

Итон Блейк

ОТКАЗ ЕЩЁ НЕ КОНЕЦ

Притча о привычках,
которые помогают
побеждать



Итон Блейк

**Отказ ещё не конец. Притча
о привычках, которые
помогают побеждать**

«Автор»

2026

Блейк И.

Отказ ещё не конец. Притча о привычках, которые помогают побеждать / И. Блейк — «Автор», 2026

Сколько чужих «нет» нужно, чтобы вы отказались от себя? Малик Арен достиг вершины: склады полны, прибыль растёт, имя известно торговому миру. И вдруг приказывает продать всё. Его счетовод потрясён. Но у старого купца остались обещание и тайна, начавшаяся задолго до богатства, с проваленной первой попытки. Эта притча проведёт вас через страх, отказы и уроки свитков, превращающих ежедневные поступки в характер. Вместе с героем вы вернётесь к вопросам, которые легко заглушить занятостью: почему откладываете важное, кому позволяете управлять своим настроением и ради чего хотите победить. Возьмите её в тот день, когда особенно хочется всё бросить. Возможно, вам сейчас нужен именно этот шаг: перестать считать неудачную попытку окончательным ответом о себе.

Итон Блейк

Отказ ещё не конец. Притча о привычках, которые помогают побеждать

Введение

Продажи принято объяснять техникой. Считается, что достаточно выучить правильные вопросы, научиться отвечать на возражения, говорить убедительнее конкурента и вовремя попросить человека принять решение. Все это полезно. Но любая техника быстро перестает работать, если за ней стоит человек, который боится отказа, откладывает неприятные действия, теряет уважение к собеседнику после первого «нет» или позволяет одному неудачному дню определять следующий.

Ремесло торговли беспощадно обнаруживает то, что в других занятиях можно долго скрывать. Оно показывает, умеет ли человек начинать заново после поражения. Способен ли он оставаться доброжелательным, когда ему отвечают грубо. Может ли он действовать, не дожидаясь идеального настроения. Держит ли он слово самому себе. Умеет ли видеть в препятствии не доказательство собственной несостоятельности, а материал для роста.

Поэтому главный предмет этой книги — не товар и не сделка. Ее предметом становится привычка. Именно привычки незаметно превращают намерение в характер, а характер — в судьбу. Человек может искренне желать успеха и при этом каждый день повторять действия, которые ведут его в противоположную сторону. Он может обладать талантом, знаниями и редким красноречием, но проигрывать менее одаренному сопернику только потому, что тот научился делать нужное снова и снова.

Хорошая привычка редко выглядит героической. Она почти всегда состоит из простого поступка, повторенного достаточно много раз: сделать еще один звонок после череды отказов; войти в следующую дверь без раздражения; не перенести трудное дело на завтра; сохранить спокойствие после большой удачи; не позволить страху управлять голосом; вспомнить о другом человеке раньше, чем о собственной выгоде. В отдельности такие поступки кажутся слишком малыми, чтобы изменить жизнь. Но именно их накопление создает разницу между случайным успехом и мастерством.

В этой истории успех не сводится к богатству. Деньги важны, потому что дают свободу, защищают семью, позволяют строить дело и помогать тем, кому повезло меньше. Но богатство, превращенное в единственную цель, быстро становится бедной заменой более трудным достижениям — внутреннему спокойствию, любви, уважению к людям и способности жить без постоянной войны с самим собой. Человек может выиграть рынок и проиграть собственную жизнь. Такая победа слишком дорога.

Поэтому путь мастера начинается с более сложного вопроса: кем должен стать человек, чтобы результаты перестали быть случайностью? Ответ не помещается в одну формулу. Он складывается из нескольких принципов, каждый из которых должен быть не просто понят, а внедрен в повседневное поведение. Знание, которое остается только в памяти, почти ничего не меняет. Принцип начинает работать лишь тогда, когда человек применяет его раньше, чем успевает придумать себе оправдание.

История начинается в тот момент, когда один из самых богатых торговцев своего времени решает закрыть дело, которое строил десятилетиями. Его склады полны, торговые дома приносят рекордную прибыль, управляющие уверены, что впереди еще более удачные годы. Но старик отказывается от дальнейшего роста. Он раздает собственность, вознаграждает тех, кто был рядом, и оставляет себе лишь то, что нужно для спокойной старости.

Это решение не является поражением. Напротив, оно становится последним доказательством того, что хозяин научился владеть богатством, а не принадлежать ему. У него остается только одно незавершенное дело — обещание, данное много лет назад. Обещание связано с тайной, благодаря которой бывший бедняк когда-то сумел создать торговую империю и сохранить при этом то, что не измеряется золотом.

Дальше речь пойдет не о волшебном способе разбогатеть. Чудес здесь не будет. Будут повторение, дисциплина, отказ, одиночество, страх, любовь, благодарность, действие и терпение. Будет человек, который снова и снова обнаруживает, что главным противником на пути к цели оказывается не рынок и не конкурент, а собственные старые привычки.

Эту книгу стоит читать именно так: не как собрание красивых мыслей, а как последовательность решений, которые проверяются поступками. Каждая идея имеет смысл только тогда, когда становится частью поведения. Настоящая сделка, вокруг которой построена вся история, происходит не между продавцом и покупателем. Она происходит внутри самого человека — когда он меняет то, каким был вчера, на то, каким способен стать завтра.

Глава 1

Последнее распоряжение

Колокол на северной башне Саймара пробил шестой час, когда Малик Арен снял с правой руки тяжелый перстень с печатью и положил его на край каменного бассейна.

Вода в бассейне была неподвижна. В ее темной поверхности отражались стеклянная крыша зимнего сада, тонкие стволы пальм и лицо человека, которого почти весь торговый мир Внутреннего моря считал одним из богатейших купцов своего поколения.

