**Файл 1.**

**Спикер 1(0:00-2:41).** Ну вот переломные моменты, ну да, я вот в общем-то о них рассказывал. То есть первое – это когда с книгой познакомился и понял… То что, ну, бережливое производство, то есть понял что мы в общем – то не такие идиоты, как все подозревали. Потом, ну в рамках этой же работы стало понятно, что такое там цепочка создания ценностей и какую ценность для каких пользователей мы создаем. Вот и тоже стало все ясно и просто, то есть стало проясняться просто все вот это. Вот и сейчас уже это все превратилось в некую систему, то есть структуру знаний и принципов, которые достаточно универсальные. Ну то есть получили некую систему координат, в которой можем двигаться легко. Ну можно сравнить, как знаете, вот если до, там, шестнадцатого века, по-моем ,пока не было косых парусов и не было системы навигации, то есть астрономической, то все плавание было прибрежное, и представление о мире было как о стоящем на трех китах. Но после того как появилась первая, по сути вечный двигатель, в виде косых парусов, ну который дает бесконечную возможность движения, и там система навигации, то есть карты, звезды и хронометры, стало возможно путешествовать по всему миру. И стали возможны вот эти открытия новых земель, а самое главное стало возможным перемещение знаний в виде людей и обмен товарами. То есть вот он, вот у нас произощло примерно тоже самое: то есть мы нащупали вот это вот вечный двигатель в виде команды, то есть все поняли систему навигации, то есть как ориентироваться по сути в любом бизнесе, то есть ну когда ты определяешь там целевую аудиторию, то есть ценность для этой аудитории, то есть критерии этой ценности, то есть все, дальше всегда можно найти решение. Но как только ты понимаешь, что именно и для кого именно нужно сделать.

**Спикер 2 (2:44-2:46).** Ага, то есть ваши косые паруса – это команда?

**Спикер 1 (2:48-3:51).** Да, это вечный двигатель такой, потому что даже если кто-то по каким-то причинам…Ну то есть ветер же то же, он непостоянен, он может затихнуть. Иногда он стихает в течение суток, а иногда в течение года. Ну то есть есть разные сезонности у ветров: есть утренние ветра там, дневные ветра, ночные и вечерние ветра. И так же есть ветра ну в океане, то есть ветра еще на глобальные делятся, там, типа, ну, зимние, летние, весенние, осенние. У них разные направления, разная скорость, разная стабильность может быть. Но когда ты имеешь систему, то есть настройки разных парусов, то это позволяет тебе двигаться. Так же и с людьми: то есть человеку… Человек нестабилен, то есть у него сегодня есть настроение, завтра нет настроения, послезавтра у него есть машина, квартира, дача, то есть он отвалился. Но придет другой человек. Придет другой ветер, другая сила, другая энергия. Ну то есть люди – это энергия.

**Спикер 2 (3:53-3:54).** Да, понятно.

**Спикер 3 (3:55-4:19).** Михаил, а вот вы сказали про то, что, ну, по сути, двигались на ощупь, не было никакого плана там и задним числом об этом не говорите. А вот тогда, ну вот у нас была концепция, которую мы в принципе одобрили вот про то, как было задумано, и как получилось на самом деле. Вот, исходя из того, что вы говорите, вот стоит вообще с… Так ее, сможем ли мы ее так развернуть вот на ваш взгляд или это немножко избыточно?

**Спикер 1 (4:21-4:34).** Не знаю, Андрей, вот с ходу не знаю, то есть я сейчас просто делюсь вот, ну как…То, что у меня вот реакция на ваши слова какие. Может быть она там…Может я неправильно воспринял слова, может эта реакция там – излишняя какая-то, избыточная.

**Спикер 3 (4:34-5:28).** Не, не, не, тут абсолютно рабочий момент, потому что, ну просто бывают люди, которые вот у них прям четкий план написан там 5 страниц, мы по нему двигаемся, все вот было так, получается что в жизни, ну естественно в жизни получилось несколько иначе. А вот то, о чем вы говорите, у вас скорее это было так интуитивно, была энергия, был, был, как это – вектор, вектор направления и много сил, энергии, желания и вы двигались вот действительно скорее так на ощупь, не по конкретному плану, там а, б, в, г, д. То есть в этом смысле, я про это говорю, что, то есть сможем ли мы, не будет ли она искусственно выглядеть такая концепция, когда у вас по сути ее не было, вот таких, такого конкретного плана?

**Спикер 2 (5:28-6:16).** Погодите, как это не было? Все равно же как бы существует понятие плана, и потом реальный-идеальный, это не совсем что задумывал, что задумано, что *<невозможно услышать>,* это как бы две, как бы, ну…когда происходит работа, работа происходит чередой, как бы от мельчайших до крупнейших решений, то есть каждый наш рабочий день – это там сотни микро-решений, может быть там несколько, несколько более крупных. Речь идет, когда мы говорили про вот эти вот развилки, да, с которых попытаться начать работать, мы говорили именно вот про эту череду решений, какие вот сейчас задним числом Михаилу кажутся принятыми удачно, а какие неудачно, на этом можно построить вот эту вот систему как бы поучения будущей команды. Так мне кажется.

**Спикер 3 (6:17-6:24).** Угу. Так, конечно, да. Так гораздо понятнее.

**Спикер 1 (6:24-6:27).** Но мы же вроде говорили, что мы не хотим это в виде поучений чтоб это выглядело.

**Спикер 2 (6:27-6:39).** Нет, нет, может неправильное слово, не обращайте внимания. Не поучения, а просто ну, ну каждая, каждая, каждая как бы четко выраженная мысль уже что называется наука.

**Спикер 1 (6:40-10:15).** Но смотрите вот все-таки, знаете как, то есть с начала было вообще просто выживание, да, просто нужно было выживать, и нужно было хоть как-то зарабатывать, обеспечивать себя, вот это было в начале. Потом, постепенно, приходило понимание, что мы оказались вот в таком безграничном голубом океане. И у нас каким-то образом, в отличие от всех остальных, получается по нему двигаться, без привычных там размахиваний веслами. Потому что у нас был принцип всегда, что мы не делаем, ну, какой-то тяжелой и такой изнурительной работы. То есть мы всегда пытаемся придумать, как сделать так, чтобы использовать какие-то естественные…естественные процессы, там, ну как вот у того же Форда. Вот он на конвеерном производстве на своем первом пытался задействовать, я не знаю, течение реки в снабжении там например или гравитационные силы в перемещении продуктов по конвееру. То есть мы тоже какими-то такими вот пытались принципами пользоваться. Но это тоже все было очень интуитивно, потому что постоянно были сомнения, а не сумасшедшие ли мы? Почему так никто не делает? Почему мы верим, что у нас получится? И у нас не получалось 99 из 100 попыток. Но мы продолжали пробовать, пробовать, пробовать, и сотая то есть, или тысячная попытка какая-то оказывалась удачной. Вот кажется, что большинство людей сдаются после первой, второй или третьей попытки, а мы продолжали вот неистово верить в, ну даже не просто в тупой успех, а в то что мы чуть-чуть подгладим процесс. Понимаете, еще в чем же важность вот этого масштабного процесса. Когда у тебя какая-то конвеерная операция, которая выполняется сотни и тысячи раз, у тебя соответственно есть возможность сотню или тысячу раз ошибиться. Но когда ты делаешь только одну попытку, у тебя только один шанс на… либо это удачно будет, либо неудачно. Ну то есть если ты…Ну вот смотрите, если ты строишь в год один автомобиль, то он будет либо удачный, либо неудачный. А если ты в год строишь миллион автомобилей, то 999 тысяч может быть неудачных из них, но дальше ты процесс отладишь так, что последняя тысяча будет удачной. И дальше ты будешь делать уже только удачные машины, потому что ты отладил все процессы, то есть ты отшлифовал все.

