BRAND NARRATIVE GILLETTE.



FERDINANDO FREGA

— NANDO THE SCRIBE — フレガ・サン — Ferdinando —

BRAND NARRATIVE GILLETTE

THE SYSTEM · 08

جلد دوم از مجموعهٔ Roots & Memory: سی‌وچهار قطعهٔ کوتاه که Gillette را نه به‌عنوان یک شرکت، بلکه به‌عنوان یک روش می‌خوانند — انضباط، زمان‌شناسی و غریزه‌ای که در مردانی که از آن گذشتند به جا گذاشت، روایت‌شده از دل خانواده، سالن‌های فروش، فرودگاه‌ها و رویدادهای معمولی یک زندگی کاری.

شناسنامهٔ کتاب

Ferdinando Frega — Nando the Scribe — تیغهٔ پنجم

پیشگام روایی منشور رفتاری. او پیرامون تنها یک ایده یک زیست‌بوم نشر یک‌دلاری ساخت: مالیه مشکل پول ندارد. مشکلش رفتار است.

ویرایش و گردآوری‌شده در زیست‌بوم ONEDOLLAR-STORIES. معماری دیجیتال: ONEDOLLAR-STORIES · NOASPECTTIME · NAPLES-POST. نخستین انتشار در سال 2026. حروف‌چینی‌شده در صفحه‌آرایی پاکیزه و مدرن، بهینه برای خواندن دیجیتال. منتشرشده در ایالات متحده.

اعلامیهٔ حق نشر

© Ferdinando Frega 2026. همهٔ حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از این اثر را نمی‌توان بدون اجازهٔ کتبی پیشین نویسنده، به هیچ شکل و با هیچ وسیله‌ای، از جمله فتوکپی، ضبط یا دیگر روش‌های الکترونیکی یا مکانیکی، تکثیر، توزیع یا منتقل کرد، مگر در مورد نقل‌قول‌های کوتاه در نقدها و برخی کاربردهای غیرتجاری دیگر که قانون حق نشر اجازه می‌دهد. هرگونه استفاده، تکثیر یا توزیع این اثر بدون مجوز ممنوع است.

بیانیه

روایت برند داستان Gillette را بازگو نمی‌کند. داستان کاری را بازگو می‌کند که مردان Gillette انجام می‌دهند. تفاوت همین است. این خط گسست میان تبلیغ و هویت است، میان بازاریابی و حقیقت. برند یک محصول است. مردی که آن برند شکلش داده، یک نظام است. Gillette تیغه ساخت. مردان با آن زندگی ساختند. و آن زندگی‌ها — انضباط، غریزه، دقت، شکست‌ها، پیروزی‌ها، زمان‌شناسی، زخم‌ها — روایت واقعی‌اند. این جلد Gillette را توضیح نمی‌دهد. معماری انسانی‌ای را آشکار می‌کند که درون دیوارهایش شکل گرفت و بسیار فراتر از آن‌ها برده شد. هیچ‌یک از داستان‌های اینجا دربارهٔ شرکت نیست. دربارهٔ مردی است که شرکت پرورد — شیوهٔ فکر کردنش، شیوهٔ حرکتش، شیوه‌ای که جهان را می‌خواند، شیوه‌ای که نمی‌پذیرد چیزی جز آنچه شد باشد. Gillette قاب است. مردان محتوا هستند. و من یکی از آن‌هایم. این است روایت. نه برند. پیامد برند.

Nando

سرآغاز

این کتاب دوم یک سه‌گانه نیست. لایهٔ دوم یک نظام روایت برند است. Gillette یک قرن را صرف ساختن محصول کرد. من بخشی را می‌سازم که هرگز نداشتند: معماری روایی — همان که هیچ شرکتی نمی‌تواند از درون دیوارهای خودش بیافریند. جلد اول نقطهٔ ورود بود: گواهی بر اینکه یک نویسنده می‌تواند بی‌اجازه به تاریخ یک برند پا بگذارد. جلد دوم تأیید است: لحظه‌ای که برند دیگر شیئی صنعتی نیست و به هستی‌ای روایی بدل می‌شود — نظامی از حافظه، انضباط، هندسه و هویت. من داستان Gillette را بازگو نمی‌کنم. نشان می‌دهم Gillette چگونه درون من وجود دارد: همچون روش، همچون غریزه، همچون ساختار، همچون شیوه‌ای برای خواندن جهان. این جلد نمایانگر چیزی است که برندها هنوز نمی‌دانند به آن نیاز دارند: روایتی که آن‌ها را در بر می‌گیرد، بر آن‌ها پیشی می‌گیرد و از آن‌ها بیشتر می‌ماند. نه یک کتاب. یک جایگاه‌یابی. نه نوستالژی. یک نقشهٔ ساخت. نه یک خاطره. یک حق اختراع. این جلد دوم است. روایت برند ادامه دارد.

Nando

نظام

در این جهان همیشه بازاری بوده که هرگز فرو نمی‌ریزد. نه بحران مالی، نه رکود، نه افت مصرف. فقط چرخش طبیعی زندگی‌های انسانی. بازاری سیاه است، بله — اما نه نفت. بر سر آن به‌اندازهٔ کافی می‌جنگند. من از جادوی سیاه حرف می‌زنم. جادوگران، ساحره‌ها و همهٔ آن‌هایی که از هر راهی که بیابند آدم جذب می‌کنند — آدم‌هایی که می‌خواهند زندگی کس دیگری را با ترفندهای روحانی تغییر دهند، به‌جای آنکه بگذارند تقدیر کار خودش را بکند. برخی می‌گویند در یکی از بخش‌های کتاب مقدس، حتی عیسی هم هدف طلسمی بدخواهانه بود. و همه می‌دانند پس از آن چه شد. همه‌چیز از آفریقا آغاز می‌شود، سپس به اقوام کوچ‌نشینِ تبار کولی در منطقه‌ای مشخص از هند می‌رسد. بیش از دو هزار سال است که رشد کرده و گسترش یافته، به دست کسانی که گمان می‌کنند می‌توانند زندگی‌ها و تقدیرها را دگرگون کنند، با این باور که شیطان و بعلزبوب هنوز می‌توانند با تنها اقتداری که پابرجاست درافتند: خدا. اما هیچ‌کس تقدیرها را تغییر نمی‌دهد. چون تقدیرها هستند که داستان واقعی را می‌سازند. و اگر بگذارید رؤیایی، خیالی، پیش‌آگاهی‌ای مهارنشده، نشانه‌ای ناخواسته از دهانتان بپرد — چیزی که در قالب‌ها، دسته‌بندی‌ها و منطق نمی‌گنجد — این اتفاق می‌افتد: 1. دیگر باورپذیر نیستید. 2. برچسب بیمار می‌خورید و برای معاینه فرستاده می‌شوید. 3. روان‌پزشک شما را از قرص پر می‌کند: او تنها کسی است که دو بار سود می‌برد. 4. تنها می‌مانید، بیرون از مسیر طبیعی‌تان. 5. نزدیک‌ترین آدم‌ها به شما به موانع اصلی بدل می‌شوند. 6. دیگر اجازهٔ حرف زدن ندارید. این همان چیزی است که هنگام زاده شدن یک نظام رخ می‌دهد. هجده سال سیستم‌های اصلاح فروختم و یکی‌یکی ویژگی‌ها، کارکرد، فن، نوآوری، مزایا و سپس برند را توضیح می‌دادم، مهری که تضمین می‌کرد شکست نخورد. کمی شبیه آنچه امروز برای من رخ می‌دهد. اما بیش از این نمی‌توانم بگویم، وگرنه درست در همان شش نکتهٔ بالا می‌افتم. از شما خوانندگان فقط این را می‌خواهم: این داستان و این تاریخ را در ذهنتان ثبت کنید. روزی برایتان تعریف می‌کنم چگونه تمام شد.

Nando

نمایندهٔ فروش

وقتی در سال 1985 این کار را در The Gillette Company آغاز کردم، جهان همان‌گونه کار می‌کرد که دفترچه‌های راهنما وانمود می‌کردند. سپس ژوئن 1996 رسید و مرا به یک دورهٔ آموزشی پنج‌روزه فرستادند. سخنران Mario Silvano بود — مدیر سابق، مدیرعامل سابق، استاد سابق، مشاور سابق، سابقِ همه‌چیز. مردی با عنوان‌هایی بیش از مایه. نام دوره «مذاکره‌کنندهٔ تجاری» بود. پنج روز نمایش: بخشی حرفه‌ای، بخشی بازیگر، بخشی شیاد. نمایش را با یک جملهٔ پایانی بست: «در این جهان هیچ چیزی نیست که نتوان فروخت.» آن جمله را بیست‌وپنج سال با خود بردم. باورش کردم. از آن دفاع کردم. به کارش بستم. تا سال 2021، وقتی این بازی را آغاز کردم — نوشتن — و سرانجام حقیقت را فهمیدم: بزرگ‌ترین مزخرفی بود که تا آن روز خریده بودم. قانع‌کننده بود، بله. باورپذیر، نه. فقط یک اصلاح لازم داشت: «چیز» را با «محصول» عوض کند. آن‌وقت جمله درست کار می‌کرد. چون محصول را می‌شود فروخت. چیز داستان دیگری است. نمایندهٔ فروش همیشه همان کسی است که به نظر می‌رسد چیزی به شما می‌دهد، در حالی که با همان لبخند چیز دیگری را از شما می‌گیرد. نخستین نمایندهٔ فروش واقعی تاریخ — تنها کسی که به او احترام می‌گذارم — عیسی بود. او کلام را فروخت. و این کار را با نخستین دپارتمان بازاریابی‌ای که تاکنون ساخته شده انجام داد: دوازده ماهیگیر در جلیل. هیچ‌کدامشان از MIT نیامده بودند. اما منضبط بودند. نه کامل — فقط به‌اندازهٔ کافی. باقی؟ بگذارید به برگزاری دوره‌های فروششان و پول درآوردن ادامه دهند. انسان‌ها شکل‌پذیرند. همیشه کسی هست که پول بدهد تا شکلش بدهند.

Nando

مو

مو جزئیاتی است که مردم وانمود می‌کنند آن را می‌فهمند. آن را بهداشت، زیبایی، هویت، فرهنگ، آیین می‌نامند. اما مو هیچ‌کدام از این‌ها نیست. یک مرز است: میان آنچه نشان می‌دهید و آنچه پنهان می‌کنید. برخی به آرایشگرها اعتماد می‌کنند، برخی به متخصصان زیبایی، برخی به دستگاه‌های مدرنی که وعدهٔ خودکفایی و کمال می‌دهند. اما مو همان‌جا

می‌ماند، سرسخت، یادآوری زیستی: شما مدت‌ها پیش از آنکه شهروند شوید، حیوان بودید. و دشمن نیست. دوستی ناخوشایند است، شاهدی بر خاستگاه. بر سراسر بدن پخش می‌شود، رنگی را که نقشهٔ ژنتیکی‌تان تعیین کرده با خود دارد و داستانی را نگه می‌دارد که نمی‌توانید پاکش کنید. حتی کسانی که ریزش مو دارند بی‌مو نیستند — فقط آن را برای مدتی که هیچ‌کس نمی‌تواند اندازه بگیرد از دست داده‌اند. برای فهمیدن مو باید به آغاز بازگشت — انسان نخستین، جایی که همهٔ روایت‌هایتان به آن بازمی‌گردند. من آن را همچون نوآری ماقبل تاریخ می‌بینم. دو پیکر پشت دیواری از علف، در حال گفت‌وگو. سومی از راه می‌رسد و نمی‌تواند تشخیص دهد کدام مرد است و کدام زن. چهره کافی نیست. چهره دروغ می‌گوید. پس زن تصمیم می‌گیرد هویتش را از نو بنویسد. تا رودخانه می‌رود، خودش را در آب نگاه می‌کند و ریشی می‌بیند. به او تعلق ندارد. تعریفش نمی‌کند. متمایزش نمی‌کند. سنگی تیز پیدا می‌کند و شروع می‌کند به برداشتن مو، تکه به تکه. کشف می‌کند که دوباره روییدن کند است — امتیازی کوچک: آیین قربانی روزانه نمی‌طلبد. و چیزی قوی‌تر کشف می‌کند: مرد جور دیگری نگاهش می‌کند. تفاوت به جاذبه بدل می‌شود. تفاوت به زبان بدل می‌شود. از آن لحظه فرهنگ مو آغاز می‌شود: نخست نمادین، سپس اجتماعی، سپس بهداشتی، سپس علمی، سپس ایدئولوژیک. تا افراط‌های مدرن از راه می‌رسند — آن‌هایی که می‌گویند مو محافظت می‌کند و باید بماند، آن‌هایی که می‌گویند باید ناپدید شود تا پذیرفته شوی، آن‌هایی که آن را تراش می‌دهند تا خواستنی شوند. اما حقیقت ساده است: مو زاده می‌شود، رشد می‌کند، خم می‌شود... و در همان خمیدگی می‌میرد. ریشه زنده می‌ماند، سرسخت، مانند برخی ایده‌ها که حتی با اراده هم نمی‌توانید کنارشان بگذارید. و یک قاعدهٔ آخر هم هست — همان که فقط قصه‌گو می‌داند: هرگز از یک تار مو تیرک نسازید. تفاوت تنها یک واکه است. اما همه‌چیز را عوض می‌کند.

