

ИГОРЬ ГУТИН

ЛЁГКИЙ ПУТЬ

КНИГА III

БРОНЯ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРАССЫ



Не всякая дорога, которую можно пройти,
стоит того, чтобы по ней идти.

Игорь Гутин
Лёгкий Путь III

«Автор»

2026

Гутин И.

Лёгкий Путь III / И. Гутин — «Автор», 2026

Компания Ури выросла и научилась работать без его постоянного вмешательства. Но для человека, привыкшего всё контролировать, это становится неожиданным испытанием. Перед компанией открывается новое направление: перевозка грузов, где недостаточно просто доставить товар вовремя. Нужны защищённые машины, подготовленные люди и система, способная выдержать непредвиденные обстоятельства. Так начинается работа над проектом СТ-185 — и путь к международным маршрутам. Вместе с новыми возможностями приходят сложные решения, конкуренция и ответственность за чужие жизни и обещания. А дома Ури предстоит научиться поддерживать Элу, не превращая её выбор в собственный проект. «Броня и глобальные трассы» — третья книга серии «Лёгкий путь». Роман о доверии, цене роста и умении отпустить контроль, не отказываясь от ответственности.

© Гутин И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Нормальный понедельник	6
Глава 2. Двадцать четыре процента	13
Глава 3. Вечер Элы	20
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Игорь Гутин

Лёгкий Путь III

КНИГА III

«БРОНЯ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРАССЫ»

Глава 1. Нормальный понедельник

В понедельник ничего не произошло.

Это настораживало.

Я приехал в офис в 7:43 и почти минуту сидел в машине, глядя на вход. Свет на втором этаже уже горел. Кто-то пришёл раньше меня.

Раньше это означало проблему.

Теперь — просто чей-то рабочий день.

Я всё равно проверил телефон.

Ноль красных уведомлений.

Два жёлтых.

Одно от North Hub: водитель на утреннем рейсе сообщил о странном шуме в передней подвеске. Машину сняли с линии до осмотра. Резервную уже поставили вместо неё.

Второе — Platform Core. Security-команда перенесла повторный тест на среду. Причина: внешнему специалисту понадобились дополнительные логи.

Никто не спрашивал, что делать.

Я вышел из машины.

• • •

На кухне стоял Дор.

Он держал в одной руке кофе, в другой — открытый пакет с печеньем.

— Ты рано.

— Ты тоже.

— Я здесь по делу.

— А я?

Он посмотрел на меня.

— Пока неясно.

Я взял кружку.

— North Hub?

— Машину сняли.

— Знаю.

— Тогда зачем спрашиваешь?

Я открыл рот.

Закрыл.

Дор кивнул, будто получил ответ.

— Самир, после южного пилота уже работавший с North Hub, поставил резерв. Техники посмотрят после восьми.

— Если ступичный узел?

— Поменяют.

— Если не он?

— Найдут, что он.

Я посмотрел на него.

— Очень смешно.

— Я тренировался на выходных.

Он поставил пакет между нами.

— Возьми печенье. Тебе нужно чем-то занять руки.

— У меня есть работа.

— Какая?

Я посмотрел на коридор.

Это был неприятный вопрос.

• • •

В 8:10 пришла Ноа.

Она прошла мимо моего кабинета, сказала «доброе утро» и не остановилась.

Через две минуты вернулась.

— Ты чего так смотришь?

— Ничего.

— Тогда перестань.

— Я просто удивился, что ты не принесла мне проблему.

— Могу найти.

— Не надо.

— Тогда у меня совещание.

Она ушла.

Шира появилась в 8:24 с папкой и телефоном у уха.

— Нет, — говорила она кому-то. — Если человек отработал ночную смену, он не выходит утром только потому, что у нас дырка в графике. Найдите другого. Да. Именно поэтому у нас есть резерв.

Она отключилась.

— Доброе утро.

— Проблема?

— Уже нет.

— Что было?

— Неважно.

— Почему?

— Потому что решено.

Она пошла дальше.

Я остался у двери.

В моей жизни явно появился новый жанр.

Люди перестали приносить мне каждую неприятность как подарок.

• • •

В 9:00 начался недельный review.

На экране появилась таблица.

NORTH HUB — GREEN.

KESHET — GREEN.

GALIL — GREEN.

DAROM — GREEN.

PLATFORM CORE — AMBER.

SECURITY GATE — PENDING.

JERUSALEM — HOLD.

Финансы пролистал первую страницу.

— Выручка в пределах плана. Резерв выше минимального порога. Просрочка дебиторки немного выросла, но в основном из-за двух крупных клиентов. Разбираемся.

— Насколько немного? — спросил я.

Он назвал цифру.

Я кивнул.

Ноа посмотрела на меня.

— Ты сейчас хочешь спросить, кому звоним?

— Нет.

— Хочешь.

— Немного.

— Не звоним никому. Accounts уже отправили напоминания. По одному клиенту согласовали новый срок. По второму завтра escalation.

— Кто согласовал?

— Accounts и Финансы.

— Без меня?

Дор кашлянул.

Я поднял руку.

— Ладно. Сам слышу.

Финансы продолжил.

North Hub.

Три недели стабильной работы. Один пропущенный слот из-за дорожной аварии, не нашей. Два случая технической замены машины. Один водитель ушёл по семейным причинам. Замена найдена.

Keshet.

SLA в пределах договора.

Galil.

Новая схема резервных маршрутов дала меньше пустого пробега, чем ожидали.

Darom.

Ничего интересного.

Я посмотрел на Ноа.

— «Ничего интересного» теперь считается хорошей новостью?

— В операциях — одной из лучших.

Platform Core.

Тут стало чуть веселее.

Security-команда нашла два замечания средней тяжести и одно низкой. Не катастрофа.

Не запуск.

Продажи уже три раза спрашивали, можно ли хотя бы обещать клиентам дату.

Ноа ответила им одинаково три раза.

Нет.

— И если спросят четвёртый? — уточнил Дор.

— Получат разнообразие.

— Какое?

— «По-прежнему нет».

Я улыбнулся.

Jerusalem остался на HOLD.

Никто не предложил вернуть его в план.

Раньше это бы меня задело.

Мы потратили время. Переговоры. Расчёты. Несколько красивых таблиц. Я привык считать отложенный проект чем-то вроде личного поражения.

Теперь на экране было просто слово.

HOLD.

Не похороны.

Не обещание.

Состояние.

— Что-нибудь меняем? — спросил Финансы.

Я посмотрел на все шесть строк.

— Нет.

Он нажал Save.

И мы перешли дальше.

• • •

В 10:37 я вернулся в кабинет.

На столе лежали три папки.

Ни одна не требовала моего решения сегодня.

Я открыл первую.

Закрыл.

Вторую.

Там был договор, который уже проверили юристы, Финансы и Дор. Мне оставили короткую записку:

FOR CEO AWARENESS.

Не approval.

Awareness.

Я перечитал дважды.

Потом подписал, что ознакомлен.

Это заняло двадцать секунд.

Третья папка была кадровой.

Шира подготовила план внутреннего конкурса на новую руководящую позицию North Hub. Три внутренних кандидата. Два внешних.

Раньше я бы открыл резюме каждого.

Я открыл первое.

Прочитал имя.

Закрыл папку.

Через минуту снова открыл.

Потом написал Шире:

«Когда финальный список?»

Она ответила:

«В четверг».

Я написал:

«Хорошо».

