi fotterti!» fu l'urlo di risposta.

In quel preciso momento mi voltai. Nelson stava venendo verso di me, vestito molto peggio di loro. Pantaloni a zampa in poliestere e camicia di seta rosa slacciata fino all'ombelico. Strasser e Hayes erano un conto, ma che diavolo protestava quel novellino contro il mio nuovo codice di abbigliamento? Dopo che l'avevo appena *assunto*? Gli mostrai la porta e spedii anche lui a casa. Dal suo sguardo confuso e inorridito compresi che non stava protestando. Aveva poco stile per natura.

Il mio nuovo capo del settore abbigliamento.

Quel giorno mi rifugiai nella mia poltrona a quantone e fissai a lungo fuori dalla finestra. Cose di sport.

Lo sentivo arrivare. E arrivò, oh se arrivò.

Qualche settimana dopo, Nelson, in piedi davanti a noi, presentò formalmente la prima linea di abbigliamento Nike. Gonfio di orgoglio, sorridente per l'entusiasmo, dispose tutti i nuovi capi sul tavolo della sala riunioni. Pantaloncini infangati, magliette lacere, felpe spiegazzate: tutti quei capi orribili sembravano arrivare direttamente dai cassonetti della spazzatura. Il colmo, però, fu che Nelson li estraeva da un sacchetto di carta sporco che sembrava contenere anche il suo pranzo.

La reazione iniziale fu di shock. Nessuno sapeva cosa dire. Alla fine qualcuno ridacchiò. Probabilmente Strasser. Poi si sentì una risata fragorosa. Forse di Woodell. Infine la diga cedette. Tutti ridevano dondolandosi avanti e indietro e cadendo dalle sedie. Nelson, accortosi di aver fatto un terribile errore, cominciò a rimettere in tutta fretta i vestiti nel sacchetto di carta, che si strappò fra le risate degli astanti. Anch'io ridevo, più forte di tutti, ma sentivo che sarei potuto scoppiare a piangere da un momento all'altro.

Poco dopo trasferii Nelson al nuovo reparto di produzione, dove, con il suo notevole talento per i numeri, poté fare un ottimo lavoro. E, senza troppo chiasso, passai Woodell all'abbigliamento. Lì fu impeccabile come sempre, e diede vita a una linea che ottenne all'istante l'attenzione e il rispetto del settore. Mi chiesi perché non lasciassi fare tutto a Woodell.

Compreso il mio lavoro. Magari sarebbe potuto tornare a est e togliermi di dosso la dogana.

Nel bel mezzo di tutto questo tumulto, nel pieno delle incertezze sul futuro, avevamo bisogno di un'iniezione di ottimismo, che arrivò alla fine del 1978 quando finalmente uscì la Tailwind. Sviluppata a Exeter, fabbricata in Giappone, l'idea di M. Frank Rudy era ben più di una scarpa. Era un'opera d'arte postmoderna. Grande, luccicante, color argento, con le solette ad aria brevettate da Rudy, vantava dodici diverse innovazioni. La lanciammo in grande stile con una clamorosa campagna pubblicitaria e legammo il lancio alla Maratona di Honolulu, dove molti concorrenti l'avrebbero indossata.

Andammo tutti alle Hawaii per l'occasione, che si trasformò in un vero baccanale e in una scherzosa incoronazione di Strasser. Lo stavo passando dal dipartimento legale al marketing, per toglierlo dalla confortevole routine di lavoro, come amavo fare di tanto in tanto con tutti per evitare che si adagiassero. La Tailwind fu il primo, grande progetto di Strasser, che quindi

si sentiva un po' come re Mida. «Ce l'ho fatta» continuava a dire, e chi mai avrebbe voluto togliergli quel guizzo di vanità? Dopo il suo sensazionale debutto, la Tailwind divenne un mostro di vendite. Nel giro di dieci giorni cominciammo a pensare che avrebbe potuto eclissare la Waffle Trainer.

Poi cominciarono ad arrivare i rapporti. I clienti le stavano restituendo in massa ai negozi, lamentandosi che scoppiavano e si aprivano. Le autopsie sui resi rivelarono una fatale pecca di progettazione. I frammenti di metallo della vernice argentata sfregavano contro la tomaia della scarpa agendo come microscopici rasoi, tagliando e rovinando il tessuto. Le ritirammo dal mercato offrendo il rimborso totale, e metà della prima generazione di Tailwind finì nel cassonetto.

Quella che era cominciata come un'iniezione di ottimismo finì come una batosta alla fiducia di tutti noi. Ognuno reagì a suo modo. Hayes guidava freneticamente un bulldozer in cerchio. Woodell restava ogni giorno più a lungo in ufficio, mentre io passavo inebetito dalla poltrona a guantone a quella reclinabile.

Con il tempo tutti fingemmo di credere che non fosse stata poi una gran botta. Avevamo appreso una lezione preziosa. Non mettere dodici innovazioni in una sola scarpa. Significa pretendere troppo dalla scarpa, e anche dai progettisti. E tutti decidemmo che era onorevole anche dire: «Adesso si riparte da zero». E ricordammo quante piastre da waffle aveva rovinato Bowerman.

L'anno prossimo, dicemmo. Vedrai. L'anno prossimo. Finalmente il nano calerà le mutande a Biancaneve.

Strasser, tuttavia, non riuscì a superare il colpo. Cominciò a bere e ad arrivare tardi in ufficio. Ormai il suo abbigliamento era l'ultimo dei miei problemi. Probabilmente si trattava del suo primo fallimento in assoluto, e ricorderò sempre quelle orribili mattine d'inverno, quando lo vedevo trascinarsi nel mio ufficio con le ultime, pessime notizie sulla Tailwind. Riconoscevo i segni. Anche lui si stava avvicinando all'esaurimento.

L'unica persona che non cadde in depressione per la Tailwind fu Bowerman. Anzi, quel catastrofico debutto lo aiutò a uscire dall'apatia che lo aveva colto dopo la pensione. E quanto gli piaceva poter dire a me, a tutti: «Ve l'avevo detto».

Nelle nostre fabbriche a Taiwan e in Corea ferveva l'attività, e quell'anno ne apriamo di nuove a Heckmondwike, in Inghilterra, e in Irlanda. Gli osservatori, vedendo le nostre nuove fabbriche e i nostri dati di vendita, dissero che eravamo inarrestabili. Ben pochi immaginavano che eravamo al lumicino. O che il nostro capo del marketing era sprofondato nella depressione. O che il nostro fondatore, e presidente, se ne stava seduto su un enorme guantone da baseball con la faccia scura.

L'esaurimento si diffuse in ufficio come una malattia contagiosa. E mentre in tutti noi si stava spegnendo l'ardore di un tempo, il nostro uomo a Washington faceva fuoco e fiamme.

Werschkul aveva fatto tutto ciò che gli avevamo chiesto. Aveva attaccato bottone con i politici. Aveva presentato petizioni, trovato alleati, perorato appassionatamente la nostra causa, anche se con un pizzico di follia. Un giorno dopo l'altro aveva percorso i corridoi del Congresso distribuendo Nike gratis. Un regalo, ma con lo *swoosh*. (Sapendo che deputati e senatori erano tenuti per legge a dichiarare i doni ricevuti di valore superiore ai 35 dollari, Werschkul metteva sempre nel pacchetto una fattura per 34,99 dollari.) Ma tutti i politici gli ripetevano la stessa cosa: Dammi qualcosa di scritto, ragazzo mio, qualcosa che possa studiare. Forniscimi un'analisi del tuo caso.

Werschkul impiegò mesi a scrivere un'analisi, e per poco l'esaurimento non venne anche a lui. Quello che avrebbe dovuto essere un riassunto, una memoria, si gonfiò fino a diventare un trattato, *Il declino e la caduta dell'impero Nike*, un tomo di *centinaia* di pagine. Più lungo di Proust e di Tolstoj, e non altrettanto leggibile, anzi. Aveva persino un titolo. Senza un briciolo di ironia Werschkul lo aveva battezzato: *Werschkul on American Selling Price. Volume I*.

A pensarci, a pensarci davvero, la cosa inquietante era quel *Volume I*.

Mandai Strasser a est per tenere a freno Werschkul e, se necessario, farlo ricoverare in un reparto di psichiatria. Calma quel ragazzo, lo istruii. La prima sera andarono in un pub di Georgetown per bere uno o più cocktail, e alla fine della serata Werschkul non era affatto più tranquillo. Anzi. Salì in piedi su un tavolo per fare un pistolotto agli astanti. E, parafrasando uno dei padri della Rivoluzione americana, lanciò un «O Nike o morte!». Gli altri clienti, ovviamente, votarono per la seconda ipotesi. Strasser provò a far scendere Werschkul, ma lui si stava appena scaldando. «Vi rendete conto,

gente,» urlò «che è sotto processo la libertà? LA LIBERTÀ. Lo sapevate che il padre di Hitler era un ispettore delle dogane?»

Guardando il lato positivo, penso che Werschkul avesse spaventato Strasser. Il quale, quando tornò e mi parlò delle condizioni mentali di Werschkul, sembrava di nuovo il vecchio Strasser.

Ci facemmo una bella risata, una risata risanatrice. Poi mi porse una copia di *Werschkul on American Selling Price. Volume I*. Werschkul l'aveva persino fatto rilegare. In pelle.

Guardai il titolo: *WASP*. Perfetto. Molto Werschkul.

«Lo leggerai?» mi chiese Strasser.

«Aspetterò che esca il film» risposi lasciandolo cadere con un tonfo sulla scrivania.

In quel momento seppi che dovevo volare a Washington: dovevo affrontare il problema personalmente. Non c'era altro modo.

E forse avrebbe guarito il mio esaurimento. Forse, mi dissi, la cura per l'esaurimento era lavorare di più.

1979

Occupava un ufficetto al ministero del Tesoro, grande più o meno come l'armadio della biancheria di mia madre. C'era giusto lo spazio per la classica scrivania governativa di metallo grigio e per una sedia coordinata per i rari visitatori.

Mi indicò la sedia. Si accomodi, disse.

Mi sedetti e mi guardai intorno, incredulo. Era questo l'ufficio dell'uomo che continuava a mandarci quelle maledette ingiunzioni da 25 milioni di dollari? Poi osservai lui, un burocrate con gli occhietti luccicanti. Quale creatura mi ricordava? Non un verme. Era più grosso. Non un serpente. Era qualcosa di più complesso. Poi compresi. Il polpo da compagnia di Johnson. Ricordavo Stretch mentre trascinava il granchio inerme nella sua tana. Sì, quel burocrate era un kraken, un mostro marino. Un microkraken. Un burokraken.

Soffocando quei pensieri, seppellendo la mia ostilità e la mia paura, mi stampai in faccia un sorrisetto falso e cercai di spiegargli in tono amichevole che si trattava di un enorme equivoco. Persino i colleghi del burokraken al ministero del Tesoro concordavano con noi. Gli porsi un documento. «Ecco qui» dissi «un memorandum che dichiara come l'American Selling Price non si applichi alle scarpe Nike. Il documento proviene dal Tesoro.»

«Mmm» commentò il burokraken. E dopo una rapida occhiata me lo rese. «Non è vincolante per la dogana.»

Non è vincolante? pensai digrignando i denti. «Ma tutta questa faccenda» dissi «nasce soltanto da uno sporco trucco dei nostri concorrenti. Ci penalizzano per il nostro successo.»

«Noi non la vediamo così.»

«Chi intende con quel "noi"?»

«Il governo americano.»

Mi riusciva difficile credere che quel... quell'uomo stesse parlando a nome del governo americano, ma non lo dissi. «Trovo difficile credere che il governo americano voglia soffocare la libera impresa» replicai. «Che il governo americano si presti a questo genere di tradimenti e inganni. Che il

governo americano, il mio governo, voglia vessare una piccola azienda dell'Oregon. Signore, con tutto il rispetto, ho girato il mondo e ho visto comportarsi in questo modo i governi corrotti dei paesi sottosviluppati. Ho visto criminali arroganti e impuniti dettar legge nel mondo degli affari, ma mi rifiuto di credere che il mio governo possa comportarsi così.»

Il burokraken non rispose. Un sorrisetto furbesco gli increspò le labbra sottili. All'improvviso mi resi conto che era grottescamente infelice, come tutti i funzionari. Quando ricominciai a parlare, manifestò la propria infelicità in un parossismo di energia maniacale. Balzò in piedi e cominciò a camminare, ballando avanti e indietro accanto alla scrivania. Poi si sedette. Poi ricominciò. Non era il passo misurato del pensatore, ma la frenesia di un animale in gabbia. Tre passetti affettati a sinistra, tre passi incerti a destra.

Sedendosi nuovamente, mi interruppe a metà frase. Mi spiegò che non gli interessava quello che dicevo, o che pensavo, e neppure se tutta la situazione fosse «corretta» o «americana», e lo fece disegnando nell'aria le virgolette con le dita ossute. Voleva soltanto i suoi soldi. I suoi soldi?

Strinsi le braccia al petto. Fin dall'inizio del mio esaurimento, quella vecchia abitudine si stava facendo più pronunciata. Nel 1979 sembravo spesso una persona che cercasse di non cadere a pezzi, che volesse evitare di rovesciare fuori tutto quello che aveva dentro. Avrei voluto segnare un altro punto, ribattere a un'osservazione del burokraken, ma non mi fidavo di quel che avrei detto. Temevo di agitarmi troppo, di cominciare a urlare. Temevo di prendere a pugni il suo telefono. Eravamo davvero una bella coppia: lui con il suo passeggiare maniacale, io con il mio frenetico abbracciarmi.

Chiaramente eravamo a un punto morto. Dovevo fare qualcosa. E così cominciai ad arruffianarmelo. Dissi al burokraken che rispettavo la sua posizione. Lui aveva un lavoro da fare, un lavoro molto importante. Non doveva essere facile applicare tasse gravose, aver sempre a che fare con ricorsi. Osservai la sua cella-ufficio, come per commiserarlo. Ma dissi anche che se la Nike fosse stata obbligata a pagare quella somma esorbitante, la pura verità era che avremmo dovuto chiudere.

«Quindi?» disse lui.

«Quindi?» ribattei io.

«Sì» replicò. «E... allora? Signor Knight, è mia responsabilità riscuotere le tasse di importazione per il Tesoro americano. Per me la questione finisce lì. Accada quel che accada.»

Strinsi le braccia intorno al petto così forte da sembrare uno con un'invisibile camicia di forza.

Poi le sciolsi e mi alzai. Presi delicatamente la borsa. Dissi al burokraken che non accettavo la sua decisione e che non mi sarei arreso. Se necessario sarei andato da ogni deputato e da ogni senatore e avrei perorato in privato la mia causa. All'improvviso provai un'enorme simpatia per Werschkul. Non c'era da stupirsi che avesse sbarellato. *Sapete che il padre di Hitler era un ispettore delle dogane?*

«Faccia quello che deve fare» rispose il burokraken. «Buongiorno.»

Tornò ai suoi dossier. Controllò l'orologio. Erano quasi le cinque. Gli restava poco tempo prima della fine della giornata per rovinare la vita a qualcun altro.