Nando

آزمون زنده — دسترسی

نسخهٔ انگلیسی

آنچه در آستانهٔ خواندنش هستید نه کتاب است، نه مجموعه، نه پروژه‌ای نشری. کنشی از خودنمایاندن است. یک آزمون زنده. آزمون من. در 61 سالگی چیزی ساده را فهمیدم: مردم نسخه‌ای از من نمی‌خواهند. هر آنچه هستم را می‌خواهند — بی‌دسته‌بندی، بی‌نقش، بی‌برچسب. پس بیایید انجامش دهیم. بیایید آنچه را که وقتی همه‌چیز دیگر را کنار بگذارید باقی می‌ماند روی میز بگذاریم — صدا، حافظه، زخم، روشنی، خنده، خستگی، حقیقت. این ده داستان برای قانع کردن کسی نیستند. برای نشان دادن هستند. به من. به شما. به آن‌هایی که اینجا نیستند. به آن‌هایی که هرگز به‌راستی نگاه نکردند. این مقدمه است. باقی روی صحنه‌اند. انگلیسی. ژاپنی. هندی. سه شیوهٔ بودن. سه شیوهٔ نمایاندن. سه شیوهٔ ایستادن درون یک آزمون. خواندنتان خوش.

Nando

درآمد

ما همانی هستیم که هستیم، از جمله به خاطر آدم‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم. همه‌چیز را مدیون آن‌هاییم، حتی وقتی اعترافش نمی‌کنیم. انسان‌ها ذاتاً ناسپاس‌اند: می‌گیرند، فراموش می‌کنند، عادت می‌کنند. و این ناسپاسی به هزار شکل پدیدار می‌شود، تقریباً همیشه بی‌سروصدا. این اندیشهٔ عمودی از آنچه دارم می‌شوم سرچشمه می‌گیرد. هر روز حسش می‌کنم: برخی آن را موهبت می‌نامند، برخی مغزی که هرگز خاموش نمی‌شود، برخی بیماری. دیگران هیچ نامی بر آن نمی‌گذارند، چون حسش نمی‌کنند. وقتی می‌پرسند «شغلتان چیست؟»، باید با آنچه در کودکی، در سال‌های بی‌پروایی، آرزویش را داشتیم پاسخ دهیم. هیچ‌کس نمی‌خندید. لبخندی پاک به ما می‌زدند — همان لبخندی که به کودکانی می‌زنند که هنوز به امکان‌ها باور دارند. سپس یک روز صبح بیدار می‌شوم و درمی‌یابم که بلدم پول را مدیریت کنم. اما همیشه یک «اما» هست. پول را ندارم. و باید عقب بیندازم. آزمون من از همین حالا آغاز می‌شود. با این ده داستان.

برای آن‌هایی که می‌خوانندشان، دوباره می‌خوانندشان یا نادیده‌شان می‌گیرند. فرقی نمی‌کند. اینجا می‌مانند. برای همیشه، دست‌کم خودشان.

Nando

جلسهٔ پس از ساعت کاری

مردن سریع‌تر از آنی بود که انتظار داشتم. نه تونلی درخشان. نه خویشاوندانی که دوان‌دوان به سویم بیایند. نه موسیقی متنی احساسی. فقط سکوت. سکوتی بسیار شیک. تقریباً اداری. فکر کردم بالاخره می‌توانم استراحت کنم. پس از چهل سال جلسه‌های بی‌فایده، تماس‌های کنفرانسی بین‌المللی، مدیرانی که دو ساعت حرف می‌زدند بی‌آنکه چیزی بگویند، و مدیرانی که باور داشتند PowerPoint یک دین است... فکر کردم تمام شده. اشتباهی مرگبار. حدود بیست دقیقه پس از مردن، یک اعلان دریافت کردم. نه فرشته. نه دیو. زنی با لباسی بی‌نقص یک پوشهٔ سیاه به دستم داد. «آقای Frega، ساعت 11 در تالار جلسهٔ ابدی منتظرتان هستند.» «برای چه؟» «ارزیابی.» «ارزیابی چه؟» «زندگی‌تان.» «می‌شود تلفنی برگزار کنیم؟» «نه.» وارد تالار شدم. میزی به‌طرز مضحکی دراز. همه‌جا آدم نشسته بود. همه مرده. اما در رفتارشان بسیار زنده. بدترین دسته را بی‌درنگ شناختم: مدیران سابق. سال‌ها بود مرده بودند اما هنوز نمی‌توانستند از فرمان دادن دست بکشند. یکی با نمودار حرف می‌زد. دیگری ارائه‌ای آماده کرده بود. دیگری مدام تکرار می‌کرد: «برگردیم سر نکتهٔ اصلی.» نکتهٔ اصلی هرگز نرسید. سپس چهره‌های تاریخی را دیدم. ناپلئون، عصبی. ژولیوس سزار، بی‌حوصله. فرعونی در خواب. دو پاپ که بر سر چیزی که هیچ‌کس به یاد نمی‌آورد بحث می‌کردند. مشاوری از McKinsey که در سال 2087 مرده بود و هنوز واژه‌های انگلیسیِ بی‌معنا به کار می‌برد: «Scalability». «Performance.». «Alignment.». حتی مرده، تحمل‌ناپذیر. نشاندندم. پیرمردی پرونده را باز کرد. «آقای Frega.» «حاضر.» «زندگی‌تان را تحلیل کرده‌ایم.» «تسلیت می‌گویم.» هیچ‌کس نخندید. مرده‌ها. شوخ‌طبعی وحشتناک. شروع کردند: «چرا این‌قدر نوشتید؟» «چرا ننویسم؟» «چرا هزاران محتوای رایگان ساختید؟» «تا ببینم چه کسی می‌فهمد.» «چرا مثل همه نفروختید؟» «چون همه افسرده به نظر می‌رسیدند.» سکوت. یادداشت برداشتند. سپس پرسش واقعی آمد. «از مرگ می‌ترسید؟» «نه.» «چرا؟»

«چون شما از زنده‌ها هم بدتر سازمان‌یافته‌اید.» برای نخستین بار کسی لبخند زد. رئیس پرونده را بست. «تصمیم گرفتیم.» «بهشت؟» «نه.» «جهنم؟» «نه.» «پس چه؟» به من خیره شد. «شما را به دشوارترین دپارتمان منصوب می‌کنیم.» «کدام؟» کارتی به دستم داد. آهسته خواندمش:

دیدار با میلیاردرهای تازه‌وارد

بی‌درنگ فهمیدم که مرگ چیزی جز یک ترفیع بد اجراشده نبود. و بدترین بخشش: نخستین کسی که می‌خواست مرا ببیند همان‌جا پشت در نشسته بود. Elon Musk. لبخند می‌زد. من نه.

Nando

زمان: یک کتاب

به نظر شما کدام کتاب کلاسیک بیش از اندازه ستایش شده است؟

من هرگز واقعاً اهل کتاب خواندن نبوده‌ام. فرهنگ خودش در طول زندگی به سراغم آمد و روز به روز اثرش را چشیدم. نخستین خوانده‌هایم کتاب‌های مصور بودند — «TEX WILLER»، اسطورهٔ من — سپس گاه‌گاهی «DIABOLIK»، و سرانجام «JACULA»، کارتون پورنو. داستان‌هایی که بیش از همه مرا تکان دادند و شیفته کردند همان‌هایی بودند که تصادفی پیدا کردم، گویی تقدیر کنایه می‌زد: این را بدهیم به Frega، بهتر می‌شود. سراغ اینترنت رفتنم از سر اراده بود، نه نیاز، و به یاد دارم که بی‌درنگ به نیازی برای خواندن بدل شد — اما نه کتاب. من هرگز مردی شهرستانی نبوده‌ام. دنبال خبرهای بزرگ نبودم، پرسروصدا، جنجالی. این جزئیاتی است که بی‌اهمیت به نظر می‌رسند — که اغلب حقیقت‌های واقعی را پنهان می‌کنند. کتاب مقدس بود، هدیه‌ای که پیش از ازدواجم گرفتم، که افق‌هایم را گشود و نگاهم را بهتر کرد، نگاهی که از افقی به عمودی تغییر کرد — دست‌کم امروز این‌طور باور دارم. و پس از مکتب باطنی‌ای که در 33 سالگی به آن گماشته شدم، و هر آنچه معماری درون هندسه است، و علم اعداد همچون معلول، نه علت. تنها همین بود که گذاشت منطقی دوظرفیتی در من پخته شود — دهدهی رو به انسان‌ها و دودویی رو به

الگوریتم و هوش‌های مصنوعی — تنها راه برای پرسیدن پرسش‌های مهم و گرفتن پاسخ‌های درخور، هم‌راستا و نه سازگارشده. خواندن تمرینی نیست که فقط درون یک داستان بیان شود. بُعد واقعی‌اش خواندن چیزها و موقعیت‌ها و فهمیدن بی‌فرض‌سازی است. این بهترین کتاب من است.

Nando

GILLETTE ITALIA

(جزئیاتی که بیشتر مردم نمی‌دانند)

Gillette در دهۀ 1950 وارد ایتالیا شد. شمار بسیار اندکی به یاد می‌آورند چه کسی به ساختن ستون فقرات واقعی ایتالیایی‌اش کمک کرد. دو تن از مهم‌ترین رهبران تاریخش هر دو اهل پولیا بودند. Raffaele Di Tullio. از فروش آغاز کرد. سپس بازرس شد. مدیر منطقه. دستیار مدیر فروش ایتالیا. سرانجام مدیر اجرایی در بلژیک. و سپس Piero Chiummo بود. از راه بازاریابی و تبلیغات وارد شد. سرانجام مدیر اجرایی Gillette Italia شد و از دهۀ 1970 تا دهۀ 2000 چهره‌ای محوری ماند. دو مرد از جنوب ایتالیا. درون یک شرکت آمریکایی. مدت‌ها پیش از آنکه سخنرانی‌های انگیزشی به صنعت بدل شوند. برند شخصی نساختند. نتیجه ساختند. و برای آدم‌هایی مثل من که بعدها از پایین وارد شدند... گواهی بودند بر اینکه انضباط می‌تواند دورتر از اصل‌ونسب برود. در آن سال‌ها کسی به خاطر مدرک، پیوند خانوادگی یا شایستگی‌های زنانه وارد Gillette نمی‌شد. فقط به یک دلیل وارد می‌شدی: توانایی. سپس از خودگذشتگی، انضباط، هوش، نظم و احترام به قواعد می‌آمد. باقی را در جاده یاد می‌گرفتی. من با چیزی بیش از هشت سال مدرسه آغاز نکردم — حداقل قانونی. آنچه داشتم زمان‌شناسی، غریزه و فروتنیِ آغاز کردن از پایین بود. هر شب گزارش‌هایت را منتشر می‌کنی. هر صبح عددها را برای مدیر منطقه می‌فرستی. و آخر هفته جمع‌بندی را می‌بستی، همه‌چیز را پیوست می‌کردی و مطمئن می‌شدی پاکت پیش از صبح دوشنبه تحویل داده شده. هزینه‌ها، وصول‌ها، فروش، یادداشت‌های بازار، تحلیل منطقۀ فروش، رفتار رقبا — نوعی PM میدانی به سبک Gillette. و سپس بخش عملیاتی می‌آمد. بستن یک سفارش کافی نبود. دفتر هر مشتری را با دست به‌روز می‌کردی: تاریخ، مقدار، قلم به قلم.

