

КЛИЕНТ ВЫБИРАЕТ ТЕБЯ

Семь правил продаж
в истории одного посвящения



Виктор Кросс

Виктор Кросс

**Клиент выбирает тебя.
Семь правил продаж в
истории одного посвящения**

«Автор»

2026

Кросс В.

Клиент выбирает тебя. Семь правил продаж в истории одного посвящения / В. Кросс — «Автор», 2026

Двенадцать визитов. Ни одной достойной сделки. А дома ждут люди, которых нужно кормить. Кaleb Харроу считает, что ему просто не везет. Пока не получает письмо с приглашением в закрытое Общество Северного Меридиана. У него семь дней, чтобы пройти испытания и доказать: он способен стать человеком, которому доверяют покупку. Бостон, 1891 год. Наставники, неудобные вопросы и семь правил торговли, за каждое из которых придется отвечать поступком. Вместе с Калемом вы увидите, почему напор отталкивает, слушание открывает двери, а репутация начинает продавать раньше вас. Это деловой роман для тех, кто устал от отказов и хочет понять, что происходит по другую сторону предложения. Откройте первый конверт. Возможно, в ошибках Калеба вы узнаете собственные потерянные сделки.

© Кросс В., 2026

© Автор, 2026

Виктор Кросс

Клиент выбирает тебя. Семь правил продаж в истории одного посвящения

ВВЕДЕНИЕ

Легенда об Обществе Северного Меридиана

В конце девятнадцатого века в Бостоне существовало немало закрытых объединений, куда нельзя было попасть, просто постучав в дверь. Банкиры собирались с банкирами, судовладельцы - с судовладельцами, фабриканты - с фабрикантами. Но среди людей, зарабатывавших не владением капиталом, а умением находить покупателей, убеждать партнеров и превращать чужую потребность в взаимовыгодную сделку, особенно часто шепотом упоминали одно название - Общество Северного Меридиана.

По легенде, его дом находился на тихой улице на склоне Бикон-Хилл. На фасаде не было ни вывески, ни герба, ни списка членов. Единственной приметой служил круглый латунный медальон над входом: роза ветров, у которой северная стрелка была длиннее остальных и проходила через тонкую линию меридиана. Для случайного прохожего это выглядело декоративной прихотью архитектора. Для посвященного - знаком, что он пришел по адресу.

Внутри, если верить сохранившимся описаниям, располагались столовая на двадцать четыре места, курительная комната, кабинет с картами торговых маршрутов и библиотека, где рядом стояли книги по навигации, бухгалтерии, риторике, психологии наблюдения и устройству ремесел. Члены Общества приходили туда не ради праздного общения. Судовые брокеры делились приемами переговоров с владельцами грузов, агенты мануфактур разбирали неудачные визиты к закупщикам, страховые посредники обсуждали, как задавать вопросы так, чтобы клиент сам видел цену риска. Здесь не считалось постыдным подробно рассказывать о провале. Напротив: провал, который был разобран до причины и превращен в правило, ценился почти так же высоко, как прибыльная сделка.

Со временем накопленные наблюдения свели к системе. Ее ядром стали Семь правил - принципы, которые ученик должен был не заучить, а продемонстрировать в собственных поступках. За ними следовали Пять истин, касавшихся доверия, репутации, ценности и человеческой природы. И лишь тем, кто прошел несколько ступеней членства, открывали Три закона - короткие формулы, которыми старшие члены объясняли причины долгого коммерческого успеха.

Прием был устроен намеренно неудобно. Кандидат не мог подать заявление сам. Его должен был предложить действующий член, готовый поручиться не за талант, а за способность человека учиться и держать слово. Минимальный возраст составлял двадцать три года. Считалось, что к этому времени молодой торговец уже успевал накопить достаточно самоуверенности, чтобы ее пришлось разбивать фактами, и достаточно опыта, чтобы понимать цену нового знания.

Первое испытание длилось семь дней. Все это время кандидат находился под наблюдением своего поручителя, выполнял задания в городе и ежедневно вел личный журнал. За неделю он должен был разобраться в Семи правилах, увидеть каждое из них в действии и доказать, что способен применять принципы к собственной работе. В конце недели собирался Малый стол - несколько старших членов, которые решали, принять ли кандидата в ученики. Никакого торжественного экзамена не проводили. Иногда решение принимали после одного вопроса. Иногда - после десятиминутного молчания.

На следующую ступень переходили только через двенадцать месяцев. Ученик должен был показать, что его результаты изменились не из-за одного удачного сезона и не благодаря слу-

чайному крупному заказу. Проверялись повторяемость сделок, качество рекомендаций, способность удерживать клиентов и, прежде всего, соответствие поведения тем правилам, которые он обещал принять. После этого ученика могли назвать практиком. Еще позже, после отдельных испытаний, практик получал право изучать Пять истин. Три закона предназначались для тех, кому доверяли не только собственную репутацию, но и репутацию всего Общества.

Само Общество не обещало богатства в буквальном смысле и не выдавало секретной формулы, способной превратить посредственного торговца в миллионера за несколько недель. Его члены утверждали другое: человек, который умеет видеть потребность раньше товара, слушать раньше речи, планировать раньше действия и беречь имя дольше отдельной сделки, неизбежно получает преимущество перед теми, кто полагается только на напор и удачу. Для конца девятнадцатого века эта мысль звучала почти еретически. Торговлю по-прежнему часто представляли как состязание голосов: кто громче, настойчивее и хитрее, тот и победил.

После Первой мировой войны следы Общества становятся неясными. Дом на Бикон-Хилл сменил владельца, часть библиотеки разошлась по частным собраниям, а несколько журналов бывших членов обнаружили десятилетия спустя в семейных архивах. В них повторялись одни и те же формулировки, одинаковые упражнения и ссылки на семь правил, хотя фамилии владельцев журналов не всегда встречались в одних и тех же деловых кругах.

Именно отсюда родилась вторая легенда - будто Общество никогда не исчезало. Оно просто перестало нуждаться в доме. Одни уверяли, что его наследники встречаются в гостиницах у вокзалов и в частных кабинетах банков. Другие говорили, что система передается от наставника к ученику без всяких собраний, жетонов и списков. Третьи считали все это красивой выдумкой, придуманной продавцами, чтобы придать ремеслу оттенок тайного знания.

Как бы то ни было, почти все версии истории начинаются одинаково: с молодого человека, которому кажется, что успех находится где-то рядом, но он не понимает, в какую сторону сделать следующий шаг. В сентябре 1891 года такого человека звали Кaleb Харроу. Ему было двадцать три, он продавал скобяные товары по каталогу, зарабатывал четырнадцать долларов в неделю плюс два процента с оплаченных заказов и был уверен, что главная его проблема - отсутствие удачного случая.

В среду, шестнадцатого сентября, на его стол лег плотный кремовый конверт. На обороте вместо адреса отправителя был оттиснут знак Северного Меридиана. Внутри лежало письмо, после которого Калебу пришлось впервые допустить неприятную мысль: возможно, случай ему уже представился - и до сих пор он просто не умел его распознавать.

ГЛАВА 1

Письмо с условием

Кaleb Харроу обнаружил конверт между двумя счетами, рекламным листком производителя печных заслонок и запиской от мистера Пайка, в которой тот третий раз за неделю напоминал о просроченной оплате. Конверт был слишком плотным для счета и слишком аккуратным для деловой корреспонденции. На его лицевой стороне стояло только имя: Caleb Harrow. Ни улицы, ни номера, ни названия компании.

Он отложил перо и посмотрел на часы. Было без десяти шесть. В маленькой конторе оптового дома Madden & Pike оставались только он и мальчик-рассылный, который у дальней стены складывал каталоги в стопки по двадцать пять штук. За окном тянулся обычный вечер: телеги с железом, запах угольного дыма, крики грузчиков. За день Кaleb успел сделать двенадцать визитов, получить один твердый отказ, семь вежливых отказов и обещание от владельца мастерской на Кембридж-стрит "подумать после ярмарки". Для человека, который утром собирался продать не меньше четырех ящиков фурнитуры, итог выглядел унижительно.

