

АЛЕКСЕИ ВЕКШИН

СТО ДНЕЙ ДО НУЛЯ



Алексей Векшин
Сто дней до нуля

«Автор»

2026

Векшин А.

Сто дней до нуля / А. Векшин — «Автор», 2026

Максим Ершов обещает тысячам зрителей провести новый фестиваль вместо отменённого — за сто дней. Наутро его увольняют. Теперь у него есть публичное обещание, ограниченные деньги и музыканты с собственными планами. Конкурент готов помочь, спонсор готов всё переделать, а женщина, которую Максим любит, больше не верит красивым словам. Ему предстоит собрать команду — и научиться доводить вечер до конца.

© Векшин А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Три тысячи девятьсот недовольных	5
Глава 2. Ты теперь никто	11
Глава 3. Очень дорогая глупость	17
Глава 4. Люди, которые ещё не ушли	21
Глава 5. Первые деньги	26
Глава 6. Назовём это репетицией	31
Глава 7. Первый провал	35
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Алексей Векшин

Сто дней до нуля

Глава 1. Три тысячи девятьсот недовольных

За сорок семь минут до открытия фестиваля Максим Ершов выбирал, в какой рубашке выйти к зрителям. В белой он выглядел человеком, который продаёт квартиры на месте будущего леса. В чёрной — человеком, который знает, куда этот лес делся.

Он оставил чёрную. В ней меньше было видно пот.

У зеркала в служебном вагончике лежали три пропуска, чужая расчёска и половина сэндвича, завернутая в лист с расписанием выступлений. Максим отодвинул хлеб от фамилии главного артиста, поправил воротник и проверил телефон. Руководитель спонсорского отдела автомобильного дилера наконец ответил: «В понедельник обсудим».

Сегодня была суббота. Деньги были нужны в четверг.

Максим написал: «Отлично, договорились!» — и стёр. Ничего они не договорились. Он набрал более осторожное «Буду на связи», отправил и убрал телефон в карман.

Дверь вагончика открылась так резко, что зеркало качнулось на стене.

— Большую сцену не запускают, — сказала Вера.

У неё в руках были планшет и два бумажных стаканчика. Один она поставила перед Максимом, второй держала слишком крепко: крышка продавилась внутрь.

— Белый?

— Белый.

— Я ему объяснял про платёж.

— Теперь он тебе объяснит про сцену.

Вера прошла назад к двери, не проверяя, идёт ли он за ней. Максим взял стаканчик и догнал её у ступенек.

За вагончиком уже работала фестивальная жизнь: по дорожке катили холодильник, волонтёр привязывал к дереву указатель, двое мужчин несли искусственную пальму так, будто это была раненая товарищеская пальма. Пахло нагретой травой, жареным луком и краской от новых ограждений. Со стороны входа доносился ровный гул голосов.

Максим привык любить этот час. Ещё ничего не началось, всё уже было обещано, и люди некоторое время считали обещания настоящими вещами.

Роман Белый стоял у пульта большой сцены. На чёрной футболке у него белело пятно пыли; на складном столе лежали папка, строительные перчатки и маленький жёлтый фонарь. Рядом двое техников сворачивали кабель. Музыка, звучавшая здесь десять минут назад, прекратилась.

— Рома, добрый вечер.

— Был.

— Давай отойдём.

— Мне тут хорошо.

Максим оглянулся на техников. Один сразу опустил голову, второй продолжал смотреть с вполне законным интересом.

— Остаток уйдёт в понедельник. Я лично занимаюсь.

Белый перевернул верхний лист в папке и показал дату.

— Во вторник ты лично занимался средой. В среду — четвергом. Вчера занимался сегодняшним утром. У тебя напряжённая работа.

— Мы сейчас не можем остановить фестиваль из-за одного перевода.

— У тебя неоплаченная работа и незаконченная приёмка. Запускать нечего.

Максим посмотрел на сцену. Снизу она выглядела готовой: огромный экран, световые приборы, чёрная крыша, две лестницы. На боковом полотнище ветер раздувал слово «Вместе» — название фестиваля, которое они долго выбирали и в конце концов взяли за его безопасную бессодержательность.

— Что именно не закончено?

Белый ткнул пальцем в строку. Максим прочитал и не понял двух слов из пяти.

— Скажи по-человечески.

— По-человечески: я должен проверить, что всё это можно включить и пустить сюда людей. Проверка не закончена. Людей не пускаем.

— Но если оплатить сейчас?

— Будем заканчивать работы. Деньги не делают готовую сцену. Люди делают.

Вера стояла сбоку. Максим особенно остро чувствовал, что она молчит. Обычно у неё находилось замечание, вопрос, предложение; сейчас она дала ему возможность самому пройти разговор до конца.

— Сколько времени?

— Сначала пусть закончат. Потом скажу.

Максим отошёл на несколько шагов и позвонил директору.

Денис Валерьевич ответил не сразу. На заднем плане что-то коротко звякнуло, словно поставили чашку на блюде.

— Я знаю, — сказал он вместо приветствия.

— Надо платить Белому. Прямо сейчас.

— Нечем.

Максим прикрыл свободной рукой второе ухо. За сценой запустили двигатель, и он решил, что плохо расслышал.

— Что значит нечем?

— Это значит, что ожидаемого поступления нет.

— Мы можем перекинуть с другого проекта?

— Нет.

— Взять короткие деньги?

— Макс, слушай внимательно. Мероприятие отменяем.

Максим посмотрел в сторону входа. Над деревьями виднелись флаги, каждый с той же надписью «Вместе». Там стояли люди. Он видел их, когда ехал сюда: женщина в красном дождевике, хотя прогноз обещал солнце; парень с гитарой за спиной; компания, которая уже успела поссориться из-за места на парковке.

— Открытие через сорок минут.

— Я умею смотреть на часы.

— Приезжай.

— Не смогу.

Максим впервые за весь разговор услышал в голосе директора что-то, похожее на усталость. Денис Валерьевич всегда говорил бодро, даже когда сообщал неприятное, и от этого неприятное некоторое время казалось недоразумением.

— Нам нужно согласованное объявление, — продолжил директор. — Без импровизации. Скажи, что возникли обстоятельства, препятствующие проведению. Порядок возврата публикуем.

— Когда?

— Как только подготовят.

— Денис, там очередь до дороги.

— Поэтому надо спокойно сообщить и не создавать дополнительных обязательств. Я пришлю текст.

Связь оборвалась.

Максим ещё секунду держал телефон у уха. Потом убрал руку и обнаружил, что кофе пролился ему на пальцы.

Вера подошла сама.

— Отменяем?

Он кивнул.

Она выдохнула через нос, глянула на часы и набрала номер.

— Лёша, вход не открывайте. Да, совсем. Позови старшего охраны, мы идём. И стойки от прохода уберите, людям нужно место. Я сейчас.

Максим хотел сказать, что ещё можно попробовать спасти вечер. Переставить выступления на малую сцену, договориться с артистами, объявить задержку. Он даже начал складывать в уме фразу: «Фестиваль меняет формат, сохраняя...»

— Не предлагай малую, — сказала Вера, не глядя на него. — Она не для этой толпы. И артисты уже снимаются.

Его телефон зазвонил. Менеджер главного участника фестиваля говорил без раздражения, что было хуже любого крика. Подтверждение предусмотренной договором оплаты они не получили, необходимые гарантии тоже. Выезд артиста остановлен. Письмо отправлено директору и Максиму.

— Дайте двадцать минут, — попросил Максим.

— На что?

Он ничего не ответил.

— Мне жаль, — сказал менеджер. — Но у нас тоже люди.

В служебной зоне всё ещё переносили мебель, чинили указатели, разгружали коробки. Максим поймал проходившего волонтера за плечо и попросил передать координатору, что подготовку нужно остановить. Парень дважды переспросил, потом посмотрел на Верину спину и побежал за ней.

У входа их ждал старший охраны, широкий мужчина с аккуратно застёгнутым воротником. Он слушал Веру, одновременно следя за очередью.

— Пока объявления нет, будут подходить новые, — сказал он. — И всем потребуется объяснить одно и то же. У вас кто говорит?

— Я, — ответил Максим.

— Тогда вон оттуда. Сбоку от входа, чтобы вас видели. Микрофон сюда можно?

Вера уже звонила технику малой сцены. Через несколько минут тот принёс переносную колонку и радиомикрофон. Привычный рабочий звук — щелчок включения, короткая проверка — вдруг показался Максиму чрезмерно громким.

Он прошёл к внутренней стороне ограждения.

Людей в очереди было меньше, чем ему представлялось со стороны дороги, но достаточно, чтобы разглядеть только первые ряды. Остальные тянулись вдоль аллеи, за палатки билетного контроля. Кто-то сидел на траве. Маленькая девочка с синими косами ела яблоко, придерживая обеими руками. У женщины рядом на шее висели наушники для защиты детского слуха.

— Проверка звука, — сказал Максим.

По привычке хотел добавить шутку. Хорошо, что не придумал.

К нему повернулись. Из глубины очереди крикнули:

— Уже запускаете?

— Добрый вечер. Меня зовут Максим Ершов, я коммерческий директор компании-организатора.

Назвать должность было легко. Её он произносил на встречах, в ресторанах, по телефону, иногда даже там, где никто не спрашивал.

На экране появилось сообщение директора. Максим успел прочитать: «По независящим от организатора техническим причинам...»

Он погасил экран.

— Сегодня фестиваль не состоится.

Первой реакцией стало отсутствие реакции. Женщина с наушниками продолжала поправлять девочке косу. Парень у ограждения улыбнулся, ожидая продолжения.

Потом из середины очереди спросили:

— Совсем?

— Да.

Человек в панаме поднял распечатанный билет.

— А это мы зачем покупали?

Голоса наложились друг на друга. Кто-то требовал позвать директора, кто-то — открыть ворота, кто-то сообщил, сколько часов ехал. Максим попробовал продолжить объяснение и сам не услышал свою фразу.

Старший охраны встал ближе к ограждению. Вера тихо сказала:

— Коротко. Не перекрикивай.

Максим дождался небольшого провала в шуме.

— Работы на большой сцене не приняты. Запускать её нельзя. Часть обязательств перед подрядчиками и артистами компания не выполнила. Поэтому концерта сегодня не будет.

— Так вы деньги собрали! — крикнул мужчина с билетом. — До вчерашнего дня продавали!

Это было правдой. Вчера в семь вечера Максим согласовал последнюю рекламную рассылку: «Встретимся завтра». Он помнил, как Ася прислала ему макет и спросила, точно ли всё подтверждено.

Он ответил: «Да, работаем».

— Деньги за билеты подлежат возврату, — сказал он. — Информация будет у билетного оператора и на наших официальных страницах.

— Будет когда?

— Мы разместим...

— Вы прямо сейчас верните!

Телефоны в первых рядах уже были подняты. Раньше Максиму нравилось, когда его снимали. Он умел держать лицо, находить глазами камеру, не опускать подбородок. Теперь он не знал, куда смотреть, потому что любой взгляд попадал на человека, которому он испортил день.

Из толпы вышла невысокая женщина в жёлтой куртке. С ней был мальчик лет двенадцати, державший под мышкой новый свёрнутый плакат.

— Мы из области, — сказала она. — Две пересадки. Последний автобус в восемь. Если вы решили отменять, почему не сообщили утром?

— Я узнал сейчас.

Она посмотрела на его пропуск.

— А вы кто тогда у них?