Малик не стал всматриваться в отражение. В последние годы оно сообщало ему мало нового. Волосы поседели, плечи опустились, пальцы стали медленнее, а под глазами легли глубокие складки. Только взгляд, как ему казалось, оставался прежним — тем же внимательным взглядом мальчишки, который когда-то считал медные монеты на чужом прилавке и мечтал о собственном деле.

Он надел перстень обратно и пошел через галерею к складам.

Дом Малика занимал почти целый квартал на восточном склоне Саймара. Полы галерей были выложены белым камнем с серыми прожилками, стены украшали резные панели из кедра, а в нишах стояли стеклянные лампы работы мастеров Беллара. За внутренним двором начинался сад с гранатовыми деревьями, за садом — конюшни, кухни и помещения для слуг. Но главным строением усадьбы был не дворец, а складской корпус, вытянувшийся вдоль городской стены почти на четырехста шагов.

Там хранилось все, на чем выросло состояние Малика.

В шерстяном ряду лежали тюки серой и белой шерсти с высокогорий Нары. Рядом стояли ящики с льняным полотном из Тервы, бочки с медом и оливковым маслом, рулоны ковров из Орты, связки выделанной кожи, кипы бумаги, медная посуда, стекло, красители, сушеные финики и инжир. В дальних отсеках пахло перцем, корицей, кедровой смолой и лекарственными травами. На отдельной площадке под охраной находились четыре сундука с ограненными камнями и серебряной нитью.

Когда Малик вошел под своды склада, погрузка уже шла полным ходом. Рабочие перекатывали бочки к воротам, писцы сверяли таблички на тюках, десятники выкрикивали номера партий. У третьей колонны, рядом с весами, его ждал Тарен Восс — главный счетовод торгового дома и человек, который сорок один год знал о состоянии Малика больше, чем кто-либо другой.

— Доброе утро, господин, — сказал Тарен.

Малик кивнул и прошел дальше.

Счетовод двинулся за ним. Он не спрашивал, зачем хозяин потребовал встретиться именно здесь. Но беспокойство было видно по тому, как часто Тарен поправлял кожаную папку под мышкой. За все годы работы Малик вызывал его в складской зал лишь тогда, когда хотел принять решение, способное изменить весь порядок торговли.

У погрузочных ворот Малик остановился. Перед ними в две линии стояли восемь крытых повозок. На одной грузили полотно для Ринна, на другой — масло и мед для Келима. Дальше люди закрывали пломбами ящики, предназначенные для морской пристани.

Малик некоторое время наблюдал за работой, затем спросил:

— Тарен, сколько золота сейчас в наших кассах и хранилищах?

Счетовод прижал папку к груди.

— Во всех сразу?

— Во всех.

Тарен нахмурился, быстро перебирая числа в памяти.

— Последнее полное сведение я получил девять дней назад. Если не считать сумм, которые еще идут с караванами, — шесть миллионов четыреста тысяч золотых динаров. Возможно, немного больше.

— А товар?

— Что именно вы хотите знать?

— Если завтра продать все, что лежит в этих складах, а также все запасы в девяти торговых домах, сколько золота мы получим?

Теперь Тарен посмотрел на хозяина прямо.

— Опись за этот сезон еще не закрыта. Но ниже двух миллионов семисот тысяч я бы не считал. Если не торопиться с продажей, можно выручить больше трех миллионов.

— Торопиться придется.

— Господин?

Малик повернулся к нему.

— С сегодняшнего дня не покупать ни одного нового товара. Отозвать заказы, которые еще не оплачены. Все, что принадлежит мне и предназначено для торговли, продать. Деньги перевести в золото и собрать в Саймаре.

Тарен моргнул. Потом еще раз. На несколько секунд его лицо стало совершенно пустым, будто он услышал фразу на незнакомом языке.

— Простите, — наконец сказал он. — Я, должно быть, не понял.

— Ты понял правильно.

— Но зачем?

Малик промолчал.

Счетовод сделал шаг ближе.

— Это лучший год за последние двенадцать лет. Дом в Белларе увеличил оборот почти на четверть. В Ринне впервые распродали зимний запас до конца сезона. Три недели назад королевская верфь подписала с нами поставку четырех тысяч рулонов парусного полотна и семисот бочек смолы. Управляющие просят расширить склады, а вы приказываете остановить закупки?

— Да.

— И продать все?

— Все.

Тарен открыл рот, но не нашел слов. Малик положил ладонь ему на плечо.

— Старый друг, ты помнишь первое распоряжение, которое получил от меня, когда пришел вести мои книги?

Вопрос застал счетовода врасплох. Он несколько мгновений смотрел на хозяина, потом медленно кивнул.

— Каждый год отделять половину чистой прибыли и передавать ее городским кухням, вдовым кассам и тем семьям, которые потеряли кормильцев.

— А что ты подумал обо мне тогда?

Тарен поморщился.

— Что вы умеете торговать, но совершенно не умеете сохранять деньги.

Малик усмехнулся.

— Ты говорил мягче.

— Я был моложе и смелее.

— И оказался прав?

Тарен обвел взглядом склад, где десятки людей двигались между рядами товара.

— Нет.

— Тогда поверь мне еще один раз.

Счетовод не ответил.

Малик отошел от ворот и встал у высокого окна. Снаружи, за стеной склада, виднелись крыши Саймара и узкая серебристая полоса гавани. Несколько мгновений он молчал, словно подбирал слова не для Тарена, а для самого себя.

— Мне семьдесят четыре года, — сказал он. — Я просыпаюсь раньше слуг, но все чаще устаю до полудня. Мне больше не нужны новые дома, ковры, лошади или сундуки с монетами. Я не смогу съесть больше хлеба, если куплю еще сто пекарен. Не стану теплее, если сложу в спальне еще тысячу рулонов ткани. И после смерти Лейлы этот дом стал слишком большим даже для одного человека.

Тарен опустил глаза.

Имя жены хозяина редко звучало вслух. Лейла умерла два года назад после тридцати восьми лет брака, и с того дня Малик почти перестал принимать гостей.