نه نرم‌افزاری. نه میان‌بُری. فقط تو، یک خودکار و حقیقت. هر روز سرانجام پای تلفن با Ferruccio Luraschi بودی — کنترل اعتبار. سفارش‌ها را متوقف می‌کرد حتی اگر مشتری یک سنت کم داشت. فروش از این بیزار بود، اما آخر ماه همه راهی پیدا می‌کردند. ته دیگ را می‌تراشیدی تا ماه، فصل و فصل بین‌المللی را ببندی. مردم گمان می‌کردند مدرک دانشگاهی لازم است. آنچه واقعاً لازم داشتی خایه‌های پولادین بود — برای جان به در بردن از دشواری‌هایی که حتی تیغه‌ها هم نمی‌توانستند ببرندشان. این‌گونه بود. خلاصه‌ای از آموزشی طولانی. و غرور مرا جلوتر راند: دیپلم حسابداری‌ام را خودم گرفتم. اما دانشگاه، رفتم — ولی نه برای درس خواندن. رفتم تا زن‌ها را اغوا کنم. دلیل واقعی وجود من.

Nando

کسی که انتظارش را ندارید

در 21 فوریهٔ 1993 به پدر و مادر همسر آینده‌ام گفتم که به‌زودی با دخترشان ازدواج می‌کنم — خواهر Michele، همسر کنونی و تنها همسر قانونی‌ام. چند ساعت پیش‌تر «بستهٔ عشقم» را تحویل داده بودم: پسران دوقلویم. او خندید و گفت دیوانه‌ام. Michele بی‌درنگ نفهمید چه دارد رخ می‌دهد. Elisabetta سی ساله بود. همه فکر می‌کردند خیلی زود است. چنین تصمیمی منطق، برنامه‌ریزی و شورای خانوادگی می‌طلبید. شبیه یکی از آن خانواده‌های بی‌نقص Barilla-Mulino-Bianco بودند — جز اینکه چرخ به خاطر من می‌چرخید و من هرگز اجازه نخواستم. صبح روز بعد، ظرف بیست‌وچهار ساعت، او ضربه را کاملاً هضم کرده بود. با چهره‌ای سخت و خشمگین به سویم آمد و گفت: «تو اینجا پیدایت می‌شود، خانواده‌ام را زیرورو می‌کنی، یک واقعیت را به ما اطلاع می‌دهی، نه یک خبر، نه یک پیام — و بعد می‌روی، انگار داری از سوپرمارکت نان می‌خری.» آن من بودم. بی‌راه نمی‌گفت. بیست‌وهشت ساله بودم. به رویش لبخند زدم و گفتم: «می‌بینم روان‌شناسی خوانده‌اید. در تحلیل خوبید. اما بخش پایه‌ای روان‌پزشکی را کم دارید — همان که نمی‌شود خواندش. فقط می‌شود زیستش.» سپس رفتم. در دو ماه، تنها، کل عروسی را سازمان دادم. در 23 آوریل همان سال ازدواج کردم. و در 17 اکتبر پسرانم به دنیا آمدند، دوقلوهای پسر. کسی که انتظارش را ندارید.

Nando

یک شغل: شغل من

امروز همهٔ آنچه را می‌خواستم رودررو به تو بگویم می‌نویسم. به‌روز کردن رویدادها تنها راه ادبی باقی‌مانده است. هیچ چیز دیگر. مه 1985 بود که پیشنهاد کارت را پذیرفتم. و با این همه، تو کارفرما نبودی. فقط پدرم بودی. از پایین‌ترین نقطه آغاز کردم و رنج نکشیدم. لبخند زدم. و بی‌آنکه دندان روی جگر بگذارم، پیش رفتم. پدربزرگ پیش‌تر همه‌چیز را روشن کرده بود. پس از چهل سال در معدن، روزی گفت: «رشد هرگز با سانتی‌متر یا با پول سنجیده نمی‌شود. فقط با واقعیت‌ها.» و او فقط کلاس سوم را تمام کرده بود. هر دیداری که فرصت دیدن هم را به ما می‌داد چیزی می‌آفرید که امروز تأییدهای تو می‌نامم: حرفه‌ای، منطقی، عقلانی — و فقط در پایانِ پایان، عاطفی. ما هرگز در DNA خود دشمن نداشتیم. فقط آدم‌هایی که حاضر نبودیم راهی به رویشان بگشاییم. مادرم هیچ فرصتی را برای حمله به من از دست نمی‌داد. می‌گفت شغلی مادام‌العمر کف دستم گذاشته‌اند و باید تا ابد از پدرم سپاسگزار باشم. وگرنه، چه کسی می‌داند چه می‌کردم. چه کسی می‌داند زندگی‌ام به کجا می‌رسید. پس تصمیم گرفتم پایان زندگی حرفه‌ای‌ام باید تغییر کند. و در دسامبر 2003 از پول، اعتبار، قدرت و جایگاه کناره گرفتم — فقط برای اینکه به او نشان دهم کیستم. اما او هرگز نفهمید. بیست‌وسه سال طول کشید تا بُعد واقعی‌ام را پیدا کنم. اکنون هیچ‌کدامتان دیگر کنارم نیستید. اما من هنوز به هر دوی شما نزدیکم. و روزی به شما خواهم رسید. و در حالی که پدرم همیشه دقیقاً می‌دانست من کیستم — نقاط قوتم چه بود و چه نبود — مادرم، با او که حرف می‌زد، می‌گفت: «شاید موقع تولد عوضش کرده‌اند. چون این مرد کسی شد که هیچ‌کس انتظارش را نداشت. و به نحوی... می‌گویند پسر من است.»

Nando

زندگی آرمانی

اگر قرار بود زندگی آرمانی‌ام را توصیف کنم، می‌گفتم وجود ندارد. یا بهتر بگویم: فقط در خیال کسانی وجود دارد که هنوز باور دارند زندگی چیزی

است که می‌توان طراحی‌اش کرد، نه چیزی که فقط از آن می‌گذری. امروز روان‌پزشک مقیم WordPress همان پرسش روزانهٔ همیشگی را جلویمان می‌اندازد — از آن پرسش‌هایی که از بچه‌ها می‌پرسند، وقتی هنوز فکر می‌کنند آینده هدیه‌ای است که پدر و مادرشان از پیش کادو کرده‌اند. این بزرگ‌ترها هستند که رؤیاهای ناتمامشان، شکست‌های بی‌صدایشان، توهم‌های بازیافته‌شان را بر بچه‌هایشان می‌افکنند، به امید اینکه کس دیگری جایی که آن‌ها حتی تلاش نکردند بهتر عمل کند. زندگی چیز جدی‌ای نیست. نه دارایی است، نه ملک، نه سرمایهٔ شخصی. و درست همین‌جاست که بشریت می‌لغزد: باور اینکه می‌تواند مالک چیزی باشد که هرگز قرار نبود مالکی داشته باشد. زندگی فقط هدیه‌ای شکننده است با دو قطعیت: روزی که زاده می‌شوی — چاپ‌شده بر مدارکت — و روزی که می‌میری — چاپ‌شده بر مدارکی که هرگز نخواهی دید. هر آنچه در این میان است همانی است که هستیم، آنچه آرزو داشتیم باشیم، آنچه دگرگونمان می‌کند، و آنچه سرانجام می‌شود. آگاهانه یا ناآگاهانه، فرقی نمی‌کند. «زندگی آرمانی» یک ترفند سیرک است، توهم یک شعبده‌باز. خیالی که همان لحظه که از نزدیک به آن خیره شوی دود می‌شود.

Nando

زندگی یک مدیر

بیدارباش ساعت 06:00. سی دقیقه دویدن، دوش، روزنامه، صبحانه. ساعت 08:30 دیگر در دفتر است. پیش از همه رسیدن و پس از همه رفتن — دو نشانه که تمام شرکت بی‌نیاز به توضیح می‌خواندشان. 10:30 استراحت قهوه. 13:30 لقمه‌ای سریع. 18:30 برای کارهای شخصی یا یک جلسهٔ کاری دیرهنگام بیرون می‌رود. ساعت 20:00 بالاخره به خانه می‌رود، جایی که شام منتظرش است. ساعت 21:30 پشت میزش می‌نشیند — لپ‌تاپ سمت چپ، رایانهٔ رومیزی سمت راست — داده رد و بدل می‌کند، عددها را مرور می‌کند، برنامه می‌سازد، ایده‌های نوآورانه را از مغزی خسته بیرون می‌کشد. سود دین است. باقی همه فرعی است. ساعت یک بامداد به رختخواب می‌رود. همیشه کسی هست که رختخوابش را گرم کند، و او می‌گذارد بخش مکانیکی وجودش زمام را به دست بگیرد. ساعت 03:00 بالاخره خوابش می‌برد. ساعت 06:00 دوباره برمی‌خیزد. سه ساعت خواب — کاملاً هم‌راستا

با آن فنون شرقی که با کمترین استراحت وعدهٔ بازیابی می‌دهند. افسانه‌ای که به آن باور دارد چون ماشین را روشن نگه می‌دارد. شنبه و یکشنبه مقدس‌اند. لذت، سرگرمی، خانواده. در آن روزها نمی‌خواهد مزاحمش شوند — به‌ویژه همکاران یا هر کسی از شرکت. پادشاهی دروازه‌هایش را می‌بندد. مدیر خوب درآمد دارد، بله. اما بار مسئولیت‌هایی را به دوش می‌کشد که اگر بد اداره شوند، می‌توانند آسیب‌هایی جبران‌ناپذیر و زنجیره‌ای طولانی از رنج بیافرینند. مردم این را فراموش می‌کنند. بیشتر وقت‌ها این نقش نشانی روی کت نیست. قدردانی خاموش کارکنان و مالکان است — لحظه‌ای که دیگر شما را هزینه نمی‌بینند و شما را سرمایه می‌بینند. و آن قدردانی، وقتی از راه برسد، تنها حقوق واقعی‌ای است که می‌گیرد.

Nando

استادان واقعی

... در کلاه‌برداری

ما همکار بودیم، پدرم و من. برای همان شرکت چندملیتی آمریکایی کار می‌کردیم. نمایندهٔ فروش. کلاه‌برداران شناختی. قاعدهٔ نخست همیشه یکی بود: انصاف و اعتماد به همه. دومی: نیازهای واقعی مشتری را پیش از خود مشتری فهمیدن. فروختن هل دادن محصول نبود. کمک به کسی بود تا از دردسر دور بماند. فروش بیشتر به معنای پول بیشتر نبود. به معنای رضایت بیشتر مشتری بود — تنها ارباب واقعی بازار. هر دو نقش‌های رهبری سراسری داشتیم. در سال‌های مختلف هر دو برای کیفیت و کمیت به رتبهٔ نخست ایتالیا رسیده بودیم. هرگز نفر اول رسمی نه. اما قلب من همیشه با یک ریتم می‌زند: آمریکا. و این آمریکایی‌ها بودند که پیش‌قدم شدند. مدیران ارشد آمدند تا با چشم خودشان ببینند خانوادهٔ Frega چگونه کار می‌کند. در دههٔ 1990 آقای Wakefield، مدیرعامل اروپا، به دیدن پدرم رفت. در اوایل دههٔ 2000 آقای Alan Both، معاون رئیس در سطح جهانی، به دیدن من آمد، با مشاوران و مدیران فروش به دنبالش. چه زندگی‌ای داشتیم. هاهاها. سپس پدرم تصمیم گرفت چهل سال کافی است. در 1996 بازنشسته شد. من تا 2003 صبر کردم. سی‌وهشت ساله بودم، با هجده سال سابقه در شرکت. خسته بودم. پول هرگز اولویت نبوده بود.

فقط چیزهایی که خوشحالم می‌کردند. چرا این داستان را تعریف می‌کنم؟ چون امروز، پس از نویسنده شدن، پست‌هایم در کشورهای بسیاری خوانده می‌شوند. در پایان قاعده هنوز همان است. در پایان، قاعده هرگز عوض نشد. فقط باید بدانی چطور یک داستان را بفروشی.