Максим убрал пропуск в карман. Поздно: женщина уже прочла должность.

За её спиной кто-то громко смеялся, но это был смех человека, который добрался до предела злости. Вера разговаривала с охраной, показывала на боковой проход. Нужно было помочь людям разойтись, не загородив дорогу тем, кто ещё подходил к входу.

— Почему мы должны вам верить? — спросил парень у самого ограждения. — Вы нам час назад концерт обещали.

— Я понимаю, что...

— Да ничего ты не понимаешь!

Максим замолчал. Он и правда собирался сказать фразу, которой отвечал на жалобы партнёров, задержки поставок и любые обстоятельства, неприятные обеим сторонам. После неё обычно следовало удобное предложение, позволявшее закончить разговор.

Здесь заканчивать было нечего. Люди не сидели напротив него за столом, между ними не лежали чашки, и никто не собирался побережечь его самолюбие ради следующего проекта.

— Фестиваль будет, — сказал Максим.

Вера повернула голову.

Он слышал собственный голос из колонки с небольшой задержкой. Это давало странное ощущение, будто фразу произнёс кто-то другой и теперь ему нужно догнать этого человека.

— Я займусь этим. Мы сделаем новое мероприятие.

— Когда? — немедленно спросили из очереди.

Он мог ещё остановиться. Сказать, что сообщит после переговоров. Передать микрофон Вере и заняться тем, что действительно было возможно сегодня: объявлениями, транспортом, персоналом.

В голове мелькнули три месяца. Затем удобная круглая цифра, которую легко повторить.

— Через сто дней.

Вера шагнула к нему и негромко сказала:

— Максим, у тебя ничего нет.

— За сто дней я постараюсь собрать фестиваль заново, — продолжил он в микрофон. — Для тех, кто захочет прийти. Кто хочет деньги назад, должен получить возврат. Ждать нового фестиваля для этого не требуется.

— А платить кто будет?

— Я найду решение.

Он понял, как это прозвучало, и добавил:

— Я не могу вернуть вам деньги здесь, у ворот. И не буду говорить, что всё уже решено. Но завтра я выйду с информацией, которую можно проверить. И буду выходить дальше, пока не разберёмся.

— Фамилия как? — спросил мужчина в панаме.

— Ершов. Максим Ершов.

— Записали.

Аплодисментов не было. Несколько человек начали спорить с ним одновременно, другие развернулись к выходу из очереди. Мальчик рядом с женщиной в жёлтой куртке спросил, можно ли всё-таки купить футболку группы. Женщина не ответила.

Максим ещё десять минут говорил в микрофон. Повторял, что входа не будет, называл страницы организатора, просил не выходить на проезжую часть. Один раз почти сказал «Спасибо, что вы с нами», но вовремя остановился.

Когда он отдал микрофон, Вера взяла его за локоть и отвела к служебной палатке.

— Откуда сто дней?

— Нормальный срок.

— Для чего?

— Чтобы собрать...

Он посмотрел на неё и не договорил. Вера ждала конкретного ответа, а конкретного у него не было.

— Сейчас помощи людям уехать, — сказала она. — Фестиваль потом.

Они разбирались с парковкой, находили воду для волонтеров, звонили водителям двух заказанных автобусов. Один водитель решил, что отмена касается и его, и уже успел отъехать. Максим догнал его звонком и впервые за этот день договорился о вещах, которые можно было выполнить: где остановиться, когда подъехать, кого забрать.

К девяти вечера аллея опустела. Ветер гонял по земле листок с программой. Служебный транспорт продолжал заезжать на территорию, теперь уже за оборудованием.

Ася Морозова нашла Максима у вагончика. Она держала телефон двумя руками, словно несла посуду с чем-то горячим.

— Тебя выложили.

— Я заметил, что снимали.

— Нет, не просто. Тебя уже пересылают. Ищут. Мне пишут, что я с тобой работаю.

На экране стоял он сам — с микрофоном, чуть сбоку, в неудачном ракурсе. К ролику приклеили слова: «КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ОБЕЩАЛ ВЕРНУТЬ ФЕСТИВАЛЬ ЗА СТО ДНЕЙ».

Под видео спрашивали про деньги, директора, подрядчиков. В одном комментарии предлагали завести календарь. В другом уже завели: крупная белая цифра на чёрном фоне.

100.

— Сколько мы продали? — спросил Максим.

— Три тысячи девятьсот билетов. Из платных. С приглашениями больше.

Он знал цифру. Ещё вчера она была неплохим результатом продаж, который можно было превратить в аргумент на встрече со спонсором.

Ася убрала телефон.

— Что мне им отвечать?

Максим сел на нижнюю ступеньку вагончика. Рубашка прилипла к спине. В кармане лежал пропуск с должностью, которую он спрятал от женщины в очереди.

— Пока то, что знаешь точно. Отмену. Контакты оператора. Что заявление на возврат можно подать. Если не знаешь ответа, так и пиши.

— Очень хочется закрыть комментарии.

— Не закрывай.

Ася кивнула, но не ушла.

— Завтра правда выйдешь?

Максим достал телефон. От Дениса Валерьевича было восемь пропущенных и одно сообщение: «В понедельник не приходи. Завтра в десять. Кабинет».

— Да, — сказал он.

На этот раз он хотя бы знал, что может выполнить обещание.

Глава 2. Ты теперь никто

Утром Максим проснулся от собственного голоса.

Телефон лежал под щекой, и короткое видео запустилось снова, когда он задел экран. «Через сто дней», — уверенно сказал вчерашний Максим. Сегодняшний нащупал кнопку и выключил звук.

Он заснул около четырёх. До этого отвечал людям, которые писали на личную страницу: почему отменили, как вернуть, где директор. Некоторым нужно было выговориться. Другие рассчитывали, что человек на видео способен прямо ночью отправить деньги на карту. Максим составлял ответы, перечитывал и часто стирал целый абзац, оставляя два предложения.

К утру он научился не начинать с «Мы понимаем ваше разочарование».

В кухне не оказалось кофе. Были пустая банка, четыре капсулы от давно выброшенной машины и чай, который ему подарили партнёры к Новому году. На коробке обещали ясность мышления. Максим заварил два пакетика.

На столе лежал бейдж с фестиваля. Он достал его вечером вместе с ключами и забыл убрать. На белом пластике под фамилией крупно стояло: «ОРГАНИЗАТОР».

Телефон опять завибрировал. Мать написала: «Увидела тебя. Позвони, пожалуйста». Максим ответил, что позвонит после встречи. Следом пришло сообщение от Ильи Кострова: «Смело. Только зачем?»

Костров не приложил ролик. Оба понимали, о чём речь.

Максим набрал: «Хотел, чтобы ты наконец заметил нашу рекламу». Посмотрел на фразу, отправил и сразу пожалел. Она была для обычного утра, когда можно было посмеяться с приятелем над чужим провалом.

Илья ответил: «После разговора с вашим набери меня».

В половине десятого Максим вышел из квартиры. Он купил кофе в киоске у остановки и попросил ещё один стаканчик — для Аси. Она отвечала на сообщения всю ночь. В какой-то момент прислала ему скриншот: человек требовал вернуть не только билет, но и стоимость букета, купленного для предложения девушке. Под скриншотом Ася написала: «Он всё-таки предложил. Ответ я узнавать не стала».

Максим не улыбнулся тогда. Сейчас улыбнулся, пока ждал кофе, и стало немного легче.

В офисе пахло остывшей пищей. На стойке администратора стояла картонная коробка с оставшимися пропусками. Кто-то положил сверху наклейку «ЛУЧШИЙ ДЕНЬ ЛЕТА», и она приклеилась к чашке.

Ася сидела на полу у окна с ноутбуком на коленях. Её обычное место занимали два свёрнутых баннера. Она подняла глаза на кофе и осторожно спросила:

— Это мне или я должна его красиво снять?

— Тебе.

— Тогда я тебя ещё не ненавижу полностью.

Она поднялась, потянулась за стаканчиком и чуть не уронила ноутбук. Максим подхватил его за угол.

— Почему на полу?

— Розетка. Удлинитель забрали вчера на площадку.

В дальнем конце помещения двое сотрудников собирали коробки. Оля из отдела продаж снимала с перегородки фотографию, на которой весь офис стоял у сцены прошлогоднего городского концерта. На снимке Максим держал кубок, хотя кубок принадлежал участвовавшей в программе детской спортивной команде.

— Что происходит? — спросил он.

— Компьютеры будут описывать, — сказала Оля. — Личные вещи попросили убрать.

— Кто попросил?

Она кивнула на кабинет директора.

Дверь открылась. Денис Валерьевич стоял в проёме без пиджака, с папкой в руке.

— Максим. Заходи.

В кабинете было прохладно. Кондиционер продолжал работать в режиме, который летом называли «директорская Арктика». За столом для переговоров сидела кадровик Марина и человек в сером свитере, которого Максим знал как внешнего юриста компании. Перед ними стояли нетронутые стаканы воды.

— Садись, — сказал директор.

Максим сел. На стене висела схема фестивальной площадки, утверждённая ещё в мае. Красным кружком была отмечена большая сцена. Он обнаружил, что смотрит именно на неё, и заставил себя перевести взгляд.

— Я запретил делать публичные заявления без согласования, — начал Денис Валерьевич.

— Ты прислал текст после того, как я вышел.

— Я говорил по телефону.

— Ты говорил отменять.

— Именно. Отменять, а не обещать новое мероприятие от лица компании.

— Я сказал, что сам займусь.

Юрист придвинул телефон. На экране Максим замер с открытым ртом, и даже в этой мелочи офисная жизнь проявляла свою точность: для разговора выбрали худший кадр.

— Вы представились коммерческим директором, — сказал юрист. — Зрители слышали выступление представителя организатора. Нам теперь нужно объяснять, какое отношение ваши дальнейшие слова имеют к позиции общества.

— Хорошо. Объясним. Но сначала надо дать людям порядок возврата. Его до сих пор нет на сайте.

— Билетный оператор готовит уведомление, — ответил Денис Валерьевич.

— Деньги готовит кто?

Директор положил папку на стол.

— Именно об этом я хотел поговорить. Ты взял на себя обещание, которое не обеспечено. Максим подался вперёд.

— Как и весь вчерашний фестиваль?

Марина опустила глаза. Юрист чуть отодвинул свой стакан, освобождая перед собой место.

— Давай без театра, — сказал директор. — Есть ситуация, которую надо разбирать, а не усугублять. Мы предлагаем сегодня оформить прекращение работы по соглашению сторон. Условия здесь.

Он вынул из папки два листа.

Максим ожидал выговора, угрозы, попытки заставить его снова выйти перед камерой. Даже после ночного сообщения он не вполне верил, что директор собирается от него избавиться. Семь лет рядом с Денисом Валерьевичем приучили его считать важным признаком доверия то, что на него чаще других кричат.

— Ты серьёзно?

— Совершенно.

— Сейчас?

— Ты утратил возможность представлять компанию. После вчерашнего дальнейшая работа невозможна.

Максим прочитал лист. Датой прекращения работы стояло завтрашнее число. Внизу было место для двух подписей. Обычный документ, даже скучный. На его столе лежали десятки таких же листов, которые он просматривал, думая о следующей встрече.

— Семь лет, — сказал он.

Директор помолчал.

— Поэтому мы и предлагаем нормальное оформление.

За стеной засмеялись. Смех быстро оборвался. Кто-то, вероятно, случайно увидел что-то смешное и вспомнил, где находится.