In sostanza cominciai a fare avanti e indietro con Washington. Ogni mese incontravo politici, lobbisti, consulenti, burocrati, chiunque potesse aiutarci. Mi immersi in quello strano sottobosco della politica e lessi tutto quello che trovavo sulla dogana.

Sfogliai persino il *WASP, Volume I*.

Niente sembrava funzionare.

Nella tarda estate del 1979 Werschkul mi combinò un appuntamento con Mark O. Hatfield, uno dei senatori dell'Oregon. Persona molto rispettata e ben introdotta, Hatfield era presidente della Commissione stanziamenti del Senato. Gli sarebbe bastata una telefonata perché i capi del burokraken cancellassero quella discrepanza da 25 milioni di dollari. Per giorni e giorni mi preparai e studiai per l'incontro, discutendone molte volte con Woodell e Hayes.

«Hatfield deve assolutamente pensarla come noi» disse Hayes. «È rispettato da entrambi gli schieramenti. Qualcuno l'ha soprannominato San Marco. Non ha nulla a che fare con gli abusi di potere. Ha avuto scontri diretti con Nixon per il Watergate. E ha lottato come una tigre per ottenere i finanziamenti per le dighe sul fiume Columbia.»

«Sembrirebbe la migliore possibilità che abbiamo» disse Woodell.

«Forse l'ultima» risposi.

La sera del mio arrivo a Washington, io e Werschkul cenammo insieme ripassando le nostre argomentazioni. Come due attori che provano le battute, esaminammo ogni possibile obiezione da parte di Hatfield. Werschkul continuava a citare il *WASP*, *Volume I*. Qualche volta anche il *Volume II*. «Scordatelo» dissi. «Restiamo sul semplice.»

La mattina dopo salimmo lentamente i gradini del Senato. Mi soffermai a osservare la splendida facciata, le colonne, il marmo che brillava e la grande bandiera lassù, e dovetti fermarmi. Pensavo al Partenone, al tempio di Nike. Già sapevo che quello sarebbe stato uno dei momenti fondamentali della mia esistenza. Comunque fosse finita, non volevo lasciarlo passare senza rendermene conto, senza percepirlo. Fissai le colonne e ammirai la luce del sole riflettersi sul marmo. Rimasi a lungo immobile...

«Vieni?» chiese Werschkul.

Era una torrida giornata estiva. La mano con cui tenevo la borsa era madida di sudore. E l'abito fradicio. Sembravo reduce da un temporale. Come avrei potuto incontrare un senatore americano in quelle condizioni? Come avrei potuto stringergli la mano?

Come avrei potuto avere la mente lucida?

Entrammo nell'anticamera dell'ufficio di Hatfield, e una delle sue segretarie ci accompagnò nella sala d'attesa. Una «Camera di sicurezza». Pensai alla nascita dei miei due figli. Pensai a Penny. Pensai ai miei genitori. Pensai a Bowerman. Pensai a Grelle. Pensai a Pre. Pensai a Kitami. Pensai a Giacomo il Giusto.

«Il senatore è pronto a ricevervi» disse la segretaria.

Ci accompagnò in un ufficio spazioso e meravigliosamente fresco. Hatfield uscì da dietro la scrivania. Ci ricevette amichevolmente, in fondo venivamo come lui dall'Oregon, e ci condusse verso un salottino accanto alla finestra. Tutti ci accomodammo. Hatfield sorrise, Werschkul sorrise. Io accennai a Hatfield di una nostra lontana parentela: mia madre doveva essere una sua cugina di terzo grado. Parlammo un po' di Roseburg.

Poi ci schiarimmo la gola, e il condizionatore borbottò. «Bene, senatore,» dissi «il motivo che ci porta qui oggi...»

Alzò la mano. «So tutto della vostra situazione. Il mio staff ha letto *Werschkul on American Selling Price* e mi ha informato. Cosa posso fare per aiutarvi?»

Tacqui, sbalordito. Mi girai verso Werschkul che era diventato dello stesso rosa del suo farfallino. Avevamo provato a lungo quella conversazione e non eravamo pronti alla possibilità di avere... successo. Ci guardammo e, quasi sussurrando, esaminammo in quali modi Hatfield avrebbe potuto aiutarci. Werschkul pensava che dovesse scrivere una lettera al presidente degli Stati Uniti, o forse al dirigente della dogana. Io volevo che alzasse il telefono. Non riuscivamo ad accordarci e cominciammo a discutere. Il condizionatore sembrava ridere di noi. Alla fine zittii Werschkul, zittii il condizionatore e mi rivolsi a Hatfield. «Senatore,» dissi «non ci aspettavamo che lei oggi fosse così informato. A dire il vero non sappiamo cosa vogliamo. Dovremo tornare da lei.»

E uscii, senza guardarmi indietro per vedere se Werschkul mi seguiva.

Giunsi a casa in tempo per presiedere a due eventi fondamentali. L'apertura di una Niketown nel centro di Portland, un edificio di 350 metri quadrati che si affollò all'istante. Le file alle casse erano lunghissime. La gente schiamazzava per provare... qualsiasi cosa. Dovetti darmi da fare anch'io. Per un attimo tornai nel soggiorno dei miei genitori a misurare piedi e a trovare la scarpa giusta per i corridori. Per me fu una baldoria, uno sballo, e l'opportunità di ricordare perché facevamo tutto questo.

Poi spostammo ancora una volta gli uffici. Ci serviva più spazio e lo trovammo in un edificio di 4300 metri quadrati con tutti i comfort: sauna, biblioteca, palestra e più sale riunioni di quante riuscissi a contare. Quando firmai il contratto, ripensai alle sere in cui andavo in giro con Woodell. Scossi la testa. Non provavo però una sensazione di vittoria. «Tutto potrebbe svanire domani» sussurrai.

Eravamo una grande azienda, inutile negarlo. Ma per essere certi di non montarci troppo la testa, come avrebbe detto nonna Hatfield, traslocammo come avevamo sempre fatto. Durante il fine settimana tutti i nostri trecento impiegati impacchettarono le loro cose e le portarono via con le loro auto. Noi offrimmo pizza e birra, e i ragazzi del magazzino caricarono su un camion le cose più pesanti, poi lentamente ci avviammo in carovana lungo la strada.

Dissi ai ragazzi di lasciare la poltrona a guantone dove stava.

Nell'autunno del 1979 volai a Washington per un secondo incontro con il burokraken. Quella volta non fu altrettanto aggressivo. Hatfield si era messo in contatto con lui. E anche Bob Packwood, l'altro senatore dell'Oregon, presidente della Commissione finanze del Senato, che aveva potere di revisione sul Tesoro. «Sono *stufo*... e *stanco*» disse il burokraken puntando contro di me uno dei suoi tentacoli «di sentire i suoi *amici* altolocati.»

«Mi dispiace» risposi. «Non deve certo essere piacevole. Ma li sentirà fino a quando la situazione non sarà chiarita.»

«Si rende conto» sibilò «che a me questo lavoro non serve? Lei sa che mia moglie... ha *tanti soldi*! Non ho bisogno di lavorare, sa?»

«Buon per lei. E per sua moglie.» E, pensai, prima vai in pensione, meglio è.

Ma il burokraken non sarebbe mai andato in pensione. Sarebbe rimasto, negli anni a venire, con amministrazioni repubblicane e democratiche. Inesorabile. Come la morte e le tasse. E infatti, un giorno di un futuro allora lontano, sarebbe stato nel gruppetto di burocrati che autorizzarono gli agenti federali ad assaltare il compound di Waco.

Spaventato il burokraken, potei rivolgere momentaneamente la mia attenzione all'altra minaccia che gravava sulla nostra esistenza: la produzione. A Taiwan e in Corea stavano cominciando a verificarsi le stesse condizioni che avevano mandato a picco il Giappone: valuta fluttuante, costo del lavoro in aumento e instabilità governativa. Ancora una volta era arrivato il momento di cercare nuove fabbriche, nuovi paesi. Era arrivato il momento di pensare alla Cina.

Il problema non era come entrare in Cina. Alla fine un'azienda sarebbe entrata, e tutte le altre l'avrebbero seguita. Il problema era come essere i primi. La prima azienda avrebbe avuto un vantaggio competitivo che probabilmente sarebbe durato per qualche decennio, e non solo nel settore produttivo cinese, ma sui suoi mercati e con i suoi leader politici. Che bel colpo sarebbe stato. Nelle nostre prime riunioni sull'argomento Cina lo dicevamo sempre. Un miliardo di persone. Due. Miliardi. Di. Piedi.

Nella nostra squadra avevamo un vero esperto della Cina. Chuck. Oltre ad aver lavorato al fianco di Henry Kissinger, sedeva nel consiglio di amministrazione dell'Allen Group, una fabbrica di ricambi per auto che

ambiva al mercato cinese. L'amministratore delegato era Walter Kissinger, il fratello di Henry. Chuck ci riferì che la Allen, nella sua esaustiva ricerca sulla Cina, aveva scoperto un cinese straordinariamente abile di nome David Chang. Chuck conosceva la Cina, e conosceva persone che la conoscevano bene, ma nessuno quanto David Chang.

«Mettiamola così» disse Chuck. «Quando Walter Kissinger voleva entrare in Cina e non ci riusciva, non ha chiamato Henry, ha chiamato Chang.»

Mi tuffai verso il telefono.

L'inizio della collaborazione fra la dinastia Chang e la Nike non fu dei più brillanti. Tanto per cominciare, Chang era un fighetto. Pensavo che Werschkul lo fosse, fino a quando non conobbi Chang. Blazer blu, bottoni dorati, camicia di percalles inamidata, cravatta regimental, e il tutto indossato con una nonchalance che sfiorava la sfacciataggine. Era il figlio segreto dell'amore fra Ralph Lauren e Laura Ashley, e aveva un cuore di cashmere.

Gli mostrai gli uffici, lo presentai a tutti e subito rivelò un impareggiabile talento per dire la cosa sbagliata. Conobbe Hayes, che pesava 150 chili, e Strasser, che superava i 140, e Jim Manns, il nostro nuovo direttore amministrativo, che sfiorava i 160. Chang fece una battuta sulla nostra «mezza tonnellata di pezzi grossi».

Quanto peso *in un'azienda di atletica*, commentò.

Nessuno rise. «Forse è per il modo in cui l'hai detto» dichiarai, e mi affrettai a portarlo via.

Lungo il corridoio ci imbattermo in Woodell, che avevo richiamato da poco dalla East Coast. Chang si chinò per stringergli la mano. «Incidente sugli sci?» chiese.

«Che cosa?» replicò Woodell.

«Quando si alzerà da quella sedia?»

«Mai, pezzo d'idiota.»

Sospirai. «Bene,» dissi a Chang «toccato il fondo si può solo risalire.»

1980

Ci riunimmo tutti nella sala conferenze e Chang ci raccontò la sua vita. Era nato a Shangai e cresciuto nell'opulenza. Il nonno era il terzo produttore di salsa di soia della Cina settentrionale, e il padre era stato il numero tre del ministero degli Esteri cinese. Quando Chang era adolescente, però, era scoppiata la rivoluzione. I Chang erano fuggiti negli Stati Uniti, a Los Angeles, dove lui aveva frequentato la Hollywood High School. Spesso pensava di tornare in Cina, così come la sua famiglia: avevano mantenuto stretti rapporti con amici e parenti rimasti laggiù, e sua madre era intima di Soong Ching-ling, la madrina della rivoluzione.

Nel frattempo Chang si era iscritto a Princeton, dove aveva studiato architettura, e in seguito si era trasferito a New York. Aveva lavorato per uno studio prestigioso, seguendo il progetto Levittown, poi si era messo in proprio. Guadagnava bene, e faceva un buon lavoro, ma si annoiava a morte. Non si divertiva, e aveva la sensazione di non concludere nulla di concreto.

Un giorno un amico di Princeton si era lamentato con lui di non riuscire a ottenere il visto per Shangai. Chang lo aveva aiutato, e gli aveva anche organizzato degli appuntamenti con potenziali contatti di lavoro, scoprendo di divertirsi. Fungere da mediatore gli consentiva di sfruttare meglio il suo tempo e le sue capacità.

Chang ci avvisò: anche con il suo aiuto, entrare nel mercato cinese era molto difficile. Il procedimento era complesso. «Non basta fare domanda per visitare la Cina» disse. «Bisogna richiedere un invito formale del governo cinese. Parlare di burocrazia è un eufemismo.»

Chiusi gli occhi e immaginai, in qualche ufficio dall'altra parte del mondo, la versione cinese del burokraken.

Pensai anche agli ex soldati che, quando avevo ventiquattro anni, mi avevano spiegato le pratiche commerciali dei giapponesi. Avevo seguito alla lettera i loro consigli, e non me ne ero mai pentito. Quindi, sotto la direzione di Chang, approntammo una presentazione scritta.

Era lunga, quasi come *Werschkul on American Selling Price. Volume I*. E anche noi la rilegammo.

Spesso ci chiedevamo se qualcuno l'avrebbe mai letta.
Be', dicevamo. Chang ha detto che si fa così.
La spedimmo a Pechino senza grandi speranze.

Durante il primo Buttface del 1980 annunciai che, anche se per il momento avevamo avuto la meglio con la dogana, la questione si sarebbe potuta trascinare per sempre se non avessimo fatto una mossa coraggiosa, esagerata. «Ci ho pensato a lungo» dissi «e credo che dobbiamo... fissare *noi stessi* l'American Selling Price.»

I Buttface scoppiarono a ridere.

Poi smisero di ridere e cominciarono a guardarsi.

Trascorremmo il resto del fine settimana discutendo di questo. Era possibile? No, non si poteva. Si riusciva a metterlo in atto? No, assolutamente. Ma... forse.

Decidemmo di provare. Lanciammo una nuova scarpa, una scarpa da corsa con la tomaia in nylon, e la battezzammo One Line. Era una brutta copia, orribilmente dozzinale e con un logo semplice, prodotta a Saco nella vecchia fabbrica di Hayes. Il prezzo era basso, di poco superiore ai costi. A quel punto, i funzionari doganali avrebbero dovuto utilizzare quella scarpa «della concorrenza» come nuovo punto di riferimento per stabilire il nostro dazio d'importazione.

Era una mossa provocatoria, fatta solo per attirare la loro attenzione. Poi tirammo il gancio sinistro. Realizzammo uno spot televisivo che narrava la storia di una piccola azienda dell'Oregon in lotta contro il governo grosso e cattivo. Iniziava con un podista che correva da solo, mentre una voce profonda esaltava gli ideali del patriottismo, della libertà e del modo di vivere americano. E della lotta contro la tirannide. L'opinione pubblica s'infiammò.

Poi sferrammo il montante. Il 29 febbraio 1980, presso il Tribunale distrettuale degli Stati Uniti del Southern District di New York, intentammo una causa antitrust per 25 milioni di dollari, affermando che i nostri concorrenti, e diverse industrie della gomma, avevano cospirato per farci fuori con pratiche commerciali subdole.