Палец задержался над экраном.

Хотелось добавить:

«Пришли мне кандидатов заранее».

Не добавил.

Положил телефон.

Через тридцать секунд поднял снова.

Положил ещё раз.

Это тоже считалось прогрессом.

• • •

В 11:20 зашёл Дор.

— У тебя встреча через десять минут.

— С кем?

— Ты не знаешь?

Я посмотрел календарь.

— Знаю.

— Хорошо.

Он не ушёл.

— Что?

— Ничего.

— Дор.
— Ты уже сорок минут сидишь без пожара.
— И?
— Тебе плохо?
— Очень смешно.
Он сел напротив.
— Я серьёзно.
— Мне нормально.
— Тогда зачем ты три раза открывал кадровую папку Ширы?
Я посмотрел на него.
— У тебя камеры?
— Стеклопанная стена.
Я повернул голову.
Точно.
— Я просто хотел понять, кого она рассматривает.
— Зачем?
— Я SEO.
— Это не ответ.
Я вздохнул.
— Потому что раньше я бы знал.
— А теперь не знаешь.
— Да.
— Ужас.
— Перестань.
Дор улыбнулся.
Потом стал серьёзнее.
— Компания не стала меньше твоей из-за того, что ты не знаешь каждое имя до четверга.
— Я знаю.
— Я тоже знаю, что ты знаешь.
— Тогда зачем говоришь?
— Потому что знать и выдерживать — разные навыки.
Он встал.
— У тебя встреча.
— С кем?
Дор остановился у двери.
— Теперь уже специально не скажу.
• • •
После обеда я поехал на North Hub.
Не потому, что требовалось.
Я придумал три разумных объяснения.
Нужно посмотреть поток.
Нужно поговорить с Самиром.
Нужно понять, как работает новая зона staging.
Все три были правдой.
Ни одно не было причиной.
Причина была проще.
Мне хотелось увидеть место, которое работало без меня.
На въезде охранник попросил пропуск.
Он знал меня.

Всё равно попросил.
Я показал.
Мне понравилось больше, чем должно было.
Внутри Самир разговаривал с водителем возле открытого капота.
Он увидел меня.
— Что случилось?
— Почему все сегодня спрашивают?
— Потому что ты приехал без предупреждения.
— Я имею право.
— Конечно.
Он вернулся к машине.
Я подошёл.
— Это та, что утром сняли?
— Да.
— Что оказалось?
— Втулка стабилизатора. Ничего критичного.
— Почему водитель услышал?
— Потому что хороший.
Я посмотрел на парня.
Он пожал плечами.
— Начало стучать на мелких неровностях.
— И сразу снял машину?
— По процедуре.
— Не боялся задержать маршрут?
— Резерв был.
Я кивнул.
Всё.
Система работала именно так, как мы когда-то пытались её заставить работать.
Водитель заметил.
Процедура остановила.
Резерв подхватил.
Техники проверили.
Никто не позвонил Ури.
Я стоял рядом с машиной и вдруг понял, что мне совершенно нечего добавить.
Это было одновременно приятно и обидно.
• • •
В 17:26 я вернулся в офис.
Большинство уже собиралось домой.
Шира прошла мимо с сумкой.
— Не забудь завтра в десять.
— Что?
Она остановилась.
— Ты серьёзно?
Я открыл календарь.
BOARD REVIEW — 10:00.
NorthBridge.
— Помню.
— Конечно.
Она ушла.

Я сел.
В офисе стало тихо.
На стене висела карта.
Север.
Юг.
Центр.
Несколько точек, которые ещё год назад казались слишком далёкими.
Теперь они были обычными.
Я открыл отчёт роста.
Посмотрел на график.
Компания не стояла.
Она росла.
Просто впервые рост не выглядел как пожар, который надо тушить лично.
И я неожиданно не понял, что именно должен делать завтра после board review.
Это был, пожалуй, самый спокойный вопрос, которого я когда-либо боялся.

Глава 2. Двадцать четыре процента

В 9:56 Дор вошёл ко мне с ноутбуком.

— Готов?

— К чему?

— Хороший знак.

— Я готов.

— Тогда почему у тебя открыт отчёт по загрузке машин в Галилее?

Я закрыл вкладку.

— Уже не открыт.

— Потрясающий уровень корпоративного управления.

Он сел сбоку от стола.

В 10:00 экран разделился на несколько окон.

Амир Леви.

Майя.

Юристы не подключились.

Хорошо.

Финансы сидел у стены с распечаткой, хотя всё то же самое было на экране.

Он утверждал, что бумага дисциплинирует цифры.

Цифры, судя по всему, спорить не умели.

Амир начал без вступления.

— Хороший месяц.

Я посмотрел на Дора.

Он тихо сказал:

— Не улыбайся. Сейчас будет «но».

Амир услышал.

— Но.

Дор поднял палец.

— Я же говорил.

Майя улыбнулась.

— Можно мы всё-таки проведём встречу?

— Попробуйте, — сказал Дор.

• • •

Первые двадцать минут были скучными.

Это тоже оказалось достижением.

Выручка.

Маржа.

Кэш.

Резерв.

North Hub.

Keshet.

Galil.

Darom.

Platform Core.

Jerusalem.

Никаких новых красных строк.

По Platform Майя остановилась дольше.

— Security gate всё ещё pending?

Ноа подключилась на этот блок отдельно.

— Повторный тест завтра.

— Если не пройдёте?

— Исправим и повторим.

— Срок?

— Не обещаем до результатов.

Майя посмотрела на меня.

Раньше я бы воспринял это как приглашение вмешаться.

Я пожал плечами.

— Ответ тот же.

— Хорошо, — сказала она.

Ноа отключилась.

Дор наклонился ко мне.

— Видел?

— Что?

— Ты пережил вопрос без собственной речи.

— Ещё раз — и выйдешь.

— У тебя нет полномочий.

— Проверим.

Амир дождался, пока мы закончим.

— Теперь к главному.

Вот и «но».

• • •

Он вывел на экран один график.

Рост за последние кварталы.

Линия шла вверх.

Не вертикально.

Нормально.

Справа появилась вторая линия.

Темп прироста.

Она постепенно выравнивалась.

— Это плохо? — спросил я.

Финансы ответил раньше Амира:

— Нет.

Амир кивнул.

— Не плохо. Но важно.

— Потому что?

— Потому что у вас заканчиваются дешёвые способы расти.

Дор перестал шутить.

Амир продолжил:

— Первый этап роста почти всегда понятен. Больше клиентов. Больше машин. Новый регион. Ещё одна площадка. Потом компания либо становится системой, либо ломается под собственной массой.

— Мы не сломались, — сказал я.

— Именно.

— Тогда проблема где?

— В том, что система — это не стратегия на следующие пять лет.

Я откинулся в кресле.

Мне не понравилась фраза.