— Я оставлю себе достаточно, чтобы жить спокойно до конца, — продолжил он. — Остальное будет распределено среди тех, кому оно нужнее. Ты подготовишь распоряжения для городской больницы, трех приютов, долговой кассы ремесленников и кухню у южных ворот. Я хочу, чтобы основная часть золота ушла туда без моего имени на стенах.

Тарен поднял голову.

— А торговые дома?

— Каждый получит нынешний управляющий.

— Все девять?

— Все девять. Подготовь документы так, чтобы ни один дальний родственник не мог потом оспорить передачу. Кроме собственности, каждому управляющему выдать по четыре тысячи золотых динаров на первый самостоятельный сезон. Пусть закупают то, что считают нужным, и больше не ждут моих приказов.

Тарен снял очки, протер их краем рукава и снова надел.

— Вы говорите так, будто закрываете не дело, а собственную жизнь.

— Нет. Дело я закрываю. С жизнью у меня остается одно обязательство.

Счетовод насторожился.

— Какое?

Малик не ответил. Вместо этого спросил:

— Когда торговый дом перестанет существовать, что будешь делать ты?

Тарен раздраженно махнул рукой.

— Сейчас это неважно.

— Для меня важно.

— Я служил вам сорок один год. В такой день мне трудно думать о себе.

Малик долго смотрел на него, потом вдруг обнял — неловко, по-стариковски, но крепко.

— Именно поэтому я и могу оставить тебе то, что собираюсь оставить.

Тарен отстранился.

— Что вы имеете в виду?

— Сегодня же переведи на свое имя сорок пять тысяч золотых динаров.

— Нет.

— Это не просьба.

— Господин, я не могу принять такую сумму.

— Можешь. И примешь. Когда мое последнее обязательство будет исполнено, этот дом, зимний сад, конюшни и главный склад также перейдут тебе.

Счетовод уставился на него.

— Вы сошли с ума.

— Возможно. Но мои юристы будут вполне здравы, когда оформят бумаги.

Тарен попытался возразить, однако Малик поднял руку.

— Не трать время. Из всего, что я приобрел за жизнь, твоя дружба оказалась самым надежным вложением. Ты мог многократно обмануть меня, но не сделал этого. Мог уйти к конкурентам, когда они предлагали тебе двойное жалованье. Не ушел. Мог думать только о собственном доме, но каждую зиму первым напоминал мне о деньгах для бедных кварталов. Если человек столько лет ставит чужую безопасность рядом со своей, он заслуживает большего, чем благодарность на словах.

Лицо Тарена дрогнуло.

— Я не знаю, что сказать.

— Тогда ничего не говори. Работы много.

Малик снова повернулся к погрузочным воротам. Шум склада казался прежним, но теперь каждая команда десятника, каждый скрип колеса и звон металлической печати звучали как часть огромного механизма, которому только что назначили день остановки.

— Сколько времени потребуется? — спросил Малик.

— Чтобы продать товар без потерь и оформить девять передач? Если управляющие будут сотрудничать — три месяца. Возможно, четыре.

— Сделай за три.

— Это будет тяжело.

— Я знаю.

Тарен закрыл папку.

— Вы сказали, что у вас осталось одно обязательство.

Малик медленно кивнул.

— Обещание, которое я дал задолго до того, как у меня появился первый собственный склад.

— Кому?

— Человеку, которому я обязан всем, что ты видишь вокруг.

Счетовод ждал продолжения, но его не последовало.

— За сорок лет вы ни разу не говорили об этом человеке.

— И сегодня не скажу больше.

— Почему?

Малик поднял правую руку с тяжелым перстнем и некоторое время рассматривал печать, которой когда-то скреплял первые сделки.

— Потому что обещание еще не исполнено. Когда ты завершишь продажу товара и передачу домов, приходи ко мне. Я покажу тебе то, чего не показывал никому, кроме Лейлы, больше тридцати лет.

Тарен побледнел.

— Что именно?

Малик улыбнулся.

— Секрет, который однажды сделал бедного приказчика богатым купцом. И который, возможно, важнее всего золота, от которого я сегодня отказался.

Он развернулся и пошел к выходу.

— Малик! — впервые за много лет Тарен назвал хозяина по имени.

Старик остановился.

— Почему именно сейчас?

Малик не обернулся.

— Потому что товар можно закупить снова, торговый дом — построить заново, потерянное золото — заработать. Но ни один купец не умеет вернуть хотя бы одно утро. А у меня осталось слишком мало утр, чтобы тратить их на незавершенные обещания.

Он вышел из склада, оставив Тарена среди тюков, счетных табличек и людей, которые еще не знали, что к концу сезона торговый дом Малика Арена перестанет существовать.

Глава 2

Комната в северной башне

Одиннадцать недель спустя последний обоз торгового дома Арена вернулся в Саймар почти пустым.

Он ушел из города под охраной двенадцати всадников, везя девять запечатанных пакетов с документами, девять мешков золота и письма, которые должны были изменить судьбу людей, привыкших считать себя всего лишь управляющими. В Белларе дом перешел к Назире Халлу, руководившему им восемнадцать лет. В Ринне бумаги получил Омар Вейд. В Келиме — братья Сарон и Микель, которые десять сезонов делили между собой закупки и сбыт. Затем были Тарва, Орта, Ларон, Весса, Дорин и портовый Селур.

В каждом городе происходило почти одно и то же. Управляющий сначала перечитывал документ, потом искал ошибку в печати, потом спрашивал посланника, не сошел ли Малик Арена с ума. После этого ему вручали второй пакет — четыре тысячи золотых динаров на первую самостоятельную закупку — и сомнение уступало место молчанию.

К исходу одиннадцатой недели девять торговых домов уже не принадлежали Малику.

Еще через два дня с главного склада сняли медную вывеску с его знаком: раскрытая ладонь над волной. Последние двадцать семь тюков льна ушли в порт, последние бочки масла купил городской подрядчик, а четыре сундука с драгоценными камнями приобрели три ювелира и меняла из Беллара. В длинном помещении, где десятилетиями пахло кожей, смолой, специями и шерстью, остались только весы, пустые стеллажи и пыльные следы от ящиков.

