

MALCOLM
GLADWELL

*Ce a văzut
câinele*

ȘI ALTE AVENTURI

Traducere din engleză de
Alina Popescu



PUBLICA

The original title of this book is:
What the dog saw: And other adventures,
by Malcolm Gladwell

Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell. All rights reserved.

© Publica, 2012, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-97-5

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GLADWELL, MALCOLM
Ce a văzut câinele și alte aventuri / Malcolm Gladwell ;
trad.: Alina Popescu. – București : Publica, 2012

ISBN 978-973-1931-97-5

I. Popescu, Alina (trad.)

159-9.019-4

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:
Doru Someșan

DTP:
Florin Teodoru

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

DESIGN:
Alexe Popescu

CORECTURĂ:
Silvia Dumitrache
Elena Bițu

Cuprins

Cuvânt înainte	7
Prefață	9

PARTEA ÎNTÂI: OBSEDAȚI, PIONIERI ȘI ALTE SOIURI DE GENII MINORE

1. Vanzătorul	19
2. Enigma ketchupului	49
3. Explozia	69
4. Despre culoare, cu sinceritate	95
5. Greșeala lui John Rock	121
6. Ce a văzut câinele	147

PARTEA A DOUA: TEORII, PREVIZIUNI ȘI DIAGNOSTICE

7. Secrete publice	173
8. Murray, un bălat de milioane	199
9. Problema imaginii	221
10. Lucruri de împrumut	245
11. Legături logice	269
12. Arta eșecului	289
13. Accidente	307

PARTEA A TREIA: PERSONALITATE, CARACTER ȘI INTELIGENȚĂ

14. Genii târzii	321
15. Cele mai mari șanse de succes	341

16. Minți periculoase	363
17. Mitul talentului	385
18. Rețeaua nollor amici	403
19. Zurbagii	423
Mulțumiri	441
O conversație cu autorul volumului	443

Cuvânt înainte

Malcolm Gladwell, unul dintre cei mai apreciați jurnaliști și o prezență constantă în clasamentul global al celor mai influenți gânditori de business Thinkers 50, nu mai are nevoie de nicio prezentare, iar faptul că editura Publica face o nouă surpriză cititorilor săi, nu este altceva decât o confirmare a faptului că „aventurile intelectuale” ale lui Gladwell se bucură de succes și în rândul publicului român.

Spre deosebire de precedentele trei volume - *The Tipping Point*, *Outliers*, *Blink* -, care au o tematică unitară, cartea de față este o colecție a celor mai relevante articole publicate de-a lungul timpului în revista *The New Yorker*. Unele dintre ele o să vă trezească interesul imediat, altele poate nu o să vă facă cu ochiul din prima, dar nu vă lăsați păcăliți de acest lucru, fiecare articol este o poveste de sine stătătoare ce abia așteaptă să încante și să vă uimească.

Parcurgând paginile acestei cărți, nu vor fi puține clipele în care vă veți trezi exclamând: „Nu m-am gândit niciodată la acest subiect din o astfel de perspectivă!”; Gladwell având o reală plăcere în a jongla cu înțelepciunea convențională și a ne provoca, „rupând barierele mentale” instituite de diversele noastre idei preconcepute.

Dacă doriți să aflați care este legătura dintre falimentul Enron în contrast cu succesul Procter & Gamble, sau dintre un profesor bun și un jucător de fotbal american, ori de ce există un singur tip de ketchup în timp ce avem o duzină de tipuri de

muștar, precum și multe alte subiecte interesante, atunci trebuie neapărat să citiți această carte.

Gladwell se dovedește încă o dată a fi un scriitor lucid, reflexiv, chestionând o lume întreagă de idei variate și divizând-o în bucăți inteligibile și de sine stătătoare.

Iar dacă uneori ne place să complicăm inutil și să supraanalizăm lucrurile, trebuie să ne aducem mereu aminte de principiul KISS – *keep it stupid and simple*. Astfel, tot ce ne rămâne de făcut este să ne gândim la ce anume a văzut câinele.

Prietenii tăi de la WNS Romania

WNS

Prefață

1.

În copilărie, obișnuiam să mă furieș în biroul tatei, matematician de profesie, și să-i scotocesc printre hârtii. Scria pe hârtie milimetrică, în creion – șiruri lungi de numere și cifre, așternute de-o mână grijulie. Ședeam pe marginea scaunului său și priveam fiecă pagină cu mare nedumerire. În primul rând, mi se părea un miracol că era plătit pentru niște chestii pe care, cel puțin la vremea aceea, le consideram aiureli de neînțeles. Dar, mai important, nu reușeam să-mi revin de pe urma faptului că, zilnic, o ființă atât de dragă mie făcea, în minte, lucruri ce mă depășeau complet.

De fapt, aveam să aflu mai târziu că aceasta era o versiune a problemei „celorlalte minți”, după cum o numesc psihologii. Copilașii de un an cred că, dacă lor le plac biscuiții Goldfish, atunci e musai ca și mami, și tati să fie înnebuniți după ei. Motivul: încă nu au înțeles că mintea lor e diferită de aceea a altor persoane. În cele din urmă, copiii ajung să priceapă că nu e obligatoriu ca mami și tati să se dea în vânt după biscuiții Goldfish, ceea ce reprezintă un important moment de cotitură în dezvoltarea cognitivă a creierului uman. De ce-i atât de nemaipomenită o astfel de experiență pentru un copil de doi ani? Fiindcă testează sistematic o idee fascinantă și, în ochii lui, total nouă – anume că lucrurile care-i provoacă plăcere ar putea să nu aibă același efect asupra celorlalți. Și adevărul e

că, la vârsta adultă, ne păstrăm încă această fascinație. Care-i primul lucru pe care vrem să-l știm atunci când întâlnim un doctor, la un eveniment monden? În niciun caz cu ce se ocupă, fiindcă știm, în mare, ce face un medic. Nu, vrem să știm cum e să stai toată ziua în preajma unor oameni bolnavi. Vrem să știm *cum te simți*, ca medic, pentru că suntem siguri că senzația e alta decât cea dată de alte meserii precum cea de profesor, de vânzător de mașini sau de programator. Întrebările astea nu-s nici prostești, nici redundante. Curiozitatea față de intimitatea muncii de zi cu zi a altor indivizi reprezintă un impuls fundamental al omului, și exact acest impuls m-a îndemnat să scriu cartea pe care-o țineți acum în mână.