Не потому, что была неправильной.
Потому что я не мог быстро ответить.
Майя переключила слайд.
Три строки.
EXPAND CORE.
BUILD ADJACENT.
ACQUIRE.
— Это варианты, — сказала она. — Не рекомендации.
— Первый — ещё регионы, — сказал Дор.
— И плотность в существующих.
— Второй?
— Смежные услуги, продукты, инфраструктура.
— Третий понятен.
Амир посмотрел на меня.
— Что из этого ты считаешь следующим двигателем роста?
Я посмотрел на экран.
Три строки.
Ни одна не раздражала.
Ни одна не радовала.
— Сейчас?
— Сейчас.
— North Hub ещё должен доказать устойчивость на более длинном горизонте.
— Согласен.
— Platform Core не прошёл security gate.
— Согласен.
— Jerusalem на HOLD.
— Знаю.
— Тогда рано выбирать новый двигатель.
Амир ничего не сказал несколько секунд.
— Я не спрашивал, что запускать завтра.
— А что?
— Я спрашивал, какую проблему вы хотите научиться решать следующей.
Дор посмотрел на меня.
Финансы перестал листать бумагу.
Я почувствовал раздражение.
Слабое.
Полезное.
Потому что вопрос был сформулирован правильно.
• • •
— Логистика, — сказал я.
Амир поднял бровь.
— Очень конкретно.
— Ты спросил, какую проблему.
— «Логистика» — отрасль.
— Надёжность.
— Уже лучше.
Я продолжил, пока мысль формировалась.

— Мы всё время строили вокруг одного и того же. Клиенту не нужен грузовик. Ему нужно, чтобы обещание доехало. В срок. В нужном состоянии. С доказательством, что всё было правильно.

Майя записала что-то.

— И?

— И я не уверен, что мы упёрлись в географию. Может быть, мы упёрлись в тип обещаний, которые готовы брать на себя.

Дор повернулся ко мне.

— Это ты сейчас придумал?

— Частично.

— Опасно.

Амир не улыбнулся.

— Пример.

Я открыл рот.

Примера не было.

Вот тут стало неприятно.

Я посмотрел на Финансы.

Он сделал вид, что очень занят цифрами.

Предатель.

— Нет примера, — сказал я.

Амир кивнул.

— Хорошо.

— Что хорошего?

— Ты не придумал его ради встречи.

— Могу, если нужно.

— Не нужно.

Он переключил слайд.

— Тогда домашнее задание.

— Мы в школе?

— За двадцать четыре процента иногда да.

Дор усмехнулся.

Я ничего не сказал.

Двадцать четыре процента.

Раньше эта цифра звучала как потеря.

Кусок компании, которого у меня больше нет.

Теперь она всё чаще звучала как человек напротив, имеющий право задавать неудобные вопросы.

Иногда это раздражало сильнее потери доли.

• • •

Майя вывела таблицу.

— На следующую встречу не нужен новый стратегический план. Нужна карта отказов.

— Каких отказов?

— Всех случаев за последние двенадцать месяцев, когда вы сказали клиенту «нет» не из-за цены и не из-за отсутствия мощности.

Дор медленно кивнул.

— Потому что не умеем.

— Или потому что не хотим, — сказала Майя. — Это разные вещи.

Амир добавил:

— И ещё одна карта. Где клиенты платят другим больше, чем вам, потому что требуют что-то, чего у вас нет.

— Хотите найти смежный рынок через упущенную выручку?

— Нет, — сказал он. — Через ограничения вашей системы.

Мне понравилось.

Сразу.

Это тоже насторожило.

— Кто будет делать? — спросил Амир.

Я уже собирался ответить.

Дор сказал:

— Ноа с Продажами. Финансы даст экономику. Шира — ограничения по людям.

Я посмотрел на него.

— Быстро.

— У нас компания.

— Я заметил.

Амир спросил:

— Ури участвует?

Дор посмотрел на экран.

— В идеале?

— Дор.

— Пусть задаёт вопросы после первого прохода.

Я хотел возразить.

Не успел.

Майя сказала:

— Согласна.

Амир:

— Я тоже.

Финансы поднял руку.

— Я вообще ни при чём, но тоже согласен.

Я посмотрел на всех.

— Очень зрелая корпоративная культура.

— Мы старались, — сказал Дор.

• • •

После встречи я остался один.

На экране висел последний слайд.

NEXT GROWTH ENGINE — DISCOVERY.

He launch.

He acquisition.

He expansion.

Discovery.

Я закрыл презентацию.

Через минуту снова открыл.

Потом отправил Ноа сообщение:

«Когда начинаете карту отказов?»

Ответ пришёл сразу:

«Уже».

Я написал:

«Могу посмотреть сырые данные?»

Три точки.

Потом:
«Когда будет первый проход».
Я смотрел на экран.
Написал:
«Принял».
Телефон зазвонил.
Продажи.
— Ури, есть пять минут?
— На что?
— Клиент просит обсудить нестандартную перевозку. Мы, скорее всего, откажем, но я хочу проверить.
Я сел прямее.
— Что за перевозка?
Он начал объяснять.
Дор появился в дверях как раз на словах «специальные требования».
Увидел моё лицо.
Покачал головой.
— Даже не думай.
Я прикрыл микрофон.
— О чём?
— Ты уже влюбился в проблему, которой ещё не знаешь.
— Иди отсюда.
Он ушёл.
Я вернулся к звонку.
— Продолжай.
...
К вечеру у меня было полторы страницы заметок.
Не решение.
Вопросы.
Какие грузы мы системно не берём?
Какие риски нельзя закрыть процедурой?
Где клиент платит не за километры, а за вероятность, что ничего не произойдёт?
Что в нашей системе перестаёт работать первым, когда цена ошибки растёт?
Я перечитал последний вопрос.
Потом написал ещё один:
Что мы умеем делать только потому, что пока нам везло?
Этот не понравился больше всего.
Значит, стоило оставить.
В 18:12 пришло сообщение от Элы:
«Ты сегодня вовремя?»
Я посмотрел на лист.
Хотел ответить:
«Постараюсь».
Написал:
«Да. Закрываю через десять минут».
Она ответила:
«Я тоже задержусь. Есть что рассказать».
Я прочитал дважды.
Потом неожиданно почувствовал лёгкое раздражение.

Не на неё.

На то, что мой вечер вдруг перестал быть единственным расписанием, вокруг которого строится дом.

Я закрыл ноутбук.

Похоже, неудобные вопросы в этот день решили приходить группами.

Глава 3. Вечер Элы

Эла пришла позже меня на сорок семь минут.

Я это знал точно, потому что первые двадцать минут не смотрел на часы.

Потом посмотрел один раз.

Потом ещё шесть.

Когда ключ повернулся в двери, я сидел на кухне с ноутбуком и делал вид, что работаю.

Она вошла с сумкой на плече, сняла обувь и посмотрела на меня.

— Ты дома.

— Да.

— И давно?

— Не очень.

Она посмотрела на часы.

— Сорок семь минут?

Я закрыл ноутбук.

— Откуда знаешь?

— Потому что ты умеешь ждать очень громко.

— Я молчал.

— Именно.

Она повесила сумку.

— Есть еда?

— Есть.

— Ты готовил?

— Заказал.

— Тогда формально есть.

Она улыбнулась и ушла переодеваться.

Я поставил еду греться.

На телефоне лежало новое сообщение от Ноа.

«Первичный выгруз сделали. Завтра покажу категории отказов».

Я не открыл вложение.

Почти.

Телефон уже был в руке, когда Эла вернулась.

Она посмотрела.

Я положил его экраном вниз.

— Видела, — сказала она.

— Что?

— Подвиг.

— Не начинай.

— Я ничего.

Она села напротив.

— У меня предложение.

Я сразу подумал, что речь о нас.

Это было глупо.

• • •

— Какое?

— Рабочее.

Я почувствовал облегчение.

Потом почему-то разочарование.

Она заметила оба.

— Ты удивительный человек.