Тарен Восс стоял посреди склада и слушал эхо собственных шагов.

Он не думал, что тишина может быть настолько тяжелой.

Утром он отправил хозяину короткую записку: «Исполнено». Ответ принес мальчик из дома. На полоске плотной бумаги рукой Малика было написано всего семь слов: «Жду тебя у фонтана. Приходи сейчас».

Когда Тарен вошел в зимний сад, Малик сидел на низкой скамье возле бассейна и кормил крошками двух серых голубей.

Счетовод остановился перед ним.

- Все закончено, — сказал он.

Малик поднял глаза.

- Все?

- Девять домов переданы. Деньги управляющим вручены. Товар продан. Благотворительные распоряжения исполнены. После налогов, расчетов с караванщиками и выплат рабочим на вашем личном счете осталось ровно столько, сколько вы приказали оставить.

- А склад?

- Пуст.

Старик кивнул, будто услышал ожидаемую цену на обычной торговой сделке.

Тарен не выдержал.

- Вам даже не жаль?

Малик посмотрел на голубя, который клевал крошку возле его сандалии.

- Жаль, - ответил он. - Но сожаление не всегда означает, что решение было ошибочным.

Он поднялся.

- Пойдем.

Они прошли через зимний сад, миновали библиотеку и зал, где прежде принимали капитанов кораблей и глав караванов. Затем Малик повернул не к жилым комнатам, а в узкий коридор северного крыла.

Тарен замедлил шаг.

Он знал, куда ведет этот коридор.

В конце находилась винтовая лестница северной башни. На первом пролете десятилетиями дежурил вооруженный слуга. Даже когда Малик уезжал на несколько месяцев, пост не снимали. В доме шутили, что хозяин охраняет башню внимательнее, чем казну.

Сегодня кресло стражника пустовало.

На подлокотнике лежал сложенный шерстяной плащ, но копья не было.

- Где Маран? - спросил Тарен.

- Я отпустил его вчера.

- После тридцати четырех лет?

- После тридцати четырех лет.

Они начали подниматься.

Лестница была настолько узкой, что идти рядом было невозможно. Малик шел первым, медленно, держась за каменный выступ. На втором пролете он остановился, чтобы перевести дыхание. Тарен хотел предложить вернуться, но старик, не оборачиваясь, поднял ладонь.

- Еще немного.

На самом верху лестница упиралась в дверь из темного дуба. Тарен видел ее прежде всего три или четыре раза и никогда ближе чем с расстояния нескольких ступеней. На двери не было ни украшений, ни надписи, только железная полоса и маленькая замочная скважина.

Малик вынул из внутреннего кармана ключ.

Он был коротким, старым и совершенно не похожим на ключи от городских хранилищ, которые носили целые связки.

Замок сопротивлялся. Малик повернул ключ один раз, затем второй. Дерево тихо треснуло, когда он навалился плечом на дверь.

- Входи, - сказал он.

Тарен сделал шаг и остановился.

Комната, о которой в Саймаре говорили больше тридцати лет, оказалась почти пустой.

Она была круглая, с тремя узкими окнами под самой крышей. Лучи света падали на каменный пол, в воздухе плавала пыль. Не было ни стола, ни шкафа, ни ковра, ни сундуков с серебром. У дальней стены стоял только небольшой короб из кипарисового дерева, перетянутый двумя ремнями.

Тарен несколько секунд смотрел на него, затем повернулся к хозяину.

Малик улыбнулся.

- Ты разочарован.

- Я не знаю, что сказать.

- Скажи правду.

- Я ожидал большего.

- Вот. Уже лучше.

Старик вошел в комнату и провел ладонью по стене.

- Знаешь, сколько историй я слышал об этом месте?

- Думаю, меньше, чем я.

- Сомневаюсь. Один капитан уверял, что здесь лежит карта затонувшего города. Купцы из Ларона говорили о слитках, которые я будто бы не показываю сборщикам налогов. Какой-то ювелир был убежден, что я храню здесь камень размером с человеческое сердце. А старый Фарез из Орты однажды сказал Лейле, что настоящий секрет богатого мужчины обычно состоит не в золоте, а в другой женщине.

Тарен невольно улыбнулся.

- И что ответила госпожа?

- Что если я способен тридцать лет содержать женщину в комнате без окна на уровне глаз, то такой женщине нужно оставить все мое состояние за терпение.

Улыбка исчезла с лица Малика так же быстро, как появилась.

Он подошел к коробу и опустился на колени. Тарен присел рядом.

Ремни были сухими и жесткими от времени. Малик расстегивал их осторожно, будто боялся не сломать пряжку, а потревожить то, что лежало внутри. Когда крышка поднялась, в воздухе появился слабый запах кипариса и старой кожи.

Тарен заглянул внутрь.

Там лежали десять узких свитков из тонко выделанной телячьей кожи. Каждый был перевязан темным шнуром. На концах шнуров висели небольшие костяные пластинки с вырезанными числами.

Больше в коробе ничего не было.

Тарен нахмурился.

- Это все?

Малик вынул один свиток обеими руками.

На мгновение он прижал его к груди. Лицо старика изменилось: напряжение вокруг рта исчезло, плечи опустились, дыхание стало ровнее. Тарен видел, как Малик касался золотых слитков, подписывал сделки на десятки тысяч динаров, получал известия о победе над конкурентами. Ни одна из этих вещей не вызывала в нем такого выражения.

- Если бы мы до потолка набили эту комнату золотом, - сказал Малик, - я все равно выбрал бы этот короб.

Тарен посмотрел на свитки снова.

- Почему?

- Потому что золото было следствием. А здесь причина.

- Причина чего?