Он перевернул конверт. В сургуче был оттиснут круг с тонкой вертикальной линией и длинной стрелкой, направленной вверх. Кaleb видел этот знак раньше - на серебряной булавке

Гидеона Вейла, старого друга его отца. Вейл носил ее редко, всегда на темном жилете и никогда не объяснял, что она означает.

Калев разрезал край конверта ножом для бумаг. Внутри лежали два листа. Почерк он узнал сразу: крупные наклонные буквы, будто каждая фраза спешила вперед быстрее пера.

Дорогой Калев,

я слишком долго откладывал это письмо. После смерти твоего отца прошло восемь месяцев, и я знаю, сколько обязанностей свалилось на тебя быстрее, чем ты успел к ним подготовиться. Я не стану утешать тебя общими словами. Твоя мать и Элен нуждаются не в моем сочувствии, а в том, чтобы ты сумел построить жизнь, в которой их положение больше не будет зависеть от очередной удачной недели.

В апреле тебе исполнилось двадцать три. Это обстоятельство дает мне право сделать то, чего я не мог сделать раньше: представить твою кандидатуру в Общество Северного Меридиана.

Название, вероятно, ничего тебе не скажет. Так и должно быть. Общество не рекламирует себя, не принимает заявлений и не ищет членов. В него входят люди, которые зарабатывают тем, что помогают другим принимать решения о покупке, риске, поставке, найме и вложении денег. Среди них есть агенты, брокеры, владельцы торговых домов и люди, начинавшие с такой же папки образцов, какую ты носишь сейчас.

Я предлагаю тебе не должность и не деньги. Я предлагаю тебе неделю обучения, которую нельзя купить. В течение семи дней ты будешь находиться со мной в Бостоне и изучишь Семь правил. Я намеренно употребляю слово "изучишь", а не "услышишь". Услышать их можно за час. Научиться замечать, где ты нарушаешь их в собственной работе, значительно труднее.

Если к концу недели Малый стол сочтет тебя достойным ученичества, у тебя появится доступ к людям, опыту и дисциплине, которые способны изменить твою профессиональную жизнь. Я не обещаю, что ты станешь богат. Никто, кто уважает тебя, не должен обещать подобное. Но я обещаю другое: после этой недели ты уже не сможешь объяснять свои результаты только рынком, ценами, удачей или характером покупателей. Ты будешь знать, что именно в твоих действиях ведет к успеху, а что мешает ему.

Есть условие. Предложение действует один раз. Если ты откажешься сейчас, я не стану повторять его через месяц, год или пять лет. Это не наказание и не игра в таинственность. У Общества есть правило: приглашение имеет смысл только тогда, когда человек готов выбрать неизвестность вместо привычного оправдания.

В среду, двадцать третьего сентября, в восемь часов вечера я буду ждать тебя в столовой дома на Луисберг-сквер. К письму приложена карточка с адресом. Принеси ее с собой и не показывай никому.

Если решишь не приходить, я приму твой выбор и больше никогда не заговорю об Обществе. Но учти одну практическую деталь: я уже попросил повара поставить на стол две порции жареной утки. Заставлять пожилого человека съедать обе - поступок куда более жестокий, чем отказ от загадочного приглашения.

С неизменной привязанностью,

Гидеон Вейл

Под письмом лежала карточка цвета слоновой кости. На одной стороне был напечатан адрес. На другой - тот же знак: круг, меридиан и длинная северная стрелка. Никакого названия.

Калев перечитал письмо дважды. На третьем чтении он уже не следил за словами, а спорил с ними. Особенно раздражала фраза об оправданиях. Он не считал себя человеком, который прячется за обстоятельствами. Напротив, последние восемь месяцев ему казалось, что он делает больше, чем от него можно требовать.

После смерти отца осталось тысяча восемьсот сорок два доллара долгов, включая закладную на дом, счет врача и неоплаченный товар в семейной лавке. Кaleb продал остатки лавочного запаса, закрыл помещение и устроился к Madden & Pike. К августу долг удалось сократить на двести девяносто долларов. Для этого он отказался от комнаты, которую снимал возле работы, и каждое утро ехал из Роксбери, экономя шесть долларов в месяц. По субботам он брал дополнительные поручения у склада и получал по семьдесят пять центов за доставку срочных образцов. Он не ждал чуда. Он работал.

И все же цифры упрямо не складывались в ту жизнь, которую он представлял себе в двадцать лет. После оплаты еды, угля, процентов и школьных расходов младшей сестры Элен у него оставалось слишком мало, чтобы говорить о накоплениях. Даже хороший месяц, когда комиссия доходила до двадцати одного доллара, не менял общей картины. Кaleb начинал подзревать, что ему понадобится десять лет лишь для того, чтобы выбраться из долгов, не говоря уже о собственном деле.

Он поднялся и прошел к окну. На стекле отражалось его лицо - молодое, уставшее и раздраженное. Утром он надел лучший костюм, уверенный, что покупатели увидят в нем энергичного представителя серьезного дома. Теперь воротник давил на шею, манжеты посеребрились от пыли, а папка с образцами казалась нелепым реквизитом человека, который весь день изображал уверенность.

Гидеон Вейл знал его отца почти тридцать лет. Они начинали вместе в конторе судового снабжения, потом разошлись: отец Калеба выбрал небольшую розничную торговлю, Вейл - посредничество и страхование грузов. В последние годы Вейл появлялся редко, но каждый его визит сопровождался каким-нибудь точным вопросом. Не "как идут дела?", а "какой товар у тебя покупают второй раз без скидки?" Не "доволен ли ты работой?", а "сколько покупателей из десяти ты можешь назвать по имени после первой встречи?" Кaleb обычно смеялся и уходил от ответа.

Теперь эти вопросы вспоминались неприятно отчетливо.

- Мистер Харроу, вы закрываете? - спросил мальчик у стеллажа.

Кaleb вздрогнул. Он совсем забыл, что в конторе есть еще кто-то.

- Да, Томми. Отнеси последние каталоги мистеру Пайку и можешь идти.

Мальчик сунул пачку под мышку и уже взялся за дверь, когда обернулся:

- А это вам приглашение на ужин?

Кaleb автоматически прикрыл карточку ладонью.

- Вроде того.

- Тогда идите. Если зовут кормить бесплатно, это всегда хорошее дело.

Дверь хлопнула, и Кaleb рассмеялся. Совет был глупым, но в нем имелось достоинство, которого не хватало его собственным размышлениям: он вел к решению.

Он снова сел за стол и положил рядом три предмета: письмо, карточку и сегодняшний лист посещений. На листе стояли фамилии двенадцати потенциальных покупателей. Возле одиннадцати он сам сделал пометки вроде "не сезон", "дорого", "уже есть поставщик", "нет времени". Возле двенадцатого - мастерской Хогана - значилось "подумает после ярмарки".

Вдруг Кaleb заметил то, чего не замечал весь день: все его записи объясняли, почему покупатели не купили. Ни одна не объясняла, что он сам сделал, чтобы они захотели купить.

Он прочитал фразу Вейла еще раз: после этой недели ты уже не сможешь объяснять свои результаты только рынком, ценами, удачей или характером покупателей.

Раздражение сменилось любопытством.

Кaleb достал из ящика маленький карманный календарь. На странице двадцать третьего сентября стояла запись: "Куинси. Повторный визит. 19:30". Он зачеркнул время, перенес визит на утро и ниже аккуратно написал: "20:00. Луисберг-сквер. Вейл".

Потом он вложил карточку обратно в конверт и убрал его во внутренний карман пиджака.

Решение заняло меньше минуты. Все возражения остались на месте: тайное общество звучало нелепо, неделя вне обычного маршрута могла стоить ему комиссии, а манера Вейла обращаться с людьми как с задачами временами выводила из себя. Но впервые за много месяцев Калеб увидел перед собой возможность, которая не обещала облегчить обстоятельства. Она обещала изменить его самого.