Poi ci sedemmo ad aspettare. Sapevamo che non ci sarebbe voluto molto tempo, e in effetti fu così. Il burokraken perse il controllo. Minacciò di scatenare una guerra nucleare, qualunque cosa volesse dire. Ma non

importava. Lui non importava più. I suoi capi, e i capi dei suoi capi, non volevano più combattere quella battaglia. I nostri concorrenti, e i loro complici nel governo, si resero conto di aver sottovalutato la nostra forza di volontà.

E diedero immediatamente inizio alle trattative.

I nostri avvocati telefonavano un giorno sì e l'altro pure. Da qualche ufficio governativo, da prestigiosi studi legali, da una sala conferenze della East Coast: mentre incontravano le controparti mi riferivano dell'ultima offerta di accordo che io, regolarmente, rifiutavo.

Un giorno mi dissero che saremmo potuti giungere a una composizione, senza chiasso e senza drammi in tribunale, per la somma di 20 milioni di dollari.

Risposi che non se ne parlava nemmeno.

Un altro giorno mi telefonarono proponendomi un accordo per 15 milioni di dollari.

Non fatemi ridere, fu la mia risposta.

L'importo continuava a scendere, ed ebbi parecchie accese discussioni con Hayes, Strasser e mio padre. Loro volevano che accettassi, che la facessi finita. «Qual è la tua cifra ideale?» chiedevano. Zero, affermavo.

Non volevo pagare un solo centesimo. Sarebbe stata un'ingiustizia.

Jaqua, mio cugino Houser e Chuck, che avevano studiato il caso, un giorno mi presero da parte spiegandomi che il governo aveva bisogno di qualcosa per salvare la faccia. Non poteva ritirarsi dalla battaglia a mani vuote. In un momento di stallo delle trattative ebbi un incontro faccia a faccia con Chuck. Mi rammentò che, fin quando quella faccenda non fosse stata chiusa, non avremmo potuto quotarci in Borsa e, se non ci quotavamo in Borsa, correavamo il rischio di perdere tutto.

Divenni petulante, cominciai a lamentarmi della mancanza di correttezza. Dissi che volevo battermi strenuamente. Dissi che forse non *volevo* quotare la Nike in Borsa, e che non l'avrei mai fatto. Ancora una volta espressi la mia paura che la Nike sarebbe cambiata quotandosi in Borsa, che si sarebbe rovinata cedendo il controllo ad altri. Che ne sarebbe stato della cultura della pista dell'Oregon, per esempio, se fosse stata soggetta ai voti degli azionisti o alle richieste degli scalatori di aziende? Ne avevamo avuto un piccolo assaggio con il gruppetto degli obbligazionisti. Alzare il tiro e

lasciar entrare *migliaia* di azionisti sarebbe stato mille volte peggio. E, soprattutto, non tolleravo l'idea che un qualche titano potesse acquistare le mie azioni e diventare un colosso nel mio consiglio di amministrazione. «Non voglio perdere il controllo» dissi a Chuck. «È questo che temo di più.»

«Be'... ci sarebbe un modo di quotarsi in Borsa senza perdere il controllo» rispose.

«Quale?»

«Potresti emettere azioni di due tipi: di classe A e di classe B. Il pubblico avrebbe accesso a quelle di classe B, che danno diritto a un voto per azione. I fondatori, la cerchia ristretta, e i possessori di obbligazioni convertibili avrebbero azioni di classe A, che danno diritto a nominare i tre quarti del consiglio di amministrazione. In altre parole, tu ti procuri enormi somme di denaro, metti il turbo alla tua crescita, ma fai in modo di mantenere il controllo.»

Lo guardai, senza parole. «Possiamo davvero fare così?»

«Non è facile, ma il “New York Times”, il “Washington Post” e un paio di altre aziende lo hanno fatto. Credo che possa farlo anche tu.»

Non sarà stato *satori* o *kensho*, ma fu sicuramente un'illuminazione. Un flash. Il passo in avanti che perseguivo da anni. «Chuck,» dissi «mi sembra proprio... LA soluzione.»

Al Buttface successivo spiegai il concetto di azioni di classe A e di classe B, e tutti ebbero la stessa reazione. Finalmente. Misi però in guardia i Buttface: che quella fosse o meno la soluzione, dovevamo fare qualcosa, e subito, per rimediare al problema del flusso di cassa una volta per tutte, perché la nostra finestra stava per chiudersi. All'improvviso vedevo profilarsi all'orizzonte una recessione. Sei mesi, un anno al massimo. Se avessimo aspettato, provando a quotarci in Borsa troppo tardi, il mercato ci avrebbe attribuito un valore molto inferiore a quello reale.

Chiesi una votazione per alzata di mano. Ci quotiamo in Borsa... chi è favorevole?

La risposta fu unanime.

Nel momento in cui avessimo risolto la lunga guerra fredda con i nostri concorrenti e la dogana, avremmo dato il via all'offerta pubblica.

Sbocciavano i primi fiori quando i nostri avvocati e i funzionari governativi si accordarono su una cifra: 9 milioni di dollari. A me sembrava un'enormità, ma tutti mi consigliarono di pagare. Accetta, dicevano. Passai un'ora con lo sguardo fisso fuori dalla finestra, meditando. Secondo il calendario, e secondo i fiori, era primavera, ma quel giorno le nubi erano basse e grigiastre, e soffiava un vento freddo.

Sospirando afferrai il telefono e chiamai Werschkul, che si era assunto il ruolo di primo negoziatore. «Facciamolo.»

Dissi a Carole Fields di preparare l'assegno. Me lo portò da firmare. Ci guardammo ed entrambi, ovviamente, ricordammo quando avevo firmato quell'assegno da 1 milione di dollari che non ero in grado di coprire. In quel momento ne stavo firmando uno da 9 milioni, e di certo non sarebbe tornato indietro. Guardai la riga per la firma. «Nove milioni» sussurrai. Ricordavo ancora di aver venduto la mia MG bialbero del 1960 con pneumatici da corsa per 1100 dollari. Come allora: *Conducimi dall'irrealtà alla realtà.*

La lettera arrivò all'inizio dell'estate. Il governo della Cina le chiede il piacere di una visita...

Ci misi un mese a decidere chi mandare. Deve essere una squadra di serie A, pensai, tenendo in grembo un taccuino dove scrivevo elenchi di nomi che poi cancellavo per annotarne di nuovi.

Chang, certo.

Strasser, ovviamente.

Hayes, di sicuro.

Avvisai tutti quelli che dovevano partire di verificare documenti e passaporti. Poi trascorsi i giorni che mancavano alla partenza leggendo e studiando la storia della Cina. La rivolta dei Boxer, la Grande Muraglia, le guerre dell'oppio, la dinastia Ming, Confucio, Mao.

E accidenti, non dovevo essere l'unico a studiare. Preparai un riassunto per tutti i partecipanti.

Nel luglio 1980 salimmo sull'aereo. Pechino, stiamo arrivando! Ma prima Tokyo. Pensavo sarebbe stata una buona idea fermarsi lì durante il viaggio. Giusto un salto. Il mercato giapponese stava ricominciando a crescere. Il Giappone, inoltre, sarebbe stata un'ottima introduzione alla Cina, che per noi tutti rappresentava una vera e propria sfida. A piccoli passi. Penny e Gorman: avevo imparato la lezione.

Dodici ore dopo, mentre passeggiavo per le vie di Tokyo, da solo, continuavo a ripensare al 1962. La mia Idea Folle. E adesso ero tornato, e stavo per portare quell'Idea in un nuovo, gigantesco mercato. Pensai a Marco Polo. Pensai a Confucio. Ma pensai pure a tutte le partite che avevo visto nel corso degli anni – football, basket, baseball – in cui la squadra in grande vantaggio negli ultimi secondi, o negli inning finali, si rilassava. Oppure si irrigidiva. E quindi perdeva.

Mi dissi di smettere di voltarmi indietro, di tenere lo sguardo puntato avanti.

Dopo due o tre giorni di meravigliose cene giapponesi, dopo la visita a qualche vecchio amico, eravamo tutti riposati e pronti a partire. La mattina successiva sarebbe decollato il nostro volo per Pechino.

Cenammo tutti insieme a Ginza, innaffiando il pasto con diversi cocktail, poi ci ritirammo presto. Feci una doccia calda, telefonai a casa e mi buttai sul letto. Qualche ora dopo fui svegliato da frenetici colpi alla porta. Guardai l'orologio sul comodino. Le due di notte. «Chi è?»

«David Chang! Mi faccia entrare!»

Alla porta trovai un Chang molto poco Chang: scompigliato, agitato, con la cravatta regimental messa di sghembo. «Hayes non viene!» disse.

«Che cosa sta dicendo?»

«Hayes è giù al bar e dice che non può farcela, che non può salire su quell'aereo.»

«Perché no?»

«Ha una specie di attacco di panico.»

«Sì, ha delle fobie.»

«Che genere di fobie?»

«Ha... ogni genere di fobia.»

Cominciai a vestirmi per scendere al bar. Poi rammentai con chi avevo a che fare. «Vada a letto» dissi a Chang. «Domani mattina Hayes ci sarà.»

«Ma...»

«Ci sarà.»

Il mattino dopo un Hayes con gli occhi spenti, mortalmente pallido, era nella hall dell'albergo.

Di sicuro aveva portato con sé abbastanza «medicinali» per un eventuale secondo attacco. Ore dopo, mentre passavamo la dogana a Pechino, sentii dietro di me una grande confusione. La stanza era spoglia, con divisori di

compensato e, sull'altro lato, parecchi funzionari cinesi stavano urlando. Aggirai un divisorio e trovai due funzionari, tutti agitati, che indicavano Hayes e la sua valigia aperta.

Mi avvicinai. Si avvicinarono anche Strasser e Chang. Sopra le enormi mutande di Hayes vidi dodici quartini di vodka.

Per un'eternità nessuno aprì bocca. Poi Hayes sospirò.

«Riguarda solo me» disse. «Voi non c'entrate.»

Nei successivi dodici giorni viaggiammo per tutta la Cina insieme agli accompagnatori governativi. Ci portarono in piazza Tienanmen, assicurandosi che ci fermassimo a lungo in ammirazione dell'enorme ritratto del presidente Mao, morto quattro anni prima. Ci portarono nella Città Proibita. Ci portarono alle tombe Ming. Eravamo affascinati, certo, e curiosi, forse troppo curiosi. Con tutte le nostre domande mettemmo in tremendo imbarazzo gli accompagnatori.

Durante una sosta, guardandomi intorno, vidi centinaia di persone che indossavano vestiti alla Mao e leggere scarpe nere che sembravano fatte di cartoncino. Qualche bambino, però, aveva scarpe sportive di tela. E questo mi diede speranza.

Ma ovviamente noi volevamo vedere le fabbriche. I nostri accompagnatori accettarono con riluttanza. Ci portarono in treno in cittadine isolate, lontane da Pechino, dove vedemmo enormi e orribili complessi industriali, piccole metropoli di fabbriche, una più antiquata dell'altra. Fatiscenti, arrugginite e decrepite, quelle costruzioni facevano sembrare il rudere di Hayes a Saco uno stabilimento tecnologicamente avanzato.

Ma soprattutto erano sporche. Se una scarpa usciva dalla catena di montaggio con una macchia, uno sbaffo nero, nessuno la puliva. Mancava il senso generale della pulizia, e non esisteva un vero controllo qualità. Quando indicammo una scarpa difettata, i responsabili della fabbrica si strinsero nelle spalle dichiarando: «È perfettamente funzionale».

Per non parlare dell'estetica. I cinesi non riuscivano a capire perché il nylon o la tela di un paio di scarpe dovesse avere la stessa sfumatura di tinta sulla destra e sulla sinistra. Era normalissimo che la sinistra fosse azzurra e la destra blu scuro.

Incontrammo orde di direttori di stabilimento, politici locali e dignitari assortiti. Brindavano alla nostra salute, ci festeggiavano, facevano domande, ci controllavano, parlavano con noi e, quasi sempre, ci davano un caloroso benvenuto. Ci offrirono tonnellate di ricci di mare, anatre arrosto e, in diverse occasioni, persino uova millenarie. Riuscii a sentire il sapore di ciascuno di quei mille anni.

Ovviamente, ci furono serviti molti Mao Tai. Dopo tutti i miei viaggi a Taiwan ci ero preparato. Il mio fegato era temprato. Non mi aspettavo, invece, che piacesse tanto a Hayes. A ogni sorso, schioccava le labbra e ne chiedeva ancora.

Verso la fine della nostra visita prendemmo un treno per Shangai, un viaggio di diciannove ore. Ci saremmo potuti andare in aereo, ma io avevo insistito per il treno. Volevo vedere, conoscere la campagna. Già dopo un'ora tutti mi maledicevano. Era una giornata caldissima e il treno non aveva l'aria condizionata.

In un angolo della nostra carrozza c'era un antiquato ventilatore, con le pale che spostavano appena la polvere rovente. Per rinfrescarsi, i passeggeri cinesi si sfilarono gli abiti restando in biancheria intima, e Hayer e Strasser si sentirono autorizzati a imitarli. Dovessi vivere cent'anni, non dimenticherò mai lo spettacolo di quei due colossi che percorrevano avanti e indietro la carrozza in mutande e maglietta. E credo non lo abbia dimenticato nessun cinese che era a bordo quel giorno.

Prima di ripartire dalla Cina, avevamo un paio di appuntamenti a Shangai. Il primo per concludere un contratto con la Federazione cinese di atletica leggera. Questo significava stringere un accordo direttamente con il ministero dello Sport. Diversamente dal mondo occidentale, dove ogni atleta ha i propri contratti, era lo stesso governo cinese a negoziare le sponsorizzazioni di tutti i propri atleti. Così, in una vecchia scuola di Shanghai, in una classe con mobili che avevano almeno settantacinque anni e un enorme ritratto del presidente Mao, Strasser e io incontrammo un rappresentante del ministero. Nei primi minuti ci indottrinò sulle bellezze del comunismo. Continuava a dire che i cinesi amavano fare affari con «persone che la pensano allo stesso modo». Strasser e io ci guardammo. Allo stesso modo? Cosa vuol dire? Poi, di colpo, la lezione finì. Si chinò in avanti e, sottovoce, chiese: «Quanto offrite?».

Nel giro di due ore avevamo trovato un accordo. Quattro anni dopo, a Los Angeles, per la prima volta in quasi due generazioni, la squadra cinese di atletica leggera sarebbe entrata allo stadio olimpico indossando scarpe e tute americane.

Scarpe e tute *Nike*.

L'ultimo incontro fu con il ministero del Commercio estero. Esattamente come le altre riunioni, anche questa vide lunghe serie di discorsi, soprattutto da parte dei funzionari. Alla prima serie Hayes era già annoiato, alla terza sull'orlo del suicidio. Cominciò a giocherellare con i fili allentati della camicia di poliestere. Poi, all'improvviso, anche quelli gli vennero a noia. Prese l'accendino. Mentre ci stava proclamando partner onorevoli, il viceministro del Commercio estero si fermò a osservare Hayes che si era dato fuoco. Il mio socio riuscì a spegnere le fiamme con le mani, ma solo dopo aver rovinato il momento e lo slancio dell'oratore.