Максим отложил лист.

— Почему ты вчера сказал, что денег нет? У нас были продажи. Были авансы от партнёров. Были деньги на осенний проект.

Денис Валерьевич посмотрел на юриста. Тот кивнул на папку.

Второй документ оказался распечаткой на несколько страниц. Максим узнал названия подрядчиков. У некоторых стояли пометки, которых он раньше не видел. Суммы в правом столбце постепенно росли; внизу была общая строка.

— Это по фестивалю?

— Это всё, — сказал директор.

Максим перелистнул назад. Прошлогодний корпоратив. Концерт в торговом центре. Праздник на набережной. Он помнил каждое событие, что говорил заказчикам, какой подарок повёз организаторам, как поздравлял команду после закрытия.

— Здесь же заплатили.

— Заказчик заплатил нам. Часть расчётов с подрядчиками переносилась.

— На что?

— На следующие поступления.

Максим смотрел на лист. Ему неприятно было оттого, что ответ не удивил. Удивила длина списка. Он знал о переносах, сам просил ждать, уверял, что компания большая, работать с ней выгодно. Раньше большая компания почему-то всегда оказывалась достаточно большой ещё на неделю.

— А фестивальные деньги?

— Шли в общую деятельность. Как всегда.

— Там есть хоть что-нибудь, что можно вернуть сейчас?

Директор не ответил прямо.

— Мы ведём переговоры.

Слова были Максимовы. Он употреблял их, когда было слишком рано сказать «да» и слишком опасно сказать «нет». Из чужого рта они звучали ещё хуже.

— Ты это знал до вчерашнего дня?

— Я знал, что нужны поступления. И ты это знал. У нас всё было рассчитано на закрытие спонсора.

— Спонсор не подписался.

— Ты говорил, что подпишется.

Максим вспомнил четверг. Он стоял в этом кабинете и объяснял, что у автомобильного дилера сменился согласующий, поэтому платёж задерживается. Директор спросил: «Реально придут?» Максим ответил: «Да. Там техническое».

Техническим было то, чего он не мог подтвердить и очень хотел не замечать.

— Я должен был сказать, что не знаю, — произнёс он.

— Уже поздно, — ответил Денис Валерьевич.

На секунду Максим возненавидел его за облегчение в голосе. Директор будто получил нужный пункт для списка причин. Но забрать сказанное обратно Максим не мог.

Юрист развернул ещё один лист.

— Мы подготовили уточнение для публикации. Вы сообщаете, что вчера высказали личное намерение в эмоциональном состоянии, не согласованное с руководством. Новое мероприятие компанией не заявлено. Порядок рассмотрения обращений будет опубликован отдельно.

— А потом?

— Что потом?

— Что мне делать после уточнения?

Денис Валерьевич сел удобнее.

— Заниматься своей жизнью. Не отвечать за то, что сейчас не можешь решить.

Максим прочитал текст второй раз. В нём не было явной лжи. Он действительно говорил без согласования. Новый фестиваль никто не заявил. Эмоций было достаточно. Можно было подписать, получить расчёт, искать работу, где его видео ещё долго будут смотреть до встречи.

— Я напишу, что больше не представляю компанию, — сказал он. — Что никакого подтверждённого нового мероприятия пока нет. И что моё обещание не меняет процедуру возврата.

— По нашему тексту.

— По смыслу. Но от того, что займусь, не откажусь.

— У тебя нет полномочий.

— Буду разговаривать без полномочий.

— Нет денег.

— Это я уже понял.

Директор снял очки и потёр переносицу. Максим раньше видел этот жест только после долгих встреч с заказчиком, который просил сделать дорого за дёшево.

— Ты теперь никто, Макс. Раньше за тобой была фирма. Люди отвечали на твои звонки, потому что мы платили. Потому что была история, объёмы, договоры. Ты думаешь, это всё твоё личное обаяние?

Максиму хотелось ответить резко. Показать списки клиентов, которые приходили именно к нему, напомнить, кто вытягивал безнадёжные переговоры. В любой другой день он нашёл бы достаточно аргументов.

Сегодня перед ним лежали названия тех, кому после этих переговоров не заплатили.

— Нет, — сказал он. — Не всё.

Марина впервые посмотрела ему прямо в глаза.

Документы они разбирали ещё сорок минут. Максим уточнил суммы, попросил добавить срок окончательного расчёта, прочитал поправленный экземпляр. Юрист терпеливо убрал из разговора всё, что относилось к фестивалю: сейчас речь шла о работе Максима. Решение оформляли отдельно от публичного заявления.

Подписав оба экземпляра, Максим провёл пальцем по бумаге, словно проверял, высохли ли чернила. Потом забрал свой.

— Общение с подрядчиками по действующим договорам передашь мне, — сказал директор. — Письма и материалы компании оставишь. Доступы сегодня ограничат.

— Я понял.

У двери Максим остановился.

— Ты выйди к людям сам. Хотя бы запиши обращение.

— Этим займусь.

Максим подождал, но директор уже смотрел в другую папку.

В общем помещении сотрудники делали вид, что работают. Оля всё ещё сидела с фотографией в руках. Ася поднялась с пола.

— Что?

— Закончили.

— Вас?

— Меня пока одного.

Он подошёл к своему столу. На мониторе лежал стикер, который он наклеил зимой: «Не отправлять смету без проверки». Рядом другой, новее: «Позвонить Белому!!!» Три восклицательных знака ничем Белому не помогли.

У Максима не было коробки. Он попросил у Оли пустую из-под бумаги и сложил туда кружку, зарядку, запасную рубашку, книгу про переговоры. Её подарил Денис Валерьевич и подписал: «Максиму — побеждать всегда!»

Книгу он хотел оставить, потом всё-таки забрал. Чужая надпись не делала её чужой вещью.

Вера появилась в дверях с тубусом и свёрнутой курткой. Увидела коробку, остановилась.

— Уходишь?

— Меня отправили заниматься своей жизнью.

Она поставила тубус возле стены.

— Ты сейчас на весь офис что-нибудь объявишь?

— Собирался попросить команду.

— Не проси сегодня.

Он посмотрел на неё.

— Думаешь, никто не пойдёт?

— Думаю, они ещё не получили деньги за то, что уже сделали. И вчера кто-то двенадцать часов объяснял людям, почему концерта нет. Дай им хотя бы выспаться без следующего подвига.

Ася опустила глаза на стаканчик. Максим почувствовал стыд оттого, что Вера сказала это раньше него.

— Ладно, — ответил он.

— И у меня не спрашивай, — добавила Вера.

— Я ещё не спрашивал.

— У тебя лицо человека, который сейчас предложит поработать без денег ради прекрасного будущего.

Она говорила тихо. От этого было труднее обидеться и легче услышать.

— Спасибо за вчера, — сказал Максим.

— Ага.

Вера взяла тубус. Максим не понял, приняла ли она благодарность, но оставил ей право не объяснять.

У лифта Ася его догнала.

— Секунду. Мне всё ещё нужно знать, что отвечать про сто дней.

Максим поставил коробку на пол и достал телефон.

Они вместе составили короткое сообщение. Компания не заявляла нового фестиваля. Максим уходит и больше её не представляет. У подтверждённых планов, денег и площадки для нового мероприятия пока нет. Он намерен искать решение и будет рассказывать о фактических результатах. Требования о возврате следует подавать по официальной процедуре независимо от его действий.

— Ты уверен насчёт «денег нет»? — спросила Ася.

— У меня нет. Так и напиши.

Она перечитала.

— Ну, это точно не реклама.

— Опубликую сам. Ты можешь дать ссылку, если будут спрашивать обо мне. Остальное согласуй с директором, ты там ещё работаешь.

Ася кивнула. На её телефоне опять появился звонок.

В лифт Максим вошёл один. Коробку держал перед собой, как неудачно выбранный подарок. На втором этаже в лифт вошла женщина с большим пакетом и спросила, съезжают ли арендаторы сверху.

— Некоторые, — ответил он.

На улице стояла такая хорошая погода, что хотелось пожаловаться. Люди шли с продуктами, курьер ругался с навигатором, двое подростков пытались поднять застрявший самокат. Обычное воскресенье, которому ничто не мешало продолжаться.

Максим отнёс коробку в машину, сел на скамейку у входа и опубликовал сообщение.

Дальше нужно было сделать хоть что-нибудь, не помещавшееся в статус.

Он набрал Надежду Павлову. Она вела финансовую часть нескольких их проектов, потом перестала работать с компанией постоянно. Максим считал её слишком осторожной. Надежда считала его человеком, которому нельзя показывать свободный остаток на счёте.

— Добрый день, — сказал он.

— Для кого?

— Ты уже видела.

— Мне прислали пять человек. Шестой — собственный муж. Обычно ему мои заказчики безразличны.

Максим провёл рукой по лицу.

— Нужно поговорить. Я хочу понять, что можно сделать.

— Ты ещё у них?

— С завтрашнего дня нет. Подписал.

Надежда помолчала.

— У меня через час свободно. Подъезжай. Документы есть?

— Могу собрать то, что имею право принести. Остальное запросить.

— Принеси сначала себя. Только без презентации.

После разговора он открыл календарь и отсчитал сто дней от вчерашней даты. Получился понедельник в конце сентября. Максим смотрел на пустую клетку и впервые пытался представить не свет, музыку и заполненную площадку, а всё, что до них придётся сделать.

Надо было объяснить Надежде, почему он вчера выбрал именно этот срок.

Вместо объяснения он поставил встречу на ближайший час.

До понедельника в сентябре оставалось девяносто девять дней.

Глава 3. Очень дорогая глупость

Надежда Павлова работала на втором этаже дома, где раньше был детский сад. На двери её кабинета сохранился нарисованный заяц с барабаном. Максим помнил, что в первый визит спросил, нельзя ли его закрасить. Надежда ответила, что заяц по крайней мере не обещает перевести деньги завтра.

Сегодня шутить про него не хотелось.

В коридоре пахло мокрой тряпкой и разогретой едой. За стеклянной дверью мужчина диктовал кому-то номер счёта, тщательно разделяя цифры. Надежда встретила Максима с тарелкой в руках.

— Ты ел?

— Кофе пил.

— Я не это спросила.

— Значит, нет.

Она посмотрела на настенные часы.

— Я пятнадцать минут назад села обедать. Садись тоже. Если хочешь обсуждать катастрофу, не мешай человеку доест.

В кабинете было два стола: за большим она работала, за маленьким принимала посетителей. На маленьком стояли контейнер с гречкой и две чистые чашки. Надежда достала из холодильника йогурт, положила перед Максимом ложку и вернулась к своей тарелке.

Ему нравилась эта бесперемонность, пока она касалась других. Рядом с Надеждой нельзя было выглядеть занятее, значительнее или успешнее, чем ты был. Она могла снять с человека весь деловой блеск, спросив, когда тот последний раз обедал.

Максим открыл йогурт.

— Мне надо понять, сколько денег нужно.

— На что?

— На фестиваль.

— Какой?

Он выдохнул.

— Надь, я понимаю, что заслужил. Но давай без...

— Я не воспитываю. Я спрашиваю, какой фестиваль ты собираешься делать. Иначе ответ — сколько угодно. В обе стороны.

Максим положил на стол свой блокнот. В дороге он выписал крупные расходы по памяти: площадка, сцена, свет, звук, артисты, охрана. Внизу оставил место для рекламы. Надежда просмотрела список, перевернула страницу и вернула блокнот.