2.

Poveștile ce alcătuiesc cartea *Ce a văzut câinele* provin din paginile publicației *The New Yorker*, la care scriu începând cu anul 1996. Din multitudinea de articole publicate de atunci încoace, acestea îmi sunt cele mai dragi. Le-am grupat în trei categorii. Prima secțiune e dedicată personalităților obsesive și celor pe care-mi place să-i numesc genii *minore* (nu de talia unora ca Einstein, Winston Churchill, Nelson Mandela și alți arhitecți ai lumii în care trăim, ci alții mai modești, precum Ron Popeil, care vindea Chop-O-Matic, sau Shirley Polykoff, celebră pentru întrebarea: „A făcut-o sau n-a făcut-o? Numai coafeza ei știe cu siguranță”). A doua secțiune se țese în jurul teoriilor și al modurilor în care ne organizăm experiențele pe care le trăim. Cum ar trebui să abordăm problema oamenilor fără adăpost, scandalurile financiare sau un dezastru de tipul prăbușirii navei *Challenger*? A treia secțiune analizează intuițiile pe care le avem în legătură cu semenii noștri. De unde

știm că cineva e rău, deștept sau capabil să facă un lucru foarte bine? După cum veți observa, sunt sceptic în privința acurateții unor atari judecăți.

În niciuna dintre aceste secțiuni nu este vorba despre ce credem noi. Mă interesează, în schimb, să descriu ce cred, concret, oamenii care au o părere despre fenomenul persoanelor fără adăpost, despre ketchup ori despre scandaluri financiare. Nu știu ce concluzie să trag din episodul prăbușirii navei *Challenger*. Pentru mine, sunt balmăjeli fără sens – șiruri de numere și cifre, atent tipărite pe hârtie milimetrică. Dar ce se întâmplă dacă privim problema prin ochii altcuiva, dacă o analizăm cu mintea altuia?

De pildă, la un moment dat, veți ajunge la un articol în care mă străduiesc să înțeleg diferența dintre a te bloca și a te panica. El a fost inspirat de accidentul de avion în care și-a pierdut viața John F. Kennedy, în iulie 1999. Pilot începător, prins de vremea rea, a „pierdut linia orizontului” (cum se spune în branșă) și s-a prăbușit. Pentru a înțelege prin ce-a trecut, am rugat un pilot să mă însoțească într-un avion de tipul celui în care se aflase Kennedy, în aceleași condiții atmosferice, și să lase aparatul în picaj. Nu era nicio șmecherie. Era o necesitate. Voiam să pricep cum te simți când te prăbușești cu avionul, deoarece, dacă vrei să deslușești ce s-a petrecut în acel accident, nu e destul să știi ce a făcut Kennedy. „Problema imaginii” se referă la modalitatea de a citi și de a interpreta imaginile din satelit, cum ar fi acelea despre care administrația Bush credea că sunt dovezi ale existenței armelor de distrugere în masă, deținute de Saddam Hussein. M-am apucat de subiectul ăsta, fiindcă mi-am petrecut o după-amiază întreagă împreună cu un radiolog, uitându-ne pe niște mamografii. La un moment dat, fără să-l fi întrebat eu ceva, mi-a spus că, în opinia lui, dificultățile pe care le întâmpină colegii de branșă în a

descrierea radiografiile mamare sunt similare problemelor cu care se confruntă cei de la CIA, atunci când se uită la niște imagini din satelit. Am vrut să aflu ce se petrece în mintea lui, iar el își dorea să afle ce se petrece în mintea agenților CIA. Îmi amintesc că, în clipa aceea, eram absolut năucit. Apoi veți da și peste articolul care a inspirat titlul acestei cărți. Este un portret al lui Cesar Millan, așa-zisul îmblânzitor de câini. Millan e capabil ca, printr-o simplă atingere, să-i calmeze pe cei mai furioși și mai agresivi câini. Ce se petrece în mintea lui, atunci când face asta? Iată ce m-a împins să scriu articolul cu pricina. Dar, pe la jumătatea procesului, mi-am dat seama că puteam formula întrebarea încă și mai bine: în timp ce Millan își duce la îndeplinire numărul de magie, ce se petrece în mintea *câinelui*? Asta vrem să aflăm, de fapt – ce a văzut câinele.

3.

Întrebarea pe care-o primesc cel mai des este: „De unde vă vin ideile?” N-am reușit niciodată să formulez un răspuns ca lumea. De regulă, spun ceva foarte vag, de genul că am auzit una, alta de pe la oameni, sau că redactorul-șef, Henry, îmi dă o carte care mă pune pe gânduri, sau... zic că pur și simplu nu-mi amintesc. În vreme ce adunam colecția de articole ce alcătuiesc acest volum, am încercat să lămuresc misterul, o dată pentru totdeauna. De exemplu, veți da peste un text lung și oarecum ciudat, despre cum nimeni n-a găsit un ketchup care să rivalizeze cu Heinz. (Ce simțim când mâncăm ketchup?) Ideea a venit de la amicul meu, Dave, care lucrează în domeniul alimentației. Din când în când, mai luăm prânzul împreună, iar el e genul de om care-și bate capul numai cu chestii din astea. (Dave are și niște teorii despre pepeni, de-a

dreptul fascinant, dar păstrez ideea pentru mai târziu.) Un alt articol, intitulat „Despre culoare, cu sinceritate”, este povestea unei femei care a construit și inițiat piața vopselelor de păr. M-am apucat de el, fiindcă, nu știu cum, mi-a intrat în cap c-ar fi amuzant să scriu despre șampon. (Cred că eram disperat să găsesc un subiect.) Într-un interviu ulterior, un individ gen „Madison Avenue” mi-a zis:

— De ce, Dumnezeuule, scrieți despre șampon, când vopsea de păr e mult mai interesantă?