**Спикер 2 (10:22-10:23).** Это понятно.

**Спикер 3 (10:24-11:49).** Угу. Хорошо. Давайте может тогда по вопросам немножко пройдем, вот про будущее. Вы об этом говорили, но хотелось бы так чтобы может конкретно таким отдельным блоком про будущее в целом. Вот какая следующая цель компании, к которой вы идете и вот личная ваша и компании в целом Эмекс. Как вы для себя определяете ее?

**Спикер 1 (11:55-13:00).** Да…Ну нету у нас на самом деле такой уж прям уж сформулированной цели, то есть у нас скорее такая достаточно…Ну я просто, смотрите, я может в вашем вопросе слышу такой привычный бизнесовый запрос, типа расскажите там сколько денег. Вот в такой постановке у меня никогда не было…не было ответа. То что цель – создавать инструменты для предпринимателей, которые с помощью наших инструментов могут зарабатывать, тем самым меняя свою жизнь и мир к лучшему, ну да. То есть наши инструменты для покупателей, позволяют экономить время, нервы, деньги, ну да. Вот, работаем над тем, чтобы у нас было как можно больше пользователей, которым мы доставляем эту ценность. Предпринимателям – зарабатывать, покупателям – экономить.

**Спикер 3 (13:03-13:05).** Да, Евгения, а вы говорили?

**Спикер 2 (13:06-14:24).** Да, на самом деле вопрос был абсолютно как бы не про деньги, то есть ну совсем не про деньги, а скорее про тот образ будущего, который как бы ну должен быть у каждого из нас, а у предпринимателя мне кажется уж совсем должен быть, да, с образом будущего как раз таки сейчас большие проблемы. Я читала последнее интервью *<?>*, вот он такой, такой буквально изобретатель, который, ровно как и Форд, пытается с помощью гравитации двигать конвеер, чтобы как бы сэкономить еще больше, чтобы воспользоваться вот какими-то природными силами. В данный момент он планирует летающие склады, он уже производит доставку дронами, он там делает роботов-доставщиков, сейчас вкладываются деньги, инвестирует производство беспилотных машин, автомобилей и роботов-доставщиков. И он все время говорит о том, что он опирается на будущее, влюблен в будущее, то есть он как бы его видит и считает, что вот он может подстроиться под него. Именно в это смысле я…Мы пытались сформулировать вопрос. А вот для вас образ будущего более как бы внятен, понятен, вы понимаете как к нему пристроиться, мягко говоря?

**Спикер 1 (14:27-19:47).** Ну давайте попробую порассуждать, то есть вот сформулировать. У меня на это какие-то интуитивные ощущения есть, но они не…Ну никак не сформулированы. Вот сейчас вот помогаете мне этими вопросами их сформулировать. Вот я мыслю категорией вот этого будущего в виде…Вот, создавая инструменты для предпринимателей, то что я говорю, да, мы позволяем, помогаем вернее даже. То есть не позволяем, а помогаем делать жизнь этих предпринимателей более эффективной. То есть мы, ну, опять же, смотрите, по аналогии с парусам: мы не хоти сами захватить там весь мир там или всю галактику вот на этих парусах. Мы хотим обеспечить парусами тех, кто неугомонно стремиться открыть что-то новое, создать что-то новое. То есть мы для них строим вот эти лодки с парусами. Потому что как они их будут применять – там очень много возможностей. И люди на месте всегда разберутся лучше, как применить эти возможности. Но я верю в то, что это тоже такая, ну как сказать…Вот смотрите: миром движет энергия, да. Энергия там, ну в первую очередь это человеческая энергия там, интеллектуальная, желание что-то сделать. То есть она отличается там от солнечной и от ветровой энергии. Но она очень мощная. Ели эту энергию направить в нужное русло, вернее как, дать ей инструменты для того чтобы эта энергия могла быть реализована и материализована во что-то, то кажется что мир станет лучше от этого. Если с помощью наших инструментов покупатели, пользователи будут экономить время, нервы или деньги – это все тоже про экономию энергии. То есть они эту энергию направят туда, куда им хочется, то есть туда куда они…куда им нужно. Кажется, что это тоже, пойдет, пойдет на пользу. И третье, третье для кого то есть на самом деле самое главное, то есть для кого мы все это делаем, кого собственно говоря мы приглашаем в это путешествие вместе с нами – это разработчики, которые тоже видят, могут строить разные вот такие паруса и разные, разные лодки. И для них это тоже колоссальная возможность, потому что мы даем возможность ошибаться. У нас есть ресурсы, у нас есть на чем экспериментировать, как экспериментировать, куда идти, где это все делать, и кажется это тоже возможность для направления вот этой созидательной энергии, которая соединяет потребности пользователей, будь то предприниматель или потребитель. То есть предприниматели, которые используют наши продукты для того, чтобы зарабатывать или потребитель, который использует наши продукты для того, чтобы экономить. Я сейчас не только говорю про…Я почему говорю про потребителей, потому что речь идет не только про продавцов. Речь идет и про всех участников процесса, ну, в той же там доставке, например. Это же не продавцы. Так что на мой взгляд, это - более такая, она может быть более абстрактная форма, может быть более верхнеуровневая, чем летающие склады там и прочее. Это уже такое, ну, приземление, на мой взгляд, хотя возможно оно более доходчивое в виде своего, ну в виде своего материального образа, потому что мои образы, там, про паруса…Ну кажется, люди, которые моря никогда не видели, они вообще то есть, ну, не понятно…Большинство людей, даже которые живут возле моря, то есть они понимают, как работает парус и как он позволяет ходить против ветра. Так же как многие люди не понимают, почему самолет летает и крыльями не машет.

**Спикер 2 (19:49-20:00).** Это да, это да. Это, это…Есть люди, которые считают, что самолеты летают только потому, что люди верят, что они могут взлететь. Ну это тоже правда, кстати говоря.