— Здесь нет проекта.

— Основа есть.

— Здесь список вещей, которые тебе нравятся. Кто организатор?

— Буду я.

— В каком качестве?

— Создам компанию.

— Из чего?

Максим замолчал. Он ожидал разговора о нескольких миллионах, возможно, о десятках. До того, как получить возможность спорить о них, требовалось ответить на неприятно простые вопросы.

Надежда отодвинула тарелку и вытерла руки салфеткой.

— Сколько своих денег ты можешь поставить в риск?

Он открыл банковское приложение. На двух счетах лежало четыреста восемнадцать тысяч. Ещё была машина. И квартира с остатком кредита, который приходилось платить независимо от того, работал ли фестиваль бизнес.

— Триста, — сказал он. — Если не трогать то, что нужно на ближайшие месяцы.

— Хорошо. Машину не продаёшь.

— Я не говорил...

— Ты посмотрел на ключи.

Максим убрал их со стола.

— Триста тысяч. Это мало, я понимаю.

— Для большого фестиваля мало. Для того, чтобы дорого узнать, что у тебя нет большого фестиваля, достаточно.

Она придвинула к нему чистый лист и провела посередине черту. Слева написала название бывшей компании, справа — фамилию Максима.

— Сначала разделим. Там купленные билеты, договоры, долги, счета. Здесь человек с тремястами тысячами и обещанием. Между ними пока нет ничего, кроме твоего видео.

— А если я объявлю, что старые билеты принимаются на новый?

— За чей счёт?

— За наш. Люди уже заплатили.

— Другой компании. Тебе не заплатили. Ты можешь придумать бесплатное приглашение, но оно не вернёт деньги тем, кто не хочет приглашения. И не надо называть это закрытием старого долга.

Максим посмотрел на левую половину листа. Ещё утром он представлял задачу одним движением: заново открыть вход перед теми, кого вчера развернули. На листе выяснялось, что входов как минимум два и деньги ушли в третий.

— Тогда надо договариваться с компанией и оператором.

— И с людьми. Только отдельно, когда будет что предложить. Юрист проверит конструкцию. Я пока проверяю, существует ли она в деньгах.

Она встала, включила чайник и достала из шкафа папку. Максим узнал наклейку их прошлогоднего проекта.

— Ты же с января не ведёшь нас постоянно.

— Поэтому здесь нет вчерашних счетов. Здесь то, с чем я закончила работу. Копии, которые имею право хранить. Если нужно свежее, запрашивай официально. Чужую бухгалтерию через знакомую девочку не добывай.

Максим даже не успел обидеться: ровно это он и собирался сделать. Попросить Марину или Олю скинуть пару таблиц, чтобы разобраться быстрее.

Надежда открыла папку на середине.

— Помнишь концерт для торгового центра?

— Помню. Закрыли хорошо.

— Для зрителей — да. Мне потом четыре месяца звонил поставщик экранов.

— Денис сказал, что с ним договорились.

— С ним договорились ждать. Это разные результаты.

Она не отдала ему документы, только показала строки. Максим увидел суммы, которые утром встретились в кабинете директора. Долг оказался старше, чем он думал.

— Почему ты мне не говорила?

Надежда подняла глаза.

— Я говорила тебе на встрече по бюджету. Ты сказал, что коммерческая часть не может остановиться из-за временного разрыва.

Он помнил встречу хуже, чем следовало. Солнечные полосы на столе, Денис у окна, Вера листает смету. Он торопился на переговоры, которые считал главными в тот день.

— Я не понял масштаба.

— Ты не спросил масштаб. Это не одно и то же.

Чайник выключился. Надежда разлила воду по чашкам, поставила перед Максимом сахарницу и вернулась к листу.

— Не будем весь день обсуждать, кто должен был кого остановить. Ты пришёл узнать, что можно сделать. Пока можно остановить себя.

— Уже поздно.

— Для чего поздно? Не брать деньги на ещё одну неподготовленную историю — самое время.

Максим встал и прошёл к окну. На детской площадке внизу мужчина помогал девочке забраться на низкую горку. Она всякий раз съезжала, вскакивала и требовала начать сначала. Мужчина терпеливо возвращался к лесенке.

— Если я сейчас скажу, что ничего не будет, это будет второй обман за два дня.

— Если пообещаешь невозможное, тоже будет. Просто позже.

Он обернулся.

— Ты предлагаешь бросить?

— Я предлагаю выбрать действие, которое ты можешь выполнить. Ты вчера неплохо начал: сказал, что готовых решений нет. Не отказывайся от этой удачной мысли к обеду.

На телефоне вспыхнуло уведомление. Под утренним сообщением кто-то написал: «То есть сто дней только для того, чтобы найти новую работу?» Максим перевернул телефон экраном вниз.

Надежда заметила движение, но ничего не сказала.

— Хорошо, — произнёс он. — Первое действие?

— Заявления по старым билетам должны идти в правильное место. Ты можешь добиться, чтобы людям дали понятный ответ. Без собственного колл-центра из тебя и Аси. Затем — выяснить, что ты способен организовать и кто с тобой согласен работать. Не из благодарности за приключение. На определённых условиях.

— А деньги?

— У тебя есть люди, которым ты умеешь продавать события. Продай подготовку небольшого настоящего события. Или работу по нему. Получи честный доход. Научись считать, что остаётся после того, как заплатил всем.

Максим усмехнулся.

— Звучит как начало карьеры.

— У тебя как раз освободилось время.

Она придвинула его блокнот.

— И ещё. Не ищи спонсора на обещание вернуть людям деньги, если собираешься тратить его взнос на сцену. На сцену — значит на сцену. На помощь с возвратами — значит отдельный договор и понятные платежи. Никаких чудес в одном столбце.

Он сел и переписал заголовок страницы. Вместо «Фестиваль» написал «Что есть». Под ним получилось немного: опыт, телефонная книжка, триста тысяч, возможность работать самому.

Добавил «Вера» и зачеркнул.

Надежда посмотрела на зачёркнутую строку.

— Уже отказала?

— Ещё не просил.

— Значит, правильно зачеркнул. Человека нельзя включать в активы до разговора с ним.

Максим с трудом удержался от привычной шутки про финансовое значение Веры. Надежда могла засмеяться, но ему самому она уже показалась плохой.

Они составили короткий список вопросов директору и билетному оператору. Без требований выдать все данные покупателей Максиму, без просьбы немедленно перевести остатки на несуществующий новый счёт. Надежда поправила два слишком уверенных предложения, ещё одно вычеркнула целиком.

— Вот это можно отправить, — сказала она.

Впервые за сутки Максим почувствовал удовлетворение от готового текста. Маленького, скучного, но после отправки кто-то хотя бы понял бы, чего он просит.

Он отправил письма.

Надежда убрала папку, а он поймал себя на том, что не хочет уходить. Здесь катастрофа всё ещё оставалась катастрофой, но её можно было разложить на несколько вещей. За дверью она снова собиралась в одну большую.

— Ты сможешь со мной работать? — спросил он.

— Сейчас у меня три клиента. И семья, которая считает воскресенье выходным.

— Я не про каждый день.

— Я тоже. Мне нельзя становиться человеком, который круглосуточно запрещает тебе тратить деньги.

— Можно два раза в неделю? Пока понять бюджет. Я заплачу.

Она назвала стоимость консультаций. Максим записал сумму, не пытаясь договориться о том, чтобы она вложилась в будущий успех.

— Со вторника, — сказала Надежда. — Сегодня считай знакомством с новой действительностью.

— Очень дорогая глупость?

— Пока только глупость. Очень дорогой ты её сделаешь, если перестанешь спрашивать.

Она закрыла блокнот и вернула ему.

Внизу Максим позвонил матери. Та сразу спросила, всё ли с ним в порядке. Он ответил, что нет, но никого не травмировали, сейчас разбираются.

— Ты поел?

Он посмотрел вверх, на окно Надежды.

— Да.

Мать помолчала, потом заговорила о том, как в её доме снова отключили горячую воду. Максим слушал историю про управляющую компанию и неожиданно был благодарен за каждую подробность. Ему не предлагали спасти мир, не называли мошенником, не спрашивали, как он собирается выполнить обещание. Он мог просто посоветовать, куда позвонить, и пообещать приехать на неделе.

После разговора он вышел к машине. На соседнем месте мужчина выгружал из багажника детский велосипед, придерживая колесо коленом. Максим помог вытянуть руль, получил короткое «спасибо» и сел за руль.

Вера не ответила на звонок. Тогда он написал: «Хочу поговорить о том, что произошло до отмены. Завтра, если у тебя есть время. Никакой команды не собираю».

Последнее предложение выглядело подозрительно, но было правдой. Пока он хотел понять, можно ли вернуть в разговор человека, который видел провал задолго до него.

Вера ответила через семь минут.

«В одиннадцать буду в офисе. Забираю своё. До двенадцати».

Максим поставил встречу в календарь. Затем открыл запись на конец сентября.

Слово «Фестиваль» занимало в ней всю строку. Он дописал рядом: «Пока без площадки, программы и денег».

Выглядело гораздо хуже.

Но впервые — похоже на его настоящий план.

Глава 4. Люди, которые ещё не ушли

В понедельник на стойке администратора стояла ваза с двумя засохшими цветами. Максим сам подарил букет офису перед фестивалем: хотел, чтобы команда почувствовала праздник ещё до открытия. Остальные цветы разобрали по домам, и эти два теперь выглядели людьми, пропустившими последний автобус.

Он вошёл без коробки и сразу ощутил, что это ошибка. Коробка объясняла бы его присутствие. С пустыми руками он был бывшим сотрудником, который ещё не понял, что здесь всё продолжается без него.

Оля сидела за своим столом. Перед ней лежала распечатка резюме.

— Привет. Вера здесь?

— На складе. Сказала, поднимется.

Максим кивнул на лист.

— Если нужны контакты...

— Нужны. Только не к тем, кому мы должны.

Он достал телефон, подумал и назвал двух людей. Одному Оля уже написала, второй занимался выставками и раньше жаловался, что не может найти хорошего координатора.

— Могу познакомить, — сказал Максим. — Сначала спрошу, ищет ли он сейчас.

— Спасибо.

Оля положила ручку и внимательно посмотрела на него.

— Ты правда собрался делать новый фестиваль?

— Собрался разобраться, могу ли сделать.

— Так лучше.

Она вернулась к резюме. Максим понял, что его больше не приглашают спорить.

В комнате переговоров на столе лежали забытые маркеры и пачка пластиковых стаканов. На доске сохранился список задач за пятницу. Почти все были отмечены галочками. Кто-то успел поставить галочку напротив «Запуск», потом зачеркнул слово целиком.

Максим сел у окна. Надежда вчера прислала ему три вопроса к будущему проекту: что именно предлагается зрителям, кто это делает, на каких ресурсах. За ночь он составил ответы. Утром перечитал и понял, что опять описывает впечатление, которое хочет произвести.

Вера вошла с большим тканевым мешком. Из него торчала стойка для нот, а сверху лежали два мотка яркой ленты.

— Это твоё?

— Моё. На репетициях всегда оказывается, что у всех всё есть, кроме того, что нужно сегодня.

Она поставила мешок у стены и села напротив. Куртку снимать не стала.

— У меня сорок минут.

— Ты увольняешься?

— Подала заявление. Передаю дела. Деньги за май ещё не получила.

Максим посмотрел на её руки. На правом указательном пальце была полоска пластыря.