Și avea dreptate.

Șmecheria e să te convingi că oricine și orice au o poveste în spate. Zic „șmecherie”, dar, de fapt, e o adevărată *cursă cu obstacole*, care te solicită enorm. În definitiv, oamenii presupun, din instinct, că majoritatea lucrurilor nu sunt interesante. Butonăm printre canalele de televiziune și trecem de suma de zece astfel de programe, până să ne hotărâm pentru unul anume. Intrăm într-o librărie și răsfoim 20 de romane, până să ne decidem pe care-l vrem. Filtrăm, clasificăm și judecăm. Pentru că *nu avem încotro*. Sunt prea multe lucruri în jurul nostru. Dacă vrei să fii scriitor însă, trebuie să lupți zilnic cu instinctul ăsta. Șamponul îți pare un subiect anost? Atunci, la naiba, așa o fi. Și, dacă nu este, trebuie să cred cu tărie că, într-un final, mă va conduce la ceva fascinant. (Vă las pe dumneavoastră să apreciați dacă, în cazul acesta, am avut dreptate sau nu.)

Altă șmecherie ca să-ți vină ideii este să identifici diferența dintre putere și informație. Dintre toate personajele cu care veți face cunoștință în această carte, foarte puține sunt oameni cu influență sau chiar celebri. Când am spus că mă interesează geniile minore, la asta mă refeream. Dacă vrei să găsești un subiect, nu începi din vârf. O iei de la mijloc, fiindcă, pe lumea asta, munca adevărată e făcută de oamenii din

eșaloanele mediane. Prietenul meu, Dave, cel care m-a învățat cum stă treaba cu ketchupul, e unul dintre acești oameni. Chiar *a lucrat cu ketchup*. De asta știe atât de multe. Persoanele aflate în vârful ierarhiei sunt veșnic atente la ce spun (și pe bună dreptate), deoarece au de apărat o poziție și privilegiile aduse de aceasta. Or, o atare atitudine nu poate, prin definiție, să genereze subiecte fascinante. În capitolul „Vânzătorul”, veți face cunoștință cu Arnold Morris, care, într-o zi de vară, în bucătăria casei lui din New Jersey, mi-a servit discursul de vânzare a tocătorului de legume „Dial-O-Matic”:

— Oameni buni, veniți să vă prezint cea mai uluitoare mașină de tăiat legume, pe care-ați văzut-o vreodată! a început el, luând o cutie cu mirodenii, să-i servească drept recuzită. Ia priviți!

Și a ridicat cutia, ținând-o de parcă ar fi fost o vază de la Tiffany's.

Și a ridicat cutia, ținând-o de parcă ar fi fost o vază de la Tiffany's. Iată cum poți să găsești subiecte interesante, inclusiv în bucătăria unei case de pe țărmul Atlanticului.

4.

În copilărie și în adolescență, nu mi-am dorit niciodată să devin scriitor. Voiam să mă fac avocat. În ultimul an de facultate, însă, m-am decis să intru în publicitate. Am trimis cereri la optsprezece agenții de profil, din Toronto, primind, la rândul meu, tot atâtea scrisori de respingere, pe care le-am lipit pe perete. (Le mai am și acum pe undeva.) M-am gândit la niscăi studii postuniversitare, dar nu aveam note suficient de bune. Am făcut o cerere pentru o *bursă*, ca să plec vreun an într-un loc exotic, dar am fost respins. Scrisul a devenit ocupația mea,

cumva în mod automat, din simplul motiv că mi-a luat secole să înțeleg că poate fi o *meserie*. „Meserie” (sau „ocupație”) te duce cu gândul la ceva serios și dificil. Pe când scrisul e distractiv.

După ce am absolvit facultatea, am lucrat vreo jumătate de an la o revistă din Indiana, numită *American Spectator*. Ulterior, m-am mutat la Washington și am lucrat ca jurnalist independent, încă vreo doi ani, prinzând, în cele din urmă, un loc la *Washington Post*. De acolo, am ajuns la *The New Yorker*. Nicicând, de-a lungul acestui periplu, scrisul n-a încetat să fie distractiv, și nădăjduiesc că buna mea dispoziție se va observa în articolele cuprinse în volum. Nimic nu mă deranjează mai tare decât să-mi citească cineva articolele – pe ale mele sau pe ale altora – și să exclame furios: „Nu cred o iotă!” De ce-ar fi acest potențial cititor furios? Scrisul de calitate nu se apreciază după capacitatea, sau incapacitatea, sa de a convinge. Oricum, nu genul de scriitură pe care-l veți întâlni în această carte. Succesul sau eșecul stă în capacitatea scriiturii de a angaja cititorul, de a-l face să gândească, de a-i oferi o imagine a ceea ce se petrece în mintea altora – chit că, la final, concluzia este că „mintea altora” nu-i un loc prea îmbietor. Am intitulat aceste articole „aventuri”, pentru că exact asta se vor a fi. Distracție plăcută!

**Partea
întâi**

Obsedați, pionieri
și alte soiuri de
genii minore

*„Unui vierme aflat într-o sfeclă de zahăr întreaga lume
îi pare a fi o sfeclă.”*

1.