Эта мысль пугала сильнее, чем долги.

И именно поэтому он решил прийти.

* * *

ОБЩЕСТВО СЕВЕРНОГО МЕРИДИАНА

Роман о семи правилах торговли

Глава 2

002

ГЛАВА 2

Порог на Луисберг-сквер

В среду, двадцать третьего сентября 1891 года, Калеб Харроу провел утро так, будто вечером его не ждало ничего необычного. В половине девятого он был на складе Madden & Pike, в десять уже спорил с владельцем столярной мастерской о цене латунных петель, а к двум часам успел посетить еще пять клиентов. Только после обеда, когда мистер Пайк спросил, почему на четверг в его маршрутном листе не записан ни один адрес, Калеб вынужден был сообщить, что на несколько дней уезжает из обычного разъезда.

- Семейное дело, - сказал он, стараясь, чтобы ответ прозвучал окончательно.

Пайк посмотрел поверх очков.

- Семейное дело не платит комиссионных.

- Знаю.

- И не возвращает клиентов, если их забирает Беннетт.

Калеб тоже это знал. За неделю отсутствия он мог потерять две-три повторные заявки, а если повезет меньше - и постоянного покупателя. Еще утром этот расчет казался веским доводом остаться. Теперь он лишь сильнее раздражал. В письме Гидеона Вейла была неприятная точность: привычная жизнь всегда умела выставить счет за любую попытку изменить ее.

В шесть вечера Калеб вернулся в Роксбери, поужинал раньше обычного, переделался и уложил в небольшой кожаный саквояж две сорочки, сменный воротник, бритву, щетку, носки и конторскую тетрадь. Мать спросила, где он проведет неделю. Он ответил, что у старого друга отца, в городе. Это было правдой настолько, насколько позволяли обстоятельства.

Карточку из конверта он положил во внутренний карман.

К восьми без четверти наемный экипаж высадил его у западного края Луисберг-сквер. Вечер выдался прохладным. После недавнего дождя булыжник темнел, газовые фонари отражались в мокрых перилах, а между домами стоял запах сырого камня, конского пота и угольного дыма. Калеб расплатился с кучером, поставил саквояж на тротуар и достал карточку.

На ней значилось: «14, Louisburg Square. Западная сторона. Вход со стороны сада».

Он прошел мимо двух одинаковых фасадов и остановился перед третьим. Дом выглядел достаточно респектабельно, чтобы принадлежать богатому врачу, судье или человеку, который никогда не обсуждает цену вина. Но ничего не указывало на Общество. Ни таблички. Ни герба. Ни номера на двери. Только над полукруглой фрамугой блестел небольшой латунный знак - круг, пересеченный тонкой вертикальной линией, и длинная стрелка, направленная строго вверх.

Северный Меридиан.

Калеб машинально проверил часы. Без двух минут восемь.

Он поднялся по четырем ступеням, взялся за бронзовый молоток и замер. Неделю назад ему казалось, что самое трудное решение будет заключаться в том, идти сюда или нет. Теперь выяснилось, что у решений бывает продолжение. Можно согласиться на приглашение, приехать по адресу, подняться на ступени - и все равно в последний момент обнаружить желание развернуться.

Кaleb постучал.

Дверь открылась почти сразу.

На пороге стоял сухощавый мужчина лет шестидесяти в черном сюртуке. Волосы его были серебряными, подбородок гладко выбрит, а на правой руке виднелось тонкое кольцо с тем же знаком меридиана.

- Добрый вечер, сэр.

- Я к мистеру Гидеону Вейлу. Меня зовут Кaleb Харроу.

Мужчина не потянулся за карточкой и не проявил ни малейшего узнавания.

- По какому делу вы желаете видеть мистера Вейла?

Кaleb нахмурился.

- По его приглашению. У меня есть адрес.

- У многих людей есть адреса, сэр.

Это уже начинало напоминать дурную шутку, когда из глубины холла донесся знакомый голос:

- Сайлас, если заставишь его объяснять цель визита еще минуту, он решит, что я заманил его сюда, чтобы продать дом.

Гидеон Вейл появился из-за арки справа. На нем был темно-синий вечерний костюм, белый жилет и та самая серебряная булавка с северной стрелкой. Он двигался быстро, хотя трость в левой руке говорила о старой травме колена.

- Кaleb! Восемь без минуты. Твой отец пришел бы в восемь с семью минутами и заявил бы, что это я поставил часы вперед. Рад, что хотя бы пунктуальность ты унаследовал не от него.

Кaleb впервые за вечер улыбнулся.

- Рад вас видеть, мистер Вейл.

- Здесь на ближайшую неделю лучше Гидеон. Если станешь каждый раз произносить «мистер Вейл», мы потеряем полдня. Заходи.

Сайлас отступил. Кaleb переступил порог.

Холл оказался значительно просторнее, чем позволял предположить фасад. Пол был выложен светлым камнем с узкой полосой темного сланца, проходившей точно от входной двери к противоположной стене. По обе стороны поднимались лестницы на внутреннюю галерею второго этажа. Слева находилась гардеробная, справа - небольшая конторка с толстым гостевым журналом.

Сайлас раскрыл его на чистой строке и положил рядом стальное перо.

- Имя, место службы, дата и время прибытия, сэр.

Кaleb написал: «Caleb Harrow. Madden & Pike. 23 September 1891. 7:59 p.m.»

Он уже собирался поставить точку, когда заметил, что предыдущие строки заполнены людьми, прибывшими с разницей в десять-пятнадцать минут: Лайонел Фитч, страховая контора Bowles & Fitch; Томас Рид, агент Lowell Loom Works; Эдвард Слоун, банковский клерк; Джеймс Мерсер, представитель Atlantic Provision Company. Все были молоды. Никому, судя по почерку и должностям, не принадлежала половина Бостона.

Гидеон проследил за его взглядом.

- Позже познакомишься. Сегодня у каждого свой поручитель и своя дверь.

Он передал саквояж Сайласу, а затем положил ладонь Калебу на плечо.

- Сначала несколько минут без шуток.

Тон изменился так резко, что Кaleb выпрямился.

- Все, что ты увидишь и услышишь в этом доме в течение семи дней, предназначено тебе. Обсуждать это с мистером Пайком, друзьями, покупателями или любым человеком за пределами Общества нельзя. Не потому, что здесь прячут волшебные формулы. Причина проще: чужое объяснение почти всегда превращает принцип в сплетню. Ты можешь согласиться с этим условием?

- Могу.

- Хорошо. Второе. Я написал, что эта неделя способна изменить твою профессиональную жизнь. Не путай это с обещанием результата. Карта не переносит человека к месту назначения. Знание не делает работу вместо того, кто его получил.

- Я понимаю.

- Пока нет, - спокойно сказал Гидеон. - И это не упрек. Я хочу, чтобы ты понял до того, как мы пройдем дальше.

В глубине холла находились две высокие двери из темного дерева. На каждой не было ручки снаружи, только круглая латунная пластина на уровне груди. Между дверями на стене висели часы. Стрелки показывали восемь и две минуты.

Гидеон подвел Калеба к середине холла.

- Скажи мне, чего ты хочешь добиться.

- Я же писал вам в ответе. Выбраться из долгов. Хорошо зарабатывать. Возможно, однажды открыть собственное дело.

- Это перечень благих намерений. Я спросил, чего ты хочешь.

Калев почувствовал раздражение.

- Какая разница?

- Огромная. Закрой глаза.

- Здесь?

- Именно здесь. Ты собирался доверить мне неделю жизни, но стесняешься на десять секунд закрыть глаза в пустом холле?

Калев подчинился.

- Представь, что прошло пять лет, - продолжил Гидеон. - Долг отца погашен. Ты не ждешь субботней комиссии, чтобы купить уголь. Что ты видишь?