Niente di grave. Subito prima di prendere l'aereo del ritorno firmammo contratti con due fabbriche cinesi, e diventammo ufficialmente il primo fabbricante di scarpe americano autorizzato a fare affari in Cina negli ultimi venticinque anni.

Non sembra giusto definirli «affari». Non sembra giusto etichettare con la blanda e generica definizione di affari tutte quelle notti insonni, quei magnifici trionfi e quelle lotte titaniche. A noi sembrava molto di più. Ogni giorno ci portava cinquanta nuovi problemi, cinquanta nuove e difficili decisioni da prendere sul momento, ed eravamo sempre, profondamente consapevoli che una mossa affrettata, una decisione sbagliata avrebbero significato la fine. Il margine di errore andava restringendosi sempre più, mentre la posta in gioco diventava sempre più alta, e nessuno di noi era così ingenuo da pensare che «posta» non significasse «denaro». Mi rendo conto che per alcuni fare affari significa perseguire il profitto a oltranza, punto e basta, ma per noi, dire che il nostro solo scopo era fare soldi era come dire che il solo scopo di un essere umano è produrre sangue. Sì, il corpo umano ha bisogno di sangue. Ha bisogno di fabbricare globuli rossi, globuli bianchi e piastrine, e di ridistribuirli uniformemente e senza intoppi nei punti giusti e al momento giusto. Quell'attività quotidiana del corpo, però, non è la nostra missione in quanto esseri umani. È un processo di base che ci permette di raggiungere i nostri obiettivi più alti, e la vita si sforza sempre di trascendere i processi di base del vivere. In un certo momento dei

tardi anni Settanta l'ho fatto anch'io. Ho ridefinito il vincere, l'ho esteso oltre la mia definizione originaria di evitare di perdere, o semplicemente di restare vivo. Tutto ciò non bastava più a sostenere me e la mia azienda. Come tutte le grandi aziende, anche noi volevamo creare, contribuire, e avevamo il coraggio di gridarlo. Quando fai qualcosa, quando migliori qualcosa, quando fai nascere qualcosa, quando aggiungi una cosa o un servizio nuovo alla vita degli altri, rendendoli più felici, o più sani, o più sicuri, o migliori, e quando lo fai in modo incisivo ed efficiente, in modo brillante, nel modo in cui si dovrebbero sempre fare le cose – anche se è raro che sia così –, partecipi con maggiore pienezza al grande dramma di tutta l'umanità. Aniché vivere e basta, aiuti gli altri a vivere più pienamente, e se questo è fare affari, bene, allora chiamatemi un uomo d'affari.

Forse mi ci abituerò.

Non ci fu neppure il tempo di disfare i bagagli. O di riprenderci dal jet lag con la Cina, che era comunque notevole. Al nostro rientro nell'Oregon il processo di quotazione in Borsa era in pieno svolgimento. Dovevamo fare grandi scelte. E, in particolare, dovevamo scegliere chi avrebbe gestito l'offerta.

Non sempre le offerte pubbliche hanno successo. Anzi, se mal gestite, si rivelano veri e propri disastri. Quindi fin dall'inizio fu una decisione di cruciale importanza. Chuck, che aveva lavorato da Kuhn, Loeb & Co. e aveva mantenuto con loro un solido rapporto, riteneva che fossero i migliori. Dopo aver visto altri quattro o cinque studi, alla fine decidemmo di fidarci dell'istinto di Chuck. Fino a quel momento non ci aveva mai indirizzati male.

Poi dovevamo realizzare un prospetto informativo. Ci vollero almeno una cinquantina di bozze perché fosse esattamente come lo volevamo, nel testo e nell'impaginazione.

Finalmente, nell'ultimo scampolo di estate, consegnammo il nostro incartamento alla commissione Titoli e scambi, e all'inizio di settembre annunciammo formalmente che la Nike avrebbe emesso azioni di classe A per 20 milioni e azioni di classe B per 30 milioni. Il prezzo di ciascuna azione, ancora da determinare, si sarebbe aggirato tra i 18 e i 22 dollari

Su 50 milioni di azioni totali, quasi 30 milioni sarebbero state tenute di riserva, mentre sarebbero state vendute al pubblico circa 2 milioni di azioni di classe B. Dei restanti 17 milioni circa di azioni di classe A, gli azionisti preesistenti, o la cerchia ristretta – ovvero io, Bowerman, gli obbligazionisti e i Buttface –, avrebbero detenuto il 56 per cento.

La mia quota personale sarebbe stata del 46 per cento. Tutti concordammo sul fatto che dovesse essere così alta perché l'azienda andava gestita da una sola persona che parlasse con autorità e fermezza. In tal modo non poteva esserci spazio per alleanze o fazioni secessioniste, né lotte intestine per il controllo. Forse questa suddivisione di quote sarà sembrata sproporzionata, sbilanciata, iniqua, vista da fuori, ma per i Buttface era una necessità. Non ci fu una parola di dissenso o una lamentela. Mai.

Ci mettemmo all'opera. Pochi giorni prima che l'offerta diventasse pubblica, andammo a parlare con i potenziali investitori della validità del nostro prodotto, della nostra azienda e del nostro marchio. Di persona. Dopo la Cina non avevamo molta voglia di viaggiare, ma non c'era altro modo. Dovevamo fare quello che Wall Street definisce un *dog and pony show*, insomma una campagna promozionale. Dodici città in sette giorni.

Prima tappa, Manhattan. Colazione di lavoro con una sala piena di severi banchieri che rappresentavano migliaia di potenziali investitori. Hayes fu il primo ad alzarsi facendo una breve presentazione. Riassunse molto succintamente le cifre. Fece un ottimo lavoro, fu efficace e convincente. Poi si alzò Johnson per parlare delle scarpe, spiegò perché erano diverse e speciali, e come eravamo riusciti a renderle tanto innovative. Fu davvero al suo meglio.

A me spettò la conclusione. Parlai delle origini dell'azienda, della sua anima e del suo spirito. Avevo un foglietto con qualche breve appunto, ma non lo guardai neppure una volta. Ero sicuro di quello che volevo dire. Sebbene non sia certo di riuscire a presentare me stesso a una sala piena di estranei, non ebbi problemi a spiegare la Nike.

Cominciai da Bowerman. Dissi di quando avevo corso per lui alla Oregon e di quando, sui venticinque anni, ero diventato suo socio. Parlai della sua intelligenza, del suo coraggio, del suo magico stampo da waffle. Raccontai della cassetta della posta con l'esplosivo dentro. Era una storia divertente, che non mancava mai di suscitare risate, ma io avevo uno scopo:

volevo che quei newyorchesi sapessero che, anche se venivamo dall'Oregon, non eravamo persone da prendere sottogamba.

I pavidì non sono mai partiti e i deboli sono morti per strada... quindi rimaniamo noi, signore e signori. Noi.

Quella prima sera ripetemmo la stessa presentazione nel corso di una cena formale in città, di fronte a un pubblico di banchieri doppio rispetto al mattino. Prima servirono dei cocktail, e Hayes ne prese qualcuno di troppo. Così, quando si alzò per parlare, decise di improvvisare, di non seguire il copione. «Conosco questi ragazzi da *molto* tempo» esordì ridendo «e li definirei per così dire lo zoccolo duro dell'azienda, e sono qui per dirvi che, ah ah, sono tutte persone cronicamente inadatte al lavoro.»

Colpetti di tosse.

Qualcuno, verso il fondo, si schiarì la gola.

Si sentì lo scricchiolio di una sedia, poi il silenzio.

Da qualche parte, sul fondo della sala, qualcuno ridacchiò come uno scemo. Ancora oggi penso fosse Johnson.

Per quelle persone il denaro non era cosa da prendere sul ridere, e un'offerta pubblica di quella portata non era occasione per scherzare. Sospirai guardando i miei appunti. Hayes non avrebbe potuto fare di peggio neppure passando con un bulldozer in sala. Qualche ora dopo lo presi da parte e gli dissi che sarebbe stato meglio che non parlasse più. Io e Johnson ci saremmo occupati della presentazione formale. Ma avevamo ancora bisogno di lui per la fase di domande e risposte.

Hayes mi guardò e sbatté gli occhi. Aveva capito. «Pensavo mi avresti rispedito a casa» disse. «No» risposi. «Anche tu devi far parte di tutto questo.»

Proseguimmo per Chicago, poi Dallas, Houston e San Francisco. Andammo a Los Angeles, poi a Seattle. A ogni tappa eravamo più esausti, ci veniva quasi da piangere per la stanchezza, in particolare a me e a Johnson. Ci stava calando addosso un certo sentimentalismo. In aereo, nei bar degli alberghi parlavamo della nostra giovinezza. Della sua montagna di lettere. *Per favore, dimmi qualche parola di incoraggiamento.* Del mio silenzio. Parlavamo del nome Nike, che gli era venuto in mente in sogno. Parlavamo di Stretch, di Giampietro, del Marlboro Man, e di tutte le volte che lo avevo spedito avanti e indietro per il paese. Parlavamo del giorno in cui i suoi dipendenti di Exeter lo avevano quasi ucciso dopo che gli assegni

degli stipendi erano risultati scoperti. «Dopo tutto questo,» disse un giorno Johnson mentre eravamo in macchina diretti alla riunione successiva «adesso siamo i più in vista di Wall Street.»

Lo guardai. Tutto cambia, ma lui no. Prese un libro dalla borsa e cominciò a leggere.

Il nostro giro promozionale terminò il giorno prima del Ringraziamento. Ho il vago ricordo di un tacchino, dei mirtilli e della mia famiglia riunita attorno a me. Ho il vago ricordo di aver saputo che era l'anniversario di qualcosa. Ecco, il giorno del Ringraziamento del 1962 ero partito per il mio primo viaggio in Giappone.

A cena mio padre fece mille domande sull'offerta pubblica. Mia madre non chiese niente. Disse che lo aveva sempre saputo, fin dal giorno in cui aveva comprato quel paio di Limber Up a 7 dollari. Comprensibilmente erano in vena di riflessioni e di complimenti, ma li zittii subito, pregandoli di non anticipare le cose. Eravamo ancora in gioco. La gara era ancora in corso.

Per l'offerta scegliemmo la data del 2 dicembre 1980. Ormai l'ultimo ostacolo rimasto era la fissazione del prezzo.

La sera prima Hayes venne nel mio ufficio. «I ragazzi della Kuhn, Loeb & Co. consigliano 20 dollari per azione.»

«Tropo basso» risposi. «Mi sembra un insulto.»

Be', mi mise in guardia, il prezzo non può essere troppo alto. Vogliamo vendere.

C'era da impazzire, perché il procedimento era impreciso. Non *esisteva* la cifra *giusta*. Era tutta una questione di opinioni, sensazioni, vendita: per gran parte degli ultimi diciotto anni non avevo fatto altro che *vendere*, ed ero stufo. Non volevo più vendere. Le nostre azioni valevano 22 dollari l'una. Quella era la cifra, ce l'eravamo guadagnata. Meritavamo di collocarci nella fascia alta di prezzo. Quella stessa settimana si stava quotando in Borsa un'azienda che si chiamava Apple, che aveva fissato il prezzo delle azioni a 22 dollari, e noi valevamo quanto loro, dissi a Hayes. Se un manipolo di tizi di Wall Street non la pensava così, ero pronto a ritirare l'offerta.

Guardai Hayes con occhio torvo. Sapevo cosa stava pensando. Ci risiamo.

Prima, i soldi alla Nissho.

La mattina dopo, Hayes e io andammo in città dai nostri avvocati. Un impiegato ci accompagnò nell'ufficio del socio anziano. Un assistente telefonò a New York a Kuhn, Loeb & Co. poi premette l'interruttore di un altoparlante al centro della grande scrivania di noce. Hayes e io fissammo l'oggetto mentre voci incorporee riempivano la stanza. Una si fece più forte e chiara. «Signori..., buongiorno.»

«Buongiorno» rispondemmo.

Fu la voce più forte a prendere la parola. Spiegò a lungo, e nei dettagli, come Kuhn, Loeb & Co. fossero arrivati a fissare il prezzo delle azioni, tutte parole senza senso. Poi la stessa voce disse che non potevamo salire oltre i 21 dollari.

«No» risposi. «La nostra cifra è 22.»

Si sentì il mormorio di altre voci, poi salirono a 21,50. «Mi dispiace» disse la voce. «Questa è la nostra ultima offerta.»

«Signori, la nostra cifra è 22.»

Hayes mi fissò, io fissai l'altoparlante.

Crepitii nel silenzio. Sentivamo respiri pesanti, schiocchi, sfregamenti. Fruscii di carta sfogliata. Chiusi gli occhi e mi lasciai pervadere da quei rumori di fondo. Rividi tutte le negoziazioni della mia vita fino a quel momento.

Allora, papà, ricordi quell'Idea Folle che avevo a Stanford...?

Signori, rappresento la Blue Ribbon Sports di Portland, Oregon.

Sa, Dot, io amo Penny. E Penny ama me. E se le cose continuano così, io vedo noi due costruire una vita insieme.

«Mi dispiace» disse la voce, seccata. «Dovremo richiamarvi.»

Click.

Ci sedemmo. Senza dire niente. Io feci un respiro profondo. Il viso dell'impiegato lentamente si afflosciò.

Passarono cinque minuti.

Quindici minuti.

Hayes aveva la fronte e il collo imperlato di sudore.

Squillò il telefono. L'impiegato ci guardò per assicurarsi che fossimo pronti. Annuimmo. Lui premette l'interruttore dell'altoparlante.

«Signori» disse la voce. «Affare fatto. Andremo sul mercato venerdì.»

Andai a casa. Ricordo che i bambini giocavano in giardino. Penny era in piedi in cucina. «Com'è andata la giornata?» chiese.

«Mm, bene.»

«Ottimo.»

«Abbiamo spuntato il nostro prezzo.»

Lei sorrise. «Non avevo dubbi.»

Andai a correre, a lungo.

Poi feci una doccia molto, molto calda.

Poi cenai rapidamente.

Poi chiamai dentro i ragazzi e raccontai loro una storia.

Era il 1773. I soldati semplici Matt e Travis stavano combattendo al comando del generale Washington. Infreddoliti, stanchi, affamati, con le uniformi a brandelli, si erano accampati per l'inverno a Valley Forge, in Pennsylvania. Dormivano in capanne di tronchi erette fra due montagne: il monte Gioia e il monte Sofferenza. Da mattina a sera venti gelidi e pungenti soffiavano dalle montagne e si infiltravano nelle fessure delle capanne. Le razioni erano scarse, e solo un terzo degli uomini aveva le scarpe.

Ogni volta che si avventuravano all'esterno, i soldati lasciavano impronte di sangue nella neve.

Morirono a migliaia. Ma Matt e Travis resistettero.

Finalmente arrivò la primavera. Corse voce che le truppe inglesi si erano ritirate, e che i francesi stavano arrivando in aiuto dei coloni. Da quel momento in poi i soldati semplici Matt e Travis seppero che avrebbero potuto sopravvivere a qualsiasi cosa. Al monte Gioia e al monte Sofferenza.

Fine.

Buonanotte, ragazzi.