Extraordinara poveste a Ronco Showtime Rotisserie & BBQ începe cu Nathan Morris, fiul lui Kidders Morris, cizmar și cantor, care emigrase din Anglia, în anii 1880, stabilindu-se în Asbury Park, New Jersey. Nathan Morris era un vânzător. A lucrat pe promenadele de lângă plaje, în magazinele de mărunțișuri ieftine, la bălciuri, în diverse locuri de pe coasta Atlanticului, vânzând ustensile de bucătărie fabricate de Acme Metal, din Newark. Pe la începutul anilor 1940, Nathan a înființat N.K. Morris Manufacturing – care a produs KwiKi-Pi, un aparat de făcut sendvișuri, și Morris Metric Slicer, un aparat de tocat legume – și, poate din pricina Marii Recesiuni economice, când locurile de muncă erau puține, sau poate datorită promovării eficiente pe care Nathan Morris a făcut-o noii sale profesii, unul câte unul, membrii familiei i s-au alăturat, ca asociați. Fiii săi, Lester Morris și Arnold (zis „Cuțitul”) Morris, au început să lucreze pentru el, ca vânzători. Și-a ajutat cumnatul, pe Irving Rosenbloom, să-și pună pe picioare o afacere, acesta îmbogățindu-se de pe urma comerțului cu produse de plastic, în Long Island, printre ele numărându-se o răzătoare manuală atât de eficientă, încât Nathan i-a adus un omagiu, inventând o ustensilă proprie (Dutch Kitchen Shredder Grater). A format un parteneriat cu fratele lui, Al, ai cărui fii lucrau pe promenade, alături de un irlandez înalt și deșirat, pe nume Ed

McMahon. Apoi, într-o vară, chiar înainte de război, Nathan l-a luat ucenic pe nepotul lui, Samuel Jacob Popeil. Cunoscut ca S.J., tânărul a fost influențat de unchiul său până într-acolo, încât a fondat compania Popeil Brothers, cu sediul la Chicago, scoțând pe piață celebrele Dial-O-Matic, Chop-O-Matic și Veg-O-Matic. S.J. a avut și el doi fii. Cel mai mare, Jerry, a murit de timpuriu. Numele mezinului este arhicunoscut oricui se uită la emisiunile comerciale de televiziune, difuzate noaptea târziu – Ron Popeil.

În epoca postbelică, mulți oameni și-au făcut din bucătărie... o meserie de-o viață. Familia Klinghoffer, din New York, de pildă. Un membru al ei, Leon, a murit tragic, în cursul incidentului capturării vasului *Achille Lauro*, în 1985, când unul dintre teroriștii palestinieni i-a împins căruciorul cu roțile peste bord. La începutul deceniului 1950, au produs Roto-Broil 400, o versiune timpurie a rotisorului de uz domestic, de a cărui vânzare s-a ocupat Lester Morris. Un alt exemplu este Lewis Salton, care a scăpat de naziști, luând cu el un timbru englezesc din colecția tatăl său, a cărui valoare a investit-o într-o fabrică de electrocasnice, în Bronx. Datorită lui, pe piață a apărut Salton Hotray – un strămoș al cuptorului cu microunde –, iar astăzi, Salton, Inc. vinde grătarul George Foreman.

Însă clanul Morris-Popeil nu avea niciun rival pe măsură, fiind prima familie dedicată trup și suflet bucătăriilor americane. Membrii acesteia s-au căsătorit cu femei frumoase, au făcut avere, și-au furat reciproc ideile și au stat treji până noaptea târziu, bătându-și capul cum să tai o ceapă, astfel încât să plângi doar de bucurie. În viziunea lor, era o greșeală să desparti dezvoltarea produsului de strategia de marketing, metoda adoptată de numeroși contemporani. Motivul? Între cele două nu există nicio diferență: obiectul care se vinde cel mai bine este cel care se vinde singur. Dintre toți acești oameni

străluciți și plini de vigoare, se remarcă Ron Popeil. Era un soi de Iosif al familiei lui, exilat în pustiu de către tată, dar revenit printre ai săi, pentru a face mai mulți bani decât ei toți laolaltă. A fost un pionier, prin aceea că a luat secretele vânzătorilor de pe promenade și le-a adus pe micile ecrane. Iar dintre toate ustensilele de bucătărie din panteonul Morris-Popeil, niciuna nu a beneficiat de un design mai ingenios sau de o atractivitate mai mare decât Ronco Showtime Rotisserie & BBQ, un exemplu perfect al teoriei despre strânsa relație dintre discursul de vânzare și obiectul vândut. Acest cuptor de dimensiuni mici poate fi cumpărat în patru rate, a câte 39,95 \$, și aspiră la titlul de cel mai reușit produs electrocasnic din istorie.

2.

Ron Popeil e un bărbat chipeș, solid, cu un cap leonin și trăsături pronunțate și frapante. Acum se apropie de 65 de ani. Locuiește în Beverly Hills, pe la jumătatea Canionului Coldwater, într-un bungalow spațios, cu șiruri de copaci de avocado și o grădină de legume, în spate. În ceea ce privește obiceiurile, Ron Popeil este, după standardele din Beverly Hills, de modă veche. Își cară singur bagajele, mănâncă la Denny's și poartă tricouri și pantaloni de trening; cam de două ori pe zi, poate fi zărit cumpărând carne de pasăre sau pește, într-un magazin de cartier – cel mai adesea Costco, pe care-l preferă deoarece, acolo, puiul costă 0,99 \$ jumătatea de kilogram, în loc de 1,49 \$, ca în orice alt supermarket. Tot ce cumpără aduce în bucătăria casei, o cameră spațioasă, cu vedere spre canion, dotată cu o întreagă gamă de aparatură industrială, o colecție de 1 500 de sticle cu ulei de măsline și, în colț, un tablou înfățișându-l pe el, pe a patra soție, Robin (fost

model pentru *Frederick's of Hollywood*) și pe fetița lor, Contessa. Pe hârtie, Popeil deține o companie numită Ronco Inventions, cu 200 de angajați și vreo două depozite în Chatsworth, California, dar sufletul firmei e, de fapt, munca lui Ron de acasă, majoritatea celor implicați fiind prieteni de-ai lui, care, la rândul lor, muncesc de acasă, adunându-se din când în când în bucătăria lui Ron, pentru o supă pregătită de gazdă și o discuție serioasă.

În ultimii 30 de ani, Ron a inventat numeroase ustensile de bucătărie, printre care Ronco Electric Food Dehydrator, Popeil Automatic Pasta and Sausage Maker, care utiliza un rulment axial fabricat din același material ca sticla antiglonț. Muncește constant, ghidându-se după momentele de inspirație. În august 2000, de exemplu, și-a dat brusc seama ce produs ar trebui să-i urmeze lui Showtime Rotisserie. El și Alan Backus, mâna lui dreaptă, lucrau de ceva vreme la o mașină de făcut pâine și aluaturi, în care să încapă aproximativ cinci kilograme de aripi de pui, de melci, de crevete sau de fileuri de pește, și care să facă singură toată treaba – să amestece ouăle, făina, bucățelele de pâine – în doar câteva minute, fără să murdărească mâinile bucătarului sau mașinăria în sine.