**Спикер 1 (20:06-20:08).** Ну да, когда-то кто-то поверил.

**Спикер 2 (20:09-20:40).** Вот когда поверили…чем больше людей верят в то, что этот самолет может лететь, то феноменальным образом говорят он и может лететь. Это все очень интересно, то, что вы говорите и, на самом деле, летающие склад – это да, это яркий конечно материальный образ, но и косой парус – это тоже вполне себе яркий, яркий образ. Но, да, Андрей, что мы сейчас будем продолжать?

**Спикер 3 (20:40-20:58).** Да. Можно продолжить… Ну вот продолжая эту тему может быть про, про то, понятно, что про инструменты, а вот идеальный бизнес вообще, вот сегодня и будущего, Михаил, для вас. Идеальная торговля, идеальный бизнес в целом – как вы себе видите?

**Спикер 1 (21:12-23:21).** Ну, идеальный бизнес, мне кажется – это абсолютная конкурентная среда, которая…Но абсолютная, то есть, это именно добросовестная, честная, без каких-либо монополий, без каких-либо подруливаний, там, административных. Вот, кажется, что именно электронные площадки дают возможность создать вот такую абсолютную конкуренцию, без, ну, без каких-либо искажений. Я верю в то, что конкуренция – это аналог биологического естественного отбора. Ну то есть это социальный аналог эволюции. То есть эволюция себя продемонстрировала, то, что выживает не сильнейший или умнейший, тот кто бы мог, ну как, доминировать на рынке, а тот, кто быстрее приспосабливается. Ну и кажется, что это такая, ну, экономическая меритократия. То есть, кто в моменте наилучшее решение предложил для общества, для рынка, тот и получает преимущество. Но только это преимущество… Ну понимаете, в чем вот…Мне почему больше нравится например там рынок, чем политика: потому что здесь голосование идет круглосуточно, безостановочно. Люди голосуют деньгами.

**Спикер 3 (23:20-23:28).** Да, оно более…Да, более ответственное, то есть это не просто голос…

**Спикер 1 (23:24-25:22).** Да, оно более ответственное, оно честное, то есть людям можно запарить мозги. Вот маркетологи парят мозги людям, рассказывая о том, что вот покупайте розовых слонов, а не синих. Но долго это не может продолжаться. Потому что со временем все равно рынок все это расставляет на свои места. Вот даже смотрите, вот сейчас удивительная ситуация произошла там на рынке, ну, на пивном рынке. «Хейнекен» там монополизировал рынок чудовищно, ну практически во всем мире. Просто выдавил всех ценой, но при этом он уронил качество жутко. И тут же возникли мелкие крафтовые производители, которые стоят гораздо дороже, чем это массовое, ну то есть условно там, пиво «Балтика», там, или «Хейнекен» тот же. И все то есть, и эта монополия действительно разрушаться начала, потому что маятник качнулся в другую сторону. Ну, потому что ты можешь с маркетингом или можешь даже ценой рынок склонить в свою сторону, но при этом ты загубишь качество, то рынок все равно качнется в другую сторону. Да, у тебя останется большая доля рынка, потому что она по-прежнему, чувствительна, там, к цене. Но она уже не будет вот такой монополией. Но, Евгения, я вот постарался вот, ну вот у меня такой образ возникает в ответ на вопрос идеального…

**Спикер 2 (25:20-25:43).** К тому что, идеальный мир – это мир, который, который что? Который более справедлив, чем политический мир, в связи с тем, что человек…Когда голосует деньгами – это очень…Голосование деньгами – это очень чувствительно, гораздо…И гораздо более прогнозируемо, чем голосование сердцем…Так называемым сердцем.

**Спикер 1 (25:43-27:54).** Ну не знаю, не знаю, не знаю, то есть на счет, на счет прогнозируемого, тут тоже очень много разных нюансов. Просто оно более честное, потому что поставить галочку человека в моменте можно заставить, там, эмоционально. Ну то есть раз в четыре года человеку можно…Ну то есть вот эти вот перефоральные циклы, да. Начинают устраиваться, там, танцы с бубнами, заморачивают людям голову, там, кого-то пугают, кого-то подкупают. И это раз в четыре года происходит или, там в пять-шесть лет. Но когда ты на рынке, ты борешься за внимание публики постоянно. Ну, вот например, тот же интернет: насколько там свирепо идет борьба за аудиторию, за внимание, вот между всякими там социальными сетями. Или там в телевизоре, или в радио вот эти рейтинги там и все. Она же постоянно идет. Ну просто мне как бы…Мне кажется, что…Мне кажется, что вот, ну, опять же, отвечаю на ваш вопрос, какова картина мира? У меня в этой картине мира главное – это не летающие склады или даже паруса. Главное – это убрать вот эту вот избыточное администрирование, которое подруливает каким-то частным интересам чаще всего. Там, ну, под частными я понимаю и политические в том числе, потому что в конечном итоге это тоже всегда частный интерес каких-то групп – пусть это там будут элиты, монополии, не важно, как их назвать. Но в моем идеальном мире…Идеальная чисто конкурентная среда. То есть нет заповедников в моем мире. Выживает, вот…Выживает нормальный, ну…Никого не уничтожают, типа это - насекомые или это - опасные хищные звери. Все живет само. Дикая природа. Да, она дикая, но она сама разберется.

**Спикер 2 (27:58-27:59).** Ну да. Но самое интересное…

**Спикер 1 (28:00-28:24).** Поэтому это совсем, наверное, непопулярная такая социальная тема, потому что сразу же тут это…А как же, там, серые и убоги, то есть, они же как, они же пойдут на корм. Ну да, пойдут на корм. Но рано или поздно, то есть, пойдут, конечно, чего.

**Спикер 3 (28:25-28:49).** Ну да, Михаил, мне кажется тут снова столкновение вот тех самых, вот, как говорили, буйных, и тех людей, кто готов рисковать, кто готов идти против системы, и тех, там, 90%, которые думают совершенно иначе и им как раз нужно вот такое предсказуемое…Предсказуемый заповедник, в котором они могут проходить мимо, там, не боятся, что их схватят за следующем углом. То есть тут столкновение мировоззрений, наверное, такое.

**Спикер 1 (28:50-30:08).** Ну, на самом деле, оно же тоже не совсем так, потому что и в, ну вот в таком диком мире, там тоже все само регулируется. Да, в какой-то момент могут быть эти прекосы. Но когда это регулируется само, оно регулируется лучше и надежнее, чем когда кто-то вмешивается из лучших побуждений. Вот давайте, ну, помните же вот эти вот китайские попытки воробьев истребить. Ну истребили. Че в результате? То есть получили там, ну попытались решить экономическую проблему, чтобы воробьи, не склевали там урожай. В итоге получили экологическую, которая в результате еще больнее ударила по экономической. Вот попытки администрирования. Или давайте введем госплан, то есть давайте все всем раздели поровну. Ну ввели и че? На сколько лет этого хватило, то есть планирования? Потому что дальше вот это все, ну, знаете, это как с монархией, то есть вот монархия тоже, она классная, если монарх классный. А если не угадали с монархом, ну все, трындец.