Buonanotte, papà.

Spensi la luce e andai a sedermi con Penny davanti alla televisione. Nessuno dei due la guardava davvero. Lei stava leggendo un libro, io facevo calcoli mentali.

La settimana seguente, a quell'ora, il valore di Bowerman sarebbe stato di 9 milioni di dollari.

Cale 6,6 milioni.

Woodell, Johnson, Hayes, Strasser circa 6 milioni ciascuno.

Cifre di fantasia. Numeri che non avevano alcun significato. Non mi ero mai reso conto che i numeri potessero significare tanto e tanto poco nello

stesso tempo.

«Andiamo a letto?» chiese Penny.

Annuii.

Feci il giro di casa per spegnere le luci e controllare di aver chiuso le porte. Poi la raggiunsi. Restammo sdraiati a lungo nel buio. Non era ancora finita. Tutt'altro. Mi dissi che la prima parte era ormai alle spalle. Ma era solo la prima parte.

Mi chiesi che cosa provassi.

Non era gioia. Non era sollievo. Se davvero provavo *qualcosa* era...
rimpianto?

Oddio, pensai. Sì. Rimpianto.

Perché onestamente avrei voluto ricominciare tutto da capo.

Mi addormentai per poche ore. Al mio risveglio, fuori faceva freddo e pioveva. Andai alla finestra. L'acqua gocciolava dagli alberi. Foschia e nebbia. Il mondo era uguale al giorno prima, era come sempre. Niente era cambiato, e io meno di tutti. Eppure valevo 178 milioni di dollari.

Mi feci la doccia, feci colazione e andai al lavoro. Arrivai in ufficio prima di tutti gli altri.

Sera

Ci piace andare al cinema. Ci è sempre piaciuto. Ma stasera abbiamo un dilemma. Abbiamo visto tutti i film che Penny preferisce, quelli d'azione, quindi dobbiamo cambiare genere e provare qualcosa di diverso. Magari una commedia.

Sfoglio il giornale. «Che ne dici di *Non è mai troppo tardi* al Century? Jack Nicholson e Morgan Freeman?»

Lei fa una smorfia, poi accetta.

Mancano pochi giorni a Natale del 2007.

Non è mai troppo tardi è tutto meno che una commedia. È un film sulla caducità della vita. Due uomini, Nicholson e Freeman, entrambi malati terminali di cancro, decidono di fare, nei loro ultimi giorni, tutte le cose divertenti e folli che avevano sempre desiderato fare, per trascorrere al meglio il tempo che gli resta prima di tirare le cuoia. Dopo un'ora di film non si è ancora sentita una risata.

La storia, poi, somiglia in modo inquietante alla mia vita. Anzitutto, Nicholson mi fa sempre pensare a *Qualcuno volò sul nido del cuculo*, e questo mi fa venire in mente Kesey e mi riporta ai tempi della University of Oregon. Poi, ai primi posti dell'elenco di Nicholson delle cose da fare prima di morire c'è vedere l'Himalaya, e questo mi riporta al Nepal.

Ma soprattutto, Nicholson ha un assistente personale – una specie di figlio surrogato – che si chiama Matthew. E che somiglia un po' a mio figlio. Ha lo stesso pizzetto incolto.

Alla fine del film, quando si accendono le luci, sia io sia Penny siamo sollevati all'idea di alzarci e tornare alla luce brillante del mondo reale.

Il cinema è un nuovo colosso da sedici sale al centro di Cathedral City, appena fuori Palm Springs. Passiamo gran parte dell'inverno lì per sfuggire alle gelide piogge dell'Oregon. Camminando nell'ingresso, in attesa che i nostri occhi si riabituino alla luce, vediamo due visi familiari. Inizialmente non riusciamo a identificarli. Nella nostra mente ci sono ancora Nicholson e Freeman. Ma quelle facce sono altrettanto familiari, altrettanto famose. Poi realizziamo che sono Bill e Warren. Gates e Buffett.

Gli andiamo incontro.

Non li definirei amici *intimi*, ma li abbiamo incontrati parecchie volte a eventi o conferenze. E condividiamo alcune cause, abbiamo interessi e qualche conoscenza in comune. «Che strano trovarvi qui!» dico. Poi mi sento morire di imbarazzo. Li ho davvero salutati così? È possibile che mi senta *ancora* timido e impacciato in presenza di persone celebri?

«Stavo proprio pensando a lei» replica uno dei due.

Ci stringiamo la mano e parliamo soprattutto di Palm Springs. Un bel posto, vero? Non è meraviglioso poter sfuggire al freddo? Parliamo di famiglia, affari, sport. Poi sento qualcuno sussurrare dietro di noi: «Ehi, guarda, ci sono Buffett e Gates, ma l'altro chi è?».

Sorrido. Educatamente.

Non riesco a evitare un rapido calcolo mentale. In questo momento io valgo 10 miliardi di dollari, e ognuno dei due uomini che ho di fronte vale cinque o sei volte più di me. *Conducimi dall'irrealtà alla realtà.*

Penny chiede se gli è piaciuto il film. Sì, rispondono entrambi con gli occhi fissi a terra, anche se era un po' deprimente. «E voi cosa vorreste fare prima di morire?» sto per chiedere, ma non lo faccio. Mi pare che Gates e Buffett abbiano già fatto tutto quello che desideravano. Di certo non hanno un elenco del genere.

E allora mi chiedo: io ne ho uno?

A casa, Penny ricama a piccolo punto e io mi verso un bicchiere di vino. Prendo un taccuino giallo per esaminare gli appunti e gli impegni di domani. Per la prima volta da un po' di tempo... non c'è niente.

Guardiamo il telegiornale delle undici, ma la mia mente è molto, molto lontana. Veleggia, galleggia, viaggia nel tempo. Una sensazione familiare, ultimamente.

Tendo a trascorrere lunghe ore della giornata tornando alla mia infanzia. Non so come mai, ma penso spesso a mio nonno, Bump Knight. Non aveva nulla, meno di nulla. Eppure, facendo economia e risparmiando, era riuscito ad acquistare una Ford T nuova di zecca, ci aveva caricato la moglie e i cinque figli per traslocare da Winnebago, in Minnesota, fino in Colorado, poi nell'Oregon. Mi aveva detto di non essersi dato la pena di prendere la patente: era saltato su ed era partito. Scendendo dalle Montagne Rocciose in quella scatola di latta che sferragliava e vibrava, non aveva fatto altro che

insultarla. «Dai, dai figlia di puttana!» Quella storia l'avevo sentita raccontare così spesso da lui, dalle zie, dagli zii e dai cugini, che mi sembrava di averla vissuta. E, in un certo senso, è così.

In seguito, Bump acquistò un pickup, e gli piaceva mettere noi nipotini sul cassone posteriore e portarci in città a fare commissioni. Lungo la strada si fermava sempre alla Sutherlin Bakery e ci comprava una dozzina di ciambelle glassate... a testa. Mi basta alzare lo sguardo verso il cielo azzurro, o verso un soffitto bianco (ma va bene anche uno schermo spento), e mi rivedo a dondolare i piedi nudi seduto nel cassone del nonno, e sento sulla faccia il vento profumato d'erba mentre lecco la glassa di una ciambella ancora calda. Avrei potuto rischiare tanto, osare tanto, camminare sul filo del rasoio fra salvezza e catastrofe senza aver provato fin da bambino quel sentimento, quella sensazione meravigliosa di sicurezza e appagamento? Non credo.

Quarant'anni dopo mi sono dimesso da amministratore delegato della Nike lasciando l'azienda, credo, in buone mani e, sono certo, in ottima forma. Nel 2006, per esempio, il totale di vendite è stato di 16 miliardi di dollari. (Adidas ha fatturato 10 miliardi, ma che m'importa?) Le nostre scarpe e il nostro abbigliamento si vendono in 5000 negozi in tutto il mondo e abbiamo 10.000 dipendenti. La sola filiale di Shanghai ne ha 700. (E la Cina, il nostro secondo mercato per fatturato, è adesso il nostro più grande produttore di scarpe. Immagino che quel viaggio del 1980 abbia dato i suoi frutti.)

I 5000 dipendenti del quartier generale mondiale di Beaverton lavorano in un campus idilliaco, con oltre 80 ettari di boschi attraversati da ruscelli e costellati da splendidi campi sportivi. Gli edifici portano i nomi di uomini e donne che ci hanno lasciato qualcosa, che ci hanno sostenuto. Joan Benoit Samuelson, Ken Griffey jr, Mia Hamm, Tiger Woods, Dan Fouts, Jerry Rice, Steve Prefontaine, persone che hanno forgiato la nostra identità.

In qualità di presidente, continuo ad andare in ufficio quasi tutti i giorni. Mi guardo intorno e non vedo edifici, ma templi. Ogni costruzione può essere un tempio, se lo è per te. Penso spesso al viaggio determinante che ho fatto a ventiquattro anni. Mi rivedo con Atene ai miei piedi, mentre fisso il Partenone, e ho sempre quella percezione del tempo che si ripiega su se stesso.

Fra gli edifici del campus, lungo le sue strade, ci sono enormi manifesti: foto di grandi atleti in azione, le leggende, i giganti, i titani che hanno fatto sì che Nike diventasse qualcosa di più di un marchio.

Jordan.

Kobe.

Tiger.

Ancora una volta, non posso fare a meno di pensare al mio viaggio intorno al mondo.

Il fiume *Giordano*.

La mistica *Kobe*, in Giappone.

Il primo incontro alla Onitsuka, quando chiedi ai dirigenti il diritto di vendere le *Tiger*.

Saranno tutte coincidenze?

Penso alle innumerevoli sedi Nike intorno al mondo. Tutti, indipendentemente dalla nazione, hanno il numero di telefono che finisce con 6453, gli stessi tasti con cui si scrive Nike con il T9. Ma, per pura coincidenza, letto da destra a sinistra è anche il miglior tempo di Pre sul miglio, esatto al decimo di secondo: 3'54"6.

Dico per pura coincidenza, ma sarà vero? Posso permettermi di pensare che alcune coincidenze siano qualcosa di più? Mi si perdonerà se penso, o spero, che l'universo, o un genio ispiratore che lo guida, abbia richiamato la mia attenzione, mi abbia sussurrato qualcosa? Oppure si stava solo prendendo gioco di me? Può essere solo un colpo gobbo della geografia che le scarpe più antiche mai ritrovate siano un paio di sandali vecchi di novemila anni... recuperati in una grotta nell'Oregon?

E non vi dice nulla il fatto che siano stati scoperti nel 1938, l'anno della mia nascita?

Provo sempre un brivido, una scarica di adrenalina, ogni volta che attraverso l'incrocio tra le due strade principali del campus, che portano il nome di due padri fondatori della Nike. Ogni giorno, per tutto il giorno, la guardia di sicurezza al cancello dà le stesse indicazioni ai visitatori. *Deve prendere Bowerman Drive fino a Del Hayes Way...* Amo anche passeggiare vicino all'oasi al centro del campus, il giardino giapponese Nissho Iwai. In un certo senso il nostro campus è una mappa topografica della storia e della crescita della Nike; in un altro è il diorama della mia vita. E, in un altro

ancora, è l'espressione vivente di un'emozione essenzialmente umana, forse la più essenziale di tutte dopo l'amore. La gratitudine.

A quanto pare, anche i dipendenti più giovani della Nike condividono questa emozione. Amano molto i nomi delle nostre strade e degli edifici, e le storie dei giorni passati. Come Matthew quando mi chiedeva di leggergli la storia della buonanotte, reclamano a gran voce le vecchie storie. Ogni volta che Woodell o Johnson ci fanno visita, affollano la sala conferenze. Hanno persino creato un gruppo, un pensatoio informale, per mantenere quel senso di innovazione delle origini. Si chiama «Lo spirito del 1972», cosa che mi riempie di gioia.

Ma non sono soltanto i giovani che lavorano per noi a rendere onore alla nostra storia. Ripenso al luglio 2005. Nel bel mezzo di un evento, non so più quale, LeBron James mi chiede un breve colloquio privato.

«Phil, possiamo parlare un attimo?»

«Certo.»

«Quando ho firmato il primo contratto con voi» dice «non sapevo molto della storia della Nike. Quindi ho studiato.»

«Ah...»

«Tu sei il fondatore.»

«Be', cofondatore. Sì. Molti ne sono sorpresi.»

«E la Nike è nata nel 1972.»

«Be', nata...? Sì, immagino di sì.»

«Bene. Così sono andato dal mio gioielliere e mi sono fatto trovare un Rolex del 1972.»

Mi porge l'orologio. Sulla cassa sono incise le parole *Grazie per aver voluto scommettere su di me*.

Come sempre, non dico niente. Non so cosa dire.

Lui non è stato poi un grande azzardo. Era molto vicino a essere una certezza. Ha ragione lui, però, quando parla di scommettere sulle persone. Si potrebbe dire che si è sempre trattato di questo.

Vado in cucina e mi verso un altro bicchiere di vino. Poi torno alla mia poltrona reclinabile, per un po' osservo Penny che ricama a piccolo punto, e le immagini mi si affollano in testa. È come se le ricamassi anch'io a piccolo punto.

Vedo Pete Sampras che straccia tutti gli avversari durante uno dei suoi molti tornei di Wimbledon. E, dopo il punto della vittoria, lancia la racchetta verso gli spalti... a me! (Il tiro è lungo e colpisce il signore seduto dietro di me che, naturalmente, gli fa causa.)

Vedo Andre Agassi, l'acerrimo rivale di Pete, vincere gli U.S. Open senza nemmeno essere testa di serie e arrivare in lacrime alla mia tribuna dopo il tiro finale. «Ce l'abbiamo fatta, Phil!»

Abbiamo?

Sorrido mentre Tiger tira l'ultimo putt ad Augusta, oppure era St Andrews? Mi abbraccia, stringendomi molto più a lungo di quanto mi aspettassi.

La mia mente torna ai tanti momenti privati, intimi, che ho condiviso con lui, e con Bo Jackson, e con Michael Jordan. Nella casa di Michael, a Chicago, mi rivedo mentre alzo la cornetta del telefono sul comodino e sento una voce in linea: *Posso aiutarla?* È il servizio in camera. Un vero servizio in camera, ventiquattr'ore su ventiquattro, qualsiasi-cosa-desideri. Riappendo a bocca aperta.

Per me sono tutti come figli e fratelli, sono la mia famiglia. Niente di meno. Alla morte di Earl, il padre di Tiger, la chiesa del Kansas accoglie meno di cento persone, e io ho l'onore di essere fra quelle. Quando il padre di Jordan viene ucciso, vado in North Carolina al funerale e scopro, scioccato, che mi hanno riservato un posto nel primo banco.

E tutto questo, ovviamente, mi riporta a Matthew.

Penso alla sua lunga, difficile ricerca di un significato, di un'identità. Di me. Spesso questa ricerca mi sembrava familiare, anche se Matthew non aveva la mia fortuna, né la mia determinazione. Ma neppure le mie insicurezze. Forse, se fosse stato un po' più insicuro...