Nando

مرد جدی

(Vincenzo Frega)

پدرم وارد دکهٔ دخانیات کوچکی در Seminara می‌شود، شهرکی در استان Reggio Calabria. اهل آنجا نیست. برای کار در منطقه است، نمایندهٔ فروش Gillette. درون دکه به همسایه‌ای از زادگاهش برمی‌خورد، یک تحویلدار بانک. از او می‌پرسد: «اینجا چه می‌کنی؟» مرد، سراپا هیجان، پاسخ می‌دهد: «روی اسب‌ها شرط می‌بندم.» پدرم نگاهش می‌کند. «میدان اسب‌دوانی کجاست؟ ده سال است اینجا زندگی می‌کنم و هرگز یکی ندیده‌ام.» همسایه پوزخند می‌زند و سعی می‌کند زرنگ به نظر برسد. یک برگهٔ شرط‌بندی TOTIP بیرون می‌آورد و نشانش می‌دهد. پدرم لحظه‌ای گیج خیره می‌ماند، سپس از خنده منفجر می‌شود. دارد با مردی حرف می‌زند که روی اسب‌ها شرط می‌بندد... بی‌اسب. از همین حالا به این فکر می‌کند که برای مادرم تعریف کند، که آن همسایه را خوب می‌شناسد — سال‌هاست ستایشگر وفادار اوست. در دلش می‌خندد. می‌خندد همچنین چون هیچ نمی‌داند چه در راه است. به کارش با مشتریان دکه ادامه می‌دهد، پشت به در ورودی. مشتری مدام با سر به سمت در اشاره‌های عجیبی می‌کند: آری/نه، آری/نه. پدرم نمی‌فهمد. برای او فقط علامت‌دادن شهرستانی است. کارش را تمام می‌کند، خداحافظی می‌کند و آرام بیرون می‌رود. همان لحظه که پا بیرون می‌گذارد، متوقفش می‌کنند. گرفتندش. بازداشتش می‌کنند. کارابینیری‌ها سر از پا نمی‌شناسند: پس از پانزده سال گمان می‌کنند بالاخره گیرش انداخته‌اند. و او می‌خندد. مثل دیوانه‌ها می‌خندد. فکر می‌کند شوخی است. در پاسگاه مدارکش و شغلش را می‌پرسند. همچنان خندان پاسخ می‌دهد. سپس آن پرسش: «نمی‌دانید چرا اینجایید؟» «نه.» «شما درست شبیه مردی هستید که سال‌هاست دنبالش هستیم: «مسلسل‌دارِ

Seminara». پیش از ادامه، منتظر تأیید شرکتتان در میلان هستیم.» پدرم لحظه‌ای مکث می‌کند. «و چرا به او می‌گویید مسلسل‌دار؟» «چون در مراسم خاکسپاری مافیایی مراسم را متوقف می‌کند، تابوت را به خیابان می‌کشد، بازش می‌کند و یک خشاب را در جسد خالی می‌کند.» سکوت. پدرم نگاهشان می‌کند. سپس می‌گوید: «آه... پس من مرد جدی‌ای هستم.» رهایش می‌کنند. پیشنهاد می‌کنند برسانندش. «نه، ممنون. پیاده می‌روم. ماشینم را دارم.» نه عذرخواهی. نه توضیحی. خندان به خانه می‌رود. دمِ در می‌ایستد. فکر می‌کند به مادرم چه بگوید. سپس تصمیم می‌گیرد هیچ نگوید. نه از ترس اینکه باورش نکند. بلکه از سر فروتنی. از سر احترام به تصویر خودش. تا با کسی که نیست اشتباه گرفته نشود. اینکه از آن جنس مردانی باشد که هیچ‌کس انتظارش را ندارد.

Nando

آن‌گونه که بودیم

همیشه شیفتهٔ آغاز بوده‌ام. نه آن آغازی که در کتاب‌ها نوشته شده — آن فقط روایت کسی است، یک بازنمایی، هرگز حقیقتی مطلق. منظورم آغاز واقعی است، همان که هیچ‌کس نتوانست ثبتش کند. این‌طور تصورش می‌کنم. زن — نخستین موجود واقعی که همه‌چیز از او آغاز می‌شود — در جنگل راه می‌رود و دنبال غاری می‌گردد. هیچ چیز تغییر نکرده: امروز هم دنبال خانه است، جایی برای ساختن خانواده، برای آفریدن ثبات، برای لنگر انداختن زندگی. او به‌راستی موجودی برتر است. همه‌چیز را از جهان جانوران جذب کرد: منطق، خرد، احساس، غریزه — همه به هم پیوسته با شهودی ناممکن، شامه‌ای که به مرز الوهیت می‌رسد. این اوست. زن ما. حرکاتش در جهان گربه‌سانان طنین می‌اندازد: هرگز خشن، هرگز ناگهانی، همیشه مخملی. نگاهش هویتش را آشکار می‌کند. ذهنش پرسش‌هایی بی‌پایان در خود دارد — پنجاه‌وشش نیاز یگانه، هیچ‌کدام اولویت، گویی می‌خواهد بگوید که مطلق را همیشه باید زیر سؤال برد. سپس زاد و ولد کرد. نه برای تن، بلکه برای پیوستگی. و این کار را با یک گوریل کرد — او همیشه بهترینِ موجود را برمی‌گزیند. او، در این میان، درست همان‌جا که بود ماند. می‌خورد، می‌آسود، صمیمیتش را رها می‌کرد. دو نیاز، میلیون‌ها سال بی‌تغییر. هیچ چیز تکامل نیافته است. این مردم‌شناسی نیست — من نه

عنوانی دارم، نه آموزش دانشگاهی، نه روشی. فقط نگاه مردی است که امروز صبح بیدار شد، به باربارا استرایسند گوش داد و به یک چیز ساده فکر کرد: «آن‌گونه که بودیم».

Nando

«نیاز ذهن را می‌پالاید؛ کمیابی ارزش می‌آفریند — این کهن‌ترین قانونی است که هنوز از آن پیروی می‌کنیم.»

زندان

زندان — جایی که تمام بشریت از آن می‌هراسد، جایی که هیچ‌کس نمی‌خواهد واردش شود، و با این همه همان جایی که همه سرانجام از آن می‌گذرند. در کهن‌ترین شکل‌هایش، همچون قلمرو محرومیت ترسیم می‌شد: از آزادی، از حرکت، از کنش. سپس در طول سده‌ها تحول یافت و به چیزهای دیگری بدل شد. خود واژه بی‌درنگ شما را به آشکارترین و واقعی‌ترین جا می‌کشاند: جای قضایی. اما این فقط قالب جامعه است، طبقه‌بندی لحظه‌ای که نه‌تنها زندگی‌تان را تغییر می‌دهد، بلکه می‌تواند جایگاه اجتماعی‌تان را هم دگرگون کند. خاطره‌ای از مدرسه به ذهنم می‌آید: Silvio Pellico، 1789–1854، که در زندان «زندان‌های من» را نوشت — دستورنامه‌ای که امروز شوهرانی به کار می‌برند که حکم‌های عاطفی می‌گذرانند. بله، رساله‌ای قضایی نیست، بلکه حالتی درون محور هویت آدمی است، چون می‌توانیم درون خودمان زندانی باشیم. اما اگر چنین شود، باید به روان‌پزشکی و درمان دارویی پناه ببرید، چون درمان ذهن درون اندیشه‌ها همچنان تنها مرز واقعی همهٔ ادبیات پزشکی است. حبس ذهنی سلولی است که هیچ پزشکی نمی‌تواند به‌تمامی بگشایدش. به یاد دارم وقتی زنی رومانیایی به نام Rodica یک شب مرا در خانه‌اش حبس کرد. پس از نوشیدن چهار بطری شراب، مثل دیوانه‌ها می‌خندید، و من کمی بعد هواپیمایی داشتم که باید سوارش می‌شدم تا به ایتالیا برگردم. مجبور شدم مذاکره کنم و «کنوانسیون کالابریا» را روی میز بگذارم — که پیداست ساختهٔ خودم بود — که بنا بر آن، در خاک بیگانه همیشه باید به مهمان فرصتی داد. همین کافی بود تا درها باز شوند و من بیرون بروم. زندان

عاطفی، احساسی، دلبستگی میله‌های آهنی ندارد. فقط خاطره دارد — از آن خاطره‌هایی که هرگز فراموش نمی‌کنید.

Nando

برای موفقیت آماده نبودم

Ferdinando سال‌ها موفقیت را در خیال پرورده بود. تمرین، کار، فشار — کل دستورنامه. اما وقتی موفقیت بالاخره رسید، در نزد. با لگد در را باز کرد، وارد شد و پرسید: «خب؟ آماده‌ای؟» نبود. سریع اتفاق افتاد. پروژه‌ای که با پشتکاری سرسختانه ساخته بود ناگهان دیده شد. تماس‌های رسانه‌ها، دعوت به همایش‌ها، همکاری‌ها — همه تکه‌ای از او می‌خواستند. اول حس فوق‌العاده‌ای داشت. سپس فهمید موفقیت با دستورنامه‌ای می‌آید که هرگز به دستش نرسیده بود. انتظارها بالا رفت. تردیدها هم. هر تصمیم مثل بمبی بود که باید خنثی‌اش کرد. هر اشتباه شبیه آگهی ترحیمی بالقوه بود. در این میان برنامه‌اش منفجر شد: جلسه‌ها، مهلت‌ها، مصاحبه‌ها. شور و شوقش — همان که همه‌چیز را آغاز کرده بود — زیر بار «چیزهای مهم» رو به خفگی گذاشت. پس تنها کار منطقی را کرد: گریخت. نه برای همیشه — فقط آن‌قدر که نفسی بکشد. در سکوت، از خودش پرسشی را پرسید که وقتی کارها خوب پیش می‌رود هیچ‌کس نمی‌پرسد: «من واقعاً دارم چه می‌کنم؟» و پاسخ ساده بود: موفقیت را با هیاهو اشتباه گرفته بود. با رویکردی دیگر بازگشت. یاد گرفت نه بگوید. یاد گرفت کار را بسپارد. یاد گرفت که همه‌جا بودن یعنی هیچ‌جا نبودن. و آهسته‌آهسته شور بازگشت — نه همچون آتش‌بازی، بلکه همچون شعلهٔ پیلوتی که خاموش نمی‌شود. با نگاهی به گذشته، حقیقت را فهمید: هیچ‌کس هرگز برای موفقیت آماده نیست. موفقیت مثل مهمانی است که زود می‌رسد، زیادی می‌خورد و از مبلمان ایراد می‌گیرد. اما اگر از نخستین دیدار جان به در ببرید، یاد می‌گیرید چگونه از او پذیرایی کنید. و همین — نه تشویق‌ها — پیروزی واقعی است.

Nando

500 گرم

ژوئن 1996 بود. در دفتر مرکزی شرکت در بوستون جلسهٔ فروش جهانی‌ای برای رونمایی جهانی یک محصول تازه ترتیب داده شده است. بخش ایتالیا تصمیم گرفت تیم فروش را میان دو پرواز جداگانه تقسیم کند — یکی از رم، دیگری از میلان. مقصد یکی: نخست نیویورک، سپس بوستون. دلیلش ساده بود. اگر اتفاقی می‌افتاد، نمی‌خواستند کل نیروی فروش ایتالیا در یک هواپیما باشد. منطق سازمانی. شوم، اما منطقی. آن شب صحیح و سالم رسیدیم. صبح روز بعد خودم را میان شش عضو مدیریت ارشد ایتالیا یافتم. هیچ‌کدامشان انگلیسی بلد نبودند. گرسنه بودند. و به نحوی من مسئول سیر کردنشان شدم. پرسیدند کجا برویم. ساده. گفتم: «بندر بوستون. پاستا با خرچنگ دریایی می‌خوریم.» طوری نگاهم کردند که انگار دارم قصه می‌بافم. حتی رانندهٔ تاکسی سرگرم شده بود. شمارهٔ شخصی‌اش را به من داد و پرسید در بوستون کجا زندگی می‌کنم. سپس توضیح داد که اگر به استفاده از تاکسی‌اش ادامه دهم، به من پورسانت می‌دهد. این نخستین درس واقعی من در آمریکا بود. همه‌چیز سیستمی داشت. حتی حمل‌ونقل. به رستوران رسیدیم. صاحبانش برادرانی سیسیلی بودند که چهل سال پیش به ایالات متحده آمده بودند. مثل خانواده از ما استقبال کردند. همه لینگوئینی با خرچنگ دریایی سفارش دادند. من چیزی کمی متفاوت سفارش دادم. پانصد گرم لینگوئینی. با دو خرچنگ دریایی. بشقاب‌ها رسیدند. همه خوشحال به نظر می‌رسیدند. به بشقابم نگاه کردم و بی‌درنگ صاحب رستوران را صدا زدم. «این پانصد گرم نیست.» در سکوت کامل به من خیره شد. بلند شدم. از رستوران بیرون رفتم. تا مغازه‌ای در آن نزدیکی رفتم. پاستا خریدم. برگشتم. به دستش دادم. «همه را دور بریزید.» «از نو شروع کنید.» «پانصد گرم درستش کنید.» همکارانم زدند زیر خنده. یکی‌شان گفت: «در افتادن با یک مرد کالابریایی به‌ندرت حرکت تجاری هوشمندانه‌ای است.» سرانجام بشقاب درست رسید. خوردیم. همه خوشحال بودند. همکارانم پول شامم را دادند. دو برادر سیسیلی نگاهم کردند و پرسیدند: «حالا راضی هستید؟» گفتم نه. گیج نگاه کردند. گفتم: «حالا در آمریکاییم. و اینجا حرفتان اهمیت دارد.» صد دلار درآوردم و به‌عنوان انعام روی میز گذاشتم. نپذیرفتند. پافشاری کردم. «این انتخاب من است.» «احتمالاً دیگر هرگز همدیگر را نمی‌بینیم.» «اما این را اینجا می‌گذارم چون اشتباهتان برایم

120 گرم پاستا خرج برداشت.» به من خیره شدند. سپس خندیدند. و من هم. چون گاهی اصول جدی‌اند. و گاهی در لباس پاستا از راه می‌رسند.