**Спикер 2 (30:11-30:20).** Ну монархия, как наиболее близка как бы к природным законам, то есть, по идее, если вы социал-дарвинист, то вы как раз таки должны монархию очень даже признавать.

**Спикер 1 (30:21-30:45).** Я ее признаю, но я признаю и ее недостатки. Вот я сейчас сижу, у меня за окном монархи, вот, блин, прям у меня монарший остров под окном. И я вижу, как здесь классно, все здорово, но я понимаю, что монарху уже за семьдесят, и как дальше после него будет – вот это вот большой вопрос. Смогут ли наследники…

**Спикер 2 (30:46-30:50).** Ну с демократией тоже не очень можем прогнозировать, что там происходит…

**Спикер 1 (30:51-30:53).** Конечно, конечно. Да, да, да…

**Спикер 2 (30:53-30:55).** Так что вот тут приблизительно в одинаковом положении…

**Спикер 1 (30:55-31:23).** Нет, нет, поэтому…Нет, смотрите, я же…Я почему…Это, это то политика, то есть там у меня нет…Я не…Ну как бы, это для меня там чуть-чуть другая планета…Я говорю про рынок, а на рынке, монархия именно, там, выступает монополией. И вот с монополиями я категорически не согласен, потому что вот тут я считаю что…Понимаете, квантом экономической активности на сегодняшний день является каждый отдельный человек. Ну может уже являться. То есть уже не обязательно сбиваться в корпорации.

**Файл 2.**

**Спикер 1 (00:00-01:03).** Сейчас… Ну, потому что корпорации, они рискуют как раз превращаться в монархии, в монополии. А когда квантом становится…Ну, мы же про идеализированную картину говорим, да? И поэтому если квантом становится каждый отдельный индивидуум, то конкурентная среда становится…Ну то есть в конкурентной среде важно чтобы было как можно больше субъектов этой конкуренции. Потому что если их будет двое, то конкуренции-то и нет. Трое – конкуренция чуть повыше. Там, десять – уже побольше конкуренция. А если их миллиарды – то вот это уже совсем такая…Но опять же, я здесь чисто рассказываю про свои фантазии и размышления, но я это действительно, по аналогии с эволюцией прихожу к таким…

**Спикер 3 (01:03-01:07).** Михаил, а вот как раз у нас был еще вопрос…Ой, извините, Евгения. Да, вы…

**Спикер 2 (01:07-1:43).** Я просто хотела, чтобы вот как они…Про себя распишите, ну как бы для нас, для книги разрешить эту историю. Спросить у Андрея вот какую вещь: мы…я…мы же спросили у вас, что называется, идеальный бизнес будущего. А вы, Андрей, стали сразу говорить об идеальных условиях для развития бизнеса. То есть не бизнес сам как таковой, а вокруг бизнеса. То есть, если говорить уж серьезно, то вы скорее заинтересованы в изменении как бы пространственной площадки вокруг бизнеса как идеи. То есть в этом смысле вы чуть-чуть больше политик, чем признаете сами себе.

**Спикер 1 (1:44-2:47).** Ну, оно же…Наверное оно просто, как сказать…Ну все равно, это все – социальная плоскость. То есть она там типа политическая или экономическая, но это все в социуме. Поэтому, ну да, оно соприкасается очень плотно. Но, опять же, смотрите: я же говорю про то, что…То есть вот в чем наша задача сейчас. Мы делаем инструменты, наш бизнес – это создание инструментов, с помощью которых люди, которые создают свой бизнес, будут этот бизнес создавать более эффективно. Или люди, которые являются потребителями этого бизнеса, будут пожинать плоды этой эффективности. Но мне кажется это действительно…Я слишком, наверное, ну такие, слишком абстрактные философские ответы даю на этот вопрос, потому что, наверное, летающие склады – это более такое ожидаемое, вот…

**Спикер 2 (2:48-3:00).** Тесла… Эти летающие склады. Эти летающие склады еще и выглядят совершенно стимпанковски, Андрей. Он…Бизнес для этого использует дирижабли. Он возрождает цеппелин, он открыл цеппелиновый завод.

**Спикер 1 (03:05-3:07).** Ну да, да, да…

**Спикер 2 (3:07-3:08).** А так, это уже вообще как бы произведено…

**Спикер 1 (03:08-3:07).** Да, но только в его…Только в его картине мира, он – производитель этих цепеллинов, которые обслуживают Амазон и так далее. То есть вот он, по сути, уже и представляет ту самую корпорацию. Но это же знаете как, вот естественный такой процесс…Как же…Ну ладно. Естественный процесс, вот помните, когда реклама Apple с этим, с ABM. Типа там Голиаф…

**Спикер 3 (03:47-3:48).** Давид и Голиаф, да.

**Спикер 1 (03:48-3:56).** Да, Давид и Голиаф там и так далее. Но Apple сейчас превратился точно в такую же корпорацию. Так же и…

**Спикер 2 (03:55-4:03).** То есть это превращение Давида в Голиафа? Маленького пастушка, который стремиться…

**Спикер 1 (04:02-4:16).** Да, да, да. Но это как, это…Да, все…Опять же, все борцы с привилегиями потом становятся, как бы, сами привилегированными.

**Спикер 3 (04:18-3:07).** Естественно, естественно…

**Спикер 1 (04:20-4:49).** Да, вот. Поэтому здесь у меня такая идеалистичная картина, то есть в том, чтобы не превратиться в корпорацию, а собрать это в виде производителей инструментов для того, чтобы отдельные субъекты могли противостоять этим корпорациям. То есть чтобы…

**Спикер 2 (04:48-4:55).** То есть вы хотели бы, грубо говоря вместо того, чтобы самому стать большим Голиафом, собрать армию маленьких Давидов, которые смогли бы…

**Спикер 1 (04:54-5:50).** Да, да, да. Но при этом не влиять на них. Не влиять, а дать им инструменты, чтобы каждый в силу своих возможностей. Потому что кто-то лучше камни метает, кто-то копье, кто-то, я не знаю, руками, блин, может голову оторвать или, ну я не знаю, инструментом каким-то воспользоваться. Потому что у каждого есть свои, свои…Ну то есть вот у тех же парусов, да. Их тысячи разных вариаций. Но это…Но принцип используется везде один. Лодок парусных – их миллионы. Но принцип используется везде один. И вот это дает возможность открывать мир, создавать коммуникации, то есть обмениваться информацией, обмениваться товарами, то есть улучшать этот мир. Вот в чем моя картина мира идеальная.