— На площадке?

— Вчера на кухне. Не всё в жизни происходит на твоём фестивале.

Она сказала это без злости, но Максим всё равно убрал со стола свой блокнот. Вера заметила.

— Ты собирался показывать идею?

— Да.

— А написал, что хочешь поговорить о том, что было до отмены.

Он оставил блокнот закрытым.

— Я говорил с Надеждой. У Дениса всё оказалось гораздо хуже, чем я знал.

— У Дениса всё было хуже и до воскресенья.

— Я видел задержки. Не видел, сколько их.

Вера откинулась на спинку стула.

— Что ты хочешь от меня услышать?

— Что я должен был сделать.

— Сейчас или тогда?

— Тогда.

Она посмотрела на часы и сняла куртку.

— Помнишь разговор про второго большого артиста?

Максим помнил. Участие ещё одного известного имени казалось способом добрать аудиторию и убедить спонсора. Вера предлагала сократить расходы и оставить программу, которую они уже могли обеспечить.

— Я рассчитывал поднять продажи.

— Ты рассчитывал исправить проблему деньгами, которые появятся благодаря решению, увеличивающему проблему.

— Обычно так и работают проекты. Принимаешь обязательства, потом...

Он остановился. Вера ничего не сказала, давая ему закончить самостоятельно.

— Да, — произнёс он. — Потом надеешься, что придут деньги.

Она чуть наклонилась вперёд.

— Я просила не подтверждать объявление до оплаты. Ты сказал, что мы не можем каждый раз тормозить маркетинг из-за бухгалтерии.

— Помню.

— Не думаю. Ты это сказал в комнате, где сидели восемь человек. После этого они спрашивали меня, почему я против фестиваля.

Максим почувствовал, как привычная защита начинает складываться сама: он был под давлением, сроки горели, директор требовал результат, Вера тоже могла настоять сильнее. Каждая фраза была в какой-то мере верной. Вместе они должны были вернуть ему возможность считать себя случайной жертвой.

— Я хотел, чтобы мы успели продать, — сказал он. — И сделал из твоего возражения помеху.

Вера провела ладонью по столу, смахнув крошку.

— Да.

Она произнесла это очень спокойно. Максиму почему-то стало тяжелее, чем если бы она повысила голос.

— Извини.

— За что именно?

Он посмотрел в окно. Во дворе грузили машину: мужчина в зелёной футболке пытался уложить прямоугольный ящик поперёк багажника. Ящик не помещался. Мужчина снова поднимал его и пробовал под другим углом.

Максим повернулся к Вере.

— За то, что выставил тебя человеком, который мешает работать. И за то, что обещал людям подтверждённую программу, когда подтверждения не было. Я не знал всей бухгалтерии. Но этого я не знать не мог.

Вера молчала. Он выдержал паузу, не добавляя объяснений.

— Хорошо, — сказала она наконец. — Теперь мы хотя бы обсуждаем то, что произошло.

В коридоре зазвонил телефон. По привычке Максим потянулся к карману, потом понял, что это офисный аппарат. Он всё ещё различал его звук среди всех остальных.

— Ты в субботу меня тоже подставил, — сказала Вера. — Когда сказал «мы сделаем».

— Я не имел в виду...

— Я знаю, что ты имел в виду. Красиво звучит. Но я стояла рядом. Сегодня мне присылают вопросы про новый фестиваль. Родная сестра уверена, что я уже в команде. Я ей десять минут объясняла, что нет.

Максим уставился на закрытый блокнот. Там стояло «Команда: Вера — программа», хотя он вчера зачеркнул её имя в другом списке.

— Я напишу, что у меня пока нет команды.

— Напиши. И без истории о том, как все разбежались, а ты остался один честный.

Он поднял глаза.

— Я так не собирался.

— А зрители уже так рассказывают. Хорошо для твоей репутации, плохо для тех, кто два месяца работал без выходных и остался без оплаты.

Это он действительно не замечал. Ему писали грубости, но рядом с ними были и другие сообщения: «Молодец, хоть кто-то не сбежал». Он читал их охотнее и отвечал быстрее.

В дверь постучали. Ася заглянула внутрь, держа пачку проводов.

— Вера, это твои? Там переходник странный.

— Мой. Спасибо.

Ася положила провода на мешок, посмотрела на них обоим и спросила:

— Я не вовремя?

— Мы уже почти закончили, — ответила Вера.

Максим почувствовал, что время выходит. Если он уйдёт сейчас, в блокноте останутся правильные слова, но ничего не изменится.

— Вера, я всё-таки хочу показать, что придумал. Не чтобы ты согласилась. Чтобы сказала, где я опять ошибаюсь.

Она помолчала, затем кивнула на блокнот.

— Открывай.

Максим показал две страницы. Новый фестиваль к концу сентября, преимущественно местные участники, понятный порядок работы с теми, кто уже купил старые билеты. Самостоятельная компания. Отдельные деньги на событие и на возможную программу урегулирования. Он избегал слова «масштабный», но в одном месте оно всё-таки осталось.

Вера прочитала страницу и постучала пальцем по строке.

— «Яркое событие нового формата». Что это?

— Пока не знаю.

— «Сильная локальная программа». Кто?

— Есть несколько...

— Ты им звонил?

— Нет.

— «Доступная площадка». Где?

Максим закрыл глаза на секунду.

— Тоже пока нет.

— Ты написал анонс до того, как придумал концерт.

Он посмотрел на две страницы и увидел это с неприятной ясностью. Даже после разговора с Надеждой он начал с того, что умел лучше всего: подготовил историю для продажи.

— Значит, надо начать с программы.

— Надо начать с людей, которые будут на неё смотреть. Чего они ждут? Почему должны выбрать твой вечер? Я не понимаю, что ты собираешься сделать для них, кроме компенсации собственного стыда.

Максим открыл рот и закрыл. За последние сутки ему успели задать достаточно тяжёлых вопросов, но этот оказался самым неприятным. Фестиваль в конце сентября представлялся

ему ответом на субботу. Большим, громким, убедительным. Для зрителей он пока состоял из того же обещания, которое уже не сработало.

— Музыку, — сказал он наконец. — Хороший вечер. Чтобы никто не чувствовал, что ему предложили дешёвую замену.

— Тогда перестань строить дешёвую копию. У копии всё время сравнивают недостающие детали.

Она придвинула к себе блокнот и на чистой странице нарисовала прямоугольник.

— Вот небольшой зал. Вот двести человек. Что ты им покажешь?

— Мы же говорим о трёх тысячах девятистах.

— А я спрашиваю про двести. Не можешь придумать интересное для двухсот — зачем тебе ещё три тысячи семьсот?

Он хотел возразить, что большие мероприятия устроены иначе. Вера почти наверняка знала, как именно, лучше него.

— Дай подумать.

Она оставила ручку на столе.

— Не сегодня. Сегодня у меня передача дел, а вечером репетиция.

— Чего?

— Небольшой музыкальный спектакль. Меня позвали месяц назад. Есть вещи, которые существовали до твоих ста дней.

Он улыбнулся. На этот раз не для защиты.

— Должно быть, приятно.

— Очень. Они пока ни разу не сказали, что просто переведут деньги в понедельник.

Вера поднялась, взяла куртку и посмотрела на свои часы.

— Если хочешь, я могу потратить два вечера на концепцию. Как отдельную работу. С результатом, который можно обсудить. Не на обещание делать весь фестиваль.

— Да.

Она подняла ладонь.

— Подожди. Мы вместе определяем задачу. Ты не приносишь мне проданную программу, которую надо чудом собрать. Я не соглашусь на артистов только потому, что ты уже убедил спонсора.

— Понял.

— Не думаю, что понял. Главные творческие решения принимаем вдвоём. Если не договорились — никому не обещаем. И я могу отказаться продолжать после этих двух вечеров.

Максим представил встречу со спонсором, где ему придётся сказать: «Сначала согласую». Обычно эту фразу он считал слабой. Она лишала переговоры самого приятного момента, когда удавалось сразу получить согласие и дальше уже заставить действительность соответствовать ему.

Вера ждала ответа.

— Согласен, — сказал он.

— Пришли условия письмом. Цена — как за две рабочие смены, не как за спасение твоей жизни. Я пришлю.

Она наклонилась к мешку. Максим помог поднять его, и изнутри выпала деревянная коробочка. Крышка открылась, по полу рассыпались прищепки.

— Это тоже оборудование? — спросил он, присев.

— Для нот на улице. Ветер пока не знает, что у нас цифровая индустрия.

Они собирали прищепки вдвоём. Одну Максим нашёл под шкафом и протянул Вере. Она впервые за разговор коротко улыбнулась.

— Видишь. Уже полезен.

У выхода их остановила Оля.

— Максим, тот, которого ты назвал, ищет координатора. Спасибо. Он спрашивает, можно тебе позвонить про меня?

— Можно. Я ему сейчас напишу.

Вера взяла у Максима мешок.

— Тут я сама. Тяжёлое уже кончилось.

Он не стал выяснять, говорила ли она про разговор.

На улице Максим отправил Оле контакт, написал будущему работодателю несколько предложений о её работе и затем составил письмо Вере. Перечислил задачу, сроки, условия обсуждения программы. На строке «Согласование» задержался дольше всего, но оставил её.

Потом открыл личную страницу. Новая публикация вышла без фотографии. Он сообщил, что ещё не собрал команду, что сотрудники отменённого фестиваля не обязаны участвовать в его попытке и что хорошая работа этих людей не отменяется провалом организатора.

Один из первых комментариев был: «А кто отменяется?»

Максим не стал отвечать. Он уже писал человеку, который мог выделить деньги на новое событие.

Автомобильный дилер, с которым они не договорились до субботы, согласился принять его в три.

До встречи оставалось два часа. Максим открыл чистую страницу блокнота и написал наверху: «Что предлагаю».

Затем посмотрел на маленький прямоугольник Веры и долго не мог придумать ни одной убедительной строки.

Глава 5. Первые деньги

Автомобильный салон был устроен так, чтобы человеку хотелось купить машину даже по дороге в туалет. Везде попадались блестящие крылья, кожа, аккуратные колёса, рядом с которыми его собственная машина выглядела предметом неправильного образа жизни.

Максим прошёл между двумя внедорожниками к лестнице. На втором этаже его встретил руководитель маркетинга Артём с бумажным стаканчиком.

— Сразу скажу: денег на новый фестиваль нет.

— Ты ещё не слышал предложение.

— Зато слышал прошлое. До нас тоже дошло.

Артём провёл его в маленькую переговорную. На стене висела фотография машины в гарах, где вряд ли удалось бы оформить каско.

— Я готов рассмотреть другое событие, — сказал он. — Но сейчас ты просишь нас заплатить за скандал, в котором мы не участвовали.

Максим положил блокнот на стол.

— Я хочу сделать нормальный фестиваль с прозрачным бюджетом. У вас будет...

— Где?

— Площадку выбираем.

— Кто организатор?

Максим почувствовал, что Надежда каким-то образом успела провести здесь обучение.

— Новая компания. Сейчас оформляю.

— Программа?

Он открыл блокнот и закрыл. Маленький прямоугольник Веры было бы трудно продать даже человеку, согласившемуся встретиться из личного уважения.

— Артём, я не пришёл выставять счёт. Хочу понять, что вам было бы интересно.

Тот отставил кофе.

— Хорошее мероприятие без связи с вашей отменой. Нормальные документы. Предсказуемые расходы. И чтобы наш логотип не висел под объявлением о возврате денег.