- Всего, что ты видел в моей жизни и считал удачей, расчетом или деловой интуицией. Моих первых успешных сделок. Того, что я не разорился в неурожайный год. Того, что сумел удержать людей, когда конкуренты платили больше. Того, что не превратил прибыль в единственную меру жизни. Даже того, что мы с Лейлой прожили вместе столько лет, не став друг для друга чужими.

Тарен выпрямился.

- Вы хотите сказать, что все это написано на десяти кусках кожи?

- Нет. Я хочу сказать, что на них написаны принципы. А принципы бесполезны, пока человек не сделает их своим поведением.

Малик положил свиток на колени.

- Девять из них посвящены отдельным правилам. Они говорят о том, как обращаться с собой, с людьми, со страхом, с временем, с поражением, с успехом. Но самый важный свиток - первый. В нем почти нет советов о торговле.

- Тогда что в нем?

- Способ учиться.

Тарен поднял брови.

- Способ учиться стоит дороже всего вашего состояния?

- Если он превращает знание в привычку - да.

Малик провел пальцем по костяной пластинке с цифрой «I».

- Человеку легко согласиться с разумной мыслью. Еще легче восхититься ею. Трудность начинается через три дня, когда мысль уже не нова и надо снова поступить в соответствии с ней. Первый свиток учит повторять, пока правильное действие не перестанет требовать переговоров с самим собой.

Тарен молчал.

Он слишком хорошо помнил десятки молодых приказчиков, которые приходили в торговый дом с блестящими глазами, записывали советы Малика, а через месяц возвращались к прежним привычкам. Они знали, что следует делать, но это знание не вмешивалось в их поступки.

- Почему вы никогда не показывали это нам? - спросил он. - Мне. Управляющим. Продавцам. Вы учили людей считать, проверять товар, разговаривать с покупателем, переживать плохой сезон. Но если здесь действительно лежало то, на чем построено все дело, почему вы держали это под замком?

Малик не обиделся.

- Потому что дал слово.

- Кому?

Старик некоторое время смотрел на свиток в своих руках.

- Юсуфу Бараку.

Имя ничего не сказала Тарену.

- Я никогда о нем не слышал.

- Почти никто из тех, кого ты знаешь, не слышал. Когда я встретил его, у меня не было ни лавки, ни дома, ни одной золотой монеты. Я следил за его животными и считал медь в походной кассе. Он был первым человеком, который увидел во мне больше, чем видел я сам.

- И он дал вам эти свитки?

- Да. Но не сразу.

Малик вернул свиток в короб.

- Когда пришло время, Юсуф потребовал три обещания. Одно из них касалось этих записей. Я мог читать их, применять, строить на них дело. Но не имел права раскрыть их содержание кому-либо, кроме одного человека.

- Одного за всю жизнь?

- Одного.

- И как вы должны его выбрать?

- Не выбрать. Узнать.

Тарен нахмурился еще сильнее.

- В чем разница?

- Если бы я выбирал, то давно передал бы свитки кому-нибудь из лучших управляющих. Или тебе. Но Юсуф сказал, что однажды появится человек, которому эти принципы будут нужнее, чем были нужны мне в юности. Я должен буду узнать его по знаку.

- Какому знаку?

- Этого он не объяснил.

- Удобное условие.

- Я говорил ему почти то же самое.

- И вы ждали тридцать четыре года, не зная, что именно ждете?

- Дольше.

Тарен посмотрел на старика так, словно впервые увидел в нем человека, способного на безрассудство.

- А если никто не придет?

- Придет.

- Откуда такая уверенность?

- Не знаю. Наверное, потому, что все остальное, чему учил меня Юсуф, оказалось верным только после того, как я переставал спорить и начинал делать.

Тарен подошел к одному из узких окон. Отсюда Саймар выглядел иначе. Гавань казалась игрушечной, крыши теснились под ними, по стене города двигались крошечные фигуры караульных. За восточными воротами дорога уходила между холмами и растворялась в сухой дымке.

- Значит, все ваши странные решения... - начал он.

- Не все, - перебил Малик. - Глупостей я сделал достаточно самостоятельно. Но многое из того, что ты считал моей необычной деловой философией, было следствием этих принципов.

- Половина прибыли бедным?

- Не прямое предписание, но близкое по смыслу.

- Не увольнять человека после одной ошибки?

- Тоже.

- Никогда не заканчивать день после крупного отказа, пока не сделана еще одна попытка?

Малик посмотрел на него с удивлением.

- Ты помнишь.

- Я сорок один год записывал последствия ваших привычек.

Старик рассмеялся, и звук странно отозвался под каменным сводом.

Потом он закрыл короб и снова затянул ремни.

- Теперь ты знаешь, почему я не мог просто умереть, оставив все это в башне.

Тарен опустил рядом.

- И почему вы распустили дело.

- Да. Я слишком долго прятался за занятостью. Пока были закупки, корабли, споры о цене и бесконечные счета, легко было убеждать себя, что ожидание продолжается само собой. Теперь ничего не осталось между мной и обещанием.

- Что вы хотите от меня?

Малик поднял глаза.

- Останься со мной, пока человек не появится.

Тарен ответил не сразу.

- А если ждать придется год?

- Останешься?

- Останусь.

- Пять лет?

Счетовод вздохнул.

- Тогда вы, вероятно, переживете нас обоих из одного упрямства.

Малик протянул руку.

Тарен сжал ее.

- Я останусь, - повторил он.

Они спустились вместе. У двери башни Тарен остановился, но Малик попросил его идти дальше одного.

- А вы?

- Мне нужно немного побыть здесь.

Когда шаги счетовода стихли, Малик снова поднялся к комнате, однако не вошел. Он открыл узкую боковую дверь и вышел на каменную площадку под колоколом.

Вечерний ветер шел с востока. Он нес запах сухой земли, дальних костров и соли с мелких озер за Саймаром. Внизу гудел город, свободный от торгового дома, который еще три месяца назад казался неотделимым от его имени.

Малик положил руки на холодный парапет.

Он думал о Юсуфе Бараке.

О красном плаще.

О первой дороге, на которую ушел один.