— Я ещё ничего не сказал.

— У тебя лицо разговаривает раньше.

— Что за предложение?

Она положила вилку.

— У нас объединяют две команды после реорганизации. На полгода нужен человек, который соберёт новую структуру, процессы и распределение ответственности.

— И предложили тебе.

— Да.

— Это хорошо.

— Возможно.

— Почему возможно?

— Потому что хорошо звучит в двух предложениях. В реальности там две команды, которые не просили их объединять, два руководителя, один из которых уверен, что должен получить мою роль, и сроки, которые придумал человек, не участвующий в работе.

Я улыбнулся.

— Знакомо.

— Поэтому не улыбайся.

— Я поддерживаю.

— Я ещё не сказала главное.

Она отпила воды.

— Два дня в неделю мне нужно будет быть в Тель-Авиве. Иногда три. И, скорее всего, первые месяцы я буду возвращаться поздно.

Я перестал улыбаться.

Она кивнула.

— Вот. Теперь лицо совпало с темой.

— Я просто думаю.

— Я вижу.

— На сколько поздно?

— Не знаю.

— Какие дни?

— Тоже пока не знаю.

— Полгода точно?

— Если проект не развалится раньше.

— А после?

Эла посмотрела на меня.

— Ури.

— Что?

— Ты сейчас спрашиваешь про мою работу или уже строишь расписание нашей жизни?

Я открыл рот.

Закрыл.

Это начало происходить слишком часто.

• • •

— И то и другое, — сказал я.

— Хороший ответ.

— Правда?

— Честный.

Она продолжила есть.

Я смотрел на неё.
— Ты хочешь согласиться?
— Да.
Ответ пришёл слишком быстро.
— Тогда зачем обсуждаем?
— Потому что я хочу согласиться не так, будто тебя не существует.
Фраза остановила меня.
В ней не было просьбы о разрешении.
И не было демонстративной независимости.
Просто факт.
Я существовал.
Но не был центром решения.
Это оказалось новым ощущением.
— Когда надо ответить?
— Завтра утром.
— Ты уже решила.
— Почти.
— Что мешает?
Она помолчала.
— Страшно.
— Что именно?
— Что не справлюсь.
Я сразу начал думать, как помочь.
Кого ей нужно поставить рядом.
Как разложить первые тридцать дней.
Что спросить у руководителя до согласия.
Какие риски зафиксировать письменно.
Я уже почти открыл рот.
Эла подняла палец.
— Не надо.
— Что?
— Я знаю это лицо.
— Какое?
— Сейчас ты превратишь мою работу в проект Ури.
— Я просто хотел помочь.
— Я знаю.
— Тогда в чём проблема?
— В том, что помощь иногда выглядит как захват территории.
Я откинулся на спинку стула.
— Очень красиво.
— Я готовилась.
— Серьёзно?
— Нет.
Она улыбнулась.
— Спроси меня, чего я боюсь. Не решай это.
Я вздохнул.
— Чего ты боишься?

— Что команды будут саботировать друг друга. Что я потрачу полгода, а потом кто-то сверху решит, что реорганизация была ошибкой. Что соглашусь только потому, что мне приятно, что выбрали меня. Что стану такой начальницей, про которых сама жаловалась.

— Ты не станешь.

Она посмотрела.

— Это уже решение за меня.

— Это поддержка.

— На границе.

Я кивнул.

— Ладно. Продолжай.

Она продолжила.

Я слушал.

Не идеально.

Три раза мне хотелось перебить.

Один раз я всё-таки перебил.

Она просто замолчала.

Я извинился.

Потом получилось лучше.

• • •

Когда мы закончили ужин, Эла достала из сумки блокнот.

— Я сама выписала условия, которые хочу уточнить завтра.

— Покажи.

Она подвинула ко мне.

Пять пунктов.

Полномочия по людям.

Бюджет.

Кто оценивает результат.

Что считается завершением проекта.

Что происходит с её текущей ролью после шести месяцев.

Я посмотрел.

— Хорошо.

— Только хорошо?

— Очень хорошо.

— Ты бы что добавил?

Вот теперь было можно.

Я взял ручку.

Остановился.

— Можно?

Она рассмеялась.

— Боже, мы дошли до письменного разрешения на совет.

— Я обучаемый.

— Иногда.

Я добавил один пункт:

Кто принимает решение, если два руководителя не согласны с новой структурой?

Эла прочитала.

— Полезно.

— Спасибо.

— Не привыкай.

Я вернул ручку.

• • •

Через десять минут зазвонил мой телефон.

Дор.

Я посмотрел на экран.

Эла не сказала ничего.

Это было хуже, чем если бы сказала.

Я ответил.

— Что?

— Очень тёплое приветствие.

— Я дома.

— Знаю.

— Откуда?

— Ты сам написал в группе, что закрываешься.

— Что случилось?

— Ничего.

— Тогда зачем звонишь?

— Хотел предупредить: Ноа накопила интересное в отказах.

Я посмотрел на Элу.

Она листала свой блокнот.

— До завтра не доживёт?

На том конце стало тихо.

— Кто ты?

— Дор.

— Нет. Ури бы уже спросил.

— Завтра.

— Ты уверен?

— Нет.

— Тогда всё нормально.

Он отключился.

Я положил телефон.

Эла подняла глаза.

— Что-то важное?

— Завтра узнаю.

— Ты сейчас мучаешься?

— Немного.

— Отлично.

— Почему всем нравится, когда я мучаюсь?

— Потому что раньше обычно мучались остальные.

Я посмотрел на неё.

— Жестоко.

— Зато не скучно.

• • •

Мы вышли на балкон.

Вечер был тёплый.

Снизу кто-то парковался третьей попыткой.

Эла опёрлась на перила.

— Ты сегодня почему рано?

— Ничего не произошло.

— Что?

— В компании.
— Совсем?
— Были проблемы. Просто их решили без меня.
Она повернулась.
— И тебе плохо?
— Почему все спрашивают одинаково?
— Потому что ответ видно.
Я помолчал.
— Не плохо.
— А что?
— Странно.
— Что именно?
Я посмотрел вниз.
Машина наконец встала между линиями.
Почти ровно.
— Раньше всегда было понятно, зачем я нужен завтра. Клиент. Машина. Деньги. Человек. Что-то горит — я туда.
— А теперь?
— Теперь многое не горит.
— Соболезную.
— Очень смешно.
Она улыбнулась.
Я продолжил:
— На board сегодня спросили, какой следующий двигатель роста.
— И что ты сказал?
— Что пока не знаю.
Эла медленно повернула голову.
— Ты?
— Да.
— Вслух?
— Почти.
— Свидетели есть?
— Несколько.
— Надо записать дату.
Я толкнул её плечом.
Она не отодвинулась.
— И что дальше?
— Ищем ограничения. Где мы говорим клиентам «нет» не потому, что не хотим денег, а потому что система не умеет взять риск.
— Звучит разумно.
— Меня это и пугает.
— Почему?
— Потому что когда идея звучит разумно, я начинаю слишком быстро считать её своей.
Эла посмотрела на меня дольше обычного.
— Тогда не бери её домой сегодня.
— Что?
— Идею.
Она указала на мой телефон.
— Пусть переночует в офисе.

— Она уже в голове.
— Голова твоя. Не открывай ноутбук.
— Это разные вещи.
— Для тебя — не всегда.
Я ничего не ответил.

• • •

Перед сном Эла поставила будильник раньше обычного.