**Спикер 3 (05:51-5:53).** Извините, еще…Да…

**Спикер 1 (05:53-6:48).** Потому что вот эти монополии, они работают…Многие монополии то есть, они целиком направлены и работают на то, чтобы блокировать разные инновации. То есть вот сейчас это становится уже невозможным, но в 90-е и 2000-е годы в крупных корпорациях были прям целые отделы, которые работали, ну, такая контринновация. То есть они выискивали всякие инновационные решения, которые могут им создать угрозу в будущем и просто их так или иначе уничтожали: скупали, дискредитировали, ну всяко-разно. Для того чтобы сохранять свою…Свое положение. Но…Не, мне кажется, что это, ну…Эволюция – двигатель прогресса. А монополия, она блокирует эволюцию.

**Спикер 2 (06:52-8:08).** Ну да. А все-таки вот, Михаил, если бы вот мы…Мы все же все время говорим о принципах устройства бизнеса. А если говорить о, самом, что называется, теле бизнеса. Вот даже, вот своим детям, если бы они сказали, ну вот, вы рассказывали, какие появляются великолепные идеи. Все-таки вот в какой области вы бы им посоветовали вот сейчас, ради будущего и во имя будущего, сконцентрироваться? Потому что понимаете, вот есть такая идея, ее как бы еще Бегбедер, что называется, впервые сформулировал, что сейчас бизнес идет на то, что вы говорите: быстрее и экономичнее, да, то есть он помогает людям бесконечно экономить время. А суть в том, что большинство людей как раз-таки не нуж…Ну, они нуждаются в экономии времени, они к этому привыкли, но освободившееся время девать некуда, и поэтому более выигрывают бизнесы на самом деле, которые сейчас не экономят время, а занимают время.

**Спикер 1 (08:11-9:04).** Ну они, мне кажется, паразитируют на этом, потому что, ну вот залипание в интернете сейчас реально же проблема для массы. Но мне кажется, что это просто паразитирование из-за того, что люди не, как сказать…У них нет просто других возможностей, то есть у них есть только время, но у них, например, нет денег. Потому что, если бы у людей были и время, и деньги, ну как правило люди начинают путешествовать. Начинают обогащаться знаниями, информацией, эмоцией. То есть, а если тупо сидеть, если тупо сидеть в интернете, ну ты будешь жевать ту жвачку, которую тебе приносят. И ты просто являешься кормом в этой системе. Потому что, пережевывая эту жвачку, ты сам становишься жвачкой для других.

**Спикер 2 (09:05-9:06).** Более крупных игроков…

**Спикер 1 (09:07-9:07).** Да, да…

**Спикер 2 (09:08-9:41).** Но если мы говорим о бизнесе, вот смотрите: все виды бизнеса, которые сейчас вот закрывают вот это вот высвободившееся время, начиная от блогеров, тик-ток, ютуб, там все на белом свете. Они процветают, а, вот скажем, туристический бизнес, если говорить вот об этом, он сейчас находится…Один из самых рискованных способов вести бизнес. Так все-таки вот детям чем ы посоветовали бы заниматься, чтобы попасть в будущем в струю? Или может быть нащупать какую-то важную потребность, которая выстрелит и сыграет?

**Спикер 1 (09:42-10:35).** Ну я вот своим детям говорю, что вы просто сами поймите, чего вы хотите на самом деле. Не чего от вас там папа, мама хочет, или друзья, или общество, или еще что-то, а чего вы на самом деле хотите. Вот мне повезло, я занимаюсь тем, что мне нравится. Я кайфую от этого. И я вижу, как приходят люди, которым нравится, что они делают, как они кайфуют и какие классные штуки они делают, и я вижу людей, которые вынужденно этим занимаются. Как они мучаются, страдают, и какое говно в результате получается от их работы. Поэтому, блин, пусть сами себя определят. Я не знаю, то есть я никогда не смогу знать. Я могу дать возможность попробовать, но человек сам себе должен дать ответ, кто чего хочет.

**Спикер 2 (10:37-10:38).** Хорошо, понятно.

**Спикер 3 (10:40-11:13).** Михаил, а еще такой вопрос. Да, немножко тоже если вот о детях. Если говорить о себе, вот какой этап бы вы могли себе…Сейчас вот была, особенно когда был конец десятилетия, была такая популярная вещь, как письмо самому себе таи десять лет назад, условно. А вот вы бы могли сейчас, зная то, что вы сейчас знаете, пройдя тот опыт, вот себя от каких-то ошибок предостеречь, какой-то совет себе дать. Вот условно там десять, двадцать лет назад. И может быть он будет полезен другим людям, кто…Чтобы не совершить тех же ошибок.

**Спикер 1 (11:25-11:40).** Ну, если искать себя скорее, если так вот, ну…Я не знаю, насколько это доходчиво будет, то бишь разобраться то с собой, со своими желаниями, со своими потребностями, возможностями.

**Спикер 3 (11:43-11:50).** А разобраться как? Пробовать? Просто что получится, что нравится или как это сказать…

**Спикер 1 (11:49-12:39).** Ну задавать себе вопросы и отвечать на них честно. Потому что, ну вот смотрите, например сейчас я даже размышляю, потому что, не просто то сеть желания, да, но еще и возможности. Потому что желание за все хорошее против всего плохого, оно не соответствует моим возможностям. Ну в плане той же политики, например. И, ну и че мне теперь? Расшибиться и убиться из-за этого? Ну, я понимаю, что тут возможности у меня не совпадают с моими желаниями. А вот в бизнесе у меня совпадают возможности и желания. Ну и все классно. Я с удовольствием буду заниматься тем, что…Тем, что могу.

**Спикер 2 (12:42-12:53).** Но вы ведь пишете письмо самому себе в, как бы в прошлое. Чего бы вы не сделали вот сейчас с вашим опытом из того, что вы сделали в прошлом? Что бы вы не посоветовали самому себе делать?

**Спикер 1 (13:19-14:26).** Хороший вопрос. Не, ну это знаете все-таки вопрос из разряда прям: хорошо быть умным задним умом. Кажется, что какого-то практического тут мало. Что рассуждения просто такие.

**Спикер 2 (14:27-14:36).** Ну, а скажем, вот сейчас, с вашим опытом, вы бы вот посоветовали бы себе, скажем, допустим, вернуться в Россию, ввязаться в отечественный бизнес?

**Спикер 1 (14:42-14:49).** Опять же, мы говорим о том, что если бы я об этом думал там в десятом году, на десять лет вперед…

**Спикер 2 (14:47-15:00).** Если бы вы могли знать, да. То есть вы сейчас как бы вот…Ну, нет, даже не так, это, это условно конечно, сослагательная история. Просто вот, вот вы сейчас с вашим опытом, вы бы повторили эту историю?