Сначала Калев увидел только темноту под веками. Потом появилась кухня в Роксбери. Мать сидела за столом и не считала монеты перед походом к бакалейщику. Элен вернулась из школы в новом пальто, а не в перешитом материнском. Затем картинка сменилась: небольшая контора с его фамилией на матовом стекле, два стола, карта Новой Англии на стене, образцы металла в аккуратных ящиках. На столе лежала книга заказов, где не было ни одной страницы, испорченной унизительной просьбой отсрочить платеж поставщику.

- Вижу, - сказал он тише.

- Что именно?

Калев рассказал.

Гидеон не улыбнулся.

- Теперь важный вопрос. Ты хочешь только получить эту картину или готов стать человеком, способным ее построить?

Калев открыл глаза.

- Разве это не одно и то же?

- Нет. В этом доме ты много раз убедишься, что желание результата и желание измениться ради результата - совершенно разные вещи.

Он постучал тростью по сланцевой линии в полу.

- Ты готов увидеть собственные ошибки без права каждый раз обвинять рынок?

- Да.

- Готов услышать, что некоторые качества, которыми ты гордишься, могут мешать тебе продавать?

Калёб помедлил.

- Да.

- Готов выполнять задания, которые покажутся нелепыми, слишком простыми или унизительными для твоего здравого смысла?

- Если вы объясните, зачем.

- Иногда объясню после.

Калёб усмехнулся.

- Тогда вы оставляете себе удобное преимущество.

- Именно. Я старше тебя на тридцать четыре года и собираюсь им воспользоваться.

На секунду серьёзность отступила. Затем Гидеон снова посмотрел прямо на него.

- Последний вопрос. Ты действительно хочешь пройти через эту дверь?

- Я уже приехал.

- Это не ответ.

- Я оставил работу на неделю.

- Тоже не ответ.

- Я согласился хранить молчание.

- И снова мимо.

Калёб сжал губы.

- Что именно вы хотите услышать?

- Ничего определенного. Я хочу, чтобы решение принадлежало тебе, а не сумме уже понесенных неудобств. Люди часто продолжают неверный путь только потому, что слишком много потратили, чтобы на него попасть. Этот порог не считается пройденным до тех пор, пока ты не выберешь его сейчас.

Калёб посмотрел на закрытые двери.

- Тогда да. Я хочу пройти.

Гидеон не двинулся.

- Даже если после этой недели тебе станет труднее оправдывать плохие результаты?

- Да.

- Даже если ты обнаружишь, что твоя нынешняя манера продавать хуже, чем тебе кажется?

- Да.

- Даже если знание окажется не подарком, а обязанностью?

Калёб нахмурился.

- Что значит «обязанностью»?

- Представь человека, который годами убежден, что проигрывает из-за невезения. Такая вера причиняет боль, но дает утешение: делать ничего не нужно, ведь причина снаружи. Теперь представь, что ему показали, где именно он ошибается, и как это исправить. С этого момента прежнее оправдание исчезает. Если он ничего не меняет, он уже знает, что сам выбрал прежний результат.

Калёб почувствовал, как внутри неприятно похолодело.

- И вы считаете это опасным?

- Для некоторых - да. Я видел людей, которым было легче не знать. Они получили инструкции, поняли их, а затем решили, что дисциплина слишком скучна, перемены слишком неудобны, а риск слишком велик. После этого каждый чужой успех напоминал им не о чужой удаче, а о собственном отказе действовать. Такое знание может сделать человека очень горьким.

Гидеон достал из кармана жилета небольшой ключ. Он был не золотым, а темным, почти черным, с длинным латунным стержнем и круглой головкой, на которой была выгравирована северная стрелка.

- Поэтому я спрашиваю еще раз, Кaleb Харроу. Хочешь войти?

Теперь ответ пришел без раздражения.

- Хочу.

Гидеон вставил ключ в правую дверь. Где-то внутри стены щелкнул тяжелый механизм.

Дверь открылась не в комнату, а в узкий коридор длиной футов двадцать пять. По центру пола продолжалась та же темная линия, но теперь она была инкрустирована в белый мрамор. На стенах висели не портреты, а старые карты: Бостонская гавань, побережье Массачусетса, торговые пути до Галифакса, Ливерпуля, Лиссабона и Вест-Индии. В каждой карте тонкой красной тушью был проведен меридиан.

В дальнем конце коридора виднелась единственная дверь, обитая зеленой кожей.

Гидеон отступил в сторону.

- После тебя.

Кaleb сделал первый шаг, затем второй. Под подошвами тихо скрипнул мраморный песок. Он почувствовал, что сердце бьется быстрее, чем когда он стоял снаружи.

Еще пять минут назад ему хотелось доказать, что он совершенно готов к этой неделе.

Теперь, когда дверь за спиной закрылась, Кaleb впервые серьезно усомнился в этом.

* * *

ОБЩЕСТВО СЕВЕРНОГО МЕРИДИАНА

Роман о семи правилах торговли

Глава 3

003

ГЛАВА 3

Комната северной черты

Коридор закончился у двери, обитой зеленой кожей и обведенной по краю медными гвоздями. Гидеон подошел к ней первым, но не открыл сразу. Он приложил палец к маленькой латунной пластине в центре.

На пластине была выгравирована одна короткая фраза:

«Карта не укрощает море. Она только не дает тебе лгать о том, где ты находишься».

- Чья это мысль? - спросил Кaleb.

- Мы спорим об этом уже лет сорок, - ответил Гидеон. - В библиотеке есть три версии происхождения. Каждая убедительнее двух остальных.

Он повернул ключ.

За дверью оказалась восьмиугольная комната без окон. Стены были обшиты темным орехом почти до потолка. По полу от входа к противоположной двери шла медная полоса шириной с ладонь. В центре стоял невысокий стол на четырех массивных ножках, а над ним с потолка свисала единственная лампа под матовым стеклом. Никаких кресел, картин или книжных шкафов.

На другой стороне комнаты находилась вторая дверь, совершенно такая же, как первая.

Кaleb огляделся.

- Если это приемная, ваши декораторы ненавидят гостей.

- Это не приемная.

- А та дверь куда ведет?

- Туда, куда тебе сегодня не нужно.

- Это ответ в духе Общества?

- Нет. Это ответ человека, который знает, что ты задашь еще пять вопросов и все равно попробуешь открыть ее.

Калёб подошел к столу. На нем лежали два предмета: толстая книга в потемневшем кожаном переплете и запечатанный конверт с его именем.

Книга привлекала взгляд сильнее. Ее обложка была потерта до рыжевато-коричневого цвета. По углам темнели латунные накладки, одна отсутствовала. Края листов были неровными, словно разные тетради когда-то сшили вместе. Между страницами виднелись полоски бумаги, обрывки лент и один высохший лист какого-то растения.

Калёб осторожно провел пальцем по корешку.

- Этой вещи больше ста лет.

- Значительно больше.

- Насколько?

Гидеон подошел к столу и положил трость рядом.

- Самая ранняя датированная запись сделана в марте 1472 года в Анконе, на Адриатике. Мы считаем, что первые тетради появились на несколько десятилетий раньше. В 1519 году книга оказалась у генуэзской семьи Мальфанте, занимавшейся морским страхованием и поставками зерна. В семнадцатом веке ее дополняли в Лиссабоне. В 1768 году капитан Эфраим Норт привез ее в Салем вместе с грузом пробки, оливкового масла и двумя ящиками навигационных инструментов. Через его внука книга попала к людям, которые позже основали наше Общество.

Калёб поднял брови.

- И вы уверены, что все это правда?

- Нет.

Ответ прозвучал так спокойно, что Калёб не сразу нашелся.

- Простите?

- Я уверен в нескольких датах, почерках, водяных знаках бумаги и в том, что капитан Норт действительно владел книгой к 1771 году. Все остальное представляет собой аккуратно собранную цепь свидетельств, в которой остаются промежутки. Если тебе нужен человек, готовый превратить предположение в факт ради красивой истории, ищи его не здесь.

Калёб улыбнулся.

- Это первое загадочное общество, которое я встречаю, где легенду портят собственными оговорками.