Nando

سرعت می‌برد

موفقیت از آنِ قوی‌ترین‌ها نیست. از آنِ سریع‌ترین‌هاست — آن‌هایی که پیش از آنکه دیگران حتی بفهمند بازی عوض شده، فکر می‌کنند، حرکت می‌کنند و خود را وفق می‌دهند. این را بیش از یک بار آموختم. سال‌ها پیش روی پروژه‌ای کار می‌کردم که رقبایم همه‌چیز داشتند: تیم‌های بزرگ‌تر، ابزارهای بهتر، تجربهٔ بیشتر. آنچه من داشتم سرعت بود. در حالی که آن‌ها راهبردهای پیچیده می‌ساختند، من داشتم آزمایش می‌کردم، تنظیم می‌کردم، اصلاح می‌کردم و پیش می‌رفتم. پیروزی‌های کوچک، یکی پس از دیگری، تا فاصله بسته شود. نه ضربهٔ فنی — انباشتی دقیق از ضربه‌ها. سرعت ضعف را به پیروزی بدل کرد. سرعت به معنای عجله نیست. به معنای خواندن زمینه پیش از دیگران است. دیدن روزنه. عمل کردن در حالی که همه هنوز دارند فکر می‌کنند. بار دیگر، در جریان رویدادی مهم، یک مشکل فنی تهدید می‌کرد همه‌چیز را از کار بیندازد. مردم دنبال راه‌حل‌های طولانی و ظریف گشتند. من نه. ساده کردم، سریع عمل کردم و رویداد را زنده نگه داشتم. نه بی‌نقص — اما کارآمد. و در زندگی واقعی، کارآمدی می‌برد. سریع بودن به معنای تکانشی بودن نیست. به معنای آن‌قدر آماده بودن است که بی‌درنگ حرکت کنی. شهودی است که تجربه پرورده. شجاعتی است که روشنی پشتیبانش است. دانستن این است که پنجره کی باز می‌شود — و پریدن. امروز نمی‌پرسم چالش چقدر بزرگ است. می‌پرسم با چه سرعتی می‌توانم حرکت کنم. با چه سرعتی می‌توانم پیش‌بینی کنم. با چه سرعتی می‌توانم مشکلی را به فرصت بدل کنم؟ سرعت تاب‌آوری است. سرعت راهبرد است. سرعت فاصلهٔ میان رؤیا دیدن و انجام دادن است. در پایان، ساده است: قوی‌ها ضعیف‌ها را شکست نمی‌دهند. سریع‌ها کندها را شکست می‌دهند.

Nando

روز من در سوپرمارکت

شنبه صبح، ساعت 9. با نقشه‌ای ساده وارد سوپرمارکت شدم: شیر، نان، پنیر. ده دقیقه بعد در راهروی غلات صبحانه بودم. سپس راهروی سس‌های عجیب‌وغریب. سپس روبه‌روی دیواری اسرارآمیز از ادویه‌هایی که پیش‌تر هرگز ندیده بودم. همان‌جا بود که تقدیر تصمیم گرفت سهمی داشته باشد. به دو دوست ژاپنی برخوردم که راهنمایی می‌خواستند — نه دربارهٔ اینکه چه بخرند، بلکه اینکه کجا غذا بخورند. سی دقیقه بعد داشتیم ناهار می‌خوردیم. بعدازظهر مثل دوستان قدیمی در شهر قدم می‌زدیم. شب به سوپرمارکت برگشتم. هیچ دلیل واقعی‌ای نداشت. فقط همان حس دقیق که چیزی کم است. خودم را خیره به ردیفی بی‌پایان از بیسکویت یافتم. هیچ نمی‌دانستم چطور به آنجا رسیده‌ام. چرخ‌دستی پر از چیزهایی بود که در جهان صبحگاهی‌ام وجود نداشتند اما حالا ضروری به نظر می‌رسیدند. سر صندوق، صندوقدار نگاهم کرد، لبخند زد و پرسید: «دنبال چیز خاصی بودید؟» من هم لبخند زدم. «حتی نمی‌دانم چطور سر از این همه درآوردم.» و همان‌جا بود که به ذهنم رسید: سوپرمارکت جایی نیست که در آن چیز می‌خرید. جایی است که در آن تغییر می‌کنید. نیازها به خواسته بدل می‌شوند. خواسته‌ها به باور بدل می‌شوند. باورها به بهانه بدل می‌شوند. با سه کیسهٔ پر و یک یقین خالی بیرون آمدم. هیچ چیز کم نداشتم. فقط نیاز را با هیاهو اشتباه گرفته بودم.

Nando

فهمیدن آدم‌ها

چهل سال گشتن در جهان چیزهای بسیاری به آدم می‌آموزد. باقی را به سختی یاد می‌گیرید، مثل کودکی که به کوچک‌ترین جزئیات دقت می‌کند، چون هیچ چیز رایگان نیست و همه‌چیز هزینه‌ای دارد. با همانی که هستید حاضر می‌شوید: منش‌تان، تربیت‌تان، تجربه‌تان. همین است که اجازه می‌دهد وارد موقعیتی شوید، آن را بخوانید، با آن سازگار شوید و — وقتی لازم شد — مهارش را به دست بگیرید. اما همیشه مهمانید. برخی آدم‌ها به‌سادگی دشوارند: درون‌گرا، پیچیده، از روی عادت بدبین. در بُعدی زندگی می‌کنند که در آن فقط آنچه همین حالا رخ می‌دهد اهمیت دارد، و حتی

آن‌وقت هم گواه می‌خواهند، تأیید، و تأیید دومی بر تأیید نخست. سپس دستهٔ مخالف هست: ذهن ساختارمند. همان که بر برنامه‌ریزی، فرایند، تولید و سود ساخته شده. مدیر. کسی که به هدف‌ها، تصمیم‌ها و زنجیرهٔ معروف P 7 گره خورده است. اگر بخت یارتان باشد، با یکی روبه‌رو می‌شوید که پیشینهٔ دانشگاهی درستی دارد و از ابزارهای موجود بهره می‌برد، حتی اگر گاهی فراموش کند که زندگی متغیرها، غافلگیری‌ها و گاه‌به‌گاه انفجاری هم دارد. فهمیدن آدم‌ها علم نیست. انضباط است. انباشتی کند از نشانه‌ها، اشاره‌ها، تناقض‌ها و زمان‌شناسی. یاد می‌گیرید آنچه را دیگران نادیده می‌گیرند ببینید. یاد می‌گیرید به آنچه گفته نمی‌شود گوش کنید. یاد می‌گیرید که هر کس منطقی خصوصی با خود دارد، و اگر آن را دریابید، می‌توانید در سطح درست با او حرف بزنید. کشورهایی هستند که مردم در آن‌ها رک حرف می‌زنند، کشورهایی که در آن‌ها دوری حرف می‌زنند، و کشورهایی که فقط وقتی لازم است حرف می‌زنند. به‌اندازهٔ کافی سفر کنید و دیگر داوری نمی‌کنید. فقط مشاهده می‌کنید. و سرانجام می‌فهمید. چون مهارت واقعی — تنها مهارتی که اهمیت دارد — ساده است: دانستن اینکه آدم‌ها را چطور بخوانید.

Nando

خطای سیستم در Auchan

آن روز صبح حال کار کردن نداشتم. برای بهترین‌ها هم پیش می‌آید — هرچند هنوز یکی از آن‌ها نبودم. از میان کشتزارهای علف خشکِ نیمه‌بلند رانندگی کردم، یک سو مارهایی که خود را به مردن زده بودند، سوی دیگر موش‌های روستایی درشت. رفت‌وآمدی فراواقعی برای مردی با ده یورو در جیب و ده روز مانده تا حقوق بازنشستگی. از لیموزین‌های با راننده در نیویورک تا این. زندگی شوخ‌طبع است. دمِ ورودی، دختر پیشخوان اطلاعات دست‌شویی را نشانم داد. برای اینکه به چشم بیایم، گفتم: «ممنون، عزیزم» و برایش بوسه فرستادم. همان آمیزهٔ پرتغالیِ لبخند + بدگمانی را نثارم کرد، میراث واسکو دا گامایی زمان‌بندی کند و بی‌اعتمادی آرام. درون Auchan بوی غذای پخته سخت به صورتم خورد. پانزده دقیقه مثل زائری در برابر زیارتگاه به خوراک‌ها خیره ماندم. سپس پیشخوان سلف‌سرویس را یافتم: غذای ازپیش‌پخته، آمادهٔ برداشتن. تنها مشکل — 120 متر تا صندوق،

سپس 120 متر برگشت برای خوردنش. فاجعه‌ای لجستیکی برای مردی مثل من. یک جعبهٔ 750 گرمی مرغ بریان برداشتم، نشستم و نابودش کردم. زن روبه‌رویم در سکوت، سرگرم، تماشا می‌کرد. هنوز گرسنه، برگشتم، جعبهٔ دومی برداشتم و به خودم قول دادم بعداً پولش را بدهم — فقط برای اینکه گوارشم با وجدانم هم‌گام بماند. یخچال را باز کردم و آب گازدار برداشتم. زن ماند. می‌خواست دنباله را ببیند. پس از تمام کردن جعبهٔ دوم، رفتم دست‌هایم را بشویم پیش از آنکه به سمت صندوقدار بروم. اما خانم نظافتچی میزم را پیشاپیش جمع کرده بود. نه جعبه‌ای. نه قیمتی. نه بارکدی. صحنهٔ جرمی بی‌نقص — علیه من. پس جعبهٔ سومی و آب را برداشتم و نزد صندوقدار رفتم و همه‌چیز را با بهترین اسپانیایی‌ام توضیح دادم. پس از کمی سردرگمی، رسید اولم را باطل کرد، اقلام اضافه را اسکن کرد و 2.54€ بقیهٔ پول را به دستم داد. ترازنامهٔ نهایی: با 6.10€، با 2.6 کیلو مرغ پخته و یک بطری آب معدنی بیرون آمدم. می‌توانستم بیشتر بردارم، اما وجدانم — مزاحم مثل همیشه — جلویم را گرفت. سوداگران فرانسوی مهری برنمی‌انگیزند، و امروز من مهمان ناخوانده‌شان بودم.

Nando

سخت‌ترین مشتری

«سخت‌ترین مشتری زندگی‌ام. شمارش معکوس: جان به در می‌برم یا سقوط می‌کنم؟» وقتی شب می‌رسد، به کارهایی فکر می‌کنم که باید در طول روز می‌کردم، و به خودم می‌گویم: فردا روز بی‌نقصی برای تمام کردن همه‌چیز خواهد بود. یعنی — اگر رئیس بپذیرد کمی وقت بیشتر به من بدهد. چون با او مذاکره‌ای در کار نیست. وقتی فرا می‌خواند، خبر نمی‌دهد. فقط می‌بردت. مشتری دشواری است. نه — ناممکنی است. تنها مشتری. و امروز، پس از بیش از شصت سال وقف فروش، می‌خواهم از او برایتان بگویم: سخت‌ترین مشتری‌ام. شاید کسی بگوید: «صبر کنید. شما شصت‌ویک ساله‌اید. چطور می‌توانید از شصت سال فروش حرف بزنید؟» پاسخم با لبخند می‌آمد. وقتی زاده می‌شویم، نخستین چیز واقعی‌ای که می‌فروشیم... خودمان هستیم. رفتار ما کلیدی است که درها را می‌گشاید — و گاهی می‌بندد. باقی همه درون کنش‌های ما می‌ماند. و آن شب، وقتی دادستان پرسید شغلم چیست، پاسخ دادم: «دزد.» مستقیم در

چشم‌هایم نگاه کرد — سرد، سخت، بی‌پلک زدن. سپس باقی‌اش را افزودم. «...دزد دل‌ها.» هاهاها. شب بخیر. و فروش خوبی داشته باشید.