— Во сколько встреча?
— В восемь тридцать.
— Хочешь, я встану с тобой?
— Зачем?
— Поддержка.
— Спи.
— Уверена?
— Ури, мне предлагают руководить двумя командами. Думаю, я справлюсь с будильни-

ком.

— Хорошо.
Она выключила свет.
Через несколько минут сказала в темноте:

— Я соглашусь.
— Я знаю.
— Нет. Теперь решила окончательно.
— Боишься?
— Да.
— Хорошо.
Она засмеялась.
— Это ты сейчас у меня украл?
— Что?
— Мою фразу.
— Какую?
— Когда страшно, но всё равно идёшь.
— Я такого не говорил.
— Теперь говоришь.

Она повернулась на бок.
Через несколько минут дыхание стало ровным.

Я лежал и смотрел в потолок.
Телефон был на тумбочке.
В нём лежало сообщение Дора.
Ноа нашла что-то интересное.
Я мог открыть.

Никто бы не узнал.
Я не открыл.
Не потому, что стал другим человеком за один вечер.

Просто впервые за долгое время у человека рядом со мной завтра начиналось что-то важное, что не имело отношения к моей компании.

И мне хотелось хотя бы одну ночь не превращать всё вокруг в продолжение собственного рабочего дня.

Утром у Элы была новая роль.
У меня — пока только вопрос.

Этого оказалось достаточно.

Глава 4. Красная зона

Ноа пришла ко мне в 8:12 с ноутбуком и выражением лица, которое обычно означало, что она уже знает ответ и теперь хочет проверить, не испорчу ли я его вопросом.

— Карта отказов.

— Уже?

— Ты вчера хотел быстрее.

— Я ничего не говорил.

— Поэтому я и сказала «хотел».

Она поставила ноутбук на стол.

Дор вошёл следом.

— Я приглашён?

— Нет, — сказала Ноа.

— Отлично.

Он сел.

На экране было сто восемьдесят семь строк.

Я посмотрел на Ноа.

— Мы сто восемьдесят семь раз отказали клиентам?

— За двенадцать месяцев — да. Но не радуйся. Большая часть неинтересна.

— Я не радуюсь.

— У тебя лицо человека, которому подарили новую проблему.

Дор кивнул.

— У него такое бывает.

Ноа отфильтровала таблицу.

Сто восемьдесят семь превратились в сорок три.

— Убрала цену. Убрала отсутствие свободных машин. Убрала маршруты, которые мы просто не обслуживаем. Остались случаи, где клиент был готов платить, мощность потенциально была, но мы сказали «нет» по другой причине.

— Какой?

— Не одной.

На экране появились категории.

SECURITY REQUIREMENTS.

CARGO CRITICALITY.

CHAIN-OF-CUSTODY.

TEMPERATURE / REDUNDANCY.

ROUTE RISK.

INSURANCE LIMITS.

SPECIAL RESPONSE SLA.

Я перестал смотреть на количество строк.

— Покажи первые десять.

Ноа открыла список.

Медицинская система.

Промышленный контроллер.

Лабораторное оборудование.

Аварийный энергетический модуль.

Фармацевтический груз с требованиями, которые превышали наш стандарт резервирования.

Дор наклонился ближе.

— Это не один рынок.

— Именно, — сказала Ноа.

— Тогда почему они в одной таблице?

— Потому что причина отказа похожая. Мы умеем перевезти груз из точки А в точку Б. Но не готовы гарантировать то, что происходит, если по дороге что-то идёт не по плану.

Я посмотрел на неё.

— Мы как раз этим и занимаемся.

— До определённой границы.

Она открыла одну строку.

Клиент требовал два независимых канала связи, непрерывный контроль доступа к грузовому отсеку, резервирование температурного контура и процедуру продолжения перевозки после отказа основной машины.

Мы отказали.

— Почему?

— Потому что у нас нет готовой процедуры замены машины без разрыва chain-of-custody на таком уровне.

— Можно сделать.

— Конечно.

— Тогда почему отказали?

— Потому что запрос пришёл за четыре дня до перевозки.

Я замолчал.

Дор сказал:

— Вот разница между «можно сделать» и «мы умеем это делать».

Мне не понравилось.

Значит, было полезно.

• • •

Ноа переключила таблицу на деньги.

— Вот потенциальная выручка.

Я посмотрел.

Цифра была достаточно большой, чтобы заинтересовать.

Недостаточно большой, чтобы оправдать глупость.

— Это всё потерянные контракты?

— Нет. Это заявленная стоимость запросов. Мы не знаем, сколько из них реально дошли бы до сделки.

— Маржа?

— Тоже не знаем.

— Тогда это красивая цифра.

— Да.

Она закрыла столбец.

— Поэтому я и не показала её первой.

Дор улыбнулся.

— Учится управлять основателем.

— Поздно, — сказала Ноа. — Он уже испорчен.

Я пролистал категории ещё раз.

Красные строки были разбросаны по году. Не всплеск. Не один необычный клиент. Не случайность.

— Кто сейчас возит такие грузы?

— Разные компании. Иногда специализированные перевозчики. Иногда обычные с дополнительными подрядчиками. Иногда клиент сам строит вокруг перевозки половину системы.

— И иногда Atlas? — спросил Дор.

Ноа посмотрела на него.

— До Atlas мы ещё дойдём.

Я поднял голову.

— Кто?

— Потом.

— Почему потом?

— Потому что сейчас ты должен понять проблему, а не выбрать врага.

— Я никого не выбираю.

Дор кашлянул.

— Ты буквально спросил «кто».

— Это нормальный вопрос.

— Конечно.

Ноа не дала нам продолжить.

— Есть ещё кое-что.

Она открыла новое письмо.

Тема:

URGENT TRANSPORT REQUEST — MEDICAL EQUIPMENT.

Время получения — 7:46.

Сегодня.

— Они пришли к нам после того, как другой перевозчик снялся, — сказала Ноа. —
Нужно забрать оборудование завтра вечером и доставить утром следующего дня.

Я прочитал требования.

Оборудование дорогое.

Но цена была не главным.

В приложении стояло: CRITICAL INSTALLATION WINDOW.

Если груз не приезжает вовремя, монтажная команда простаивает, ввод объекта сдвигается.

Я дочитал до требований безопасности.

Потом ещё раз.

— Мы можем дать две машины.

— Можем.

— Резервного водителя.

— Можем.

— Температура?

— Этот груз не температурный.

— GPS, пломбы, контроль остановок.

— Есть.

Я дошёл до последнего блока.

Защищённая зона ожидания при внештатной остановке.

Независимая связь.

Подтверждённая процедура сохранения контроля над грузом при эвакуации основной машины.

Страховое покрытие выше нашего текущего лимита для этого класса риска.

Я откинулся в кресле.

— Сколько платят?

Ноа назвала сумму.

Дор тихо свистнул.

— За один рейс?