- Именно поэтому наши легенды живут дольше.

Гидеон приподнял обложку. На первой странице была нарисована роза ветров, но вместо обычных букв по краям стояли знаки на нескольких языках. В центре находилась та же длинная северная стрелка.

- Мы называем ее «Книгой меридиана». Это не единый трактат. Скорее, несколько поколений торговцев, посредников и судовладельцев оставляли здесь наблюдения о том, почему люди доверяют, почему отказываются, как принимают решения, где рождается ценность и почему одни сделки создают отношения на годы, а другие заканчиваются сразу после оплаты.

Калёб перелистнул несколько страниц. Он увидел латинские строки, итальянские записи, столбцы чисел, схему корабельного трюма, рисунок весов, а на одном листе - короткие фразы на английском, добавленные значительно позже.

- И вы все это прочитали?

- Не все. Некоторые записи настолько сокращены, что смысл спорен. Несколько страниц на смеси каталонского и купеческого шифра до сих пор вызывают драки среди наших переводчиков. Но важное повторяется снова и снова, независимо от века и языка.

- Приемы торговли?

Гидеон резко закрыл книгу.

- Нет. Никогда не путай прием с принципом.

Калевб отступил на полшага.

- В чем разница?

- Прием зависит от обстоятельств. Сегодня ты носишь каталог, образцы и прайс-лист. Через двадцать лет продавец может пользоваться совершенно другими средствами. Появятся новые товары, новые способы связи, другие сроки поставки. Фраза, которая отлично работала у торговца в 1840 году, может звучать глупо в 1891-м. Это прием. Его можно изучить, использовать и выбросить.

Гидеон снова положил ладонь на книгу.

- Принцип отвечает не на вопрос «что сказать во вторник в три часа покупателю железных изделий?», а на вопрос «что в человеческом решении остается прежним, независимо от товара?». Люди хотят быть понятыми. Они оценивают риск. Они сравнивают обещание с доверием к тому, кто его дает. Они не любят терять лицо. Они замечают, когда собеседник думает только о собственной выгоде. Эти вещи меняются гораздо медленнее, чем каталоги.

Калевб вспомнил двенадцать вчерашних визитов и собственный список причин отказа.

- Значит, ваши Семь правил взяты отсюда?

- Сформулированы на основе того, что повторялось здесь и в журналах наших старших членов. Не все правила записаны в книге в готовом виде. Было бы слишком удобно. Одно поколение наблюдало, другое проверяло, третье спорило и уточняло. В конце концов из сотен заметок осталось семь положений, которые выдерживали разные рынки, товары и характеры покупателей.

- А почему тогда не напечатать их на одной странице и раздать всем торговцам Бостона?

- Потому что прочитать правило и жить по нему - не одно и то же. Ты уже слышал это вчера.

Гидеон кивнул на конверт.

- Вот твоя страница. Открой.

Печать оказалась не сургучной, а восковой, серого цвета. Калевб сломал ее и достал плотный лист. Вверху было напечатано его полное имя. Ниже шли семь коротких строк без объяснений:

«Выбирай то, что усиливает твое направление.

Сначала заслужи право предлагать решение.

Назови место назначения раньше, чем начнешь путь.

Двигайся, пока сомнение еще спорит с тобой.

Строй имя дольше, чем длится сделка.

Верни упрямство, с которым ребенок учится ходить.

Слушай так, будто следующий ответ может изменить все».

Под ними стоял отдельный абзац:

«Ученик должен понять каждое правило в действии, записать его собственными словами и применить там, где результат можно проверить. Следуй по следам тех, кто проходил до тебя. Собери семь букв. Расположи их верно. Они образуют слово, которое меняет значение каждого правила и связывает их в одно целое».

Калевб перечитал лист.

- Это и есть ваши Семь правил?

- Это их самая короткая форма.

- Первая строка вообще может означать что угодно. «Выбирай то, что усиливает твое направление». Что именно выбирать? Людей? Мысли? Клиентов? Товары?

- Хороший вопрос.

- А вторая - « заслужи право предлагать решение». Я уже представляю Madden & Pike. Разве этого недостаточно, чтобы предлагать наш товар?

- Еще один хороший вопрос.
- Третья звучит как совет железнодорожной компании. Четвертая - как способ потерять деньги. Пятая похожа на проповедь. Шестая и вовсе ставит ребенка в пример взрослому человеку.

Гидеон улыбался все шире.

- Продолжай. Мне нравится, как быстро ты превращаешь незнание в обвинение.

Калев опустил лист.

- Я не обвиняю. Я пытаюсь понять.

- Нет. Пока ты пытаешься решить, достаточно ли правило похоже на то, во что ты уже веришь. Это другое занятие.

Фраза задела сильнее, чем Калев хотел показать.

- Хорошо. Тогда объясните.

- В течение недели.

- Все семь?

- Если будешь работать быстрее, чем спорить.

Калев посмотрел на нижний абзац.

- А это слово? Семь букв, которые я должен собрать. Что значит «по следам тех, кто проходил до меня»?

Гидеон взял трость и обошел стол.

- Общество существует в Бостоне достаточно давно, чтобы оставить следы не только в своих журналах. Его члены финансировали склады, страховые конторы, библиотеки, мастерские, часть городской застройки. Некоторые были архитекторами. Другие платили архитекторам. Третьи обладали слишком большим количеством свободного времени и странным чувством юмора.

- Вы хотите сказать, буквы спрятаны в городе?

- Некоторые можно назвать спрятанными. Другие лежат на виду уже десятилетиями.

Люди смотрят прямо на них и не видят, потому что не знают, что ищут.

Калев снова прочитал инструкцию.

- И мне нужно найти семь?

- По одной для каждого правила.

- В каком порядке?

- В правильном.

- Очень полезно.

- Если бы я написал их на обороте, ты закончил бы испытание еще до ужина и сделал бы из него ровно тот поверхностный пустяк, которым сейчас считаешь половину происходящего.

Калев сложил письмо пополам.

- А что это за слово?

- Если скажу, поиск станет нелепым.

- Но в письме утверждается, что оно связывает все правила. Как одно слово может делать что-то подобное?

- Не знаю, согласишься ли ты ответу, пока не пройдешь неделю.

- Попробуйте.

Гидеон задумался.

- Представь семь инструментов, лежащих на верстаке. Отдельно каждый полезен. Но если ты не понимаешь, что строишь, инструменты не складываются в ремесло. Слово внизу листа - не восьмое правило. Скорее, ответ на вопрос, ради чего остальные семь вообще имеют смысл.

Калев скептически посмотрел на него.

- И все это я должен добыть, бегая по Бостону за буквами?

- В том числе.

- В двадцать три года.
- Особенно в двадцать три года. В сорок три ты будешь слишком занят, чтобы признаться, насколько тебе нравится охота за подсказками.
Кaleb невольно рассмеялся.
Тишина комнаты сразу перестала казаться такой давящей.
- Хорошо. Допустим, я заинтригован.
- Только допустим?
- И раздражен.
- Прекрасное сочетание. Раздражение дает энергию, любопытство не позволяет уйти.
Гидеон направился к двери, через которую они вошли.
- А вторая дверь? - снова спросил Кaleb.
- Завтра она все еще будет существовать.
- Вы специально отвечаете так, чтобы мне хотелось открыть ее сильнее?
- Разумеется. Я же продавец.
Гидеон выключил лампу. Комната на мгновение погрузилась в почти полную темноту, и только медная полоса на полу поймала свет из коридора.
- Пойдем ужинать. У нас есть жареная утка, картофель с шалфеем и шесть человек, которых тебе полезно встретить прежде, чем ты окончательно решишь, что здесь собрались одни сумасшедшие.
Кaleb убрал письмо во внутренний карман рядом с карточкой.
Перед тем как выйти, он еще раз посмотрел на старую книгу.
Утром его главной заботой было не потерять за неделю несколько комиссионных. Теперь перед ним лежали семь непонятных правил, семь букв, неизвестное слово и обещание, что к концу недели он иначе увидит собственную работу.
Ни одна из этих вещей не давала ему денег.
И все же впервые за долгое время Калебу казалось, что он приблизился к чему-то более важному, чем очередной заказ.