— Alan pleacă în Coreea, de unde urmează să ne vină niște comenzi serioase, mi-a explicat Ron de curând, pe cînd luam prânzul împreună (un hamburger și cartofi prăjiți), în separeul pentru VIP-uri de la Polo Lounge, în hotelul Beverly Hills. Îl sun și-l trezesc din somn. Acolo, era două noaptea. Și-i zic, citez: „Stop. Uită de mașina de făcut pâine și aluat. O să mă ocup eu de ea, mai târziu. Am alt proiect, mai urgent“.

Acest alt proiect, o inspirație a lui, se referea la o instalație capabilă să afume carnea, în casă, fără ca din proces să rezulte mirosuri persistente, care să se impregneze în mobilă. Ron avea o variantă a afumătoarei, chiar la el pe verandă – „o

mașinărie gen Rube Goldberg“, la care lucrase cu un an înainte –, și, într-o doară, a folosit-o să gătească un pui.

— A fost așa de bun, că mi-am spus – și a început să bată în masă cu pumnul stâng – „Ăsta e cel mai bun sendviș cu pui, pe care l-am făcut vreodată“. De câte ori mănânci sendviș cu carne de curcan afumată? m-a întrebat, întorcându-se spre mine. Sau cu carne de pui? Poate o dată la șase luni. O dată! De câte ori mănânci somon afumat? Aaa, de mai multe ori. Aș îndrăzni să spun că dai peste somon afumat, ca hors d'oeuvre sau entrée, o dată la trei luni. Coaste de porc? Depinde la ce restaurant le comanzi. La cârnații afumați, aceeași poveste. Vorbești de alimente afumate, zice și se apleacă spre mine, împungându-mi brațul ca să-și sublinieze ideea – dar eu știu un lucru, Malcolm: nu ai afumătoare.

Ideea pentru Showtime i-a venit în același fel. Era la Costco, și brusc și-a dat seama că se formase o coadă foarte lungă de clienți care așteptau să cumpere pui de la rotiseria magazinului. Era vorba despre pui la rotisor, dar Ron știa una și bună: lumea nu avea rotisor. Așa că s-a dus acasă și l-a sunat pe Backus. Împreună, au cumpărat un acvariu de sticlă, un motor, un element de încălzire, o vergea și alte piese componente, și s-au pus pe meșterit. Ron voia ceva suficient de mare pentru un curcan de șapte kilograme, dar și destul de mic ca să încapă în spațiul dintre baza unui dulap de bucătărie obișnuit și blatul de lucru. Nu voia un termostat, fiindcă acestea se strică repede, iar schimbarea constantă a temperaturii împiedică rumenirea uniformă a cărnii, pe care Ron o consideră esențială. Iar vergeaua urma să se rotească pe o axă orizontală, nu verticală, deoarece, dacă gătești un pui sau o pulpă de vită, la verticală, partea de sus se va usca și sucurile se vor prelinge către partea de jos. Roderick Dorman, avocatul însărcinat cu brevetarea invențiilor lui Ron, povestește că, la fiecare vizită, găsea câte

cinci, șase prototipuri, înșirate pe blatul de lucru din bucătărie. În fiecare era câte un pui, pentru ca Ron să poată verifica textura cărnii și gradul de rumenire a pielii, întrebându-se totodată dacă exista vreo metodă de a roti o țepușă de kebab, când o apropii de sursa de căldură, astfel încât interiorul să se rumenească la fel ca exteriorul. Când a isprăvit cu experimentele, Showtime a generat nu mai puțin de o duzină de cereri de brevetare. Era echipat cu cel mai puternic motor din clasa lui. Avea o tavă de colectare îmbrăcată într-un strat de ceramică nonadezivă, ușor de curățat, iar cuptorul ar fi continuat să funcționeze, chiar dacă ar fi fost scăpat pe o suprafață de ciment sau piatră, de zece ori consecutiv, de la o distanță de un metru. Pentru Ron, nici nu se mai punea problema că avea să iasă cel mai bun pui pe care îl mâncase vreodată.

Apoi a făcut un film comercial de promovare a rotisorului, cu durata de 28 de minute și 30 de secunde. A fost realizat în direct, într-un studio cu public, și s-a transmis în premieră, pe 8 august 1998. De atunci, continuă să se difuzeze, deseori la orele mici ale dimineții sau pe niște obscure posturi de televiziune prin cablu, alături de scheme pentru îmbogățirea rapidă și reluări ale serialului *Three's Company*. Reacția a fost de așa natură, încât, în următorii trei ani, vânzările totale ar trebui să depășească un miliard de dolari. Ron Popeil nu a folosit nici măcar un singur grup-țintă. N-a angajat cercetători de piață, echipe de R&D, consilieri de relații publice, companii de publicitate de pe Madison Avenue ori consultanți în afaceri. A procedat așa cum procedează membrii clanului Morris-Popeil, de un secol încoace, o metodă despre care experții spun că nu are șanse de izbândă în economia modernă – a conceput un produs nou care s-a vândut singur.

3.