О девушке, ради которой ему когда-то казалось необходимым стать богатейшим человеком Внутреннего моря.

И о ночи, после которой вся его жизнь изменила направление.

Память вернула его на пятьдесят семь лет назад.

Глава 3

Цена первой попытки

Пятьдесят семь лет назад зима пришла на плато Ашер раньше обычного.

К вечеру ветер спустился с северных скал и загнал в палатки даже самых упрямых караванщиков. На привязи ворчали верблюды, лошади поворачивались крупом к ветру, а ослы сбились плотной кучей за плетеным заграждением. За лагерем чернели террасные поля, дальше в низине горели редкие огни Ардана - большого города, возле которого караван Юсуфа Барака должен был простоять еще четыре дня.

Караван был одним из крупнейших на восточной дороге Внутреннего моря: сто восемьдесят три вьючных животных, двадцать четыре крытые повозки, тридцать шесть наемных охранников, шесть писцов, два лекаря и одиннадцать продавцов, которые каждое утро уходили в разные селения с тканями, пряностями, инструментами и украшениями.

Семнадцатилетний Малик Арен отвечал за животных.

Он знал, у какого верблюда треснула кожа под подпругой, какая кобыла начинала хромать после длинного спуска, сколько овса осталось в восьмом мешке и какой осел кусает только тех, кто подходит справа. Он вставал раньше погонщиков, последним проверял привязь и засыпал чаще всего в конюшенной палатке, потому что до своей подстилки возле кухни добирался уже без сил.

В этот вечер Малик стоял внутри главной палатки Юсуфа Барака и впервые жалел, что не остался среди животных.

Юсуф ходил от стола к жаровне и обратно. Ему было около шестидесяти, но в движениях все еще оставалась сила человека, который половину жизни провел на дорогах. Он носил коротко подстриженную седую бороду, а левую руку после старой травмы сгибал хуже правой. Когда сердился, он обычно тер большой палец о костяшку указательного - сейчас делал это почти непрерывно.

- Повтори, - сказал он наконец.

Малик стоял у входа, не поднимая глаз.

- Я хочу перейти к продавцам.

- Это я слышал. Повтори причину.

- Я больше не хочу всю жизнь заниматься животными.

- Это жалоба, а не причина.

Малик заставил себя посмотреть на хозяина.

- Я хочу научиться продавать ваш товар. Хочу уходить утром с полной поклажей и возвращаться с деньгами. Хочу получать долю от сделки. Хочу построить собственное дело.

Юсуф перестал ходить.

- Значит, тебе плохо у меня?

- Нет.

- Работа слишком тяжелая?

- Нет.

- Тебя обижают Селим?

- Никогда.

- Погонщики смеются над тобой?

- Иногда. Но это неважно.

- Тогда почему именно сейчас ты решил, что умеешь торговать?

- Я не решил, что умею. Я решил, что могу научиться.

Юсуф сел на сложенный ковер возле жаровни и указал на место напротив.

Малик опустил на колени.

- Откуда такая уверенность?

- От вас.

- Любопытно.

- Вы сами говорите, что торговля - одно из немногих ремесел, где человек без земли, наследства и звания может за несколько лет изменить свое положение. Вы говорили это Рахману в Кадире. И Фариду, когда он хотел уйти после плохого сезона.

- Я много чего говорю продавцам, особенно когда они хотят уйти.

- Еще вы говорили Камиллю, что его беда не в покупателях, не в погоде и не в невезении, а в том, что он каждый раз повторяет одни и те же ошибки.

Уголок рта Юсуфа дернулся.

Камиль был самым ленивым из одиннадцати продавцов и самым изобретательным в объяснениях. Если товар не покупали, виноваты были жара, дождь, налоги, жадность горожан, плохой завтрак, хромой осел или чужая зависть. Единственным человеком, который никогда не попадал в список виноватых, оставался сам Камиль.

- И что из этого следует? - спросил Юсуф.

- Если даже Камиль способен стать лучше, когда усвоит правильные правила, значит, способен и я.

Юсуф тихо засмеялся.

- Не повторяй это при нем. Мне придется искать нового продавца раньше, чем хотелось бы.

Малик понял, что первый приступ гнева миновал, и осмелел.

- Вы позволите мне попробовать?

- Еще нет. Сначала ответь на другой вопрос. Допустим, ты научился торговать лучше Рахмана, Фариды и всех остальных. Чего ты хочешь добиться?

Малик ответил слишком быстро:

- Стать богаче вас.

Юсуф перестал улыбаться.

- Только богаче?

Юноша почувствовал, что сказал не то, но отступить было поздно.

- Я хочу создать самый сильный торговый дом на всем Внутреннем море. Хочу, чтобы мои караваны ходили от северных рудников Нары до портов Селура. Чтобы в каждом большом городе было мое представительство. Чтобы купцы знали мое имя еще до того, как я войду в их дверь.

- И зачем тебе это?

- Чтобы никогда больше не быть бедным.

- Это ответ человека, который все еще беден внутри.

Малик вспыхнул.

Юсуф положил в жаровню кусок угля.

- Что ты сделаешь с этим великим состоянием?

- Обеспечу семью. Куплю дом. Землю. Дам детям образование. А то, что останется сверх нужного, буду отдавать тем, у кого ничего нет. Как делаете вы.

- Хорошие слова.

- Я говорю серьезно.

- Серьезность проверяется не голосом.

Юсуф протянул руки к огню.

- Запомни, Малик: деньги полезны. Я никогда не стану убеждать голодного человека, что хлеб ему не нужен, потому что главное богатство находится в сердце. Это красивое лицемерие сытых. Но деньги опасны, когда из инструмента превращаются в цель. Если все, что тебе нужно, - стать богаче другого, ты никогда не узнаешь, сколько достаточно.

Малик упрямо сжал губы.

- А разве можно быть спокойным без денег?

- Иногда нельзя.

- Можно любить семью и не иметь чем ее кормить?

- Можно любить. Но кормить от одной любви действительно трудно.