* * *

ОБЩЕСТВО СЕВЕРНОГО МЕРИДИАНА

Роман о семи правилах торговли

Глава 4

004

ГЛАВА 4

Правило первое: усиливай направление

Столовая оказалась совсем не похожа на ту мрачную комнату, из которой Кaleb вышел несколькими минутами раньше. Здесь горели две люстры, в камине потрескивали буковые поленья, а на длинном столе стояли серебряные блюда, бутылки бордо и карточки с именами гостей. Шесть молодых людей, о которых говорил Гидеон, уже заняли свои места вместе с поручителями.

Кaleb успел познакомиться с тремя: Эдмундом Роу, агентом страхового дома из Провиденса; Томасом Блейком, торговавшим конторской мебелью в Нью-Йорке; и тихим Чарльзом Дойлом из Спрингфилда, представлявшим производителя котельной арматуры. Остальные разговоры смешались в общий шум.

Гидеон посадил Калеба справа от себя.

- Сегодня тебе не нужно впечатлять никого за этим столом, - сказал он, разворачивая салфетку. - Это редкая возможность. Постарайся не испортить ее привычкой говорить прежде, чем появится мысль.

- Я думал, первое правило касается выбора направления, а не молчания.

- Оно касается того, чем ты это направление питаешь. Молчание иногда оказывается отличным началом.

Принесли суп из устриц. Некоторое время Гидеон ничего не объяснял. Кaleb уже решил, что испытание на вечер закончено, когда наставник кивнул на небольшой кожаный футляр, лежавший рядом с его тарелкой.

- Открой.

Внутри находились два письма, два счета и вырезка из старой газеты. Бумага пожелтела, но цифры оставались разборчивыми.

На первом письме стояла дата: 11 февраля 1886 года. Его написал некий Артур Мэллори, тогда двадцатилетний агент фирмы Wetherby Fasteners. Руководство предлагало ему взять новый район продаж - Вустер и семь городков к западу от него. Условия были простыми: прежний оклад сохранялся, дорожные расходы оплачивались, а комиссия на новые счета в первые шесть месяцев поднималась с двух до трех процентов.

Во втором письме, датированном тремя днями позже, Мэллори отказывался.

- Почему? - спросил Кaleb.

- Прочитай середину.

Кaleb нашел нужный абзац. Мэллори писал, что обсудил предложение с четырьмя знакомыми коммивояжерами. Все четверо сочли район бесперспективным: фабриканты там якобы слишком верны старым поставщикам, железная дорога съедает время, а торговые дома Бостона уже поделили рынок между собой. Один из приятелей добавил, что поездки на запад станут «дорогим способом выяснить очевидное».

- Разумно, - сказал Кaleb. - Если люди знали район.

Гидеон положил рядом второй счет.

- Через неделю тот же участок предложили Джорджу Фелтону. Он был на два года младше Мэллори и до этого продавал крепеж только в восточных округах. Вот его расходы за март: сорок один доллар и восемьдесят центов на поезд, ночлег и наем экипажей. А теперь посмотри на этот лист.

Это был отчет за декабрь 1887 года. В нем значились сорок девять действующих счетов в новом районе и комиссионные Фелтона за год - 1 146 долларов.

Кaleb медленно перечитал сумму.

- Значит, друзья Мэллори ошибались.

- Возможно. А возможно, они были совершенно правы относительно того рынка, который знали сами. Вопрос в другом. Чьи страхи управляли решением Мэллори?

Кaleb снова посмотрел на письмо.

- Его собственные тоже, наверное.

- Безусловно. Но он собрал вокруг них хор и получил то, что искал: разрешение не верить.

Гидеон отпил воды.

- Это и есть первая часть правила: выбирай то, что усиливает твоё направление. Люди, разговоры, книги, привычки, даже те места, где ты проводишь свободный час, постоянно сдвигают твоё внимание. Не обязательно резко. Иногда на дюйм в день. Но если стрелка отклоняется каждый день, через год ты идёшь уже совсем не туда.

- Вы предлагаете отказаться от друзей, если они не разделяют мои амбиции?

- Нет. Это было бы и жестоко, и глупо. Дружба не обязана быть деловым советом. Я предлагаю перестать выдавать чужой страх за объективный прогноз.

Кaleb вспомнил разговор в конторе за два дня до поездки. Мистер Пайк, узнав, что он берет неделю отпуска, только пожал плечами и сказал, что «люди с состоянием обычно рожда-

ются в семьях, где состояние уже имеется». Один из рассыльных добавил, что настоящая удача в торговле зависит от того, кому достается хороший район.

Тогда слова показались Калебу трезвыми.

Теперь он впервые заметил, как удобно они устроены: каждое объяснение оставляло его прежним.

- Но ведь положительный настрой не изменит рынок, - сказал он.

- Слава Богу, - ответил Гидеон. - Иначе рынок зависел бы от настроения самых бодрых идиотов в городе.

Кaleb рассмеялся.

- Тогда что именно меняет настрой?

- То, что ты замечаешь, и то, что делаешь после того, как заметил. Не путай это с верой в чудеса. Если мост разрушен, улыбка не восстановит его. Но человек, который заранее решил, что пройти невозможно, не станет искать паром, другой мост или лодку.

Гидеон вынул из футляра газетную вырезку. Это было объявление о закрытии небольшой прачечной на Харрисон-авеню летом 1889 года.

- Видишь название? Hollis Steam Laundry. Владелец, Натан Холлис, дважды приходил в Madden & Pike за латунными защелками для дверей паровых шкафов.

Кaleb удивленно поднял голову.

- Я знаю эту фирму. Мистер Пайк говорил, что они разорились из-за плохого управления.

- Может быть. А теперь послушай продолжение. За четыре месяца до закрытия Холлис трижды жаловался вашему складу, что стандартные защелки разбалтываются от постоянного нагрева и влажности. Каждый раз ему продавали такие же, потому что именно они были в каталоге под номером Н-17. Никто не спросил, сколько дверей выходит из строя, как часто останавливается работа и есть ли у него возможность заказать другой сплав.

Кaleb нахмурился.

- Откуда вы знаете?

- Потому что Холлис был моим клиентом по страховке оборудования. Я видел его журнал ремонта. За восемь недель он заменил двадцать семь защелок. Проблема стоила ему не цену металла, а часы простоя.

- И вы думаете, мы могли предложить что-то другое?

- Я знаю, что могли. В вашем же каталоге на странице сто двенадцать есть никелированная судовая защелка М-4. Она дороже на тридцать восемь центов, но рассчитана на влажную среду и сильный нагрев. Возможно, она бы не спасла предприятие Холлиса. Закрытие редко имеет одну причину. Но вы даже не попытались выяснить, что он на самом деле покупал.

Кaleb почувствовал неприятное желание возразить.

- Я не обслуживал этот счет.

- Именно. Тебе очень хочется, чтобы этот пример был не о тебе.

- Разве это не естественно?

- Естественно. Но бесполезно.

Подали утку. Несколько минут они ели молча.

Потом Гидеон спросил:

- Что ты продаешь?

- Скобяные товары.

- Это название категории. Что продаешь лично ты?

- Петли, защелки, дверные ручки, замки, крепеж, печную арматуру. Иногда инструменты.

- И зачем человек покупает у тебя петлю?

Кaleb пожал плечами.

- Чтобы повесить дверь.

- Уже лучше. А зачем ему дверь?

- Чтобы закрыть помещение.
- Зачем закрыть?
- Для безопасности. Чтобы не было сквозняка. Чтобы отделить одну комнату от другой.

Смотря что за дверь.

Гидеон поднял вилку, словно дирижерскую палочку.

- Вот. Смотря что за дверь. Товар один и тот же только в каталоге. В жизни он становится частью чьего-то результата.

Он указал на замок у двери в столовую.