Tutto questo lo ha portato ad abbandonare l'università. Sperimentando, provando, ribellandosi, litigando, scappando. Niente sembrava funzionare. Finalmente, nel 2000, pareva soddisfatto di essere marito, padre e filantropo. Si era impegnato per «Mi Casa, Su Casa», un'istituzione benefica che stava costruendo un orfanotrofio in Salvador. Durante una delle sue visite, dopo alcuni giorni di duro ma soddisfacente lavoro, si era preso una pausa. Era andato con alcuni amici a Ilopango, un lago molto profondo, per un'immersione.

Non so per quale motivo avesse deciso di vedere fino a quale profondità riusciva ad arrivare; avesse deciso di correre un rischio che neppure suo padre, tanto amante dei rischi, avrebbe mai osato correre.

Ma qualcosa era andato storto. A 46 metri mio figlio aveva perso conoscenza.

Se dovessi pensare a Matthew in quegli ultimi momenti, mentre annaspa alla ricerca di aria, credo che la mia immaginazione mi porterebbe molto vicino a quello che deve aver provato. Con le migliaia di chilometri che ho alle spalle come corridore, conosco bene la sensazione di lottare per il respiro successivo. Ma non permetto alla mia immaginazione di arrivare fin lì. Mai.

Eppure, ho parlato con i due amici che erano con lui. Ho letto tutto ciò su cui sono riuscito a mettere le mani riguardo gli incidenti in immersione. E ho imparato che, quando qualcosa va storto, spesso un subacqueo prova una sensazione detta l'«effetto Martini». Lui crede che tutto vada bene, anzi, più che bene: si sente euforico. A Matthew deve essere accaduto questo, mi dico, perché all'ultimo momento si è tolto il boccaglio. Ho scelto di credere a questo scenario dell'euforia, di credere che mio figlio, nel momento della fine, non abbia sofferto. Che mio figlio fosse felice. L'ho scelto perché solo così posso andare avanti.

Io e Penny eravamo al cinema quando lo abbiamo saputo. Eravamo andati a vedere *Shrek 2* allo spettacolo delle cinque. A metà film ci siamo voltati e abbiamo visto Travis in piedi accanto a noi. Travis. *Travis?*

Ci stava sussurrando nel buio: «Dovete venire con me».

Siamo usciti dalla sala, passando dall'oscurità alla luce. In quel momento Travis ha detto: «Ho appena ricevuto una telefonata dal Salvador...».

Penny è caduta a terra. Travis l'ha aiutata a rialzarsi. Poi l'ha cinta con un braccio, mentre io mi allontanavo barcollando fino alla fine del corridoio, in lacrime. Rammento cinque strane parole scollegate che continuavano a passarmi per la testa, come un frammento di poesia: *Allora è così che finisce.*

La mattina dopo la notizia era ovunque. Internet, radio, giornali, televisione, e tutti sbandieravano i nudi fatti. Penny e io tirammo le tende, sbarrammo le porte, ci tagliammo fuori dal mondo. Non prima che nostra nipote Britney venisse a stare con noi. Ancora oggi penso che ci abbia salvato la vita.

Tutti gli atleti Nike scrissero lettere o e-mail, telefonarono. Nessuno escluso. Il primo, però, fu Tiger. La sua chiamata arrivò alle 7.30 del mattino. Non lo dimenticherò mai. E non tollererò di sentir parlare male di lui in mia presenza.

Un altro che telefonò molto presto fu Alberto Salazar, il competitivo maratoneta che, indossando le Nike, aveva vinto tre maratone di New York consecutive. Gli vorrò sempre bene per molti motivi, ma in particolare per questa sua dimostrazione di vicinanza.

Adesso è un allenatore, e di recente ha portato a Beaverton alcuni dei suoi atleti. Durante un allenamento leggero, nel bel mezzo di Ronaldo Field, uno di loro, voltandosi, ha visto Alberto a terra che annaspava per respirare. Un infarto. Il suo cuore ha cessato di battere per un quarto d'ora, fino a quando i paramedici non lo hanno rianimato e trasportato d'urgenza al St Vincent.

Conosco bene quell'ospedale. Mio figlio Travis ci è nato, e mia madre ci è morta, ventisette anni dopo mio padre. Negli ultimi sei mesi di vita di papà ero riuscito a fare un lungo viaggio con lui per risolvere l'eterno dilemma se fosse o meno orgoglioso di me, e per dimostrargli che *io* ero orgoglioso di *lui*. Facemmo il giro del mondo, vedendo Nike in tutti i paesi che visitammo, e ogni volta che vedeva lo *swoosh* gli brillavano gli occhi. Ormai, il dolore per la sua impazienza, per la sua ostilità verso la mia Idea Folle, si era attenuato. Il dispiacere era svanito da tempo. Ma non il ricordo.

Fra padri e figli è sempre stato così. «Mio padre» mi confidò una volta Arnold Palmer ai Masters «ha fatto di tutto per scoraggiarmi dal diventare un giocatore professionista di golf.» Io sorrisi: «Non dirlo a me».

Quando sono andato a far visita ad Alberto, entrando nell'atrio del St Vincent sono stato sopraffatto dalla visione dei miei genitori. Li percepivo al mio fianco, al mio orecchio. Il loro era stato un rapporto teso, credo. Ma, come per gli iceberg, era rimasto in gran parte sotto la superficie. A casa loro, a Clayburne Street, le tensioni restavano nascoste e quasi sempre, grazie al loro amore per noi, prevalevano la calma e la ragionevolezza. L'amore c'era, e tanto, anche se non veniva espresso o dimostrato. Le mie sorelle e io siamo cresciuti sapendo che i nostri genitori, per quanto diversi fra loro, e da noi, ci volevano bene. È questo che ci hanno lasciato. È una loro vittoria che perdura nel tempo.

Sono andato all'unità cardiologica e ho visto sulla porta il familiare cartello: *Vietato l'ingresso*. Sono entrato e, lungo il corridoio, ho trovato la camera di Alberto. Quando mi ha visto, ha sollevato la testa dal cuscino e fatto un sorriso sofferente. Gli ho dato un affettuoso colpetto sul braccio e abbiamo parlato a lungo. Poi ho visto che stava per assopirsi. «A presto» gli ho detto. Mi ha afferrato la mano. «Se mi accadesse qualcosa,» ha detto «promettimi che avrai cura di Galen.»

Il suo atleta. L'unico che stesse allenando. Quello che, per lui, era come un figlio.

Capivo, eccome se capivo.

«Certo» ho risposto. «Certo. Galen. Considerala cosa fatta.»

Sono uscito dalla stanza senza quasi sentire il bip-bip dei macchinari, le risate delle infermiere, i pazienti che si lamentavano lungo il corridoio. Ho pensato alla frase «Sono solo affari». Non sono mai solo affari. Né lo saranno mai. E se, per caso, dovessero diventare quello soltanto, vorrebbe dire che gli affari sono davvero una brutta cosa.

È ora di andare a letto, dice Penny riponendo il piccolo punto.

Va bene, rispondo, arrivo fra un attimo.

Continuo a ripensare a una frase di *Non è mai troppo tardi*. «Misura te stesso sulle persone che si misurano su di te.» Non so più se la dicesse Nicholson o Freeman. Ma è vero, è proprio vero. E questa riflessione mi riporta a Tokyo, negli uffici della Nissho. Ci sono stato poco tempo fa per una visita. Il telefono era squillato. «È per lei» aveva detto la receptionist porgendomi la cornetta. «Per me?» Era Michael Johnson, atleta tre volte medaglia d'oro, detentore dei record mondiali sui 200 e sui 400 metri. Tutti conquistati indossando le nostre scarpe. Disse di trovarsi a Tokyo e di aver sentito che ero lì anch'io. «Ti andrebbe di cenare insieme?» chiese.

Ne fui lusingato. Ma gli dissi che non potevo. La Nissho aveva organizzato un banchetto in mio onore. Lo invitai a unirsi a noi. Qualche ora dopo eravamo seduti insieme sul pavimento, davanti a un tavolo coperto di *shabu shabu*, e brindavamo con una tazza dopo l'altra di sakè. Abbiamo riso, esultato, fatto cin-cin e qualcosa è scattato fra noi, la stessa cosa che accade fra me e gran parte degli atleti con cui collaboro. Un transfert, un sentimento di cameratismo, una sorta di *connessione*. È breve, ma avviene

quasi sempre, e so che è una parte di quello che stavo cercando nel 1962, quando mi ero imbarcato per il giro del mondo.

Studiare l'io è dimenticare l'io. *Mi casa, su casa.*

La comunione, ecco cosa cercavano tutti quelli che ho incontrato, in un modo o nell'altro, in una forma o nell'altra.

Penso anche a coloro che non sono arrivati fino a qui. Bowerman è morto la vigilia di Natale del 1999 a Fossil. Era tornato alla sua città d'origine, come tutti sospettavamo avrebbe fatto. La casa in cima alla montagna sopra il campus era ancora sua, ma aveva scelto di lasciarla, di traslocare con la signora Bowerman in un alloggio per anziani di Fossil. Aveva bisogno di trovarsi dove aveva cominciato: lo ha forse detto a qualcuno? O lo immagino io mentre borbotta questa frase fra sé e sé?

Quando ero al secondo anno di università, ricordo un incontro di atletica a Pullman con la Washington State. Bowerman fece passare l'autista da Fossil per potercela mostrare. Pensai immediatamente a quella deviazione sentimentale quando seppi che era andato a letto e non si era più alzato.

Fu Jaqua a telefonarmi. Stavo leggendo il giornale con le luci dell'albero che scintillavano. Di quei momenti si rammentano sempre i dettagli più strani. Con la gola stretta risposi: «Ti richiamo». E salii nel mio studio. Spensi tutte le luci. A occhi chiusi, rivissi milioni di istanti, compreso quel pranzo al Cosmopolitan Hotel di tanto tempo prima.

Affare fatto?

Affare fatto.

Passò un'ora prima che riuscissi a tornare di sotto. Quella sera, a un certo punto, rinunciai ai Kleenex e mi appoggiai un asciugamano sulla spalla. Un'abitudine che avevo imparato da un altro allenatore che ho amato molto, John Thompson.

Anche Strasser morì all'improvviso. Nel 1993, d'infarto. Era così giovane, fu una tragedia, ancor più triste perché giunse dopo un litigio fra noi. Strasser era stato determinante per la collaborazione con Jordan, per la costruzione del marchio Jordan legato alle suole ad aria di Rudy. La Air Jordan cambiò la Nike, la portò a un livello superiore, e anche al successivo, ma cambiò pure Strasser. Ormai non voleva più prendere ordini da nessuno, nemmeno da me. In particolare da me. Ci scontrammo un po' troppe volte, e se ne andò.

Se avesse dato solo le dimissioni, non sarebbe stato un problema. Ma lui andò a lavorare per la Adidas. Un tradimento intollerabile. Non glielo perdonai mai. (Anche se, non molto tempo fa, ho assunto – con felicità e orgoglio – sua figlia Avery. Ha ventidue anni, lavora agli eventi speciali e dicono sia ottimamente avviata. Per me è una benedizione e una gioia vedere il suo nome nell’annuario aziendale.) Vorrei aver potuto sistemare le cose con Strasser prima della sua morte, ma non so se sarebbe stato possibile. Eravamo tutti e due nati per competere, ed entrambi faticavamo a perdonare. Per tutti e due, il tradimento era una kryptonite ultrapotente.

Provai la stessa sensazione di tradimento quando la Nike venne attaccata per le condizioni di lavoro nelle nostre fabbriche d’oltremare, la cosiddetta «polemica delle fabbriche sfruttatrici». Ogni volta che un giornalista scriveva che le condizioni in una fabbrica non erano soddisfacenti, non diceva mai che erano molto migliori rispetto al giorno in cui eravamo subentrati. Non parlava mai del lavoro che avevamo fatto con i partner per migliorarla, per renderla più sicura e pulita. Non diceva mai che le fabbriche non erano nostre, ma che eravamo affittuari, uno dei tanti. I giornalisti cercavano fino a che non trovavano un operaio che si lamentava per le condizioni lavorative, e lo sfruttavano per attaccare noi, e noi soltanto, sapendo che il nostro nome era quello che avrebbe generato la massima pubblicità.

Ovviamente, la mia gestione della crisi peggiorò le cose. Arrabbiato, ferito, reagivo spesso con arroganza, petulanza, rabbia. In un certo senso mi rendevo conto che la mia reazione era velenosa e controproducente, ma non riuscivo a trattenermi. Non è facile mantenere l’equilibrio se un mattino ti svegli pensando di aver creato posti di lavoro e aiutato i paesi poveri a modernizzarsi, permettendo nello stesso tempo agli atleti di raggiungere la grandezza, e invece ritrovi la tua immagine bruciata davanti al tuo negozio più grande della città in cui sei nato.

Anche l’azienda reagì come me. Emotivamente. Tutti erano scioccati. La sera tardi, a Beaverton, si vedevano ancora le luci accese un po’ ovunque, e nelle sale riunioni e negli uffici tutti si facevano un esame di coscienza. Sapevamo che gran parte di quelle critiche era ingiusta, che la Nike era un simbolo, un capro espiatorio e non il vero colpevole, ma non era quello il punto. Fummo costretti ad ammetterlo: potremmo fare meglio.

Lo dicemmo a noi stessi: dobbiamo fare meglio.

Poi comunicammo al mondo: state a guardare. Faremo delle nostre fabbriche un modello per tutti.

E così è stato. Nei dieci anni trascorsi dai titolacci in prima pagina e da quelle sensazionali denunce, abbiamo sfruttato la crisi per reinventare l'azienda.

Per esempio. Uno degli ambienti peggiori in una fabbrica di scarpe è il reparto gomma, quello dove si saldano insieme suole e tomaie. I fumi sono soffocanti, tossici e cancerogeni. Quindi abbiamo inventato un legante a base d'acqua che non rilascia fumi, eliminando così il 97 per cento degli agenti cancerogeni nell'aria. E abbiamo consegnato questa invenzione ai nostri concorrenti, a chiunque la volesse.

Tutti hanno accettato. E adesso quasi tutti la utilizzano.

Questo è solo uno dei molti, molti esempi.

Poi, nel movimento di riforma delle fabbriche, siamo passati da bersaglio dei riformatori a protagonisti. Oggi le fabbriche che realizzano i nostri prodotti sono fra le migliori al mondo. Un funzionario delle Nazioni Unite di recente ha affermato che la Nike è il modello in base al quale valutano tutte le fabbriche di abbigliamento sportivo.

Dalla crisi delle fabbriche sfruttatrici è nato anche il Girl Effect, un enorme sforzo della Nike per spezzare i cicli generazionali della povertà negli angoli più miseri del mondo. Insieme alle Nazioni Unite e ad altri partner aziendali e governativi, il Girl Effect stanZIA decine di milioni di dollari per una brillante e dura campagna globale tesa a istruire, supportare e dare una vita migliore alle ragazze. Economisti e sociologi, per non parlare del nostro stesso cuore, ci dicono che in molte società le ragazze sono le più vulnerabili dal punto di vista economico, oltre che da quello vitale e demografico. Aiutare loro significa quindi aiutare tutti. Che si tratti di porre fine ai matrimoni delle bambine in Etiopia, o di costruire luoghi sicuri per le ragazzine in Nigeria, o di lanciare un periodico e uno spettacolo radiofonico che comunichino messaggi forti e ispiratori alle giovani ruandesi, Girl Effect sta cambiando milioni di vite, e le mie giornate migliori sono quelle in cui ricevo gli splendidi rapporti da quel fronte.