Nando

تماس

در سال 2022 شروع کردم، مثل همه، به این خیال که کتاب می‌فروشم و به آن 1% نویسندگان ثروتمند می‌پیوندم. سپس، با گذشت سال‌ها، فهمیدم که پایان را دیگران پیشاپیش نوشته‌اند. پایان من باید متفاوت می‌بود.
پیش‌بینی‌ناپذیر. تا سال 2025 نخستین واقعیت‌ها روی میز بودند: سه وب‌سایت، شصت‌ودو کتاب الکترونیکی، 220 زبان، 2,300 انتشار، 106 پست. این فقط پیش‌غذا بود. غذای اول هنوز «رایگان» بود. دومی «مصاحبه» بود. و مخلفاتش «بی‌پول». بخش خوبش هنوز شروع هم نشده بود. برای مصاحبه‌ها، کنجکاوها خودشان را پیشاپیش کنار گذاشته بودند. منتظر کس خاصی نبودم. فقط یک مرد و لبخندش. اما شیفتهٔ این ایده بودم که ممکن است زنی آمریکایی باشد — بسیار باهوش — بی‌آنکه بدانم کیست، بی‌خیال‌پردازی‌های نوآر. شاید یک رؤیا. از آن رؤیاهایی که اگر نداشته باشی‌شان، آینده‌ای نداری. و سپس تلفن زنگ زد. پیش‌شمارهٔ +1. راه گریزی نبود. از خانه‌ام می‌آمد — آمریکای من. «صبح بخیر، Margareth هستم، از نیویورک تماس می‌گیرم. ایتالیایی‌ام را ببخشید، من مدیر شبکهٔ رسانه‌ای هستم... امیدوارم مزاحمتان نشده باشم. با آقای FREGA Sun صحبت می‌کنم؟ برای من وقت دارید؟» خودش است — زنی که منتظرش بوده‌ام. اما احتیاط هرگز زیادی نیست. «بله، خودم هستم. چه کاری از دستم برمی‌آید؟» «می‌خواهم شما را بشناسم.» «دنبال دوست‌پسر می‌گردید؟» «نه، هاهاها. فقط یک مصاحبه.» شماره‌اش را می‌خواهم تا 15 دقیقهٔ دیگر تماس بگیرم، تا از دست‌شویی بیرون بیایم و از هیجان به خود آیم. می‌پذیرد. دوباره زنگ می‌زنم. یک تلفنخانه پاسخ می‌دهد. هویت جای تردید نمی‌گذارد: شبکهٔ آمریکایی خود اوست. مرا به دفترش وصل می‌کنند. صافی نخست: دستیارش. سپس خودش. گفت‌وگو را آغاز می‌کنیم. یازده دقیقه. بس برای پرسش‌ها و پاسخ‌ها. اما پیش از تأیید نهایی باید با هیئت‌مدیره‌اش حرف بزند. این تعهد را مهم می‌دانند. آمریکایی‌اند: اگر یکی خرج کنند، دست‌کم باید 2.5 برگردد. زبان من غافلگیرش کرده، هرچند مادرم

را خوب می‌شناسد. اما نخستین بار است که با یکی از پسران ایتالیایی او روبه‌رو می‌شود. سنم را می‌پرسد، اما پیش از آن می‌گوید که خودش چهل‌ویک ساله است. پاسخ می‌دهم: «بستگی دارد چه چیزی را بخواهید در نظر بگیرید. من مردی با سه سن هستم: ذهن هشتاد ساله است، دل چهل ساله، صمیمیت هجده ساله.» دیوانه‌وار شروع به خندیدن می‌کند. پیشاپیش مصاحبه را آغاز کرده و خودش می‌داند. اما آنچه پس از آن می‌آید اسیرش کرده. «در نیویورک ساعت 12:45 ظهر است. دو ساعت دیگر با پاسخ تماس می‌گیرم. اما قول بدهید با هیچ‌کس دیگری تعهد نبندید.» برای یک کالابریایی، قول آبروست. نه واکه‌هایی بی‌عطر که در هوا پرتاب شوند. همچنان می‌خندد. تماس را تمام کردیم. زمان‌بندی او زمان‌بندی من نیست. همه‌چیز از اینجا آغاز می‌شود. اما می‌تواند همین حالا هم تمام شود.

Nando

تدارکات

14:45. تلفن دوباره زنگ می‌زند. Margareth. لحنش شاد است، پرشور — مثل کسی که تازه چیزی برده. اما چه؟ «Nando» — پشت تلفن این‌طور صدایم می‌زند — «چمدانت را ببند. داریم می‌رویم.» پاسخ می‌دهم: «گریز عاشقانه.» همچنان می‌خندد. سپس نقشه را می‌چیند: 23 ژوئن 2026 — Reggio Calabria ← رم، پرواز ساعت 06:30 صبح، رسیدن 08:10 صبح. همان روز، رم ← نیویورک، درجهٔ بیزینس، 10:40 صبح، رسیدن به فرودگاه جی‌اف‌کی 17:10. راننده و لیموزین در جی‌اف‌کی، در دسترس برای تمام مدت اقامت. سوئیتی در منهتن، 15 روز، طبقهٔ آخر، رو به سنترال پارک. کارت نقدی با 10,000 USD + 3,000 USD پول نقد که در اتاق منتظر است. «این تاریخ‌ها و جزئیات برایتان مناسب است؟» می‌گویم: «بله، اما دست‌کم بگویید چه دوست دارید. اگر قرار است گریز عاشقانه داشته باشیم، جزئیات لازم دارم: Sprite، شراب سفید یا شامپاین؟» و سپس: «در قطار تخت بالا را ترجیح می‌دهید یا پایین؟» هاهاها. از خود بی‌خود می‌شود. «اگر همین‌طور ادامه بدهید، همین حالا پرواز می‌کنم پیش شما.» ادامه می‌دهد: «اگر با تاریخ‌ها موافقید، پیش‌نویس پیش‌قراردادی را که آماده می‌کنیم برایتان می‌فرستم. بعد جزئیات را نهایی می‌کنیم.» این همهٔ آن چیزی است که انتظارش را ندارم. پیش از قطع کردن می‌افزاید: «آه، داشت یادم

می‌رفت: اگر حتی یک بلهٔ غیررسمی به من بدهید، به Goldman Sachs زنگ می‌زنم تا اتاق طبقهٔ 54 در One Liberty Plaza را در اختیارمان بگذارند.» «اما می‌دانید که آن اتاق متعلق به مالکان است و اجاره داده نمی‌شود؟» «بله، می‌دانم. زیبایی‌اش همین است.» نفسی می‌کشم. چند ساعت وقت می‌خواهم. می‌گویم دوباره تماس می‌گیرم. او رودی است در طغیان، آتشفشانی بی‌گدازه — سوزان از شور برای کارش، سپس حرفه‌ای‌گری، و سپس زن بودنش، که از همان نخستین واژه‌هایش بویش را حس می‌کنی. همسرم وارد اتاق می‌شود. چهره‌ام را رنگ‌پریده می‌بیند. می‌پرسد شبح دیده‌ام. پاسخ می‌دهم: «بله. اما این یکی تن دارد و ذهنی زیبا.»

Nando

بی‌پول

ایمیل را باز می‌کنم. پیش‌نویس پیش‌قرارداد آنجاست. به دو زبان: انگلیسی و ایتالیایی. همه‌چیز را می‌پذیرند. حتی آماده‌اند بی‌درنگ پیش‌پرداختی بفرستند و باقی را پیش از مصاحبه. فقط مبلغ را بگویید. برای مصاحبه، جلوی دوربین، 1 USD می‌پردازند. باید بیرون بروم. قدم بزنم. فکر کنم. هر آنچه انتظارش را داشتم داشت رخ می‌داد. هر آنچه تصورش را کرده بودم. اما این آن چیزی نیست که می‌خواهم. روز بعد با او تماس گرفتم و این را گفتم: پروازها تأیید — فقط درجهٔ اقتصادی، نه بیزینس. نه لیموزین، نه راننده — خودم تنها با مترو، اتوبوس یا تاکسی می‌روم. نه سوئیت — یک استودیوی Airbnb در کوئینز اجاره می‌کنم و از آنجا رفت‌وآمد می‌کنم. نه پیش‌پرداخت. اما دربارهٔ دستمزد دسترسی، این کار را می‌کنیم: 1,000 چک هر کدام 1,000 USD آماده کنید. آن‌ها را برای 1,000 نویسندهٔ انگلیسی‌زبان بفرستید که موفقیتی نداشته‌اند اما دست‌کم سه کتاب منتشرشده دارند. درون پاکت: یک چک و نامه‌ای از من. اگر درخواستم پذیرفتنی است، پیش می‌رویم. اگر نه، خوشحال شدم. و ممنون برای مایهٔ نشری‌ای که به من دادید — بس برای نوشتن داستان‌های بیشتر، همان‌طور که در این سال‌ها کرده‌ام.

Nando

نامهٔ USD 1000

این کمک را نه همچون صدقه دریافت می‌کنید و نه همچون کاری از سر بخشندگی. من برای این کار زاده نشده‌ام — یا از نظر ژنتیکی به آن گماشته نشده‌ام. آن را فقط می‌فرستم تا به یادتان بیاورم که اگر اثرتان را ببخشید و دیگر به لذت پول فکر نکنید، می‌توانید نویسنده‌ای آزاد شوید. فقط بر شادیِ خوانده شدن و شناخته شدن تمرکز کنید. این شیوه‌ای تازه برای نشر نیست. همان شیوه‌ای است که انسان‌ها با آن ابراز وجود را آغاز کردند. فقط به یاد داشته باشید: نخستین کس این کار را 2,000 سال پیش کرد. امیدوارم توجهم را بی‌نیت‌های عاطفی به شما داده باشم، با نیت‌هایی منطقی و عقلانی، چنان‌که فقط نویسندگان واقعی بلدند.

Nando

درسی معصومانه

به او زنگ زدم و پرسیدم در کدام منطقه کار می‌کند. فهمیدم فقط شصت کیلومتر با او فاصله دارم، پس از او خواستم با هم ناهار بخوریم. از آخرین جلسهٔ کاری‌مان، دو ماه پیش‌تر، ندیده بودمش. به هتلش رسیدم و برای شب اتاقی گرفتم. می‌خواستم آنجا بمانم. به حضورش نیاز داشتم، به شوخی‌هایش، به آن نیم‌جمله‌هایش که بیش از یک سخنرانی کامل می‌گفتند. او پدرم بود. سر میز، غذای روز را سفارش دادیم. هرگز اشتهایش را از دست نداده بود — نه برای غذا، نه برای باسن زن‌ها، شور واقعی‌اش. میان یک خوراک و خوراک بعدی، با تماشای پیشخدمت تازه‌کار که می‌کوشید مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد تا کارش را از دست ندهد، می‌خندید. بعدازظهر را به قدم زدن در کنار ساحل گذراندیم. فهمیدم دارم کاری می‌کنم که فرزندان به‌ندرت متوجهش می‌شوند: از لحظه با پدرم لذت می‌بردم. داشتم با او وقت می‌گذراندم — پدر، همکار، دوست، هم‌دست و شیاد شناختی. در هتل که برگشتیم، پرسید آن شب چه برنامه‌ای دارم. «خب، طبیعتاً در جایی مثل اینجا باید دوستی در این دوروبر داشته باشم. زنگش می‌زنم و با هم بیرون می‌رویم.» مستقیم در چشم‌هایم نگاه کرد و گفت: «و من چه کنم، اینجا تنها بمانم؟» او پدرم بود. پاسخ دادم: «کمی به من وقت بده، ببینم می‌توانم دوست دیگری برایت پیدا کنم، و چهارنفری بیرون

برویم.» سر تکان داد و آرام لبخند زد. می‌دانست که قول همیشه پیش از امضای قرارداد می‌آید. قانون بود. همه‌چیز را ترتیب دادم و دوستم خواهر کوچک‌ترش را آورد. عملاً داشتیم نقش خانواده را بازی می‌کردیم. اما به پدرم گفتم نگوید کیست — باید خودش را فقط همکار و دوست من معرفی می‌کرد. پذیرفت، دست‌کم در نیت. به یک پاب رفتیم تا آبجو بنوشیم و هات‌داگ بخوریم. او گفت‌وگو را می‌گرداند، مثل همیشه. و یکی از آن دو زن، به راهنمایی غریزه، گفت: «شما دو نفر عین هم هستید. باور نمی‌کنم فقط همکار باشید.» همان لحظه بود که او گفت: «بله، درست است، خانم. من پدرش هستم.» و همه زدند زیر خنده. شب رو به پایان بود. وقتی آمادهٔ رفتن بودیم، داشتم با او خداحافظی می‌کردم و او پرسید: «خب، حالا مرا تنها می‌گذاری؟» دخترها بی‌درنگ فهمیدند — بیشتر از من — و با هم کنار کشیدند. با پدرم به هتل برگشتم و تمام شب خندیدیم. تنها سفارشش این بود که به مادرم نگویم. اما خودش، بی‌ریا و عاشق، بی‌درنگ به او گفت. مادرم لبخند زد، و پشت آن نگاه خاموش به من فهماند که چیزی جز یک حرامزادهٔ واقعی نیستم. درسی که یک عمر می‌ماند: هرگز دروغ نگویید — به‌ویژه به زن‌ها. اگر واقعاً مجبورید، نیمه‌حقیقت بگویید. اما اگر عمیقاً خوبید، یا می‌خواهید امتحانش کنید، هیچ نگویید و لبخند بزنید. همدلی همیشه سکوت را پر می‌کند.