Nathan Morris, unchiul lui Ron Popeil, semăna foarte mult cu Carry Grant. Purta pălărie de pai, cânta la ukulele*, conducea o decapotabilă și compunea piese pentru pian. Își administra afacerea dintr-o clădire joasă, văruiată în alb, de pe Ridge Avenue, lângă Asbury Park, dotată cu o mică anexă, unde Nathan a lucrat la proiecte de pionierat, cu Teflon. Omul nu era lipsit de excentricități, una dintre ele fiind fobia de-a călători dincolo de zona Asbury Park, neînsoțit de vreun medic. A fost la cuțite cu fratele Al, care a și plecat cu o falcă în cer și una-n pământ, în Atlantic City, și ulterior, cu nepotul S.J. Popeil, pe care-l acuza că nu-i fusese destul de recunoscător pentru ajutor acordat când se lansase în afaceri. Al Doilea Război a culminat cu un proces spectaculos, a cărui miză era Chop-O-Matic-ul lui S.J. Popeil, un aparat de pregătit alimentele, dotat cu o lamă cutată în formă de W, acționată de un mecanism cu cuplaj special. Chop-O-Matic era ideal pentru prepararea salatei coleslaw sau a pateului de ficat, iar când Morris a introdus un aparat aproape similar, numit Roto-Chop, S.J. Popeil și-a dat unchiul în judecată, pentru încălcarea dreptului de proprietate intelectuală. (De fapt, Chop-O-Matic însuși fusese inspirat de un mecanism elvețian, Blitzhacker, S.J. pierzând un proces de omologare a patentului.)

Cei doi s-au înfruntat în Trenton, în mai 1958, într-o sală de tribunal plină ochi cu membri ai familiilor Morris și Popeil. La deschiderea procesului, Nathan Morris era în boxa martorilor, interogată de avocații nepotului său, care-și pusese în gând să-l scoată de hoț și vânzător de mărunțișuri. Într-un moment-cheie al tirului de întrebări, brusc s-a băgat și judecătorul:

* Ukulele – chitară de dimensiuni reduse, cu patru coarde și originară din Hawaii (n.r.).

— Cu degetul arătător de la mâna dreaptă a arătat spre Morris, își amintește Jack Dominik, avocatul lui Popeil însărcinat cu patentele acestuia, și n-o să uit în veci ce-a spus: „Pe dumneata te cunosc! Ești vânzător! Te-am văzut pe promena-dă!” La care, Morris l-a arătat și el cu degetul pe judecător și i-a strigat: „Nu! Sunt producător. Sunt un producător cinstit și lucrez cu oameni eminenți!” (După spusele lui Dominik, Nathan Morris folosea adjectivul „eminent” pentru toți colaboratorii săi.) În clipa aia, își continuă el povestea, fața unchiului Nat se înroșea ca o sfeclă, iar cea a judecătorului bătea deja spre nuanța de rac fier, așa că s-a cerut o pauză.

Evenimentele ce-au urmat sunt descrise în volumul, nepublicat însă, scris de Dominik: „*Invențiile lui Samuel Joseph Popeil*, de Jack Dominik, avocatul său”. Nathan Morris a făcut brusc un atac de cord, iar S. J. a fost copleșit de remușcări. „S-a lăsat cu plânsete. Cu remușcări”, scrie Dominik. „A doua zi, cazul a fost închis. Ulterior, însănătoșirea unchiului Nat, după infarctul din ziua precedentă, a fost considerată un adevărat miracol.”

Nathan Morris, asemenea multora dintre rudele sale, era un comedian înăscut, talentul lui de vânzător fiind, mai presus de orice, un talent dramatic. Se spune că, în cursul unei lungi după-amiezi, nepotul lui Nathan, Archie („Vânzătorul vânzătorilor”) Morris, i-a vândut unui domn elegant aparat după aparat. La final, Archie s-a uitat cum omul se îndepărtează, apoi se oprește și se uită în sacoșă, doar pentru a o arunca într-un coș de gunoi. Da, familia Morris se pricepea de minune să-și facă treaba.

— Verii mei sunt în stare să-ți vândă și o cutie goală, mă asigură Ron.

Ultimul membru al acestei familii, încă activ în domeniul vânzărilor, este Arnold („Cuțitul”) Morris, care și-a câștigat

porecla grație îndemânării sale extraordinare în mănuierea cuțitului Sharpcut, precursorul celebrului Ginsu. Are puțin peste 70 de ani, e un ins vesel și fără astâmpăr, rotund la chip și cu păr alb. Mișcarea lui caracteristică este să înșire cu mare dexteritate feliile unei roșii tăiate simetric, pe marginea lamei cuțitului. În prezent, locuiește în Ocean Township, la câteva mile de Asbury Park, împreună cu Phyllis, cu care e căsătorit de 29 de ani și pe care-o descrie (demonstrând aceeași irezistibilă convingere ca atunci când vinde, să zicem, Feather Touch Knife) drept „cea mai drăguță fată din Asbury Park”. Într-o dimineață, acum nu multă vreme, s-a așezat la birou și s-a lansat într-un discurs de vânzări pentru Dial-O-Matic, un aparat de feliat produs de S.J. Popeil, în urmă cu aproape patru decenii:

— Aproiați-vă, oameni buni! Vă voi arăta cea mai uluitoare mașină de feliat pe care ați văzut-o vreodată.

Phyllis, șezând alături, nu-și mai încăpea în piele de mândrie. Arnold a luat un pachet de mirodenii pentru grătar, pe care Ron Popeil le vinde împreună cu Showtime Rotisserie, pe care l-a folosit drept recuzită.

— Ia uitați-vă aici!

Și l-a ridicat în aer, de parcă ar fi ținut în mână o vază de la Tiffany's. Ne-a vorbit despre cât de bine tăia mașinaria cartofi, ceapă și roșii. Vocea lui, un instrument miraculos, dublat de ritmurile oceanului din apropiere, a căpătat inflexiuni aproape muzicale:

— Câți reușesc să taie roșiile în felul acesta? Înfigeți cuțitul în ele, iar sucii vi se scurge pe mâini, până la coate. Cu Dial-O-Matic, se procedează puțin diferit. Așezați roșia în mașină și tăiați în zigzag, ne explică, mimând că pune o roșie în mașină. Roșia! Doamnă! Roșia! Cu cât tăiați mai mult, cu atât veți obține mai mult. Roșia! Doamnă! Fiecare felie e

perfectă, nici măcar o sămânță n-a fost clintită de la locul ei. Însă motivul pentru care sunt îndrăgostit de Dial-O-Matic este salata coleslaw. Pe vremuri, soacră-mea lua varza și făcea așa, a zis și ne-a exemplificat tehnica, înfigând aiurea cuțitul într-o căpățână imaginară. Credeam că are de gând să se sinucidă. Mamă, ce m-am rugat să nu dea greș! Vă rog să nu mă înțelegeți greșit, îmi iubesc soacra. Cu fiică-sa nu mă pot lămuri cum stă treaba. Iei varza, o tai în două. Salată coleslaw, fără dureri de cap. E tăiată perfect...