- Тогда почему вы говорите, что богатство не должно быть целью?

- Потому что есть вещи, которые деньги помогают защищать, но не умеют создавать. Спокойствие. Уважение к себе. Дружба. Способность любить человека, когда он перестал быть выгоден. Если ты обменяешь все это на золото, а потом попробуешь купить обратно, цена окажется выше твоего состояния.

Малик не сдавался.

- Я не собираюсь ничего обменивать. Я хочу и то и другое.

- Все так говорят в семнадцать лет.

- Значит, вы не верите, что я способен?

Юсуф посмотрел на него внимательно.

- Я думаю, что ты не рассказал мне главного.

- Я рассказал все.

- Нет. Ты говоришь о жене и детях так, будто они уже ждут тебя дома. У тебя нет ни жены, ни детей. После лихорадки в Мерве я забрал тебя к себе в девять лет. С тех пор твоей семьей были мой дом, этот караван и люди, которые сейчас спят за стенкой. Что изменилось?

Малик почувствовал, как жар поднимается к лицу.

Юсуф заметил это сразу.

- Вот теперь мы добрались до настоящей причины.

- Ничего не изменилось.

- Конечно.

- Я просто...

- Как ее зовут?

Малик уставился в ковер.

- Лейла.

Юсуф откинулся назад и рассмеялся так громко, что у входа шелохнулась тень охранника.

- Лейла! Наконец-то в этой палатке появился честный человек. Какая Лейла?

- Дочь Азиза Кадара.

Смех оборвался.

- Кадара, который держит красильни в Кадире?

- Да.

- Три мастерские, два склада, дом у северной площади и привычка оценивать людей по размеру их кошелька?

Малик кивнул.

- И когда ты успел с ней познакомиться?
- Пока караван стоял в Кадире. Я дважды возил ткань к их складу. Она приходила проверять узоры вместе с отцом.
- Дважды видел девушку - и уже планируешь детей?
- Мы говорили.
- Сколько?
- Несколько раз.
- О чем?
- Это не ваше дело.
- Юсуф поднял брови.
- Отлично. Еще утром ты чистил копыта моих мулов, а вечером уже устанавливаешь границы частной жизни.
- Малик попытался не улыбнуться и не смог.
- Юсуф стал серьезным.
- Азиз Кадар не отдаст дочь человеку, который спит рядом с коновязью.
- Я знаю.
- Поэтому тебе понадобился самый большой торговый дом Внутреннего моря.
- Не только поэтому.
- Но поэтому тоже.
- Да.
- Юсуф долго смотрел на него. Потом кивнул.
- Хорошо. Я дам тебе возможность начать.
- Малик вскочил так резко, что задел коленом медный поднос.
- Спасибо! Я...
- Сядь.
- Он сел.
- Не благодари раньше времени. Я открою дверь, но идти придется тебе.
- Вы научите меня?
- Нет.
- Малик решил, что ослышался.
- Что значит «нет»?
- Именно то и значит.
- Но зачем тогда позволять мне стать продавцом?
- Я не позволял тебе стать продавцом. Я позволил тебе доказать, что ты способен им стать.
- Юсуф взял деревянную чашку, налил воды и сделал глоток.
- Ты много лет думаешь, что я держал тебя при животных потому, что не замечал твоих способностей. Это неправда. Я видел, как быстро ты считаешь. Видел, что ты помнишь цену товара через полгода после одной записи. Видел, как ты разговариваешь с погонщиками, когда они ссорятся. Именно поэтому и не отправил тебя сразу к прилавку.
- Я не понимаю.
- Слишком легкое начало портит сильных людей быстрее, чем слабых. Тебе нужно было узнать, что значит вставать до рассвета, делать работу, которую никто не хвалит, отвечать за чужую ошибку и заканчивать дело, даже когда устал. Если бы внутри тебя не было огня, ты бы давно ушел. Сегодня ты сам пришел ко мне и потребовал большего. Значит, огонь есть.
- Малик слушал, забыв о холоде.
- Но огонь еще ничего не доказывает, - продолжил Юсуф. - Иногда он согревает дом. Иногда сжигает его.
- Что мне нужно доказать?
- Что ты выдержишь жизнь продавца.

Юсуф поднялся и начал медленно ходить по палатке.

- Ты видишь Рахмана, когда он возвращается с серебром. Видишь Фарида, когда тот покупает новую сбрую. Слышишь, сколько Камиль заработал на одной удачной сделке, и думаешь, что торговля - это дорога от товара к деньгам. Нет. Между ними стоит отказ.

Он остановился перед Маликом.

- Один отказ терпеть легко. Десятый уже начинает разговаривать с тобой. Двадцатый объясняет, что ты бездарен. Тридцатый предлагает вернуться домой и придумать убедительную причину, почему рынок был плох. Если поверишь ему - проиграл.

- Я не поверю.

- Сейчас не поверишь. Сейчас ты сидишь у теплой жаровни и видишь лицо Лейлы. Проверка начнется, когда ее рядом не будет.

Юсуф снова сел.

- Запомни еще одну вещь. Препятствия не всегда враги. Иногда это единственные учителя, которые не боятся говорить тебе правду. Закрытая дверь заставляет научиться входить лучше. Грубый покупатель учит держать голос. Пустой кошелек учит считать. Ошибка показывает то место, которое удача могла бы скрывать еще год.

Малик кивнул.

- Значит, нужно радоваться каждому отказу?

- Не говори глупостей. Отказ неприятен. Потерянные деньги неприятны. Одиночество неприятно. Не надо притворяться, что боль сладкая. Надо понимать, для чего она может быть использована.

Ветер ударил в стенку палатки. Снаружи зазвенело кольцо привязи.

Юсуф понизил голос.

- Есть и другое. Торговец часто остается один. Погонщик возвращается к своим. Стражник спит рядом с отрядом. Ремесленник вечером закрывает мастерскую и садится за стол с семьей. А продавец может встретить десятый закат подряд на чужой дороге.