— То есть название компании убрать, название фестиваля поменять, меня поставить за колонну?

Артём посмотрел на него без улыбки.

— Это ты сейчас пытаешься шутить вместо ответа?

Максим кивнул.

— Неудачно.

— Тогда отвечаю. Если у тебя будет готовое коммерческое предложение по событию, которое нам подходит, присылай. Предоплату на желание что-то исправить я не согласую.

Разговор занял четырнадцать минут. В прошлый раз Максим выходил отсюда через час, уверенный, что ещё немного — и всё получится. Сегодня Артём хотя бы не дал ему унести уверенность вместо денег.

У лестницы Максим встретил знакомого руководителя продаж. Тот хлопнул его по плечу, хотел спросить про субботу, но заметил выражение лица и вместо этого поинтересовался, как машина.

— Ездит, — ответил Максим.

— Это главное.

Внизу молодая пара выбирала цвет седана. Мужчина настаивал на серебристом, женщина говорила, что ей нужны хоть какие-то решения в жизни, которые не называются практичными. Максим прошёл мимо, завидуя их предмету спора.

Второй разговор был по телефону. Владелец сети кофеен согласился обсудить участие, но только за право работать на площадке, когда площадка появится. Третий предложил информационную поддержку. Четвёртый спросил, какая у Максима недвижимость, и начал говорить так внимательно, что Максим быстро поблагодарил его и закончил звонок.

К пяти часам в списке появились четыре строчки. Ни одна не была про деньги, которыми можно пользоваться сейчас.

Он позвонил Кострову.

— Доехал до стадии разговора? — спросил Илья.

— Если ты про наш офис, уже уехал. Насовсем.

— Я думал, Денис удержится хотя бы до вторника.

— Ты рад?

— Что Денис опять поступил как Денис? Нет. Что ты теперь свободен? Возможно. Приезжай.

Костров занимал офис над мебельным магазином. Внизу были диваны, наверху — люди, благодаря которым Максим последние два года постоянно слышал от клиентов неприятное: «Мы ещё сравним с предложением Ильи».

Сегодня сравнивать было нечего.

Секретарь попросила подождать. За стеклянной стеной переговорной команда обсуждала какой-то концерт. На доске висели даты, рядом — подписанные договоры. Не схемы и надежды, а распечатки с подписями. Максим понимал, что смотрит слишком долго, но не мог отвести взгляд.

Илья появился с пакетом булочек.

— Я пропустил обед. Ты?

— У меня сегодня был.

— Серьёзные перемены.

Костров впустил его в кабинет. На столе стояла фотография дочери в хоккейной форме. Максим знал девочку ещё в возрасте, когда она называла его «дядя с конфетами», и неприятно удивился, что на фотографии ей уже почти пятнадцать.

— Сколько она играет?

— Третий сезон. Мама была за танцы, я за плавание. Ребёнок провёл собственный тендер.

Илья снял пиджак, повесил на спинку и достал из шкафа две тарелки. Он всегда был аккуратнее Максима, но дома, на встречах и даже с булочками это выглядело не как свойство характера, а как заранее выбранная система.

— Ты мог мне позвонить до субботы, — сказал он.

— Ты бы дал денег?

— Нет. Я бы спросил, что подтверждено. Иногда полезно поговорить с человеком, которому не нужно, чтобы ты сказал «да».

Максим взял булочку, хотя не хотел есть.

— Ты меня позвал воспитывать?

— Работать.

Илья положил на стол папку.

— Мне нужен руководитель коммерческого направления. Ты это умеешь. Договоры проверяются здесь, бюджет утверждается здесь, сроки обещаются после проверки. Получается, мы с тобой наконец займёмся каждый своим.

Максим не ответил сразу. Предложение было лучше, чем он ожидал получить после выходных. В цифрах оно оказалось ещё лучше: оклад, понятный бонус, работа с несколькими крупными заказчиками.

— У тебя есть люди.

— Есть. Мне нужен ещё один. Я предпочитаю взять человека, про которого знаю и хорошее, и плохое.

— Плохого сейчас много.

— Хорошего тоже. Поэтому я предлагаю работу, а не участие в твоей реабилитации.

Илья открыл вторую страницу. Там был список осенних проектов. Два названия Максим узнал.

— Они у нас обсуждались.

— Обсуждались. Подписанного заказа у вас нет. Клиенты сейчас заново выбирают организатора. Я могу подать предложение, ты можешь работать над ним здесь. Материалы бывшего работодателя не приносишь. Если есть действующие ограничения, юрист посмотрит.

Максим провёл ладонью по папке.

— То есть тебе нужны и я, и перспективные заказчики.

— Мне нужны проекты, которые можно выполнить. И человек, который умеет получить их законно. Ты хотел бы услышать менее корыстное предложение?

— Было бы приятно.

— Мне тоже приятно, когда концерт окупается. Не всегда случается.

Илья откинулся в кресле.

Максим мог согласиться. Работать, получать деньги, помогать отдельным зрителям из своих доходов. На странице объяснить, что не получилось организовать новое мероприятие самому. Довольно разумная жизнь. После Надежды разумная жизнь даже приобрела некоторое обаяние.

— А фестиваль?

— Ты сейчас не можешь делать два проекта. Полноценную работу у меня и спасательную операцию у себя. Я не запрещаю тебе благотворительность. Но сам понимаешь, во что превращаются такие сто дней.

— Понимаю.

— Ты объяснишь людям, что погорячился. Это неприятно. Потом станет легче.

На телефоне Максима загорелся экран. Он собирался перевернуть его, но увидел начало сообщения: «Вы, может, помните моего сына...»

— Извини, — сказал он.

— Читай.

Сообщение было длинным. Мужчина писал, что они приехали на фестиваль из небольшого города в полтора часа езды. Сыну было четырнадцать. Тот впервые сам выбрал концерт, несколько месяцев откладывал карманные деньги и докладывал всё, что получал за помощь соседям. Отец добавил остаток и купил два билета. В субботу они стояли не у самых ворот, поэтому Максим мог их не заметить.

«Я понимаю, что деньги вернут не с вашей карты. Мы заявление подали. Не про это пишу. Он сейчас говорит, что всё это глупость и нормальная музыка только в интернете. Вы сказали, что концерт будет. Если будет, сообщите. Не для того, чтобы мы опять купили. Просто сообщите».

В конце была фотография. Худой мальчик стоял у фестивального плаката. Видно было, что отец попросил улыбнуться, а тот стеснялся и спрятал рот в ворот футболки. В руках держал пластиковую карточку с расписанием, которую волонтеры раздавали на входе.

Максим увеличил фотографию. На карточке стояла программа, утверждённая им в пятницу. Ни один из этих людей не вышел на сцену.

Илья ждал. Не заглядывал в телефон и не спрашивал, что там.

— Зритель, — сказал Максим. — Написал про сына.

— Макс, у каждого концерта есть люди, которым он важен. Иначе мы бы занимались чем-нибудь другим.

— Я знаю.

Но до фотографии это знание удобно оставалось общим. Три тысячи девятьсот билетов, средний чек, прогноз посещаемости. Он не видел, как мальчик месяцами откладывает деньги, выбирает поездку, спорит с отцом о времени выезда. Такую историю нельзя было поправить новым сообщением на странице.

Максим положил папку на стол.

— Я не могу сейчас прийти к тебе.

Илья кивнул, будто именно этого ответа и ожидал.

— Жаль.

— Предложение хорошее. Я понимаю.

— Тогда не объясняй мне, что выбираешь честность. Здесь честность тоже предусмотрена.

Максим поднял глаза.

— Я так не думаю.

— Хорошо. А то у тебя иногда лицо раньше головы выступает.

Они оба усмехнулись. Первый нормальный момент за всю встречу оказался моментом отказа.

Костров забрал папку и положил её в ящик.

— Есть другая работа. Не должность.

— Какая?

— В ближайшее воскресенье у торгового центра встреча арендаторов. Маленькое событие в закрытом зале. У меня координатор заболел, а команда занята на концерте. Нужно довести подготовку и провести. Бюджет утверждён, программа готова. Платят за работу, а не за спасение.

Он назвал сумму. Максим мысленно сравнил её с предложенным окладом. Потом с нулём, который принёс из автомобильного салона.

— Я могу.

— Восьмичасовой день в воскресенье. Два подготовительных выезда. Никаких ссылок на то, что ты коммерческий директор и не двигаешь стулья. Есть задания, выполняешь. После финального отчёта расчёт.

— А до?

— Предоплата по договору. Документы оформим, бухгалтер скажет как. И не используй имя заказчика для своих публикаций.

Максим потянулся за телефоном.

— Пришли задачу.

Илья открыл календарь и продиктовал время первого выезда. Максим записал. Договорились, что он придёт к администратору площадки утром во вторник.

Сумма не могла спасти фестиваль. Даже приблизительно. Но её предлагали за работу, которую он мог сделать, и Максим впервые за день перестал искать в ней скрытое продолжение.

У выхода Костров протянул ему оставшиеся булочки.

— Возьми. Я всё равно буду ругаться с ребёнком за ужином, что не доел овощи.

— Ты что, ещё и овощи ешь?

— Именно поэтому у меня есть оборотные средства.

В машине Максим ответил отцу мальчика. Написал, что пока нет готового события и обещать приглашение рано. Попросил разрешения сохранить контакт, чтобы сообщить, если появится подтверждённый план. Не добавлял вдохновляющих слов.

Ответ пришёл через минуту: «Конечно. Его зовут Тимофей».

Максим занёс контакт как «Сергей, отец Тимофея». На отдельной странице блокнота выписал два слова: «Тимофей. Сообщить».

Он подумал, что люди существуют в телефонной книжке по должностям до тех пор, пока ты не научишься узнавать их иначе.

Вера прислала условия работы. Сумма за два вечера почти совпадала с тем, что Костров должен был перечислить в качестве аванса.

Максим посмотрел на экран, потом на пакет с булочками на соседнем сиденье. Раньше такой обмен показался бы ему слишком мелким, чтобы считать началом проекта.

Он подтвердил Вере условия и отправил Надежде сообщение о разовой работе. Она ответила: «Пришли договор до подписи».

Завтра утром он должен был приехать в торговый центр и выяснить, где у них хранятся стулья.

Глава 6. Назовём это репетицией

Во вторник Максим нашёл стулья через одиннадцать минут после приезда в торговый центр. Первые десять ему объясняли, что стульев нет.

— Их же было сто двадцать, — сказал он администратору.

— Вот именно. Было.

Она говорила вежливо и очень устало. За предыдущий месяц в зале прошло шесть мероприятий, после каждого часть мебели разъезжалась по этажам. Вчера сюда принесли сорок восемь стульев. Остальные как будто существовали в виде приятных воспоминаний.

Максим попросил показать кладовые и служебные комнаты. На третьем этаже за коробками с новогодними шарами оказалось двадцать шесть. Ещё десять стояли в учебном классе охраны. За следующими пришлось идти к арендатору, который воспринял временно оставленную мебель как внезапное улучшение условий аренды.

— А мне куда посетителей сажать? — спросил тот.

— Вы их где сажали в мае?

— В мае у меня было меньше посетителей.

Максим договорился, что заберёт стулья только на воскресенье. Ему пришлось оставить номер и лично пообещать вернуть их к утру понедельника. Обещание было на двадцать предметов, а не на спасение концертной индустрии, и почему-то потребовало больше уточнений.