— За выполнение всего пакета.
Я снова посмотрел на требования.
— Если страховщик поднимет лимит?
— Не за сутки.
— Подрядчик по безопасности?
— Можно найти. Но он не будет интегрирован в нашу процедуру.
— Сделаем процедуру сегодня.
Ноа ничего не сказала.
Я услышал собственную фразу.
Сделаем сегодня.
Дор тоже услышал.
— Нет, — сказал он.
Я повернулся.
— Я ещё не закончил.
— Я знаю.
— Мы можем собрать решение.
— Можем собрать набор людей, документов и телефонов. Это не одно и то же.
Я посмотрел на Ноа.
— Твоё мнение?
— Отказать.
Ответ был мгновенным.
— Даже не попробовать?
— Попробовать можно. На тесте. Не на клиентском грузе, который нельзя опоздать доставить.
— Если предупредим клиента о границах?
— Тогда мы не выполняем его требования.
Я снова прочитал письмо.
Мне хотелось найти строку, которую можно было трактовать мягче.
Не нашёл.
• • •
В 9:05 мы подключили Финансы и Ширу.
Шира прочитала требования к экипажу.
— Нет.
— Почему все сегодня начинают с «нет»?
— Потому что иногда это короткий ответ.
Она ткнула пальцем в экран.
— Здесь нужен водитель, который прошёл специальное обучение по процедурам безопасности. У нас есть хорошие водители. Но не надо путать «хороший» и «подготовленный под конкретный риск».
— Можно поставить двух.
— Два неподготовленных не превращаются в одного подготовленного.
Финансы посмотрел на стоимость.
— Страховка убивает половину привлекательности, если вообще успеем её получить.
— Не успеем, — сказала Ноа.
Я встал и подошёл к окну.
На парковке стояли наши машины.
Обычные.
Чистые.
Рабочие.

Их было достаточно для десятков задач, которые ещё несколько лет назад казались мне большим бизнесом.

Теперь передо мной лежал один груз, который мы не могли взять.

Не потому, что не было машины.

Не потому, что не было водителя.

Не потому, что клиент мало платил.

Потому что обещание было больше нашей системы.

Я вернулся к столу.

— Отказываем.

Никто не выглядел победителем.

Хорошо.

Ноа открыла письмо.

— Я отвечу.

— Подожди.

Она посмотрела на меня.

— Напиши не просто «не можем».

— А что?

— Что именно не можем выполнить. По пунктам.

— Зачем?

— Чтобы потом не рассказывать себе, что нам просто не повезло со сроком.

Дор посмотрел на меня внимательнее.

— Это уже интереснее.

— И сохрани запрос.

— Он и так сохранится.

— Отдельно.

Ноа кивнула.

— Хорошо.

Она начала печатать.

Я снова посмотрел на таблицу.

Сорок три отказа.

Теперь сорок четыре.

Внизу появился новый красный ряд.

И впервые мне захотелось не убрать красный цвет.

А понять, почему он там появился.

Глава 5. Цена отказа

Через два дня я уже почти перестал думать о медицинском оборудовании.

Почти.

Ноа не дала полностью.

В пятницу утром она переслала короткое сообщение от клиента:

«Спасибо за прозрачный ответ. Груз передан другому оператору».

Никакой драмы.

Никаких упрёков.

Я прочитал и закрыл.

В 11:18 Дор вошёл без стука.

— Помнишь тот медицинский груз?

— Да.

— Задержался.

Я поднял голову.

— Насколько?

— Пока на шесть часов.

— Почему?

— Не знаю точно.

— А кто знает?

— Наверное, перевозчик.

— Очень полезно.

Он положил телефон на стол.

На экране было сообщение из отраслевого чата. Без названия компании. Только фотография тяжёлой машины на обочине и несколько строк: техническая неисправность, груз перегружают, движение продолжается с задержкой.

Я увеличил фото.

— Это он?

— Похоже. Клиент подтвердил Ноа, что возникла внештатная остановка.

— Что с оборудованием?

— По их словам, цело.

— Люди?

— Тоже.

Я почувствовал странное разочарование и сразу разозлился на себя.

Чего я ожидал?

Что чужая машина развалится, чтобы доказать нашу правоту?

— Хорошо, — сказал я.

— Что хорошо?

— Что все целы.

Дор сел.

— А задержка?

— Плохо.

— Очень глубокий анализ.

Я вернул ему телефон.

— Что произошло?

— Пока не знаем.

— Узнай.

Он посмотрел на меня.

Я тоже.

— Нет, — сказал он.

— Что «нет»?

— Мы не расследуем чужую аварию.

— Это не авария.

— Тем более.

— Нам нужно понять, почему остановились.

— Если информация публичная или клиент захочет рассказать — узнаем. Не будем звонить половине рынка, изображая следователей.

Я хотел возразить.

Не стал.

— Хорошо.

Дор поднялся.

— Прогресс.

— Выйди.

— Вот теперь узнаю тебя.

• • •

После обеда позвонила Ноа.

— Клиент согласился на короткий debrief в понедельник.

— Почему?

— Потому что я спросила.

— Что сказала?

— Что мы анализируем причины собственных отказов и хотим понять, какие требования оказались действительно полезными.

— И?

— Они согласились без раскрытия данных перевозчика.

— Хорошо.

— Ури.

— Что?

— Не приходи на звонок.

— Почему?

— Потому что ты будешь задавать вопросы.

— В этом смысл звонка.

— Ты будешь задавать вопросы так, будто уже строишь решение.

Я помолчал.

— А ты?

— Я буду слушать.

— Я тоже умею.

— Иногда.

Она отключилась.

Я посмотрел на телефон.

В этой компании развивалась опасная культура.

Люди начали говорить мне правду.

• • •

В понедельник Ноа пришла после звонка с тремя страницами заметок.

— Без имён. Без чужой коммерческой информации.

— Я понял.

— Нет, ты сейчас спросишь, кто перевозчик.

— Не спрошу.

— Хорошо.

Она положила листы передо мной.

Инцидент оказался почти скучным.

Не нападение.

Не саботаж.

Не преступление.

У машины возникла неисправность в системе охлаждения двигателя. Водитель остановился правильно. Риск для людей был минимальным.

Проблема началась после остановки.

Резервная машина находилась далеко.

Площадка не соответствовала требованиям клиента по контролю доступа.

Перегрузка требовала открыть грузовой отсек вне заранее согласованной зоны.

Для сохранения цепочки контроля пришлось ждать представителя клиента и охранного подрядчика.

Шесть часов превратились в восемь с половиной.

— Оборудование?

— Не повреждено.
— Монтаж?
— Сдвинули.
— Ущерб?
— Клиент не сказал.
Я прочитал ещё раз.
— Значит, машина сломалась. Такое бывает.
— Да.
— И защита машины не решила бы проблему.
— Возможно.
Я поднял глаза.
— Ты специально сказала «возможно».
— Конечно.

Она села напротив.
— Ты всё ещё думаешь про железо.
— Я не думаю про железо.
— Думаешь.
— Я думаю про устойчивость.
— Тогда называй устойчивость.

Она взяла ручку и написала на чистом листе:
НЕ ДОПУСТИТЬ ОСТАНОВКУ.

Под ним:

БЕЗОПАСНО ОСТАНОВИТЬСЯ.

Потом:

СОХРАНИТЬ КОНТРОЛЬ НАД ГРУЗОМ.

И:

БЫСТРО ПРОДОЛЖИТЬ МАРШРУТ.

— Вот четыре разные задачи, — сказала она. — Если ты построишь машину, которая никогда не ломается, поздравляю. Остальные три всё равно останутся.

— Машин, которые никогда не ломаются, нет.

— Хорошо, что ты это сказал.

Я посмотрел на лист.

Восемь с половиной часов задержки.

Никто не пострадал.

Груз не потерял.

И всё равно клиент получил не то, за что платил.

Это было хуже для моей фантазии и лучше для реальной задачи.