**Спикер 1 (15:13-16:11).** Сложно сказать. Вот знаете, с одной стороны, с одной стороны я даже вчера с сыном разговаривал, ровно про это же, причем он задал мне вопрос про 2008 год. И я ему вчера сказал, о том, что нет, надо было, конечно, если бы я…Ну какой бы был правильный вариант, надо было в восьмом году вернуться в Дубай уже. Потому что все что, все что было полезное, мы в России сделали. А дальше мы уперлись в стену вот эту вот, такую, ну вот этой вот враждебной среды и потратили очень много ресурсов, то есть я потратил на битву с этой стеной. Натренировался, конечно, но это, мягко говоря, наверное, не, как сказать, не эффективно было.

**Спикер 3 (16:12-16:19).** Ну то есть в Дубае вы бы больше пользы принесли и себе, и миру, то есть это было бы…Угу…

**Спикер 1 (16:17-17:58).** Точно абсолютно, точно. Вот в этом плане сомнений нет. С другой стороны, ну, опять же, это я сейчас рассуждаю в том числе с учетом именно того опыта и тех шишек, которые я набил в России. Поэтому тут тоже, знаете, утверждать, что…Это знаете, как люди склонны часто присваивать все плюсы, но забывают про все минусы, которые были на этом пути. И вот здесь такая же может быть ситуация. Вот если бы я сейчас в десятом году приехал в Дубай и все бы вот это сделал. Да, но у меня и не было тогда таких знаний, как сейчас. И они возникли, во-первых, благодаря тому что я вот в эту борьбу вступил, а потом, то есть я…Ну, понимаете, для того чтобы что-то ценить, нужно что-то потерять. То есть я фактически все это потерял. То есть я потерял этот бизнес, все, все разрушилось, и я там предоставлен несколько лет сам себе. И у меня было хорошее время подумать. В Дубае у меня бы его не было, и я бы продолжал так же и наверняка нашел бы здесь тоже какую-нибудь стену, о которую точно так же мог убиваться. И может быть все было бы то же самое. Не знаю. Кажется, что нет какого-то однозначного ответа на этот вопрос, он, наверное, слишком глубокий и слишком правильный, поэтому и ответа на него не может быть: да, нет.

**Спикер 2 (18:04-18:25).** Ну то есть на него действительно нельзя ответить однозначно, потому что как бы, если бы <?>. То есть вы сейчас в достаточной степени прокачаны, то есть у вас в 2008 году этой прокачки бы не было и прогнозировать, прогнозировать как бы сложились тогда обстоятельства просто невозможно, да?

**Спикер 1 (18:26-18:27).** Угу, угу.

**Спикер 2 (18:28-18:29).** Понятно.

**Спикер 1 (18:30-18:30).** Да.

**Спикер 3 (18:35-19:00).** Михаил, а вот, из цели вы уже рассказали об этом, что главным препятствием видите отсутствие условий для ведения бизнеса, и монополии, и так далее. А вот как пути преодоления вы видите? Понимание, видение, или пока это только вера, что будет иначе, что все изменится, или есть какой-то у вас реальное видение, что нужно сделать вам или другим тоже людям, которые хотят изменить, чтобы это действительно поменялось?

**Спикер 1 (19:04-19:07).** Еще раз, не понял. Что поменялось?

**Спикер 3 (19:07-19:21).** Ну вот чтобы…Вы сказали о том, что как бы главное препятствие – это монополия, это отсутствие реальной конкуренции в бизнесе, ну то есть это вот та, та проблема бизнеса, которая должна быть решена. А как она может решиться на ваш взгляд, что для этого должно произойти?

**Спикер 2 (19:34-19:46).** Ну собственно говоря, она может решиться только политическими способами, которые как бы Михаил уже…Ну или общественной как бы политической работой, которую Михаил уже использовал в процессе борьбы…

**Спикер 3 (19:45-18:46).** Да, но или вот…

**Спикер 1 (19:46-19:57).** Нет, нет, нет. Нет, нет, нет. Я как раз сейчас вижу другую совершенно возможность. Ну, смотрите, как бы, как бы это сказать-то…

**Спикер 3 (19:57-20:04).** Михаил, вы правда сказали о том, что…Да, электронные площадки, они как раз частично могут решить ту проблему. А что еще вот может ее изменить?

**Спикер 1 (20:03-21:31).** Да, да, да. Я вот к этому…То есть просто сейчас какой-то образ пытался найти. Вот смотрите, когда-то была монополия на печать. То есть печатное слово было очень дорогим. Начиная там с книг, а потом газеты, да. И монополизация, например, газет, она делала субъекты гос. устройства очень крупными. Ну типа там империи, да. Потом появилась…Монополия стала разрушаться, потому что появились небольшие печатные станки, да, и появились листовки, и появились разные газеты. Это не единственный вариант, я просто говорю в этом аспекте именно, как один из инструментов. И монополия на слово на печатное стала разрушаться. А сейчас она вообще разрушилась. То есть сейчас есть твиттеры и фейсбуки и прочее. И каждый, кто в состоянии напечатать хоть пару слов, может это сделать. Это я не говорю сейчас про качество. Качество, оно определяется, собственно говоря, количеством подписчиков.

**Спикер 3 (21:31-21:33).** Ну то есть инструменты есть для этого, для выражения?

**Спикер 1 (21:34-22:28).** Да, да, да. И поэтому вот так же и в экономике. То есть если инструменты, то что я говорю, вот эти инструменты, которые мы создаем, они станут доступны для индивидуумов, то монополия на ведения бизнеса, которая сейчас корпоративная, бизнес корпоративен. И верхушкой корпорации являются монополии. То вот это начнет разрушаться. Оно не произойдет в одночасье. И даже, и в абсолюте наверняка не произойдет, потому что всегда будет…Сейчас все равно сохраняется определенная цензура, определенная монополия на слово, просто она сильно-сильно изменилась. Я просто чисто как эволюционный процесс это хочу показать. На примере букв.

**Спикер 3 (22:30-22:48).** Угу. Ну то есть вы продолжаете, по сути, эту борьбу с монополиями, но только в другом, более технологичном так скажем виде. Не в судах, а в работе создания инструментов. То есть это тоже борьба с монополиями, борьба с несправедливостью, с несовершенством…

**Спикер 1 (22:47-22:50).** Но, я бы это…Я бы это борьбой не называл…

**Спикер 3 (22:50-22:52).** Не, одна из функций просто…

**Спикер 1 (22:51-23:10).** Противно становится от этого, от борьбы. Я больше сейчас сам в созидательном, в том, что это, давать, помогать зарабатывать, помогать экономить. То есть мне кажется это более созидательная форма и вот ну, без борьбы. Кому надо – тот возьмет. Кому не надо – ну пройдет мимо, это его выбор. Каждый выбирает сам.

**Спикер 3 (23:18-24:01).** А вот письмо в прошлом частично рассказали о себе, про письмо себе на 10-20 лет. А вот книга – это, по сути, может быть разговор с собой в будущем, то есть такое послание тоже себе. А вот что бы вы хотели, может какой-то сформулировать для себя, ну тут не завет, а что-то вот такое, совет какой-то, что сказать себе будущему. Не делать того или делать того, вот что бы хотелось себе пожелать? Вот как мы начинаем новую жизнь с понедельника, вот тут такой легальный способ не делать того, делать этого. Есть какие-то такие вещи?