Он смотрел не на Малика, а в огонь.

- В такие вечера человек начинает особенно убедительно объяснять себе, почему имеет право забыть собственные правила. Выпить больше, чем нужно. Потратить чужие деньги. Искать утешение там, где за него придется платить уважением к себе. Некоторые очень способные люди закончили карьеру не из-за плохой торговли, а потому, что не научились оставаться одни без разрушения собственной жизни.

Малик выпрямился.

- Я буду осторожен.

- Все обещают быть осторожными до первой настоящей слабости. Поэтому я не прошу обещаний. Я дам тебе задачу.

- Какую?

Юсуф подошел к входу и отодвинул полог.

- Завтра на рассвете найдешь Селима у четвертой повозки. Скажешь, что я приказал выдать тебе красный дорожный плащ из партии мастера Талема.

Малик знал эту партию. Плащи прибыли из мастерских Тарвы месяц назад и считались лучшими зимними вещами в караване.

Юсуф продолжал:

- Плащ бесшовный, соткан из козьей шерсти. Нить пропитана маслом до окраски, поэтому ткань держит сильный дождь. Цвет получен из корня марены; он не выгорит за один сезон, как дешевый сафлор. На внутреннем крае увидишь серебряную пальму - знак гильдии Талема. Рядом будет мой знак: раскрытая ладонь над волной. Эти две метки знают от Ардана до Селура.

- И я должен его продать?

- Именно.

- Здесь, в Ардане?

- Нет.

Юсуф вернулся к ковру и вытащил из-под подушки дорожную карту.

Он развернул ее на полу и указал на маленькую отметку к югу от плато.

- Нарим.

Малик знал это название и сразу понял, почему задание звучит странно.

- Но наши продавцы туда не ездят.

- Почему?

- Говорят, там нет денег.

- Они много чего говорят.

- Рахман утверждает, что прошлой весной за целый день не продал там даже пряжку.

- Рахман был в Нариме два часа и половину этого времени спорил с кузнецом о цене овса.

Юсуф ткнул пальцем в карту.

- Когда я был моложе тебя ненамного, я продавал в Нариме шерстяные накидки пастухам. Поселок небогатый, это правда. Но в нем больше восьмисот домов, три постоянных двора, рынок у южных ворот и десятки семей, которые каждую зиму мерзнут так же, как богатые.

- Сколько времени я должен там пробывать?

- Пока не продашь плащ.

Малик почувствовал, как внутри поднимается возбуждение.

- Какую цену назначить?

- Мою цену ты знаешь. Я внесу в книгу долг на один серебряный дирхем. Вернешься - отдашь мне один дирхем.

- А остальное?

- Твое.

Малик моргнул.

- Я сам назначаю цену?

- Сам. Хочешь - продай за два дирхема. Хочешь - за двадцать. Если найдешь человека, который согласится заплатить. Но помни: хорошая торговля - это не искусство обмануть покупателя один раз. Это искусство сделать так, чтобы через год он искал тебя снова.

Малик смотрел на карту.

- Я могу ходить по домам?

- Можешь. Можешь стоять на рынке. Можешь искать трактирщика, пастуха, землевладельца, караванщика. Можешь придумать что угодно, пока остаешься честен относительно товара.

- И если я продам его завтра?

- Тогда завтра вечером вернешься богаче на разницу и с первым опытом.

- А если не продам?

- Останешься еще день.

- А если и потом не продам?

- Останешься, пока не поймешь, способен ли продолжать.

Малик поднял голову.

- Вы не пошлете другого человека вместо меня?

- Нет. Твое место у животных останется свободным до возвращения. Если вернешься и скажешь, что торговля не для тебя, я не стану смеяться, унижать или считать тебя трусом. Человек имеет право попробовать ремесло и обнаружить, что оно ему не подходит.

Юсуф свернул карту.

- Стыдиться следует не неудачной попытки. Стыдно годами называть себя способным, не проверив это ни одним настоящим действием.

Малик встал.

- Я продам плащ.

- Возможно.

- Продам.

- Хорошо. Уверенность тебе понадобится.

Юноша направился к выходу.

- Малик.

Он обернулся.

Юсуф стоял возле жаровни. Свет снизу подчеркивал глубокие тени на его лице.

- Я все-таки дам тебе один совет. Только один. Остальное ты сначала заработаешь опытом.

Малик вернулся на шаг.

- Я слушаю.

- Не позволяй неудаче становиться приговором раньше, чем иссякнет твоя решимость продолжать.

Юноша нахмурился, стараясь запомнить точную мысль.

Юсуф повторил медленнее:

- Поражение не успеет стать твоей судьбой, пока желание идти дальше сильнее желания отступить.

В палатке стало тихо.

- Понял?

- Да.

- Тогда скажи своими словами.

Малик подумал.

- Пока я продолжаю действовать, отказ означает только то, что эта попытка не сработала. Он не решает, кем я стану.

Юсуф кивнул.

- Теперь понял.

Малик откинул полог. Холодный воздух ударил в лицо.

За лагерьем над темными холмами поднималась тонкая луна. Где-то далеко, за перевалом и несколькими днями пути, находился Кадир. Там жил Азиз Кадар. Там была Лейла.

Малик посмотрел в ту сторону и впервые не почувствовал себя мальчишкой, который мечтает о чужой жизни.

Утром ему предстояло получить один красный плащ, одного упрямого осла и дорогу в бедный Нарим.

Этого было достаточно, чтобы проверить, сколько стоят его большие слова.

Глава 4

Товар, который не был продан

К вечеру третьего дня Малик перестал считать отказы.

В харчевне «Три граната» было шумно, тесно и жарко от двух глиняных печей, но он сидел за угловым столом так, будто вокруг никого не существовало. Перед ним остывала чечевичная похлебка. Половина лепешки лежала нетронутой. За поясом оставалось семь медных фалсов, а в сарае за постоянным двором стоял осел Юсуфа с тем самым красным плащом в дорожном мешке.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.