Ni se prezenta un monolog de vodevil, cu mențiunea că Arnold nu dorea numai să ne distreze, ci voia să ne vândă mașinăria.

— Dintr-un vânzător poți să scoți un actor minunat, dar invers nu merge întotdeauna, ne spune el.

Vânzătorul trebuie să te facă să aplauzi și să-ți ia banii. Trebuie să execute ceva ce, în jargonul meseriei, se numește „pirueta” – momentul periculos, dar crucial, în care se transformă din măscărici în om de afaceri. Dacă dintr-un public de 50 de persoane, vin să cumpere 25, un vânzător adevărat servește numai 20, celorlalte cinci spunându-le:

— Stați! Vreau să vă mai arăt ceva!

Apoi se lansează din nou în discursul anterior, cu mici variații, cele cinci persoane formând nucleul următorului public, încadrați de oamenii strânși în jur și atât de dornici să-și cheltuiască banii și să plece, încât repornesc nebunia vânzării. Un maestru al piruetei trebuie să știe să jongleze cu speranțele și așteptările publicului. De asta Arnold ținea mereu un ananas pe tejghea, ca o promisiune gata să se împlinească.

— De 40 de ani le promit oamenilor că le voi arăta cum să taie ananasul, dar n-am tăiat nici măcar unul. Culmea a fost atinsă când un amic al meu, tot vânzător, și-a cumpărat și el

un ananas, de plastic. De ce să tai ananasul? Doar te-a constatat doi dolari buni. Dacă-l tai, lumea pleacă.

Arnold îmi povestește că, odată, a angajat niște tipi să-i vândă un aparat de tăiat legume, la un târg organizat în Danbury, Connecticut. Delăsarea și apatia lor l-au enervat atât de rău, încât s-a apucat să-și facă singur demonstrația. Indivizii, îmi zice, așteptau ca el s-o dea în bară, fiindcă nu mai lucrase niciodată cu aparatul respectiv, și nu i-a „dezamăgit”, făcând praf legumele. Chiar și așa, într-o singură sesiune, a vândut produse în valoare de 200 de dolari.

— Le-au ieșit ochii din cap, ca la melc! Își amintește Arnold. „E de neînțeles”, se plâneau ei. „Nici măcar nu știi cum funcționează blestemăția asta.” „Dar știi să fac altceva, și mai bine decât voi”, le-am zis. „Ce anume?”, s-au mirat. „Știi cum să cer bani pe ea.” Ei bine, asta-i secretul în meseria noastră.

4.

Ron Popeil a început să vândă ustensilele de bucătărie fabricate de tatăl lui, la târgul de vechituri de pe strada Maxwell, din Chicago, pe la jumătatea anilor 1950. Pe-atunci, avea doar treisprezece ani. Zilnic, sosea în târg la ora cinci dimineața și pregătea câte 25 de kilograme de ceapă, varză și morcovi, plus 50 de kilograme de cartofi. Programul ținea de la șase până la patru după-amiază, câștigul ajungând și la 500 de dolari pe zi. Pe la șaptesprezece, optsprezece ani, a început să facă circuitul târgurilor organizate la nivel local și statal, apoi a pus mâna pe un loc cu vad, la magazinul Woolworth's de la intersecția State cu Washington, în zona Loop, magazin care, la acel moment, avea cele mai mari încasări, din țară. Câștiga mai bine decât managerul, vânzând Chop-O-Matic și

Dial-O-Matic. Mânca la Pump Room, purta ceas Rolex și închiria apartamente de hotel, cu 150 \$ pe noapte. În pozele de atunci, vedem un tânăr frumos, cu păr negru și des, ochi verzi-albătrui și buze senzuale. Peste câțiva ani, când și-a mutat biroul pe Michigan Avenue 919, era cunoscut drept „Paul Newman din clădirea Playboy”. Mel Korey, un prieten al lui Ron din anii de colegiu și primul său partener de afaceri, își amintește de ziua în care a mers să-l vadă vânzând Chop-O-Matic, în magazinul Woolworth's de pe Strada State.

— Te hipnotiza. Unele secretare se duceau la Woolworth's, în pauza de prânz, numai ca să se uite la el, fiindcă era foarte chipeș. Imediat ce-și făcea „pirueta”, lumea dădea năvală să cumpere produse de la el.

Acum mai mulți ani, prietenul lui Ron, Steve Wynn, fondatorul stațiunilor de vacanță Mirage, i-a făcut o vizită lui Michael Milken, în închisoare. Prin preajmă era un televizor. S-a nimerit c-au prins un filmuleț comercial al lui Ron, chiar în momentul când acesta pornea numărătoarea inversă, o șmecherie adusă direct „din stradă”, în care el zice: „Nu veți cheltui 200 de dolari, nici 180 de dolari, nici 170, nici 160...” E un truc standard în meserie, al cărui efect dramatic se bazează pe faptul că prețul de pornire e foarte sus. Însă ceva din atitudinea lui Ron se dovedea a fi irezistibil. Pe măsură ce cobora prețul, Wynn și Milken – care probabil că știu ce-i aia profit, asemenea oricărui american – au strigat la unison:

— Oprește-te, Ron! Oprește-te!

Să fi fost Ron cel mai bun? Singura încercare de a lămuri problema definitiv a avut loc acum 40 de ani, pe când Ron și Arnold prezentau un set de cuțite, la Expoziția Statelor din Est, în West Springfield, Massachusetts. Împreună cu ei era și un al treilea vânzător, legendar și el, pe nume Frosty Wishon.

— Frosty era un ins bine îmbrăcat, avea darul vorbirii și era un vânzător foarte bun, povestește Ron. Dar își imagina că e cel mai bun. Așa că le-am propus: „Băieți, ne așteaptă zece zile de spectacol, cu unsprezece, poate douăsprezece ore de muncă, pe zi. Facem fiecare câte o sesiune, și-apoi comparăm încasările”.