**Спикер 1 (24:25-24:26).** Не бояться.

**Спикер 2 (24:32-24:33).** Не бояться.

**Спикер 1 (24:40-26:07).** Ну есть много страхов, есть то, что…То есть вот нам всегда мешали страхи и глупости. Ну собственно…Причем глупость, она как раз порождала страх. Типа, ой, мы что-то делаем не так, как все, то есть, наверное, мы дураки. Не надо было бояться, надо было делать, смелее и смотреть на результаты. У нас же результаты были хорошие, чего мы боялись-то. Или какой-то эксперимент затеваем, часто бывает страшно. У нас есть такая поговорка: «Наши страхи бегут впереди нас». Не надо бояться, давайте сделаем и посмотрим. И чаще всего это действительно были просто страхи. Ну это, наверное, такое, самое, самое главное, самое универсальное. Я думаю, что и, ну вообще то есть, жизнь людей самое главное вот, отправляющая жизнь – это страхи. То есть страх там…Люди боятся себя реализовать там какие-то творческие потенциалы. Страшно, а вдруг не получится, вдруг надо мной будут смеяться, а вдруг не смогу. Ну вот попробуй и дальше решишь, смог, не смог…

**Спикер 3 (26:06-26:16).** А вы для себя выработали какой-то рецепт борьбы со страхом? Просто делать или как-то с собой договариваться, вот что вы, как вы это делаете?

**Спикер 1 (26:17-27:06).** Ну и делать, и договариваться, потому что иногда страх накатывает и приходится себя уговаривать, что лучше сделать и пожалеть, чем не сделать и пожалеть. Или там, наши страхи бегут впереди нас. То есть много разных заклинаний есть на это счет, чтобы укрепить свою веру. Вот Евгения же сейчас побоялась воспользоваться гугл-митом. А вдруг не получиться?

**Спикер 2 (27:07-27:08).** Нет, я не боялась…

**Спикер 3 (27:08-27:09).** Побоялись, но просто чтобы…

**Спикер 2 (27:11-27:18).** Просто мало времени было выдано на это, я подумала, что могут задержать интервью. А вот…

**Спикер 1 (27:19-21:43).** Нет, это я просто к тому, что это нормальное явление, потому что, если бы все были такими бесстрашные, наверное, популяция не выжила. То есть все бы поубивали друг друга. А если есть там таких буйных, например, 2%, ну ничего страшного, если из них погибнут даже все. Во блага науки развития, прогресса, ничего страшного, 98 то выживут.

**Спикер 2 (27:44-27:45).** Да, сколько раз они и полегали, эти 2%, это просто, просто какая-то группа смертников.

**Спикер 1 (27:45-28:38).** Ну да, да. Именнобез этого вот…Без этого не получается. Как раз вот эта масса поддерживает, то есть она рождает новых, а эти беспокойные, они вот и погибают. Кажется, что это тоже неотъемлемая часть, то есть так же, как эксперименты у нас, 99% экспериментов – неудачных. То есть у нас наоборот, погибают неудачные эксперименты. Но за счет того, что один выстреливает, хватает энергии потом дальше, еще снова делать какие-то эксперименты. Поэтому мы и хоти давать уже опробированные инструменты, для того чтобы большее количество людей с большей безопасностью, более комфортно себе могли пользоваться.

**Спикер 2 (28:41-28:48).** Это, в сущности, вот сейчас, вот сейчас ваша электронная площадка – это скорее, не скорее, а еще и такой бизнес-навигатор.

**Спикер 1 (28:50-29:48).** Это тестовая площадка. Это тестовая площадка, на которой мы просто сами опробируем все эти процессы. Потому что нам их нужно отладить, нам их нужно отстроить. То есть вот эту вот фантазию нужно превратить в обыденную реальность, чтобы обычные люди приходили и говорили: «А я вижу, как это работает, все давайте, я хочу тоже». Ну, потому что ты не можешь создать…Ну представьте себе, там, сто лет назад создали первый какой-нибудь аэроплан и сразу нашлепали миллион штук. Ну никто на них не полетит, потому что они слишком сложные были. Поубивались бы все сразу вот эти отчаянные, которые прыгнули в них, поубивались бы сразу же. Поэтому это шел эволюционный процесс, пока это превратили уже в самостоятельно-летающий самолет, где пилот сидит просто, как сказать, на всякий случай.

**Спикер 3 (29:50-30:31).** Михаил, извините, может глупый вопрос наверняка. Вот сейчас Эмикс, это, по сути, площадка для доставки запчастей, для связи поставщиков и потребителей. А вот вы говорите тестовая площадка. Но это достаточно специфическая и узкая. А как вот люди, те же предприниматели, которых вы планируете привлечь, как они узнают о ваших инновациях и о том, что это настолько передовая вещь, если это пока вещь достаточно специфическая и узкая. Вот как вы будете расширять или доносить до них. Понятно, что в том числе с помощью этой книги, но вот, а как вот до широких таких, достаточно широких масс можно это будет донести, на ваш взгляд?

**Спикер 1 (30:32-33:23).** Ну, как-то бу…Как-то будем решать этот вопрос. Пока он у нас даже не стоял, потому что мы сейчас работаем над тем, чтобы расшить этот сложный продукт, который у нас получился, то есть на разные компоненты, чтобы, чтобы опять же отдельно взятый человек мог выполнять отдельно взятую роль. То есть это набор различных продуктов, продуктовых решений. И каждое из этих продуктовых решений требует своего исполнителя в своей роли. И сейчас у нас это все сшито в виду монолита такого. Ну, почти все. Но мы работаем над тем, чтобы это все разделить. Ну то сеть как конвеерное производство. Вот сначала Форд сделал конвеерное производство полностью свое. Начиная от плавки металла и заканчивая сборкой финальной. Сейчас так уже никто не работает. Сейчас весь процесс разбит на кучу специализированных исполнителей, который каждый делает какую-то свою…Свой какой-то блок, свой какой-то элемент. То есть один делает только детали кузова, другой делает только, я не знаю там, электронику, третий делает только пластиковые какие-то, какое-то…Даже не какие-то, а какое-то одно скорее всего даже. То есть поставщиков сейчас несколько тысяч у…И только конвеер превратился только в финальную сборку, потому что именно там происходит окончательный контроль качества всего. Вот мы сейчас как раз находимся в состоянии такого вот разделения труда. Ну то есть условно говоря у Форда вот этот конвеер, это было уже некое такое…Аналогия с ремесленным производством, хоть и с внутреннем разделением труда. Но просто контролировать каждое, каждого сотрудника на конвеере и контролировать все абсолютно разноплановые процессы – это чрезвычайно сложно, это практически невозможно. Поэтому все научились это разбивать на кусочки, и если тебе нужна гайка, то ты находишь самого лучшего в мире производителя гайки. А если тебе нужен болт, то ты находишь в мире самого лучшего производителя болтов. И дальше ты просто на конвеерном производстве все это организуешь. Своевременный подвоз каждой гайки и каждого болта в нужное время в нужное место для нужной машины и в финале их скручиваешь.