- Владелец пансиона покупает замок не ради красивого латунного цилиндра. Он покупает спокойный сон гостей и меньше претензий. Столяр покупает петли не ради трех дюймов стали. Он покупает возможность закончить заказ в срок и не возвращаться через месяц исправлять провисшую дверь. Механик покупает ключ не потому, что восхищен длиной рукоятки. Ему нужно отвернуть гайку, не сорвать грани и не потерять полдня.

Калев отложил нож.

- Это звучит очевидно, когда вы так говорите.

- Большинство полезных вещей становятся очевидными после того, как их назвали. До этого они почему-то спокойно прячутся у нас перед носом.

- Но при чем здесь «усиливай направление»?

- При самом прямом. Если ты день за днем думаешь только о том, что тебе нужно продать, ты замечаешь каталожные номера, остатки на складе, комиссию и собственный план. Если приучишь себя думать о том, что человеку нужно изменить, начнешь замечать его трудности, потери, сроки и цели. Фокус не создает возможности из воздуха. Он позволяет увидеть уже существующие.

Калев постучал пальцем по краю стола.

- Значит, первое правило - думать позитивно о покупателях?

- Слишком узко. И слово «позитивно» часто портят люди, которые хотят заменить им работу. Я бы сказал иначе: сознательно выбирай мысли и окружение, которые делают тебя внимательнее к возможностям и ответственнее за собственные действия.

- А негативные мысли просто выгонять из головы?

- Не факты. Никогда не выгоняй факты. Если у тебя осталось три доллара, не называй их тридцатью, чтобы почувствовать себя лучше. Если клиент говорит, что твоя поставка опоздала, не улыбайся и не объявляй задержку «возможностью для роста». Это нелепость. Но не добавляй к факту еще десять приговоров: «я всегда опаздываю», «рынок против меня», «клиенты неблагодарны», «ничего не получится». Факт требует ответа. Приговор разрешает бездействие.

Калев вспомнил свой список из двенадцати визитов накануне приглашения. Один твердый отказ, семь вежливых, четыре разговора без решения. Вечером он назвал день провальным и отправился домой.

- Я даже не записал, почему они отказали, - сказал он.

- Вот именно. Ты выбрал слово «провал» и перестал исследовать.

Гидеон повернул к нему ладонь.

- Теперь неприятная часть.

- До сих пор было приятно?

- Для меня - чрезвычайно.

Калев усмехнулся.

- Говорите.

- Ты хочешь изменить доход, положение семьи и будущую карьеру. Но до сегодняшнего вечера надеялся сделать это, не слишком меняя себя.

Калев хотел немедленно возразить, но вспомнил разговор у двери.

- Возможно.

- Представь, что завтра ты повторишь сегодняшние привычки. Те же маршруты, те же вступительные фразы, те же попытки быстрее добраться до презентации, те же объяснения после отказа. Какой результат получишь?

- Примерно тот же.

- Через месяц?

- Тоже.

- Тогда почему тебя удивляет мысль, что новый результат требует нового поведения?

Калев провел рукой по подбородку.

- Потому что легче представить новые обстоятельства. Хороший район. Более дешевый товар. Богатого клиента.

- Конечно. Внешний мир удобен тем, что его можно назначить виноватым и не просить разрешения.

Гидеон наклонился ближе.

- Самосовершенствование всегда выглядит как потеря, пока человек считает себя готовым продуктом. Ему кажется, что придется отказаться от характера, привычек, друзей, достоинства. Но вопрос надо ставить иначе: что ты приобретешь, если станешь тем, кем сейчас не являешься?

- И что является альтернативой?

- Остаться тем же человеком и продолжить удивляться тем же результатам.

Это прозвучало без угрозы, почти буднично.

Калев посмотрел на свои руки. Он вдруг ясно увидел разницу между желанием выбраться из нынешнего положения и готовностью перестроить собственную работу.

Гидеон позволил ему помолчать, затем спросил:

- Еще один вопрос. Когда ты заходишь к покупателю, что ты чувствуешь к товару, который несешь?

- Что значит - чувствую?

- Именно то и значит. Представь, что завтра ты показываешь хозяину гостиницы новый дверной замок. Ты убежден, что этот замок поможет ему? Или просто надеешься получить заказ?

- Я знаю характеристики.

- Я спросил не о характеристиках.

- Если товар хороший, наверное, поможет.

- «Наверное» слышно сильнее любой уверенной речи.

Гидеон указал на остальных кандидатов. Томас Блейк в этот момент оживленно рассказывал своему поручителю о новом типе письменного стола.

- Продажа начинается не с денег, Калев. Деньги приходят позже. Сначала один человек должен поверить, что другой понимает его положение и предлагает полезное изменение. Если ты сам не знаешь, в чем польза, у тебя остается только давление, красноречие и скидка.

- А если я искренне верю в товар, но он клиенту не подходит?

- Тогда твоя искренность превращается в опасность. Поэтому вера без понимания потребности бесполезна. Ты должен знать две вещи одновременно: как твой товар способен помочь и нуждается ли конкретный человек именно в этой помощи.

Калев медленно кивнул.

- Значит, мне нужно сначала разобраться, что на самом деле получают мои нынешние покупатели.

- Наконец-то ты сказал это сам.

Гидеон улыбнулся и поднял бокал.

- Вот твое первое правило в рабочем виде. Не поклоняйся бодрости. Не притворяйся, что препятствий нет. Выбирай людей, разговоры и мысли, которые держат тебя лицом к воз-

возможности. Отделяй факт от приговора. И учись видеть в своем товаре не вещь, которую тебе велено продать, а изменение, за которое другой человек готов заплатить.

- И этого достаточно, чтобы стать успешным?

- Нет.

Ответ прозвучал так быстро, что Калев рассмеялся.

- Тогда зачем столько разговоров?

- Потому что без этого остальное будет работать против тебя. Компас не доставляет корабль в порт, но попробуй добраться без него в тумане.

Гидеон взял со стола лист с семью правилами и провел ногтем по первой строке.

«Выбирай то, что усиливает твоё направление».

- Сегодня вечером ты понял только начало, - сказал он. - Завтра станет труднее.

- Утешает.

- Не должно.

В этот момент слуга убрал тарелки и поставил перед Калевом маленькую чашку черного кофе. Рядом лег тонкий карандаш в серебряном держателе.

Гидеон кивнул на него.

- Не теряй. Через несколько минут он тебе понадобится.

Калев посмотрел на карандаш.

- Для чего?

- Чтобы впервые за эту неделю перестать надеяться на память.

ОБЩЕСТВО СЕВЕРНОГО МЕРИДИАНА

Роман о семи правилах торговли

Глава 5

005

ГЛАВА 5

Линия, которая начинается со слушания

Когда кофе был выпит, Гидеон отодвинул свою чашку и жестом подозвал Сайласа. Дворецкий принес плоскую коробку из темного дерева и поставил ее перед Калевом.

- Это еще одно испытание? - спросил Калев.

- Нет. Инструмент.

В коробке лежал журнал в переплете из темно-зеленой кожи. По краям шла тонкая серебряная нить, а в центре обложки был вытиснен знакомый знак Северного Меридиана: круг, вертикальная черта и длинная стрелка, уходящая вверх.

Калев провел пальцем по тиснению.

- Та же метка, что на карточке и над входом.

- Разумеется.

- Я уже понял, что она обозначает направление.

- Это только половина смысла.

Гидеон повернул журнал так, чтобы свет падал на эмблему сбоку.

Тогда Калев заметил то, чего прежде не видел. По обе стороны вертикальной линии в круге были два неглубоких дугообразных надреза. С расстояния они казались частью декоративной насечки.

- Что это?

- Старое напоминание. Две дуги - два наблюдения. Одна линия - одно утверждение.

- Не слишком понятно.

- Так и задумано. Члены Общества формулируют это проще: прежде чем говорить о решении, получи как минимум две порции новой информации от человека, которому собираешься его предлагать.

Кaleb усмехнулся.