• • •

В тот же день Финансы принёс расчёт нашего отказа.

— Ты просил цену.

— Я просил?

— Три раза.

Он сел.

— Если бы мы взяли контракт на условиях клиента и попытались собрать всё за сутки, лучший сценарий давал хорошую выручку и почти бессмысленную маржу.

— Почему?

— Срочное страховое расширение. Подрядчики. Резерв. Простои. И главное — мы бы платили за собственную неподготовленность.

— А если бы система уже существовала?

— Тогда другой разговор.
Он показал второй расчёт.
Не прибыль.
Диапазон.
При повторяемом объёме экономика начинала выглядеть интереснее.
Но только при одном условии.
— Масштаб, — сказал я.
— Не только. Стандартизация.
Я посмотрел.
— То есть один такой рейс нам не нужен.
— Один такой рейс нужен, если он часть продукта. Если каждый раз мы собираем спецоперацию вручную — нет.
Фраза осталась со мной.
Не спецоперация.
Продукт.
• • •
Вечером я позвонил Эле.
Она была в Тель-Авиве, первый длинный день нового проекта.
— Как ты?
— Хочу уволить троих.
— Уже?
— Двоих я ещё даже не знаю.
— Отличное начало.
Она засмеялась.
— А ты?
Я посмотрел на лист Ноа. Он лежал рядом с ноутбуком.
Четыре задачи.
— Мы отказались от хорошего контракта.
— Знаю.
— Откуда?
— Ты рассказывал.
— Точно.
— Ури, это тревожный симптом.
— Какой?
— Ты начал забывать, что говоришь мне о работе.
— У меня много работы.
— Именно поэтому симптом.
Я улыбнулся.
— Другой перевозчик задержал груз.
— И ты рад?
Вопрос пришёл быстро.
— Нет.
— Хорошо.
— Почему ты сразу спросила?
— Потому что я тебя знаю.
Я замолчал.
Она добавила мягче:
— Ты иногда очень хочешь, чтобы реальность подтвердила твоё решение.
— Все хотят.

— Да. Только у тебя после этого появляется бюджет.

Я рассмеялся.

— Очень смешно.

— Я тренировалась.

Дор плохо влиял на людей.

— Там никто не пострадал, — сказал я. — И груз цел. Просто выяснилось, что проблема не в том, что машина недостаточно крепкая. Проблема в том, что после остановки система разваливается на куски.

— И что ты собираешься делать?

Я посмотрел на лист.

Раньше ответ появился бы раньше вопроса.

Сейчас его не было.

— Пока ничего.

Эла молчала секунду.

— Кто ты и что сделал с Ури?

— Не привыкай.

• • •

На следующий день Ноа добавила к карте отказов новый столбец:

WHAT FAILED IF VEHICLE STOPS?

Мы начали заполнять его по старым запросам.

Иногда ответ был простым:

ничего.

Иногда — температура.

Иногда — срок.

Иногда — страховое покрытие.

Иногда — контроль доступа.

Иногда — доказательство того, кто и когда касался груза.

И вдруг сорок четыре красные строки перестали выглядеть одинаковыми.

Это было хорошо.

И плохо.

Потому что простого решения не существовало.

В 16:40 Дор зашёл ко мне.

— Ты всё ещё хочешь построить бронированный грузовик?

Я посмотрел на него.

— Я никогда не говорил «бронированный грузовик».

— Ты думал громко.

— Теперь не уверен, что нужен грузовик.

— Прекрасно.

— Что прекрасного?

— Мы потратили четыре дня и пока ничего не купили.

Я посмотрел на таблицу.

— Дор.

— Да?

— А если наша следующая возможность — не перевозить больше?

— А что?

— Брать на себя грузы, которым обычной перевозки недостаточно.

Он перестал улыбаться.

— Тогда сначала докажи, что это возможность.

— Ноа уже...

— Нет. Она доказала, что мы отказываем. Это не одно и то же.
Я кивнул.
Он был прав.
Снова.
Начинало раздражать.

Глава 6. Не наша работа

Ноа написала на доске два слова:

НЕ НАША.

Потом повернулась к нам.

— Сегодня моя задача — доказать, что мы не должны этим заниматься.

Я посмотрел на Дора.

— Ты её попросил?

— Нет.

— Амир?

— Нет.

— Тогда почему?

Ноа положила маркер.

— Потому что вы оба уже обсуждаете возможность так, будто она существует.

— Мы обсуждаем гипотезу.

— Ури, ты вчера спросил Финансы, сколько будет стоять отдельная команда.

Я посмотрел на Финансы.

Он поднял обе руки.

— Я ничего не говорил.

— И не надо. У тебя лицо бухгалтера, который выдал государственную тайну.

— Я просто посчитал.

Ноа кивнула.

— Вот именно.

В комнате были Дор, Финансы, Шира и я.

На экране — карта сорока четырёх отказов.

— Итак, — сказала Ноа. — Почему это не наша работа.

Она открыла первый слайд.

Низкая повторяемость.

Второй.

Разные требования клиентов.

Третий.

Высокая стоимость подготовки.

Четвёртый.

Специализированные игроки уже существуют.

Пятый.

Риск отвлечь management от основного бизнеса.

Я посмотрел на неё.

— Ты специально поставила последнее?

— Да.

— Для меня?

— В основном.

Дор усмехнулся.

— Хороший слайд.

— Спасибо.

— Можно распечатать и повесить Ури.

— Я вас обоих уволю.

Финансы тихо сказал:

— Вот тогда management точно отвлечётся.

Я посмотрел на него.

Он опустил глаза в ноутбук.

Слишком свободными стали.

• • •

Ноа продолжила.

— Сорок четыре отказа — не рынок. Это сорок четыре отказа. Нам нужно понять, есть ли повторяемая проблема, за которую клиенты готовы регулярно платить.

— Как?

— Разговоры.

— С кем?

— С теми, кому мы отказали. С теми, кто уже покупает такие услуги. Со страховщиками. С водителями. С людьми, которые отвечают за безопасность грузов.

Шира добавила:

— И с теми, кто потом должен это выполнять. Не только с начальниками.

— Согласна.

Я посмотрел на список.

— Сколько разговоров?

— Пока двадцать.

— Пока?

— Если после двадцати всё выглядит случайным — остановимся.

— А если нет?

— Тогда ещё двадцать.

— И когда мы начнём что-то делать?

Ноа посмотрела на меня.

— Мы уже делаем.

Мне не понравился ответ.

Потому что снова был правильным.

• • •

Первые интервью я не проводил.

Это было условием Ноа.

— Почему?

— Потому что клиент скажет «нам нужна защищённая машина», а ты услышишь «построй машину».

— А ты что услышишь?

— «Спросить, почему он так сказал».

— Я тоже умею спрашивать «почему».

— После того как нарисовал решение — хуже.

Дор поддержал её.

Предатели образовали коалицию.

Я получил только записи.

Первый клиент говорил о краже.

Второй — вообще не боялся кражи. Его проблема была в том, что оборудование нельзя было оставить без контроля даже на двадцать минут.

Третий хотел резервную связь.

Четвёртый — гарантированное восстановление маршрута после поломки.

Пятый — чтобы водитель не принимал критические решения один.

Шестой сказал фразу, которую Ноа выделила жирным:

«Мне всё равно, насколько у вас крепкая машина. Я покупаю уверенность, что груз не исчезнет из системы, когда что-то пойдёт не так».