În folclorul clanului Morris-Popeil, asta se numește „întrecerea pistolarilor”, și nimeni n-a uitat vreodată rezultatul. Ron l-a învins pe Arnold, dar la mustață (cu vreo câteva sute de dolari). Frosty Wishon însă a vândut jumătate cât fiecare dintre competitorii săi.

— Nici nu-ți imaginezi sub ce presiune era Frosty, își continuă Ron povestea. La final, a venit la mine și mi-a spus: „Ron, nu mai lucrez cu tine câte zile oi avea”.

Nu încape îndoială că Frosty Wishon era o persoană cu șarm și putere de convingere, dar a prespus că asta e de ajuns, că se joacă după aceleași reguli ca în cazul sprijinului oferit de vedete pentru un produs sau altul. Când Michael Jordan vinde hamburgerii McDonald's, el e vedeta. Dar când Ron Popeil sau Arnold Morris vând Chop-O-Matic, menirea lor e să facă din aparat un adevărat star. În definitiv, era un produs revoluționar. Oferea o nouă modalitate de a toca ceapa și de a pasa ficatul, îndemnându-i pe clienți să-și regândească tehnicile de gătit din bucătărie. Ca mai toate inovațiile, presupunea o formă de discontinuitate. Cum să-i convingi pe oameni să rupă cu obiceiurile lor? Nu doar intrându-le în grații sau fiind sincer cu ei, și sigur nu datorită faimei sau a farmecului personal. Trebuie să le explici în ce constă inovația – nu o dată sau de două ori, ci de trei, patru, de fiecare dată cu o altă întorsătură. Trebuie să le arăți exact cum funcționează și de ce funcționează, să-i faci să-ți urmărească mișcările, atunci când pasezi ficatul, după care trebuie să le spui cum se încadrează

acest aparat revoluționar în viața lor de zi cu zi, pentru ca, în final, să le „vinzi” ideea paradoxală că, în ciuda caracterului său inovator, nu e deloc greu de utilizat.

Acum 30 de ani, pe piață apăruse aparatul video, și el un produs revoluționar – cu ajutorul acestuia, puteai să înregistrezi orice emisiune de televiziune și nu mai trebuia să depinzi de orele de difuzare. Totuși, oricât de ubicuu devenise VCR-ul, rareori era utilizat în scopul descris mai sus. Motivul? Nu a fost niciodată vândut cum trebuie. Nimeni nu le-a explicat niciodată consumatorilor americani la ce folosește – nu o dată sau de două ori, ci de trei, patru ori – și nimeni nu le-a demonstrat exact la ce folosește sau cum s-ar încadra el în viața de zi cu zi, nicio pereche de mâini nu i-a ghidat, pas cu pas, prin întregul proces. Producătorii s-au mulțumit să le înmâneze aparatul, cu zâmbetul pe buze și cu o palmă de încurajare pe spate, azvârlindu-le și un manual de utilizare, să fie acolo. Orice vânzător ți-ar fi putut spune că nu așa se procedează.

Odată, pe când mă aflu în vizită la Ron, am urmărit, cocoțat pe un scaun din bucătărie, o demonstrație de adevărată măiestrie în arta vânzării. Îmi povestea despre cum tocmai luase cina cu actorul Ron Silverman, care-l juca pe Robert Shapiro, prieten al lui Ron, într-un nou film despre procesul lui O.J. Simpson:

— Trebuie să-l radă pe cap, ca să-i lase o porțiune de piele pleșuvă, fiindcă, știi, Bob Shapiro are și el o porțiune unde i-a căzut părul. Așa că-i zic lui Ron: „Trebuie să-ți iei un GLH”.

GLH, unul dintre primele produse vândute de Ron, este un spray cu aerosoli, care face părul mai des, acoperind zonele cu probleme.

— I-am zis că o să-l facă să arate mai bine. Când are o filmare, nu trebuie decât să nu se spele cu șampon pe păr și să folosească produsul.

În punctul acesta, vânzătorul obișnuit s-ar fi oprit. Povestea era o digresiune, nimic altceva. Discutam despre Showtime Rotisserie. Pe teigheaua din spatele nostru era un Showtime în care se frigea un pui, alături era un altul, în care se făceau niște coaste de porc, iar pe masă, în fața lui Ron, aparatul de modelat paste lucra de zor, Ron însuși călind niște usturoi ca să prepare ceva pentru prânz. Dar acum, că-mi pomenise despre GLH, era de neconceput să nu-mi ofere și o demonstrație a caracteristicilor minune. S-a dus cu pași grăbiți la o masă de pe margine, continuând să vorbească:

— Lumea mă tot întreabă: „Ron, cum de ți-a venit ideea să-i zici GLH?” Așa, pur și simplu. E prescurtarea de la Great-Looking-Hair [păr care arată minunat]. L-am fabricat în nouă culori diferite, a continuat el, luând un tub de pe masă. Țista, de pildă, e argintiu cu negru.

A luat o oglindă și a ridicat-o deasupra capului, ca să-și vadă chelia.

— Acum, prima mișcare e să dau cu spray acolo unde nu e necesar.

A agitat bine tubul și a început să dea cu spray în vârful capului, fără să se oprească din vorbit.

— Apoi trec la zona cu probleme, a zis și a arătat către peticul pleșuv. Uite, aici. OK. Acum, las să se usuce. Pieptănatul va da cam jumătate din efectul final.

A început să se pieptene cu mișcări viguroase. Din senin și ca prin farmec, Ron Popeil părea să fi scăpat de chelie.

— Mamăaaa! am exclamat eu.

Ron strălucea de fericire.

— Uite, și tu zici „Mamăaaa!” Asta e reacția tuturor. A tuturor celor care-l folosesc. „Mamăaaa!” Dacă mergi afară – m-a luat de braț și m-a tras pe verandă –, dacă stai în bătaia soarelui sau în lumina puternică a zilei, nu-ți dai seama că am chelie