Костров позвонил, когда Максим нёс последний стул к лифту.

— Как дела?

— Приобретаю реальный управленческий опыт.

— Нашёл?

— Сто четыре. Ещё шестнадцать привезут из твоего склада.

— Кто согласовал?

— Твой склад. Стоимость доставки пришлют тебе на подтверждение. Я не подтвердил.

— Слушай, ты растёшь.

Максим повесил трубку и увидел в зеркальной стенке лифта собственное отражение: мужчина тридцати пяти лет в хорошей рубашке с прижатым к груди пластиковым стулом. Через три месяца он обещал фестиваль. Сегодня к двенадцати успел разобраться с мебелью.

Договор на разовую работу они подписали после проверки Надежды. К вечеру пришёл первый аванс. Максим сразу отложил сумму на Верины два вечера и консультацию Надежды. Остаток не выглядел началом новой компании, зато был настоящим.

Встречаться они решили в помещении студии, где Вера репетировала спектакль. Хозяйка разрешила пользоваться столом у окна после занятий. На полу лежали коврики, под потолком висел шар для дискотек, который, судя по пыли, давно работал только в качестве обещания.

Ася пришла с ноутбуком и пакетом яблок.

— На час, — сказала она. — У меня завтра собеседование.

— Куда?

— В агентство, где обещали платить до того, как я начну думать об увольнении. Очень смелая концепция.

Вера достала блокнот. Максим положил на стол свои записи, но не стал разворачивать их первым.

— Есть идея, — сказала Вера. — Один вечер. Небольшой зал. Две группы, которые умеют играть вместе. Нормальный ведущий. Без приглашённой звезды, которую будем ждать до последнего.

— Это на сентябрь?

— Это на сейчас. До сентября нам надо понять, способны ли мы вообще что-нибудь сделать вместе.

Максим придвинул к себе стул.

— У нас сто дней. Если потратить две недели на концерт для двухсот человек...

— Останется восемьдесят шесть дней у людей, которые уже что-то сделали, — ответила Вера. — Сейчас у нас девяносто семь дней у людей, которым нужно верить на слово.

Ася достала яблоко, вытерла салфеткой и посмотрела на Максима.

— Я за маленький. Хотя бы потому, что он помещается у меня в голове.

— А у зрителей?

— Не знаю. Можно спросить.

— Пока будем спрашивать, всё время уйдёт.

Ася повернула ноутбук. На экране была страница опроса, который она провела после отмены. Максим знал о нём, но смотрел только число ответов.

— Тут люди сами написали, что им нужно. Посмотри не первую строчку.

Он прочитал несколько ответов: кто-то хотел вернуть деньги и не получать новых предложений, кто-то — концерт любимой группы, кто-то — вечер, где можно посидеть, не стоять в очереди и слышать музыку. Несколько человек спрашивали, будут ли семейные места, где взять воду, почему в рекламе всегда показывают сцену, но никогда туалеты.

— Нам надо делать программу, — сказал Максим, возвращая экран. — Опрос не напишет её.

Вера согласилась, но посмотрела на Асю так, будто та говорила что-то полезнее, чем он успел услышать.

Они выбрали два коллектива. Один давно выступал на городских праздниках и играл собственные песни вперемежку с известными. Второй, акустическое трио, Вера слушала зимой в маленьком клубе. Музыканты согласились обсудить общий вечер, но их руководители сразу спросили про гонорар.

Максим не сказал «потом договоримся». Записал суммы и отправил Надежде.

Площадка нашлась через знакомую Веры: двести двадцать мест в зале культурного центра. Условия требовали оплаты аренды, дежурного персонала и работы с оборудованием. Максим хотел сократить расходы на звук, но Вера предложила сначала поговорить с тем, кто уже работал там.

— Белому звоним? — спросил он.

— У Белого сейчас свои расчёты. Он не обязан приезжать на наше совещание, чтобы снова объяснять, что всё стоит денег. Я знаю техника этой площадки.

К концу второго вечера у них получилась программа. Максим неожиданно увлёкся, когда придумали общее открытие: оба коллектива начинали одну песню, по очереди подхватывая куплеты. Вера уточнила, кто и сколько будет репетировать, и его идея впервые не исчезла при встрече с конкретными людьми.

Затем Надежда прислала расчёт.

— Нам нужно продать сто восемьдесят билетов, — сказал Максим.

— Для чего? — спросила Ася.

— Чтобы получить нормальный результат.

— А если сто?

Он перечитал нижнюю часть таблицы. Надежда уже посчитала и этот вариант. Число выглядело неприятно.

— Потеряем часть моих денег.

— Не часть каких-нибудь общих, — сказала Вера. — Это важно. Гонорары и аренда не зависят от того, сколько ты продашь.

— Знаю.

Надежда позвонила им по видеосвязи. За её спиной мужчина проходил с корзиной белья и старательно делал вид, что не слышит обсуждения.

— Максим, предел расходов, который вы согласовали, — двести тридцать тысяч. Это вместе с резервом. Рекламный бюджет не прибавляется сверху каждый раз, когда тебе нужно.

— Не прибавляется.

— Я хотела услышать это при свидетелях.

Ася подняла яблоко, изображая принятие присяги. Надежда почти улыбнулась и закончила звонок.

В четверг они осмотрели зал. На сцене репетировали дети, и пришлось ждать в фойе. Максим провёл рукой по обивке кресла, заглянул в гардероб, проверил, где посетители будут покупать воду. Никто не спрашивал его про репутацию. Администратору нужен был человек, который выберет дату, подпишет документы и не попытается завезти оборудование через узкую дверь.

Максим предложил название «Вместе снова». Вера посмотрела на него так, что он сам вычеркнул его до конца фразы.

— Просто «Пятничный концерт», — сказала Ася. — Без попытки заставить людей обнять нас на входе.

Максим не был уверен, что простой концерт заметят. Но на афише можно было сделать акцент на артистах, и он согласился.

Отдельно они договорились о двенадцати приглашениях для зрителей отменённого фестиваля. Ася должна была предложить их тем, кто в опросе сам выразил желание посмотреть, что будет дальше. Без покупки новых билетов, без обязательства писать отзыв и без отказа от прежних требований.

— Они посмотрят, что мы умеем, — сказал Максим.

— Они посмотрят концерт, — поправила Вера. — Это тоже было бы неплохо.

В пятницу закончилось оформление новой компании. Максим долго выбирал короткое название, пока Надежда не напомнила, что оно не обязано решить за него программу и продажи. Он выбрал нейтральное «Открытая сцена» и почти сразу забыл радость, с которой раньше представлял себе момент регистрации. Теперь появились счёт, договоры и необходимость не путать личные траты с проектом.

Надежда помогла зафиксировать его первые средства как средства на работу новой компании. Никаких прежних долгов туда сами собой не перенесли. Старый организатор продолжал разбираться с возвратами. Максим добился от оператора отдельной страницы с порядком подачи заявлений и разместил ссылку, не выдавая её за собственную помощь деньгами.

В воскресенье он провёл встречу арендаторов для Кострова. Не было ни яркого света, ни гитар, ни толпы перед входом. Было семьдесят человек, три выступления, сломанный кликер и мужчина из магазина обуви, которому понадобилось дважды поправить слайд за минуту до выхода.

Максим сначала хотел объяснить ему, что поздно. Потом сел рядом и переставил две фотографии. Презентация заняла ровно отведённое время.

В перерыве закончился кофе. Он нашёл сотрудника кейтеринга, договорился поставить вторую станцию и сам отнёс коробку с чашками. На старом месте всем не хватало пространства; люди стояли в проходе и нервничали. После перестановки очередь рассосалась.

К вечеру он устал так, словно провёл переговоры с десятью заказчиками сразу. Но когда последний арендатор ушёл, никто не требовал денег назад. Максим вместе с администратором проверил зал и пересчитал стулья.

Илья принял отчёт без замечаний. Оставшиеся деньги перечислили во вторник.

В тот же день Максим увидел первые продажи своего концерта: двадцать семь билетов. До пятницы оставалось три дня.

— Это нормальное начало, — сказала Ася. — Для события, которое объявили пять дней назад.

— Для ста восьмидесяти — не очень.

Она повернула к нему отчёт по рекламным объявлениям.

— Переходы есть. Покупают хуже. Давай попробуем другое сообщение. Сейчас у нас две фотографии музыкантов и слова «Новый проект Максима Ершова». Последнее может мешать.

Максим взял телефон и просмотрел афишу. Своё имя он добавил сам. Хотел, чтобы люди увидели: он уже делает, не прячется.

— Убрать?

— Сделать менее заметным. И рассказать про сам вечер.

Он согласился изменить макет. Но затем открыл рекламный кабинет и посмотрел, сколько стоят показы по широкой городской аудитории. Цифры обещали десятки тысяч людей всего за несколько тысяч рублей. В голове быстро сложился знакомый расчёт: если купит один из ста, если ещё двое поделятся, если напомнить перед пятницей...

Максим увеличил дневной лимит.

Вера в это время прислала видео с репетиции. Два коллектива впервые сыграли вступление без остановки. Было живо, неожиданно и совсем не похоже на случайный набор номеров.

Он ответил: «Классно. Продадим».

И только после отправки заметил, что опять написал не про музыку.

Глава 7. Первый провал

В пятницу Максим приехал в культурный центр за четыре часа до открытия. У входа стояла афиша, которую он видел только на экране. В полный рост она оказалась менее убедительной: два музыканта, дата и обещание отличного вечера. На стене рядом висел плакат курсов кройки и шитья. У курсов были понятнее преимущества.

Максим остановился и сфотографировал свою афишу.

— Только не присылай мне это с вопросом, почему не продаётся, — сказала Ася за его спиной. — Я уже здесь, можем сразу поговорить.

Она несла сумку с ноутбуком и пачку бейджей. Они заключили договор на продвижение концерта во вторник, и Ася впервые за последние месяцы получила оплату прежде, чем ей пришлось третий раз напомнить о ней. Это не сделало её менее прямой.

— Сколько?

— Семьдесят девять купленных. Ещё двенадцать приглашений подтвердили. Не все придут.

— До вечера доберём.

— До вечера доберём сколько-то. Не сто восемьдесят.

Максим посмотрел на часы. На экране высветился очередной расход рекламного кабинета. Он отключил широкое объявление и тут же захотел включить его обратно: теперь хотя бы что-то делалось, а после отключения останутся только числа.

— У нас хорошие переходы, — сказал он.

— У нас дорогие переходы. Люди посмотрели и ушли.

Он убрал телефон.

В фойе администратор проверяла стопку программ. На двери гардероба кто-то приклеил табличку с неправильным временем начала. Максим снял её и попросил напечатать новую. В зале техник настраивал свет, музыканты разгружали инструменты.

Вера стояла у сцены с программой. После двух вечеров разработки она отдельно согласилась на подготовку и проведение этого концерта. Максим оплатил её работу по новым условиям и теперь знал точно: она находится здесь не потому, что он когда-то произнёс слово «мы».

— У трио нет одного микрофона, — сказала она.

— В райдере было три?

— Было три. Привезли два. Техник сейчас ищет запасной. Не ходи к нему с вопросом, можно ли обойтись.

— Я собирался спросить, где помочь.

Вера взглянула на него.

— Тогда воды принеси на сцену. Маленькие бутылки, без газа.

Максим принёс воду. Когда он вернулся, микрофон нашёлся, а музыканты спорили о первом номере. Руководитель группы, Лев Руднев, хотел начинать с самого громкого. Гитарист трио, Саша, говорил, что общее вступление при этом теряет смысл.