Farei qualsiasi cosa per poter tornare indietro, per prendere decisioni diverse, che forse avrebbero potuto evitare la crisi delle fabbriche sfruttatrici. Ma è innegabile che proprio quella crisi ha prodotto un cambiamento miracoloso, dentro e fuori la Nike. E di questo sono grato.

Certo, resta il problema dei salari. Capisco che, a un americano, il salario di un operaio del Terzo Mondo possa sembrare ridicolmente basso. Eppure, noi dobbiamo operare all'interno dei limiti e delle strutture di ciascun paese, di ciascuna economia, e non possiamo semplicemente fissare il salario che vorremmo. In un paese che non citerò, quando abbiamo cercato di aumentare gli stipendi ci siamo presi una strigliata: un alto funzionario governativo ci ha convocati nel suo ufficio ordinandoci di smetterla. Stavamo scardinando l'intero sistema economico della nazione, ci disse. E insistette affermando che non era giusto, o fattibile, che un operaio calzaturiero guadagnasse più di un medico.

I cambiamenti non sono mai rapidi quanto vorremmo.

Continuo a ripensare alla povertà che ho visto viaggiando per il mondo negli anni Sessanta. Allora già sapevo che la sola risposta a quella povertà era creare molti posti di lavoro. Molti. Non fui io a ideare quella teoria. L'avevo sentita da tutti i miei professori di economia, sia alla Oregon sia a Stanford, e tutto quello che ho visto e letto in seguito non ha fatto che confermarla. Il commercio internazionale beneficia sempre, *sempre*, entrambe le nazioni interessate.

Un'altra frase che ho sentito spesso dagli stessi professori è l'antica massima: «Quando le merci non valicano i confini nazionali, lo faranno i soldati». Anche se, com'è risaputo, definisco gli affari una guerra senza pallottole, li considero comunque uno splendido baluardo contro la guerra vera. Il commercio è la via della coesistenza, della cooperazione. La pace si alimenta con la prosperità. Ecco perché, avendo ancora in mente lo spettro della guerra del Vietnam, ho sempre sperato che, prima o poi, la Nike avrebbe avuto una fabbrica a Saigon o nelle vicinanze.

Nel 1997 eravamo arrivati a quattro.

Ne ero molto orgoglioso. E quando seppi che il governo vietnamita ci avrebbe acclamato come una delle cinque aziende che facevano affluire più valuta estera nel paese, decisi che dovevo andarci.

Fu un viaggio straziante. Non so dire se mi fossi reso conto appieno del mio odio per la guerra del Vietnam prima di tornarci, venticinque anni dopo la pace, prima di stringere la mano ai nostri antichi antagonisti. Un giorno i miei ospiti chiesero cortesemente cosa potessero fare per me, che cosa avrebbe reso speciale, o memorabile, il mio viaggio. Mi venne un groppo alla gola. Risposi che non volevo metterli nei pasticci.

Loro insistettero.

Quindi risposi, va bene, mi piacerebbe incontrare il generale Vo Nguyen Giap, il MacArthur vietnamita, l'uomo che aveva sconfitto da solo giapponesi, francesi, americani e cinesi.

I miei ospiti mi fissarono in un silenzio attonito. Poi si alzarono lentamente, si scusarono e si misero in un angolo a discutere freneticamente in vietnamita.

Cinque minuti dopo tornarono e mi dissero: domani. Un'ora.

Feci un profondo inchino. Poi contai i minuti che mancavano al grande incontro.

La prima cosa che notai quando l'ottantaseienne generale entrò, fu la sua statura. Quel brillante combattente, quel genio tattico che aveva orchestrato l'offensiva del Têt, che aveva progettato chilometri e chilometri di gallerie sotterranee, quel gigante della storia, mi arrivava sì e no alla spalla. Era alto *forse* un metro e sessantacinque.

Ed era umile. Niente pipe di pannocchia, per Giap.

Ricordo che indossava un completo scuro, come il mio. Ricordo che sorrise, come me: un sorriso timido, incerto. In lui, però, si percepiva una grande intensità. Avevo visto quel genere di sfavillante sicurezza nei grandi allenatori, nei grandi uomini d'affari, nell'élite dell'élite. Nello specchio non l'ho vista mai.

Sapeva che avevo delle domande per lui. Aspettò che gliele ponessi.

Chiesi semplicemente: «Come ha fatto?».

Credetti di vedere un guizzo agli angoli della sua bocca. Un sorriso? Forse.

Pensò. Pensò ancora. «Ero» rispose «un professore della giungla.»

Pensare all'Asia mi riporta sempre alla Nissho. Dove mai saremmo ora senza la Nissho? E senza il suo ex amministratore delegato, Masuro Hayami? Dopo la quotazione in Borsa della Nike, sono arrivato a conoscerlo bene. Il nostro è stato un avvicinamento inevitabile: io ero il suo cliente più redditizio, ma anche il suo discepolo più entusiasta. Lui, probabilmente, l'uomo più saggio che avessi conosciuto.

Diversamente da altri saggi, ricavava una grande pace da questa sua dote. E io mi nutrivo di quella pace.

Negli anni Ottanta, ogni volta che andavo a Tokyo, Hayami mi invitava a trascorrere il fine settimana nella sua casa al mare nei pressi di Atami, la Riviera giapponese. Partivamo da Tokyo, in treno, il venerdì sera e durante il viaggio gustavamo sempre un cognac. In un'ora arrivavamo alla penisola di Izu, dove cenavamo in qualche meraviglioso ristorante. La mattina dopo giocavamo a golf, e il sabato sera organizzavamo sempre un barbecue alla giapponese nel giardino di casa sua. Risolvevamo tutti i problemi del mondo, o meglio, io gli comunicavo i miei problemi e lui li risolveva.

Durante uno di questi weekend terminammo la serata nella vasca di acqua calda di Hayami. Ricordo ancora il rumore delle onde che si infrangevano sulla riva sovrastare il gorgoglio dell'acqua. Ricordo il profumo di fresco del vento fra gli alberi, migliaia e migliaia di alberi lungo la costa, con decine di specie che non si erano mai viste nelle foreste dell'Oregon. Ricordo i corvi beccogrosso gracchiare in lontananza mentre discutevamo dell'infinito. Poi del finito. Mi lamentai dello stato della mia azienda. Anche dopo la quotazione in Borsa avevamo parecchi problemi. «Abbiamo molte opportunità, ma facciamo una gran fatica a trovare dirigenti che sappiano coglierle. Abbiamo provato con persone da fuori, ma non ce la fanno perché la nostra cultura è molto diversa.»

Hayami annuì. «Vede quei bambù là in fondo?» chiese.

«Sì.»

«L'anno prossimo... quando verrà... saranno cresciuti di trenta centimetri.»

Li fissai. E compresi.

Rientrato nell'Oregon, cercai con tutte le mie forze di coltivare e far crescere il nostro gruppo di dirigenti, lentamente, con maggiore pazienza e badando a formarli meglio e a pianificare in tempi più lunghi. Cercai di vedere le cose con uno sguardo più ampio e rivolto più lontano. Funzionò. Quando rividi Hayami, glielo dissi. Si limitò ad annuire, una sola volta, *hai*, poi distolse lo sguardo.

Quasi trent'anni fa Harvard e Stanford cominciarono a studiare la Nike e a condividere la loro ricerca con altre università, creando quindi molte opportunità per me di visitare diversi college, di partecipare a stimolanti discussioni accademiche, di continuare a imparare. È sempre piacevole passeggiare per un campus, ma è anche tonificante, perché gli studenti di

oggi sono molto più brillanti e abili rispetto ai miei tempi, sebbene li trovi molto più pessimisti. Di tanto in tanto chiedono, costernati: «Dove stanno andando gli Stati Uniti? Dove sta andando il mondo?». Oppure: «Dove sono i nuovi imprenditori?». O anche: «Siamo una società condannata a un futuro peggiore per i nostri figli?».

Io racconto loro del Giappone devastato che ho visitato nel 1962. Parlo delle macerie e delle rovine che hanno visto nascere uomini saggi come Hayami, Ito e Sumeragi. Dico che il mondo ha a disposizione ancora molte risorse non sfruttate, naturali e umane, e che ci sono molti modi e mezzi per risolvere le sue tante crisi. Noi, spiego agli studenti, dobbiamo solo lavorare e studiare, studiare e lavorare, quanto più duramente possibile.

In altre parole: dobbiamo essere tutti professori della giungla.

Spenso le luci e vado di sopra, a letto. Penny, rannicchiata con un libro accanto, si è addormentata. Resta fra noi quella chimica, quella sensazione di sincronia che abbiamo provato fin dal primo giorno, Contabilità, corso base. I nostri dissidi hanno sempre riguardato il conflitto lavoro-famiglia. Trovare un equilibrio. Definire quella parola: «equilibrio». Nei momenti di maggiore tensione, siamo riusciti a emulare gli atleti che più ammiro. Abbiamo tenuto duro, ci abbiamo dato dentro. E abbiamo resistito.

Scivolo piano sotto le coperte per non svegliarla e penso ad altri che hanno resistito. Hayes vive in una fattoria nella valle di Tualatin, 40 ettari di colline, con una ridicola collezione di bulldozer e altri macchinari pesanti. (Il suo orgoglio e la sua gioia è un John Deere JD-450C. Color giallo brillante e grosso come un monolocale.) Ha qualche problema di salute, ma tira avanti come un bulldozer.

Woodell vive nell'Oregon centrale con la moglie. Per anni ha pilotato il suo aereo privato, mostrando il dito medio a chi gli diceva che non avrebbe mai potuto. (L'aereo privato, soprattutto, voleva dire che non avrebbe dovuto più preoccuparsi che una linea aerea perdesse la sua sedia a rotelle.)

È uno dei migliori narratori nella storia della Nike. Il racconto che preferisco è quello del giorno in cui ci siamo quotati in Borsa. Andò dai suoi genitori e riferì la novità. «Che cosa significa?» sussurrarono. «Significa che il vostro prestito di 8000 dollari a Phil adesso vale 1 milione e 600.000 dollari.» Loro si guardarono, poi fissarono Woodell. «Non capisco» replicò sua madre.

Se non puoi fidarti dell'azienda per cui lavora tuo figlio, di chi ti puoi fidare?

Quando andò in pensione dalla Nike, Woodell si mise a lavorare per l'Autorità portuale di Portland, a gestire fiumi e aeroporti. Un uomo immobilizzato che guidava tutto quel movimento. Che bello. Woodell è anche il principale azionista e direttore di un microbirrificio che ha molto successo. Ha sempre amato la birra.

Ma ogni volta che ceniamo insieme mi parla, naturalmente, della sua più grande gioia e del traguardo di cui va più orgoglioso: Dan, suo figlio, che andrà all'università.

Johnson, il vecchio antagonista di Woodell, vive nel bel mezzo di una poesia di Robert Frost, in qualche punto del selvaggio New Hampshire. Ha convertito un vecchio fienile in una casa di cinque piani, che definisce la sua Fortezza della Solitudine. Divorziato due volte, ha riempito la casa fino al tetto con decine di poltrone da lettura e migliaia e migliaia di libri di cui tiene traccia grazie a un ricco catalogo su schedario. Ogni libro ha il proprio numero e la propria scheda che riporta autore, data di pubblicazione, riassunto della trama e la collocazione precisa all'interno dalla fortezza.

Naturalmente.

Sul terreno di Johnson scorrazzano centinaia di tacchini selvatici e di scoiattoli, e a quasi tutti ha dato un nome. Lui li conosce bene, intimamente, al punto che riesce persino a dire quando uno scoiattolo ritarda il letargo. In fondo, a una certa distanza, in un campo di erba alta e aceri ondeggianti, Johnson ha costruito un secondo fienile, un fienile sacro, che ha dipinto, laccato e arredato per poi riempirlo con i libri doppi della sua biblioteca personale e casse di libri usati che acquista alle svendite. Ha battezzato questa utopia «Horders», e la tiene illuminata e aperta, ventiquattr'ore al giorno, per chiunque cerchi un posto dove leggere e pensare.

Ecco il mio Dipendente Full-time Numero Uno.

In Europa, a quanto mi dicono, circolano magliette con la scritta *Dov'è Jeff Johnson?* come il celebre incipit di Ayn Rand: *Chi è John Galt?* La risposta è: esattamente dove dovrebbe essere.

Il denaro, quando è cominciato ad arrivare a palate, ha influenzato noi tutti. Non molto, e non per molto, perché nessuno di noi è mai stato motivato dal denaro. Ma è questa la natura dei soldi. Che tu ne abbia o meno, che tu ne

voglia o meno, che ti piacciono o meno, cercheranno di definire la tua vita. Il nostro compito di esseri umani è fare in modo che non sia così.

Io ho comprato una Porsche. Ho cercato di comprare la squadra dei Clippers, ma la faccenda è finita in una disputa legale con Donald Sterling. Ovunque andassi indossavo occhiali neri, dentro e fuori. C'è una mia foto con un enorme cappello grigio da cowboy: non so dove, né perché, né quando. Dovetti disintossicarmi da tutto ciò. Neppure Penny fu immune. Per ipercompensare le insicurezze della sua infanzia, andava sempre in giro con migliaia di dollari nella borsetta. E comprava generi di prima necessità a vagonate, come per esempio la carta igienica.

Non ci abbiamo messo molto a tornare alla normalità. Adesso, se pensiamo al denaro, concentriamo i nostri sforzi su alcune cause ben precise. Ogni anno doniamo 100 milioni di dollari e, quando ce ne saremo andati, gran parte di quel che rimane andrà in donazioni.

In questo momento stiamo facendo costruire uno splendido campo da basket alla Oregon: la Matthew Knight Arena. Il logo a centrocampo sarà il nome di Matthew scritto come fosse un *torii*. *Dal profano al sacro...* Stiamo anche terminando la costruzione di un nuovo impianto di atletica che vorremmo dedicare alle nostre madri, Dot e Lota. Su una targa accanto all'ingresso ci sarà la scritta: *Perché le mamme sono i nostri primi allenatori*.

Chi può dire cosa sarebbe successo se mia madre non avesse vietato al podologo di asportarmi chirurgicamente quella verruca, impedendomi di gareggiare per un'intera stagione? O se non mi avesse detto che potevo correre *veloce*? O se non mi avesse comprato quel primo paio di Limber Up, rimettendo al suo posto mio padre?

Ogni volta che torno a Eugene e cammino per il campus, penso a lei. Ogni volta che mi trovo fuori dall'Hayward Field, penso alla sua corsa silenziosa. Penso a tutte le gare che ciascuno di noi ha corso. Mi appoggio alla recinzione, guardo la pista e ascolto il vento, pensando a Bowerman con il cravattino svolazzante. Penso a Pre, che Dio l'abbia in gloria. Quando mi volto e mi guardo alle spalle, il mio cuore fa un balzo. Dall'altra parte della strada c'è la William Knight Law School, un palazzo dall'aspetto molto severo. Nessuno che faccia il cretino, lì dentro.