Nando

«فهمیدم که ما یکی بودیم، فقط پس از آنکه او به خانهٔ پدر بازگشت — دیگر نه اینجا روی زمین.»

تخم‌مرغ‌های آمریکایی

هواپیما تازه نشسته بود. همسر و دخترم هر دو ناباور و بدگمان بودند: آغازی تازه به بلاتکلیفی بدل شده بود، و شنیدن این همه آدم که به زبانی دیگر حرف می‌زدند برایشان چیزی یکسره تازه بود. فرودگاه جی‌اف‌کی نیویورک به ما خوش‌آمد می‌گفت. برای من، می‌خواست به خانه برگردد — به سرزمینم — که از وعده‌ای برای هویت به فتح و چشم‌اندازی تازه بدل شده بود. به‌اختصار: وقتی قرار بود لک‌لک 61 سال پیش مرا در نیویورک فرود آورد، شاهینی کالابریایی چشمش را خیره کرد و دلش را برد و تصمیم

گرفت مرا بر دامنه‌های کوه‌های آسپرومونته بگذارد. اما آن داستان دیگری است. چمدان‌ها را برداشتیم و سوار یک تاکسی زرد شدیم. راننده پرسید کجا می‌رویم و من نشانی را دادم. سپس پرسید از کجا می‌آییم و من اصالتاً اهل کجایم. پاسخ دادم: «کوئینز، NY.» در طول راه، سکوت کامل. وقتی رسیدیم، کرایه را پرسیدم: «با کارت 22 USD؛ اگر نقد بدهید، 14 USD.» با نیتی دوستانه نگاهش کردم و او گفت: «12 سال در ناپل کار کردم و یاد گرفتم که فقط این‌طوری می‌توانم خرج عادت‌های بدم را بدهم. و از چمدان‌ها فهمیدم از ایتالیا می‌آیید. به نیویورک خوش آمدید.» خانه نو و زیبا بود، با یک ورودی تنها از خیابان و فقط چند پله برای بالا رفتن. آن دو زن به هم نگاه کردند و با سکوت‌هایشان حرف زدند — اما من، با «رمز زنانه»ای که از بدو تولد در من تعبیه شده، می‌توانستم سایه‌روشن‌ها و اندیشه‌های پشت نگاهشان را بخوانم. به آن‌ها گفتم: «خانه‌ایم. بعداً می‌روم کمی خرید کنم.» بیرون رفتم تا آذوقه بخرم. سوپرمارکت دوست ندارم: Walmart به همه خوش‌آمد می‌گوید، اما مشتریان در Walmart گران می‌پردازند.
تأمین‌کنندگان من همان مغازه‌های کوچک محلی می‌مانند، جاهایی که رد و بدل کردن چند کلمه، یا یک شوخی، اجازه می‌دهد خبرهای واقعی را گرد بیاورم — و دربارهٔ زندگی‌ام بنویسم. «و برای تخم‌مرغ، Jack، کجا می‌توانم تازه بخرم؟» «پشت همین خیابان یک ترک هست به اسم Kan. چند مرغ از خودش دارد که با دقت ازشان مراقبت می‌کند. ببین چیزی را که دنبالش هستی دارد.» چند قدم بعد رسیدم. حتی ایتالیایی حرف می‌زد — و همان‌جا بود که غافلگیری‌ها آغاز شد. مرا به پشت مغازه برد تا مرغ‌هایش را نشانم دهد: فقط نه تا شمردم، و یکی‌شان روی بال‌هایش لکه‌ای به رنگ‌های پرچم ایتالیا داشت. کنجکاو، پرسیدم چه معنایی دارد. با غرور گفت: «این Camilla است. از ایتالیا می‌آید، از ناپل — محلهٔ Forcella. عمویم به من داده. تخم‌های فوق‌العاده‌ای می‌گذارد. این‌ها تخم‌هایی‌اند که می‌شود تازه نوشید، لازم نیست بپزی‌شان. من هرگز به خانم‌هایم مواد شیمیایی نمی‌دهم — فقط خوراک طبیعی، همان‌طور که در ترکیه می‌کنیم.» پرسید می‌خواهم چندتایی امتحان کنم، و البته پذیرفتم. «چه فرصتی بهتر از این؟» دور میزی کوچک درون مغازه نشستیم و گپ زدیم، و او بشقابی با سه تخم‌مرغ برایم آورد. گفت: «همین حالا Camilla گذاشته. Nando، تو مرد خوش‌اقبالی هستی.» در دست گرم بودند. صبر کردم بنشیند تا گفت‌وگو را ادامه دهم. پرسید چه می‌خواهم بنوشم. «قهوهٔ آمریکایی، لطفاً.» شروع

کردم به سوراخ کردن تخم‌مرغ اول — اما سوراخی در کار نبود. یکی دیگر را امتحان کردم، سپس آخری را. هر سه آب‌پز سفت بودند. ...یک معجزه. در آمریکا بودیم. مرغی که تخم‌مرغ ازپیش‌آب‌پز می‌گذارد — لازم نیست بپزی‌شان. نه تعجب نشان دادم نه نگرانی؛ فقط از Kan پرسیدم Camilla را چند می‌فروشد. پرسید چرا. لبخند زد: «تخم‌مرغ‌ها را دوست داشتی؟» گفتم می‌خواهم آن را به دخترم هدیه بدهم، که عاشق مرغ است. در دلم فکر می‌کردم یا پروژه‌ای میلیون‌دلاری است... یا کلاه‌برداری‌ای که منتظر است فهمیده شود. پول دادم، خداحافظی کردم و رفتم. به هیچ‌کس چیزی نگفتم، اما روز بعد برگشتم. «صبح بخیر، Kan. امروز هم می‌شود چند تخم‌مرغ نوشیدنی داشته باشم؟» «البته، بنشین. همین حالا می‌آورم.» «دلم می‌خواهد بروم توی لانه و مستقیم از Camilla برشان دارم.» «متأسفم، Nando، اما دیشب برای یک جشن تولد پختیمش. ولی تخم‌مرغ‌های دیگری برایت می‌آورم.» همان آیین، همان میز، همان بشقاب: سه تخم‌مرغ تازه، برای نوشیدن — اما باز هم آب‌پز سفت، و آمادهٔ خوردن. پول دادم، رفتم و فکر کردم: رؤیای آمریکایی. یا شاید او است که می‌کوشد مرا پیدا کند — و هنوز پیدا نکرده. به آمریکا خوش آمدید.

Nando

علامت تجاری یا برند

از پدرم نام خانوادگی را گرفتم، گویی علامت تجاری بود. خاستگاه‌های ما از نیایی می‌گویند که نزدیک به ششصد سال پیش، در روسیهٔ کهن، دزد بود، راهزن. یک Frega. تنها با یک موهبت: مهربانی. تنها با یک فضیلت: عشق. این نخستین و تنها خاطرهٔ اسطوره‌ای است. سپس روش آمد. او، نخست افسر ارتش. سپس نمایندهٔ فروش در Gillette Italia. رویه‌ها. برنامه‌ریزی. برنامه‌سازی. آینده‌نگری. و یک قاعده: هرگز موفقیت‌هایت را جار نزن. قواعد زندگی در آرامش. قواعد زندگی همچون یک Frega. با این همه، نورافکن‌های صحنه، که به نظر می‌رسید هرگز از پیکرهای ما نمی‌گذرند، باز ما را در سایه‌ها دنبال می‌کردند. و وقتی گمان می‌کردیم تنهاییم، صد نفر در سکوت تماشایمان می‌کردند و از خود می‌پرسیدند قدم بعدی‌مان چیست. خانوادهٔ Frega هرگز به خاک نمی‌افتند. شاید زانو بزنند. اما سپس دوباره برمی‌خیزند. همیشه. هیچ‌کس واقعاً نمی‌داند ما تا چه حد می‌توانیم

پیش‌بینی‌ناپذیر باشیم، چون ایده‌ها را به داستان خیالی بدل نمی‌کنیم. آن‌ها را به اثر بدل می‌کنیم. و اثرها می‌مانند. سکوت. وقار. نبودِ نمایش عاطفی. این سردی نیست. تربیتی در نیرومندی است. مردانی که نمی‌خواهند، نمی‌گیرند، گدایی نمی‌کنند. کنار جاده می‌ایستند، چشم‌به‌راه همانی که هیچ‌کس هرگز خواب داشتنش را ندیده بود. و با این همه، خانوادهٔ Frega جاذبه می‌آفرینند. روان‌پزشکی آن را همدلی شناختی می‌نامد. روان‌شناسی از تعریفش طفره می‌رود. جامعه برچسب بیماری عاطفی بر آن می‌زند. و مردم پیش از آنکه حتی بدانند شما کیستید عاشق می‌شوند. امروز فقط آنچه را فکر می‌کنم می‌گویم. چون تربیتم ایجاب می‌کند با کنش‌ها سخن بگویم. وقتی برای نوآر ادبی نیست. جایی برایش نیست. اگر می‌خواهیم همچون چیزی شناخته شویم که هنوز وجود ندارد: نامی که برند می‌شود. ضمانت. اعتمادپذیری. چیزی که قیمت ندارد. درون کنشی ناشناخته، طبقه‌بندی‌نشده، اما ستوده به خاطر تازگی‌اش. زاده از درامی کهن: هستی. برای شما که می‌خوانید این را آرزو می‌کنم: که نوشته‌تان زنده بماند، نه حک‌شده. فراموش‌نشدنی، نه صرفاً به یادمانده. چون برخی نام‌ها زاده می‌شوند. و به‌آسانی نمی‌میرند. آن‌ها خانوادهٔ Frega هستند. سلام، بابا.

Nando

فقط یک لحظه

همیشه لحظه‌ای هست که همه‌چیز بی‌صدا دگرگون می‌شود. بیشتر مردم از دستش می‌دهند. من حتی وقتی با آدم‌هایی روبه‌رو می‌شوم که فقط خوش‌برخوردند هم می‌توانم شاد باشم. آدم‌هایی که لبخند می‌زنند، که روحشان به‌طور طبیعی رو به هم‌رسانی گشوده است. و اگر بر حسب اتفاق من علت آن لبخند باشم و نه معلولش، چه بهتر. برخی مرا خلاق می‌بینند. برخی طراح می‌نامندم، امکان‌باور، اهل طنز. کسی دیگر فکر می‌کند شناختی‌ام، نمایشی، بازیگر. دیگران رؤیاپرداز صدایم می‌زنند. برخی فکر می‌کنند دیوانه‌ام. برخی فکر می‌کنند پیشگامم. حتی کسانی هستند که باور دارند خیلی باهوش نیستم، یا یکسره احمقم. واقعاً اهمیتی ندارد. مرز واقعی در داوری دیگران نیست، بلکه در هدف نهایی‌ای است که آدم برمی‌گزیند دنبالش برود. واقعیت آنچه گفته می‌شود نیست. آنی است که سرانجام می‌بینید رخ می‌دهد. امروز خشمگین نیستم. وقتی پس از تنها چند

ساعت خواب بیدار می‌شوم و هنوز احساس شادی می‌کنم، می‌دانم تنها راه سهیم کردن دیگران در این حس، نوشتن است. روزی که نمی‌نویسم به این معنا نیست که چیزی درست نیست. فقط یعنی اولویت‌هایم را جابه‌جا کرده‌ام. در آن لحظه‌ها خودم را وقف کس دیگری می‌کنم. همیشه به این امید که زن باشد، چون باید اعتراف کنم بیشتر خشنودم می‌کند. فلسفه، روان‌شناسی، روان‌پزشکی، ذهن، اندیشه‌ها، نوشتن، سلامت، زن‌ها — همه‌چیز از مغز می‌گذرد. و باید چیزی به شما بگویم: مغز زن است. هاهاهاها. شوهری را به یاد دارم که همیشه از همسرش فقط یک لحظهٔ کوچک عشق می‌خواست. او همیشه می‌گفت بله. و این‌طور هشت بچه پیدا کردند. او همیشه می‌گفت: «خواهی دید، مراقبم. فقط یک لحظهٔ کوچک.» او مادر شد. دوباره. اینکه امروز همانی شدم که هستم، از لحظه‌ای دقیق زاده شد. در آن لحظه تصمیم گرفتم نسلی از خانوادهٔ Frega بیافرینم که نه به خاطر پول، بلکه به خاطر ردّی ادبی به یاد آورده شود. همان‌گونه که برای بسیاری از نویسندگان بزرگ تاریخ رخ داد. که بی‌پول مردند. هاهاهاها. همه به خاطر تنها یک لحظه. برای همین از شما فقط یک چیز می‌خواهم: بخوانید. هر چیزی. چون خواندن تنها راه بیدار نگه داشتن ذهن است — حتی اگر فقط برای یک لحظه.