— Мы же вчера договорились, — сказала Вера.

— Договорились, — ответил Лев. — А сегодня я посмотрел зал. Тут надо сразу разбудить.

Вера поднялась на сцену.

— Давайте сыграем то, что договорились. Если не работает — будем обсуждать. Пока вы спорите о звуке, которого никто не слышал.

Они начали. Сначала тихая гитара, потом вступили клавиши, затем ударник добавил ритм, которого Максим не ожидал. Музыканты из двух коллективов смотрели друг на друга, ловили входы, один раз сбились и начали заново.

Со второй попытки получилось.

Максим сел в пятом ряду. В полупустом зале звук казался крупнее, чем люди на сцене. Он представил, как кресла заполняются, как зрители сначала удивляются, потом понимают, что этот вечер не случайно собран из тех, кто оказался свободен.

С телефона снова пришло уведомление о покупке. Два билета. Он поймал себя на том, что радуется им сильнее, чем музыке.

Перед открытием Вера собрала всех на сцене. Быстро проверили порядок выхода, паузу, общий финал. Ведущий Дима спросил, надо ли упоминать отменённый фестиваль.

— Нет, — сказал Максим раньше остальных.

Все посмотрели на него.

— Это другой концерт. Не вечер моих объяснений.

Вера кивнула и вернулась к расписанию.

Ася вышла встречать приглашённых зрителей. Максим предложил помочь, но она попросила проверить оплату у входа: женщина с бумажным билетом уже переживала, что её не пустят без телефона.

— Пустят, — сказал он женщине. — Сейчас сверим номер.

— Мне в магазине распечатали, я сама не умею.

— Хорошо распечатали.

Она расправила билет на стойке так осторожно, будто принесла ценный документ. Сотрудник контроля нашёл заказ и пропустил её. Максим проводил женщину взглядом. До этого момента она была одним из семидесяти девяти. Теперь у неё были короткая стрижка, сумка с деревянными ручками и явное желание спокойно послушать концерт.

К половине седьмого в фойе стало шумно. Максим немного приободрился. Группа студентов выбирала, где сесть. Молодая пара задержалась у программы. Две женщины фотографировались рядом с афишей, старательно обходя плакат про шитьё.

Из приглашённых первой пришла Тамара Андреевна, невысокая женщина с тонкой тростью. С ней был внук примерно того же возраста, что Тимофей на фотографии. Ася подвела их к Максиму.

— Вот, приехали посмотреть.

— Спасибо, — сказал Максим. — Надеюсь, понравится.

— Я тоже надеюсь, — ответила Тамара Андреевна. — А про деньги нам на той неделе ответили, что заявление принято. Пока всё.

— Да. Это старый организатор. Здесь...

— Я поняла. Я вам просто говорю. Чтобы вы знали, чем люди занимаются между концертами.

Максим кивнул. Внук смотрел на сцену через открытую дверь, явно желая закончить разговор взрослых.

— У вас места ближе к проходу, — сказал Максим. — Я покажу.

— Там и найдём, спасибо. Ты иди работай, у тебя тут народу сколько.

Она сказала это доброжелательно, но, войдя в зал, оглянулась на пустые ряды.

Максим повернулся к Асе.

— Надо пересадить всех ближе.

— У людей места в билетах.

— Можно попросить.

— Можно предложить желающим. Не будем на входе собирать массовку для фотографии.

Он промолчал, и они всё-таки спросили тех, кто сидел совсем далеко, хотят ли те перейти вперёд. Несколько человек согласились. Другие остались: кому-то нужен был проход, кто-то не хотел сидеть рядом с незнакомыми.

В семь часов зал заполнился меньше чем наполовину. Максим стоял у последнего ряда и считал свободные кресла, хотя Ася уже прислала число. Девяносто четыре проданных билета. Двенадцать приглашений. На улице двое мужчин курили и не торопились возвращаться.

Дима вышел на сцену. Коротко поздоровался, представил музыкантов и ничего не сказал ни про новую компанию, ни про сто дней. Максим испытал благодарность, похожую на облегчение после слишком долгой встречи.

Общее вступление сработало. На третьей минуте люди перестали переговариваться. Ударник поймал взгляд Саши, гитара вышла вперёд, и девушка во втором ряду неожиданно хлопнула, хотя номер ещё не закончился.

Максим улыбнулся.

Вера стояла у боковой стены и следила за сценой. Она не искала его взгляда, не предлагала оценить результат. У неё были дела, которые шли независимо от его тревоги.

Первая группа сыграла три собственные песни. На третьей концерт чуть просел: Лев начал длинно рассказывать, как появилась музыка, а затем ещё раз объяснил то, что уже рассказал. Максим видел, как в первых рядах потянулись к телефонам.

Вера что-то написала в программе.

В следующем перерыве она подошла к Льву и показала часы. Он обиделся, но следующий разговор со зрителями сократил до двух фраз. Темп сразу изменился.

Максим хотел сделать запись для страницы. Он нашёл ракурс, в котором почти не было видно пустых кресел, и поднял телефон. Потом опустил. Снимать сцену было нормально; выдавать зал за полный — нет. Он всё равно понимал, что именно собирался сделать.

В антракте у стойки с водой скопилось очередей. Ася считала последние оплаты, администратор искала сдачу, и Максим принёс вторую коробку бутылок. Студенты благодарно разошлись по фойе.

Один из них узнал его.

— Вы тот самый?

— Зависит от того, какой.

— Сто дней.

— Да.

— А это уже он, фестиваль?

— Нет. Первый небольшой концерт.

Парень посмотрел на бутылку, затем на афишу.

— Нормально играют. Но я бы в рекламе это написал.

— Что именно?

— Что можно просто прийти послушать. А там у вас такая важная история, что как будто надо участвовать в чём-то подвиге.

Максим хотел возразить, что они как раз убрали важную историю. Однако имя на афише, ссылка на его обещание и несколько старых публикаций всё ещё делали своё дело.

— Понял, — сказал он.

— Я не в смысле наезда. Музыка хорошая.

Парень вернулся в зал, а Максим записал его слова. Он больше не знал, какие замечания стоит сохранять. Поэтому решил пока сохранять те, на которые ему хотелось немедленно возразить.

Во второй половине трио сыграло тише, чем первая группа. Сначала люди продолжали шуршать программками. Потом Саша пересел ближе к краю сцены, другой музыкант достал маленький барабан, и разговоры прекратились.

Максим стоял рядом с дверью, которую придерживал из-за скрипящей петли. В какой-то момент он перестал её замечать. Ему захотелось сесть. Впервые за весь вечер — сесть и слушать, не проверять телефон, не выбирать ракурс, не считать деньги.

Он присел на свободное крайнее кресло.

Последний номер оба коллектива играли вместе. Лев на этот раз не забрал всё внимание: отступил от микрофона, дал Саше закончить, подхватил следующий куплет. Ударник улыбался так открыто, будто в зале было вдвое больше людей.

После финала зрители попросили ещё. Музыканты переглянулись. Вера кивнула, проверив время, и они сыграли короткий повтор. Тамара Андреевна хлопала, положив трость попереёк коленей. Её внук снимал сцену.

На выходе женщина с бумажным билетом задержалась возле Максима.

— Хороший вечер, — сказала она. — Только громко вначале. А потом очень хорошо.

Он поблагодарил её и проводил до двери. Она достала из сумки сложенный платок, поправила волосы и ушла к остановке.

Разбирать зал начали сразу. У музыкантов было другое выступление утром, техник хотел уйти вовремя. Максим помогал носить стойки, пока Вера проверяла, всё ли получено и подписано.

Лев спросил, планируют ли они следующий концерт.

— Планируем обсуждать, — ответила Вера.

Максим был благодарен, что она не посмотрела при этом на него.

Он остался с Асей и Верой в фойе. Надежда должна была прислать сверку расходов утром. Но главное число уже было известно: сто сорок одна тысяча выручки против расходов, которые подошли к четверти миллиона.

Ася закрыла ноутбук.

— Я не могу снова работать с рекламой, которую ты меняешь без меня.

Максим посмотрел на неё.

— Я увеличил лимит, не макет.

— Лимит и аудиторию. Мы с тобой договорились, что я отвечаю за продвижение. Потом ты увидел мало продаж и включил показы на весь город. Часть людей вообще не могла приехать в пятницу.

— Я хотел...

Он остановился. Ася ждала не его намерений, а того, что будет дальше.

— Да. Я поменял.

— У меня в воскресенье ещё одно собеседование. Если найду постоянную работу, я не смогу сидеть здесь каждый вечер. Особенно если результат моих решений можно отменить за пять минут.

Вера поставила на стол папку.

— Концерт мы сделали. Люди довольны. Но мы не можем повторять его в том виде, в котором ты собираешься продавать.

— Просто не хватило времени.

— Да, времени было мало. Поэтому надо было учитывать это в плане, а не в объяснении после.

Максим устало провёл ладонью по затылку. Он хотел, чтобы хотя бы сегодня ему дали радоваться. Музыка была хорошей, люди хлопали, никто не требовал вернуть деньги у двери. Пустые кресла он готов был считать платой за начало.

— Восемьдесят шесть дней, — сказал он. — Нам всё равно нужно двигаться.

Вера посмотрела на него.

— До завтра восемьдесят семь. Сейчас ещё пятница. И двигаться не обязательно туда, где мы сегодня потеряли деньги.

Она застегнула сумку.

— Я пришлю замечания по программе. Это входит в нашу работу. Дальше пока не обещаю.

Ася тоже поднялась. Максим вынес ей тяжёлую сумку до машины, но разговор уже закончился.

Утром Надежда прислала итог: двести сорок одна тысяча четыреста расходов. Сто сорок одна тысяча поступлений от билетов. Убыток — сто тысяч четыреста. Часть превышения бюджета оказалась той самой рекламой, которую он включал, чтобы перестать тревожиться.

Сначала Максим открыл список контактов. Он мог позвонить Артёму, предложить следующий концерт, показать хорошие отзывы, попросить оплатить продвижение. Почти готовая речь уже складывалась.

Он отложил телефон и прочитал Верино сообщение. Там были замечания по длительности номеров, порядку выхода и знакомству музыкантов со зрителями. В конце стояло: «Нужно понять, почему тем, кто не пришёл, это не было интересно. Мы опять хорошо объясняли, почему важно нам».

Максим открыл отзывы. Хорошие были приятными, но пока говорили только о тех, кто уже сидел в зале. Он нашёл опрос Аси и прочитал его целиком, от первого ответа до последнего. Впервые не пропускал длинные сообщения, где люди не собирались покупать ничего нового.

Потом написал Асе: «Можем спросить не только покупателей? Тех, кто посмотрел анонс и отказался. Без просьбы поддержать. Я не знаю, почему они не пришли».

Она ответила не сразу.

«Да. Можно. Я составлю вопросы. Только ты не будешь спорить с ответами».

Он набрал «Не буду» и стёр. Такого обещания пока нельзя было дать честно.

«Постараюсь сначала дочитать», — написал Максим.

На улице шёл обычный субботний дождь. Он открыл окно кухни, убрал со стола прошлогоднюю книгу про переговоры и положил перед собой чистый лист. На этот раз не стал писать название будущего проекта.

Сверху вывел вопрос: «Зачем им приходиться?»

До конца срока оставалось восемьдесят шесть дней.

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.