Non riesco a dormire. Non riesco a smettere di pensare a quel dannato film, *Non è mai troppo tardi*. Sdraiato nel buio, continuo a chiedermi: sul tuo elenco cosa c'è?

Le piramidi? Fatto.

L'Himalaya? Fatto.

Il Gange? Fatto.

Quindi... niente?

Penso alle poche cose che vorrei ancora fare. Aiutare qualche università a cambiare il mondo. Aiutare a trovare una cura per il cancro. A parte questo, non sono tanto le cose che vorrei fare, quanto quelle che vorrei dire. O forse non aver detto.

Sarebbe bello raccontare la storia della Nike. Molti altri l'hanno scritta, o ci hanno provato, ma raccontano sempre la metà dei fatti, ammesso che lo facciano, e non ne colgono lo spirito. O viceversa. Potrei cominciare la storia, o finirla, con i rimpianti. Le centinaia – forse migliaia – di decisioni sbagliate. Sono stato io a dire di Magic Johnson che era «un giocatore senza ruolo, che non riuscirà mai ad arrivare all'NBA». Sono stato io a etichettare Ryan Leaf come un quarterback di NFL migliore di Peyton Manning.

È facile dimenticare tutto ciò ridendoci sopra. Ma altri rimpianti sono ben più profondi. Non aver telefonato a Hiraku Iwano quando se ne andò. Non aver rinnovato nel 1996 il contratto a Bo Jackson. Joe Paterno.

Non essere stato abbastanza bravo come manager da evitare i licenziamenti. Tre volte in dieci anni, per un totale di 1500 persone. Provo rimorso ancora oggi.

Certo, rimpiango soprattutto di non aver trascorso più tempo con i miei figli. Forse, se lo avessi fatto, avrei potuto decifrare il codice criptato di Matthew Knight.

Eppure so che tutti questi rimpianti si scontrano con un altro, segreto: non poter rifare tutto dal principio.

Dio, come vorrei poter rivivere tutto quanto. Ma poiché so che è impossibile, vorrei condividere la mia esperienza, con tutti i suoi alti e bassi, in modo che i giovani che stanno vivendo le stesse prove e le stesse odissee possano sentirsi ispirati o confortati. O messi in guardia. Forse qualche giovane imprenditore, o magari un atleta, un pittore o uno scrittore, potrebbe esserne stimolato a tenere duro.

Perché è sempre la stessa motivazione. Lo stesso sogno.

Sarebbe bello aiutarli a evitare il classico scoraggiamento. Direi loro di fermarsi un istante, di pensare bene e a lungo a come vogliono spendere il loro tempo, e con chi vorrebbero trascorrerlo nei successivi quarant'anni. Direi a quelli che non hanno ancora trent'anni di non accontentarsi di un lavoro, una professione, e neppure di una carriera. Di cercare una vocazione. Anche se non sanno cosa significa, la devono cercare. Seguendo la propria vocazione, la fatica sarà più facile da sopportare, le delusioni fungeranno da carburante, e proveranno soddisfazioni mai provate prima.

Vorrei avvisare i migliori fra loro, gli anticonformisti, gli innovatori, i ribelli, che avranno sempre un bersaglio dipinto sulla schiena. E più saranno bravi, più grande sarà il bersaglio. Non sono io a dirlo: è una legge di natura.

Vorrei rammentare loro che l'America non è il paradiso dell'imprenditoria come comunemente si pensa. La libera impresa irrita sempre quel genere di provocatori che vive per bloccare, sminuire, dire no, mi dispiace, no. Ed è sempre stato così. I nemici degli imprenditori sono sempre stati meglio armati, e in superiorità numerica. Gli imprenditori hanno sempre combattuto in salita, e la salita non è mai stata tanto ripida. L'America sta diventando sempre meno imprenditoriale. Di recente, uno studio della Harvard Business School ha valutato tutti i paesi del mondo in funzione del loro spirito imprenditoriale. L'America si è classificata dietro il Perù.

E quelli che invitano gli imprenditori a non rinunciare? Sono ciarlatani. A volte devi rinunciare. A volte, sapere quando rinunciare, quando provare qualcosa d'altro, è un colpo di genio. Rinunciare non significa fermarsi. Non fermatevi mai.

Anche la fortuna ha la sua parte, e non da poco. Sì, vorrei dare pubblico riconoscimento al potere della fortuna. Atleti, poeti, uomini d'affari, tutti hanno colpi di fortuna. Lavorare duramente è molto importante, una buona squadra è essenziale, intelligenza e determinazione sono impagabili, ma può essere la fortuna a determinare l'esito. Alcuni potrebbero non definirla tale. Potrebbero chiamarla Tao, oppure Logos, o Jñāna, o Dharma. Oppure Spirito. O Dio.

Mettiamola così. Più lavori duramente, migliore è il tuo Tao. E poiché nessuno ha mai definito il Tao in modo adeguato, adesso io cerco di andare regolarmente a messa. Abbi fede in te stesso, ma anche fede nella Fede.

Non in quella definita dagli altri, bensì in quella che tu stesso definisci. La fede che si definisce da sé nel tuo cuore.

In quale forma mi piacerebbe dire tutto questo? Un libro di memorie? No, non credo. Non riesco a immaginare di inserire tutto quanto in un unico racconto.

Forse un romanzo. O un discorso. O una serie di conferenze. O forse soltanto una lettera ai miei nipotini.

Socchiudo gli occhi nel buio. Forse, dopotutto, nel mio elenco delle cose da fare c'è ancora qualcosa.

Un'altra Idea Folle.

All'improvviso, la mia mente si mette a correre. Persone che devo chiamare, libri che devo leggere. Dovrò mettermi in contatto con Woodell. Vedere se ho conservato copia delle lettere di Johnson. Erano così tante! Da qualche parte a casa dei miei, dove vive ancora mia sorella Joanne, ci deve essere una scatola con le diapositive del mio viaggio intorno al mondo.

Tanto da fare. Tanto da imparare. Tante cose che non so della mia stessa vita.

Adesso proprio non riesco a dormire. Mi alzo, prendo un taccuino dalla scrivania. Vado in salotto e mi siedo sulla poltrona reclinabile.

Mi pervade una sensazione di tranquillità, di immensa pace.

Socchiudo gli occhi e guardo la luna che brilla fuori dalla finestra. La stessa luna che ha ispirato gli antichi maestri zen a preoccuparsi del nulla. Alla luce chiara e senza tempo di quella luna, comincio a scrivere un elenco.

Ringraziamenti

Ho passato gran parte della mia vita indebitato. Quando ero un giovane imprenditore, avevo dovuto abituarli all'angoscia di andare a letto ogni sera e svegliarmi ogni mattina con la consapevolezza di dovere a tante persone somme molto superiori a quelle che potevo restituire.

Eppure, nulla mi ha fatto sentire in debito quanto scrivere questo libro.

Come non c'è fine alla mia gratitudine, non sembra neppure esistere un luogo appropriato, e logico, per cercare di esprimerla. Dunque. Alla Nike, vorrei ringraziare la mia assistente, Lisa McKillips, che fa tutto – e intendo proprio tutto – alla perfezione, con allegria e con quel suo sorriso smagliante; i vecchi amici Jeff Johnson e Bob Woodell per avermi fatto ricordare, e per essere stati pazienti quando i miei ricordi differivano dai loro; lo storico Scott Reames per aver abilmente separato i fatti dai miti; e Maria Eitel, per aver utilizzato la sua esperienza nelle questioni più importanti.

Naturalmente il mio grazie più grande ed enfatico va ai 68.000 dipendenti della Nike in tutto il mondo, per i loro sforzi quotidiani e la loro dedizione, senza i quali non ci sarebbero stati né un libro, né un autore, e nemmeno tutto il resto.

A Stanford vorrei ringraziare Adam Johnson, genio folle e ottimo insegnante, per lo splendido esempio di cosa significhi essere uno scrittore e un amico; Abraham Verghese, che insegna come scrive: con tranquillità e senza sforzo; e il numero infinito di studenti laureati che ho incontrato mentre me ne stavo seduto nell'ultimo banco ai corsi di scrittura: ognuno di loro mi ha ispirato con la sua passione per la lingua e il mestiere.

Alla Scribner, grazie alla leggendaria Nan Graham per il suo costante sostegno; a Roz Lippel, Susan Moldow e Carolyn Reidy per il loro entusiasmo tonificante e contagioso; a Kathleen Rizzo, per aver portato avanti la produzione senza problemi mantenendo una calma sublime; e soprattutto grazie alla mia editor Shannon Welch, che ha un enorme talento e un grande acume. È stata lei a darmi la conferma di cui avevo bisogno e quando ne avevo bisogno, senza che nessuno dei due si rendesse pienamente conto di quanto fosse necessaria. Quel suo iniziale biglietto di apprezzamento e analisi, e la sua precoce saggezza, per me hanno significato tutto.

A caso, senza un ordine preciso, vorrei ringraziare i molti amici e colleghi per la generosità con cui mi hanno messo a disposizione tempo, talento e consigli, compresi il superagente Bob Barnett, lo straordinario poeta-amministratore Eavan Boland, Andre Agassi, memorialista del Grande Slam, e Del Hayes, artista dei numeri. Un particolare e sentito grazie a J.R. Moehringer, memorialista-romanzieri-giornalista-scrittore sportivo-ispiratore-amico: per le moltissime bozze di questo libro ho fatto affidamento sulla sua generosità, sul suo buonumore e sul suo invidiabile dono di saper raccontare storie.

Infine vorrei ringraziare la mia famiglia, tutti loro, ma in particolare mio figlio Travis: il suo sostegno e la sua amicizia hanno significato – e significano – tutto per me. E, naturalmente, un grazie dal profondo del cuore, a piena voce, alla mia Penelope, che ha atteso. E ha continuato ad attendere. Ha atteso mentre viaggiavo e ha atteso quando mi ero perduto. Ha atteso una sera dopo l'altra mentre tornavo a casa con lentezza esasperante – di solito tardi, quando la cena era ormai fredda – e ha atteso negli ultimi anni mentre rivivevo tutto: ad alta voce, nella mia mente e sulla carta, anche se alcune parti avrebbe preferito non doverle rivivere. Fin dall'inizio, e per mezzo secolo, ha atteso, e adesso, finalmente, posso consegnarle queste pagine faticosamente scritte e dire, del libro, della Nike, di tutto: «Penny, senza di te non ce l'avrei fatta».

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.librimondadori.it

L'arte della vittoria

di Phil Knight

Copyright © 2016 by Phil Knight

Originally published by Scribner Books, a division of Simon & Schuster Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever.

© 2016 Mondadori Libri S.p.A., Milano

Traduzione di Giuliana Lupi, Laura Tasso e Giovanni Zucca

Titolo dell'opera originale: Shoe Dog

Ebook ISBN 9788852073915

COPERTINA || PROGETTO GRAFICO: JAYA MICELI E JONATHAN BUSH | SWOOSH
PER GENTILE CONCESSIONE DI NIKE | GRAPHIC DESIGNER: ANDREA GEREMIA

Indice

[!\[\]\(d263118e0bfd47dc6bc704167d936b83_img.jpg\) libro](#)

[!\[\]\(34b4f260a8587d2e97eeaee361cc357b_img.jpg\) autore](#)

[!\[\]\(3d8c13c92b853674f749aac6fa869926_img.jpg\) frontespizio](#)

[!\[\]\(6605b201d6f14d9b3bcb8ab5f274d107_img.jpg\) arte della vittoria](#)

[!\[\]\(96cc62f861fdd6e50510c0224a756dff_img.jpg\) Alba](#)

[!\[\]\(fa6f3af6bfa46c5d4a2d362681095beb_img.jpg\) PRIMA PARTE](#)

[!\[\]\(17acf1afa8cdf0b67c53d4865a5ed469_img.jpg\) p962](#)

[!\[\]\(e8fb589d58dad1692debababa5e928b6_img.jpg\) p963](#)

[!\[\]\(f95dab70c751fda7d824b8b03650f7aa_img.jpg\) p964](#)

[!\[\]\(e1c624d4757f08486e89482c18364c17_img.jpg\) p965](#)

[!\[\]\(d8ab143e904bfa3467271eec5af75a9b_img.jpg\) p966](#)

[!\[\]\(4688aadfd656ded00cd6bdfae55089a9_img.jpg\) p967](#)

[!\[\]\(e9474ce1d70442456f8fe9c393ea149c_img.jpg\) p968](#)

[!\[\]\(e3f255517d37bb309a3a931ec4849e6a_img.jpg\) p969](#)

[!\[\]\(2b17f17ebbacc911bb0ff784ab641779_img.jpg\) p970](#)

[!\[\]\(4146d17f71dced09c6ad789cacceaa6d_img.jpg\) p971](#)

[!\[\]\(9db214d549b9aeebe72aa11d3a5c4b1a_img.jpg\) p972](#)

[!\[\]\(bcece9a353e60caece619217f5c1ea39_img.jpg\) p973](#)

[!\[\]\(9a795c4c0c43d0827b424565265fc8e6_img.jpg\) p974](#)

[!\[\]\(08ff79f060f3543d9ed549cc693d8b98_img.jpg\) p975](#)

[!\[\]\(a05a1b59a958625e01d770867ed2a42e_img.jpg\) SECONDA PARTE](#)

[!\[\]\(fd47dc3c71882b0b4a62715dd757d994_img.jpg\) p975](#)

[!\[\]\(98e0dd3c5f32ab687ab08e39ab3c4a93_img.jpg\) p976](#)

[!\[\]\(346f5b9c8222e44e815e44b5dc7c53e5_img.jpg\) p977](#)

[!\[\]\(aa01ebfc70be4fd3093ce28c2f248648_img.jpg\) p978](#)

[!\[\]\(220899daa07e43db9eb76860c91c848f_img.jpg\) p979](#)

[!\[\]\(ade431365d5a245a24c736a8cc4219e3_img.jpg\) p980](#)

[!\[\]\(dfd0de50eaadf2d970b29d574c3ce84d_img.jpg\) Sera](#)

[!\[\]\(1f07ca0166c20613cbdc4e6e7b561b81_img.jpg\) Ringraziamenti](#)

[!\[\]\(90ef8a875012d671981c846fc200a6e1_img.jpg\) Copyright](#)

Table of Contents

[Il libro](#)

[L'autore](#)

[Frontespizio](#)

[L'arte della vittoria](#)

[Alba](#)

[PRIMA PARTE](#)

[1962](#)

[1963](#)

[1964](#)

[1965](#)

[1966](#)

[1967](#)

[1968](#)

[1969](#)

[1970](#)

[1971](#)

[1972](#)

[1973](#)

[1974](#)

[1975](#)

[SECONDA PARTE](#)

[1975](#)

[1976](#)

[1977](#)

[1978](#)

[1979](#)

[1980](#)

[Sera](#)

[Ringraziamenti](#)

[Copyright](#)