- Я думал, вы скажете что-нибудь про два уха и один рот.

- Это говорят все. И почти никто не слушает вдвое больше, чем говорит.

Гидеон открыл журнал. Все страницы были пустыми, кроме первой. На ней вверху стояли имя Калеба, дата его вступительной недели и короткая строка: «Записывай не то, что звучит умно. Записывай то, что изменит твое следующее действие».

- Каждому ученику дают такой?

- Да. И каждый сначала уверен, что его память лучше бумаги.

Кaleb поднял бровь.

- Моя действительно неплохая.

- Прекрасно. Тогда тебе особенно полезно будет заметить, сколько она выбрасывает.

Гидеон вынул из кармана маленькую записную книжку. Ее обложка была почти белой от времени.

- Это мой первый журнал. Я начал его 7 октября 1857 года. Через три месяца я был уверен, что уже усвоил все важное и могу писать реже. Знаешь, что происходит на следующих сорока страницах?

- Вы становитесь богаче?

- Я повторяю одни и те же ошибки под разными названиями.

Он раскрыл книжку на середине.

- Вот 14 января 1858 года: «Слишком рано назвал цену, не выяснив, кто принимает решение». Через две недели: «Разговор с владельцем склада оборвался после обсуждения стоимости». Еще через месяц: «Покупатель попросил время подумать, хотя я объяснил все преимущества». Три записи, одна ошибка. Я не видел повторения, пока не прочитал страницы подряд.

- И журнал помог?

- Журнал не помогает тому, кто пишет для красоты. Но он делает ложь неудобной. В голове мы легко превращаем три одинаковых провала в три несвязанных несчастья. На бумаге сходство выглядит оскорбительно ясно.

Кaleb перелистнул пустые листы.

- Что именно я должен записывать?

- Наши разговоры. Свои возражения. То, с чем не согласен. Примеры, которые задели. Вопросы, на которые не знаешь ответа. И особенно обещания самому себе.

- Вы будете читать?

- Нет.

- Никогда?

- Если однажды сам попросишь. Иначе журнал принадлежит только тебе.

- Тогда как вы узнаете, что я выполняю задание?

Гидеон пожал плечами.

- Никак.

- Станный способ обучать.

- Напротив. Очень точный. Если тебе нужен надзиратель, чтобы улучшать собственную жизнь, проблема находится глубже любого правила Общества.

Кaleb замолчал.

Гидеон подвинул к нему карандаш, который Сайлас оставил рядом с кофе.

- Первое задание займет около тридцати минут. Сегодня, перед сном, составь список десяти покупателей, с которыми работал за последние шесть месяцев. Не лучших и не худших - тех, кого хорошо помнишь.

- Десять имен. Это просто.

- Под каждым именем четыре строки. Первая: что человек у тебя купил. Вторая: что он пытался изменить в своей работе или жизни. Третья: какой результат он, вероятно, считал ценным. Четвертая: откуда ты это знаешь.

Кaleb сразу перестал улыбаться.

- Последняя строка будет сложнее.

- Именно ради нее все и делается.

- А если я не знаю, что он пытался изменить?

- Пиши: «не знаю».

- Это выглядит не слишком полезно.

- Это может оказаться самой полезной фразой на странице. «Не знаю» указывает на вопрос, который следовало задать. Гораздо опаснее записать догадку и потом обращаться с ней как с фактом.

Кaleb открыл журнал на первой чистой странице и написал число: 23 сентября 1891 года.

- Значит, я должен вспоминать прошлые продажи.

- Да. И считать не товар, а результат. Вчера ты мог продать шесть дюжин латунных петель. Для склада это шесть дюжин петель. Для клиента это может быть сорок восемь дверок новых шкафов, которые должны открываться без перекоса к пятнице. Разница между этими описаниями и есть разница между товаром и задачей.

- А как это связано со слушанием?

- Непосредственно. Ты не можешь узнать задачу, если все время объясняешь товар. И не можешь предложить решение, если не понял, что человек считает успехом.

Гидеон откинулся на спинку кресла.

- Завтра я хочу, чтобы ты попробовал еще одно правило разговора. В каждой деловой беседе задавай два вопроса, на которые действительно не знаешь ответа, прежде чем высказывать первое предложение о покупке.

- Только два?

- Для тебя это уже будет революция.

Кaleb фыркнул.

- Я задаю вопросы.

- Вопросы бывают разными. «Вам ведь нужна надежная петля?» звучит как вопрос, но ответ уже вложен внутрь. «Вы используете стандартный размер?» может быть полезным уточнением, но не всегда открывает новую информацию. А вот «что должно измениться после того, как вы установите эти петли?» заставляет тебя услышать то, чего ты не мог знать заранее.

- Покупатель может решить, что я ничего не понимаю в его деле.

- Если спросишь лениво - может. Если спросишь потому, что хочешь подобрать подходящее решение, он скорее заметит разницу между интересом и невежеством.

Кaleb записал на полях: «Два вопроса до предложения».

- Вы говорили, что знак имеет две половины смысла. Первая - направление. Вторая - наблюдение?

- Точнее, измерение положения. Моряк не узнает, где находится, просто глядя на карту. Он сравнивает карту с внешними признаками - звездой, береговой линией, глубиной, временем. Продавец тоже постоянно рискует принять собственную карту за местность. Каталог говорит, что товар полезен. Прайс-лист говорит, сколько он стоит. Начальник говорит, какой план надо выполнить. Но только покупатель может сообщить, какая задача существует перед ним сейчас.

- Поэтому меридиан начинается со слушания.

- Именно.

Гидеон удовлетворенно кивнул.

- Вот теперь эмблема принадлежит тебе чуть больше, чем час назад.

За столом уже становилось шумнее. Несколько старших членов перешли к камину. Эдмунд Роу спорил с поручителем о страховании складов, Томас Блейк рассматривал резьбу на бильярдном кие, который принес слуга из соседней комнаты.

Калев закрыл журнал.

- А что насчет букв?

- Каких букв?

- Очень смешно. Тех семи, из которых должно сложиться слово.

- Ах, этих.

- В комнате с книгой вы сказали, что следы оставлены по всему Бостону.

- Так и есть.

- Тогда когда мы начнем искать?

Гидеон посмотрел на часы.

- Мы уже начали.

Калев замер.

- Здесь есть буква?

- Есть.

- В столовой?

- Именно.

Он оглядел помещение. Теперь задача казалась почти оскорбительно простой. Стены были отделаны красным деревом. Над камином висела морская карта Массачусетского залива. На буфете стояли серебряные канделябры. По краю потолка шла лепнина с листьями аканта. Между окнами располагались три небольших портрета. На дверях - латунные ручки и овальные накладки.

Калев поднялся.

- Можно ходить?

- Если не наступишь мистеру Роу на ногу.

Он начал с карты. Проверил подписи портов, инициалы картографа и декоративную рамку. Ничего. Затем осмотрел каминную решетку, ножки стульев, узор ковра и серебряную подставку для графинов.

Через пять минут Гидеон продолжал сидеть, скрестив руки.

- Вы наслаждаетесь этим.

- Чрезвычайно.

- Буква действительно видна без того, чтобы что-нибудь откручивать?

- Да.

- И она в этой комнате?

- Да.

- И я смотрел на нее сегодня?

Гидеон улыбнулся.

- Много раз.

Калев вернулся к своему месту и медленно осмотрел стол. Тарелки, приборы, солонки, подсвечники, коробка из-под журнала.

Ничего.

- Дайте подсказку.

- Нет.

- Одну.

- Хорошо. Ты ищешь предмет. Попробуй поискать форму.

Калев нахмурился.

Он снова посмотрел на камин. Потом на пространство между ножками стола. На тени от подсвечников. На узоры спинок кресел.

И вдруг увидел.

На внутренней стороне высокой спинки кресла Гидеона деревянная резьба состояла из двух переплетенных ветвей. Если смотреть прямо, они казались обычным орнаментом. Но промежутки между ними образовывали четкую латинскую S.

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.