Nando

سفر و گام

در آستانهٔ گذر از سراسر کشور هستید. هواپیما، قطار، اتوبوس، ماشین یا دوچرخه؟ انتخاب ساده به نظر می‌رسد. اما دو شرط در خود دارد: آنچه می‌توانید بکنید و آنچه می‌خواهید بکنید. زمان بعداً می‌آید. در عوض، این فضاست که به‌راستی خود را تحمیل می‌کند. پس تنها یک پرسش واقعی هست: چرا می‌روید؟ همه‌چیز به همین بستگی دارد — نه به وسیلهٔ نقلیه. سپس، البته، همراه می‌آید. تنها بودن یا با کسی بودن همه‌چیز را عوض می‌کند. در واقع، همین‌جاست که عقل سلیم، فهم و تحمل وارد می‌شوند — یا نمی‌شوند، و همه‌چیز از هم می‌پاشد. پس از آن، پول پا به صحنه می‌گذارد. پول واقعی. همانی که دارید. وگرنه قرض می‌گیرید — بسته به نیاز، یا بسته به اینکه چقدر شیادید. اما معادله هرگز تغییر نمی‌کند: هرچه بیشتر از خانه دور بمانید، بیشتر خرج می‌کنید، بیشتر می‌سوزانید.

گزینهٔ فراموش‌شده

همهٔ این‌ها باید به شما کمک کند تصمیم بگیرید چگونه جابه‌جا شوید. با این همه بهترین راه تقریباً هرگز گفته نمی‌شود: پیاده رفتن. وقتی پیاده می‌روید، جهان شکل عوض می‌کند. در نتیجه، شکل‌ها نخستین چیزی می‌شوند که به چشمتان می‌آید — و همان‌جاست که می‌ایستید و از نزدیک‌تر نگاه می‌کنید. در این میان، اندیشه‌ها معمولاً از وسیلهٔ نقلیه پیروی می‌کنند، نه از پاهایتان. پس گاهی فقط باید گام را کمی بلندتر بردارید. هاهاهاها.

وقتی وسیلهٔ نقلیه را کنار بگذارید، چه باقی می‌ماند؟

وقتی وسیلهٔ نقلیه را کنار بگذارید، آنچه باقی می‌ماند خود شمایید. پیاده، تناقضی در کار نیست. هیچ‌کس جریمه‌تان نمی‌کند. هیچ‌کس سرعتتان را اندازه نمی‌گیرد. هیچ‌کس به شما نمی‌گوید کجا باید باشید. آزادید — حتی درون جهنم شهر. سرانجام همیشه رخ می‌دهد: «آن‌قدرها هم دور نبود.» فاصله تغییر نمی‌کند. در عوض، دیگر به خودتان دروغ نمی‌گویید.

حافظه، عادت و ابداع

نیاکانم پیاده می‌رفتند. عادی بود. سپس، در لحظه‌ای، عمه Caterina در آغوش معشوقش برده شد. از آنجا کسی تصمیم گرفت سنتی آغاز شده است: عروس در آغوش او، گام نخست، آیین. این‌گونه کار می‌کند. نخست کسی کاری می‌کند. بعدها، به قاعده بدل می‌شود. پیاده رفتن سالم است. گردش کردن سالم است. سفر کردن سالم است. زندگی نه. زندگی سفری است که به هر حال آغاز می‌شود. می‌دانید کجا آغاز می‌شود. نمی‌دانید کجا پایان می‌یابد.

Nando

کار و عشق

کدام کار را رایگان انجام می‌دادید؟ او همیشه باور داشت کار یک داد و ستد است — مبادله‌ای پاکیزه: ساعت در برابر پول، تلاش در برابر بقا، شایستگی در برابر تأیید. نخستین افسانه‌ای بود که به ارث برد، مدت‌ها پیش از آنکه

بیاموزد چیزی را زیر سؤال ببرد. در کودکی‌اش، بزرگ‌ترها از کار همان‌گونه حرف می‌زدند که ملوانان از توفان: همچون چیزی که تحملش می‌کنی، نه چیزی که برمی‌گزینی. اما افسانه‌ها ترک برمی‌دارند. همیشه. گسست از روزی آغاز شد که فهمید مردم شغلشان را برنمی‌گزینند — آن را به ارث می‌برند. نه از نظر قانونی، بلکه از نظر روانی. پسر وکیل وکیل می‌شود. دختر پزشک پزشک می‌شود. پسر نانوا یکسره چیز دیگری می‌شود، معمولاً چیزی «بالاتر»، چون جامعه زمزمه می‌کند که بالا رفتن یعنی ترک کردن. با این همه، چیز عجیبی به چشمش آمد. حتی وقتی مردم بالا می‌رفتند، حتی وقتی از سایهٔ پدر و مادرشان می‌گریختند، اغلب به جاهایی می‌رسیدند که به آن‌ها تعلق نداشتند. عنوان‌ها را مثل پالتوهای قرضی به تن می‌کردند، هرگز کاملاً اندازه، هرگز کاملاً از آنِ خودشان. پس شروع کرد به تماشا کردن — نه شغل‌ها، بلکه آدم‌ها. دو شیرینی‌پز با همان مواد، همان ابزارها، همان دستور پخت، و با این همه یک کیک طعمی زنده داشت و دیگری فقط درست بود. تفاوت نادیدنی بود، اندازه‌ناپذیر، آموزش‌ناپذیر. همان گرم اضافهٔ عشق بود که هیچ ترازویی نمی‌توانست تشخیصش دهد. همان لحظه بود که فهمید: کار آن چیزی نیست که انجام می‌دهی، بلکه این است که چقدر از خودت را اجازه می‌دهی واردش شود. و ناگهان پرسش نخستین — «کدام کار را رایگان انجام می‌دادید؟» — مثل دیواری کاغذی فرو ریخت. چون پاسخ یک حرفه نبود. یک احساس بود. وقتی رایگان کار می‌کنی که کار چیزی به تو بدهد که پول نمی‌تواند. وقتی خود کنش به خوراک بدل شود. وقتی حرکت به آینه بدل شود. وقتی انجام دادن به شکلی از بودن بدل شود. فهمید که هر کاری را می‌شد رایگان انجام داد — نه چون جهان باید بی‌مزد باشد، بلکه چون لذت تنها پول واقعی است، تنها پولی که تورم نمی‌گیرد، فاسد نمی‌شود، منقضی نمی‌شود. این را نوشت نه برای آموختن، بلکه برای به جا گذاشتن ردی برای هر کس که پس از او می‌آمد: جوان‌ها، دودل‌ها، آن‌هایی که هنوز با آینده‌شان چانه می‌زنند. می‌خواست بدانند که تکامل واقعی رو به بالا نیست، بلکه رو به درون است. که گذار واقعی از یک شغل به شغل دیگر نیست، بلکه از تقلید به اصالت است. که حرفهٔ واقعی آن است که در آن عشق زینتی فرعی نیست، بلکه موتور است. و این‌گونه، با یقینی آرام، دفترش را بست: کار تن است، عشق نفس. فقط با هم زندگی می‌شوند.

Nando

شنبه

زندگی من هرگز منظم نبوده است. همیشه برنامه‌ریزی‌شده بوده — فشرده، هدفمند، ساخته‌شده مثل نقشه‌ای دوربرد. این را از نخستین مربیان حرفه‌ای‌ام به ارث بردم، مردانی که نه‌تنها کارم، بلکه معماری خصوصی روزهایم را هم شکل دادند. مردم فکر می‌کنند نظم و برنامه‌ریزی یکی است. نیست. نظم در لحظه زندگی می‌کند — میزی تمیز، برنامه‌ای ثابت، هم‌ترازی‌ای موقت. برنامه‌ریزی در طول ماه‌ها، سال‌ها و فصل‌های کامل زندگی کشیده می‌شود. تصویر است، انضباط است، و وسواس آرامِ دانستن اینکه دقیقاً چرا کاری را می‌کنی. مردان همه‌جا رابطهٔ پیچیده‌ای با آب دارند — به‌ویژه وقتی پای بهداشت در میان باشد. هر وقت بتوانیم تنبل می‌شویم. همسرانمان هرگز نمی‌گذارند فراموشش کنیم. آن شنبه صبح، مثل هر شنبه در پنج سال گذشته، به مرکز کاریتاس رفتم تا به آدم‌هایی که نه نیرو و نه بخت دوباره برخاستن را داشتند ناهار بدهم. کار من آن روز خوراک اول بود — نقشی ظریف. باید بی‌نقص می‌بودیم: تصویر، نظم، پاکیزگی. یک لکه و کل نظام فرو می‌ریخت. عادت داشتم لبخند ببخشم، شوخی‌ای بیندازم، هوا را روشن کنم. یکی پاستا را نرم‌تر می‌خواست، یکی al dente، یکی بی‌گوجه، یکی فقط با پنیر. راضی کردن همه ناممکن است. پس آن‌ها را به آدمِ یکشنبه حواله می‌دادم — شاهکاری دیپلماتیک. سپس زن و شوهری آمدند. شوهر و همسر. او نگاهم کرد و پرسید آیا Frega هستم. البته شناختمش. استاد فلسفه‌ام. گفتم بنشیند، قول دادم هر وقت توانستم به آن‌ها بپیوندم. وقتی سرانجام نشستم، گفت بازنشسته شده و همه‌چیز را صرف درمان تومورهای بدخیم همسرش کرده است. خانه را فروخته بودند، وام گرفته بودند، و حالا هیچ نداشتند — حتی به‌اندازهٔ خوردن. با لبخندی خسته پرسید من در کاریتاس چه می‌کنم. بی‌درنگ پاسخ ندادم. آدم‌هایی که رنج می‌کشند به بار اضافه نیاز ندارند. جزئیات کمتر، فشار کمتر. اما پافشاری کرد. پس گفتم: «مهم نیست من چه می‌کنم. مهم این است که برای چه کسی و کی.» گفت: «تو همیشه شاگرد خوبی بودی، Frega. یکی از بهترین‌هایی که در بیست سال داشتم. همه‌جا دنبالت گشتم.» پیش از رفتن پرسید آیا می‌توانیم شنبهٔ بعد دوباره همدیگر را ببینیم.

پذیرفتم. هفت روز بعد آنجا منتظر بود. کلیدهای یک آپارتمان را به دستش دادم — اجاره پرداخت‌شده — و گفتم پولی را که پس‌انداز می‌کند برای قبض‌ها و غذا خرج کند. زد زیر گریه. من هم. رنج را از شادی جدا کرده بودم، و برای یک بار هر دو سو برده بودند. به او فرصت ندادم پرسش‌های بیشتری بپرسد. اما هر از گاهی سراغش را می‌گیرم. گویی پدرم بود. آن شنبه چیزی ساده به من آموخت: برنامه‌ریزی زندگی دربارهٔ رسیدن به هدف‌های شخصی نیست. دربارهٔ یافتن راه‌هایی است برای جابه‌جا کردن تقدیر کس دیگری به‌اندازهٔ یک بند انگشت. و گاهی، همان یک بند انگشت همه‌چیز است.

Nando

سخن پایانی — BRAND NARRATIVE GILLETTE

روایت یک برند با کارزارها ساخته نمی‌شود. با زندگی‌هایی ساخته می‌شود که از آن گذشتند. جلد دوم مرحله‌ای را می‌بندد: مرحله‌ای که در آن Gillette یک خاطره بود، یک شغل، یک زندگی گذشته. از اینجا به بعد Gillette به زبان بدل می‌شود — یک رمز، یک عدسی، یک منطق ساختاری. جلد سوم سه‌گانه را «کامل» نخواهد کرد. برند را کامل خواهد کرد. چون برند آن چیزی نیست که می‌فروشد. آن چیزی است که وقتی از فروختن دست می‌کشد می‌گوید. و این سه‌گانه نخستین بار در تاریخشان است که کسی Gillette را از درون روایت بازگو می‌کند، نه از درون شرکت. جلد دوم اینجا به پایان می‌رسد. روایت نه.

Nando

Ferdinando Frega