**Спикер 3 (33:24-33:32).** Михаил, а в вашем случае можете пояснить, вот разбивание, расшивание на процессы – что это имеется в виду? Какие именно процессы, хотя бы для нашего понимания?

**Спикер 1 (33:35-34:43).** Ну. Мы…Наш процесс состоит из того, что мы, во-первых, информационно связываем производителя с потребителем. То есть для этого нам нужно создать систему, для того чтобы производителю было удобно загрузить эту информацию, создать систему чтобы потребителю было удобно получить эту информацию, создать систему, которая превратит желания потребителя в заказ для производителя. То есть это разные кусочки системы, это все – достаточно сложные процесс, потому что там куча элементов на каждом шаге возникает. То сеть сейчас это же все там в тысячах и миллионах операций, и поэтому, ну поэтому там на каждом шаге…То есть там не только, там целая команда стоит на каждом шаге из нескольких человек. И каждый занимается там своим делом. Как это организовать…

**Спикер 3 (34:43-34:57).** Да, извините, правильно я понял, то есть вы, вы сделали все это тогда вот еще, давно и продолжали делать это все более эффективным, сделали таким вот, как бы, монолитом, это все работает, а теперь пытаетесь как конструктор разобрать на кусочки, и чтобы другие могли пользоваться и пересобирать для себя нужные вещи?

**Спикер 1 (34:57-34:58).** Да, да, да.

**Спикер 3 (34:58-34:59).** Ага, понятно.

**Спикер 1 (35:00-35:11).** И не только в нашем…То есть условно говоря, если мы ему дадим инструмент по изготовлению гаек каких-то, то ради бога, он эти гайки может производить для кого угодно.

**Спикер 3 (35:10-35:11).** Угу, понятно.

**Спикер 1 (35:12-36:08).** Это его, это его бизнес. Он просто взял наш опыт, мы с ним поделились этим опытом, то есть он пользуется этим инструментом и может нас снабжать, может не снабжать, это уже его дело. Вот, и это я вам сейчас на примере только информационного обмена, а доставочный, там тоже…Там же куча разных, там, перевозки, хранение, сортировки, упаковки, обработки возвратов. То есть это куча разных…Ну то есть вот только на сортировочном процессе несколько десятков операций минимум происходит. Минимально, то есть несколько десятков. А в сложных случаях их там, в сотнях они могут измеряться. Только один процесс сортировочный. То есть каждая операция – это когда кто-то что-то делает с этим заказом. Там вариаций же очень много.

**Файл 3.**

**Спикер 1 (00:00-00:50).** Я говорю, работаем с тем, что есть, то есть что рассуждать, что сожалеть. Было, было и было. Ну а что? Извлекли уроки, пошли дальше. А че сожалеть-то, что вот надо было там пойти другим путем. Ну все, это уже прошло. Как-то…То есть я сейчас прокрутил все вот эти вот, ну просто вот вы спрашивали эти вопросы. Ну, ну и нормально, то есть, ну так получилось. Ну и че? То есть в какой-то момент возникает страх или отчаяние, что блин, свернул не туда. Потом понимаешь, что нет, ладно, так тоже можно, может даже еще и лучше получилось в результате.

**Спикер 3 (00:52-01:14).** Понятно. Ну…Хорошо, ну вот, собственно, мы сейчас смотрим на список вопросов, мы сегодня хотели про будущее поговорить, про…Вы нам о нем рассказали и несколько новых образов дали, поэтому вот как раз то, что хотели, о том поговорили. Да-да.

**Спикер 1 (01:13-04:32).** Тут единственное еще, смотрите, вот, наверное, развилка вот такая мощная была, для меня даже это не развилка, то есть это было, ну, такой поворот, относительно неожиданный. Это когда в 12 или 13 году ко мне пришел Дима Солдаткин из Рольфа, с предложением выкупить ПДК компанию у Рольфа, которая была в общем-то…Ну для меня она была такой, как комплиментарной, к нашему доставочному, сортировочному бизнесу. Вот, и то есть это неожиданно было для меня, но оно прям сразу у меня легло, в то, что я понял…Вот, классно, то есть у нас будет отдельная компания, то есть отдельная…Вот, мы начинаем разделять Эмекс на функциональные бизнесы, на функциональные компоненты. Вот это вот разделение труда, вот оно с того момента началось. И когда мы это все сделали, и у нас получилось, и я убедился в том, что это действительно имеет колоссальный эффект. Вот именно сам по себе процесс разделения труда. Когда мы не все дружно гурьбой занимаемся все всем, а когда люди, которые занимаются информацией, информационным бизнесом, сконцентрированы на нем, люди, которые занимаются доставкой, хранением, сортировкой, сконцентрированы на производстве процессов. Они разные. Там очень много совпадающих принципов, но в общем-то эти процессы – разные. То есть потому что информационный бизнес – практически весь виртуальный, а производственный бизнес, он – физический. Очень много людей, там очень много физических процессов. И вот эффект был колоссальный, потому что у нас выросло качество и там, и там, у нас сократились потери времени и там, и там. Просто потому что появилась специализация. Вот. И по большому счету, это послужило таким мощным примером тому, что надо и дальше продолжать это разделение. Что вот именно специализации, именно разделение труда и фокусирование каждого на тех работах, которые ему, там, не знаю, свойственны. То есть потому что люди даже стали подбираться, такие, более подходящие. Потому что, когда ты ежа с ужом пытаешься соединить, у тебя, блин, сложно получается, грубо говоря. А когда четко, там, производственное сюда, а информационное сюда, как-то свои своих быстрее находят, быстрее взаимопонимание там рождается. В общем вот это важный, наверное, момент. Не помню, говорили ли мы о нем.

**Спикер 3 (04:33-04:59).** Да, вы нам рассказывали, да. И с разделением, да, и что…И что у вас было даже легкое разочарование, что вам казалось, что все они…Как бы вы с себя это, ну как бы скинули, в хорошем смысле, разделили, но те, кто занимался доставкой, они не очень понимали, как все работает информационно, и это было как бы одной из иллюзий, что все, они пришли и все заберут, но там нужно было с этим работать. Вы об этом говорили.

**Спикер 1 (05:00-05:22).** Ну да, да, но мы, мы в итоге-то все равно справились с этой задачей, потому что научились их интегрировать и соединили их в итоге. То есть там не все прошло так быстро, но вот сейчас вот, по прошествии вот этих лет, я могу подвести итоги, что да, это стоило того, то есть это очень сложный и очень болезненный процесс, вот, но в результате оно стоило того.