Я перечитал её три раза.

• • •

На девятом интервью появился страховщик.

Не клиент.

И это изменило разговор.

— Самая дорогая ошибка, — сказал он, — думать, что риск начинается с нападения.

Ноа спросила:

— А с чего?

— С неопределённости.

Он перечислил.

Кто имел доступ.

Где машина остановилась.

Кто принял решение изменить маршрут.

Сколько времени груз был без наблюдения.

Что произошло с данными после потери основной связи.

Как подтверждается состояние груза после инцидента.

Я остановил запись.

Вернул на десять секунд.

Прослушал снова.

Дор сидел напротив.

— Что?

— Ничего.

— У тебя опять лицо.

— Какое?

— Сейчас появится доска.

Я встал.

— Я ненавижу тебя.

— Знаю.

На доске я написал:

МАШИНА.

Потом зачеркнул.

Под ней:

СИСТЕМА.

Дор посмотрел.

— Очень революционно.

— Замолчи.

Я добавил:

ТРАНСПОРТ.

ЛЮДИ.

СВЯЗЬ.

КОНТРОЛЬ.

РЕЗЕРВ.

ПРОЦЕДУРЫ.

— Уже лучше, — сказал он.

— Спасибо.

— Не привыкай.
Это распространялось.

• • •

Шира принесла результаты разговоров с водителями.

Они были неприятнее клиентских.

— Некоторые требования, которые красиво выглядят в документах, люди ненавидят, — сказала она.

— Например?

— Постоянные подтверждения по телефону. Дублирование отметок. Запрет самостоятельно изменить место остановки даже при очевидной опасности. Слишком много тревожных сигналов.

— Но контроль нужен.

— Контроль нужен. Человек, который каждые три минуты подтверждает, что он всё ещё человек, — нет.

Она открыла комментарий водителя:

«Если система считает меня потенциальной проблемой всё время, в реальной проблеме я начну обходить систему».

Я прочитал.

— Кто сказал?

— Неважно.

— Почему?

— Потому что ты сейчас захочешь с ним поговорить.

— Хочу.

— Потом.

Она перелистнула страницу.

— Ещё одно. Если вы полезете в перевозки повышенного риска, не думайте, что достаточно доплатить водителю.

— А что?

— Отбор. Обучение. Право отказаться. Психологическая нагрузка. Графики. И очень чёткое понимание, что человек не охранник и не герой боевика.

Я посмотрел на неё.

— Никто не собирается делать из водителей охранников.

— Хорошо. Запиши.

Я записал.

Она улыбнулась.

— Мне нравится новая версия тебя.

— Всем сегодня очень весело.

• • •

На четырнадцатом интервью клиент разрушил ещё одну удобную идею.

— Нам не нужна броня, — сказал он.

Ноа уточнила:

— Совсем?

— Если маршрут обычный — зачем? Она добавит массу и стоимость. Нам нужно, чтобы критические компоненты были защищены, а не весь грузовик превращался в сейф.

Я остановил запись.

— Вот.

Дор посмотрел.

— Что «вот»?

— Модульность.

— Ури.
— Что?
— Ты снова проектируешь.
Я сел обратно.
— Хорошо.
Через минуту сказал:
— Но модульность...
— Молчи.
Я молчал.
Сорок секунд.
Это был личный рекорд.

• • •

После двадцатого разговора Ноа собрала нас снова.
На доске больше не было «НЕ НАША».

Вместо этого стояли три колонки:

ПОВТОРЯЕТСЯ.

РАЗЛИЧАЕТСЯ.

НЕ ЗНАЕМ.

Повторялись:

контроль доступа;

резервная связь;

сценарий безопасной остановки;

быстрое восстановление перевозки;

доказуемая chain-of-custody;

подготовка экипажа;

единый центр принятия решений при инциденте.

Различались:

уровень физической защиты;

температурные требования;

ценность груза;

допустимое время задержки;

география;

страховые лимиты.

Не знали:

сколько клиентов будут покупать это регулярно;

какую премию готовы платить;

можно ли стандартизировать достаточно, чтобы экономика работала;

нужно ли владеть специальной техникой или достаточно партнёрств.

Я прочитал последний пункт.

— Вот.

Ноа вздохнула.

— Что теперь?

— «Нужно ли владеть специальной техникой».

— Это вопрос.

— Хороший.

— Да.

— Значит, можем изучить варианты.

— Можем.

Я посмотрел на Дора.

— Слышал?
— Она сказала «изучить».
— Я тоже.
— У тебя глаза сказали «строить».
— Мои глаза не участвуют в governance.
— Пока.

• • •

Вечером я остался один в переговорной.
На доске всё ещё были три колонки.
Я стёр почти всё.
Оставил семь повторяющихся требований.
Потом нарисовал прямоугольник.
Не грузовик.
Просто прямоугольник.
Внутри написал:
ГРУЗ.
Вокруг:
ЧЕЛОВЕК.
СВЯЗЬ.
КОНТРОЛЬ.
РЕЗЕРВ.
Я долго смотрел.
Потом добавил ещё одно слово:
ЗАЩИТА.
Не броня.
Защита.
Телефон завибрировал.
Эла.
«Освободилась. Ты где?»
Я посмотрел на время.
20:11.
Написал:
«В офисе. Выезжаю».
Палец завис над экраном.
На доске уже почти появилась первая линия будущей конструкции.
Я взял маркер.
Потом положил обратно.
Сфотографировал доску.
Выключил свет.

• • •

На следующее утро Ноа увидела фотографию в общем чате проекта.
— Это что?
— Результат исследования.
— Это прямоугольник.
— Очень хороший прямоугольник.
Дор подошёл с кофе.
— Я бы инвестировал.
— Никто тебя не спрашивал.
Ноа увеличила фото.

— «Защита».

— Да.

— Что именно ты под этим понимаешь?

Я хотел ответить.

Не смог.

Физическая защита?

Защита груза?

Водителя?

Данных?

Маршрута?

Обещания клиенту?

— Пока не знаю.

Ноа кивнула.

— Тогда это хороший вопрос.

Она закрыла телефон.

— Теперь можно идти дальше.

— Куда?

— Узнавать, как рынок уже решает эту проблему.

— Atlas?

Ноа посмотрела на меня.

— В том числе.

Имя прозвучало впервые без предупреждения.

Дор отпил кофе.

— Вот теперь начинается интересное.

Я посмотрел на него.

Потом на Ноа.

— Кто такие Atlas?

Ноа открыла ноутбук.

— Конкурент, которого тебе лучше сначала понять.

И только потом решить, что ты хочешь с ним делать.

Глава 7. Не броня

Ноа открыла презентацию Atlas без логотипа.

— Почему без названия?

— Чтобы ты смотрел на решение, а не на компанию.

— Я уже знаю, что это Atlas.

— Теперь поздно.

На первом слайде не было машины.

Была схема маршрута.

Точка отправления. Коридор. Контрольные зоны. Резервные площадки. Два центра связи. Партнёры по технической помощи. Страховой контур.

Я пролистал.

— Где транспорт?

— Дальше.

На пятом слайде появился обычный тяжёлый тягач.

Не броневик.

Не чудо техники.

— Это всё?

— Нет.

Ноа показала следующий вариант: усиленная кабина, защищённый модуль груза, резервная телематика.

Потом ещё один — почти обычная машина, но с другим набором процедур.

— Они меняют конфигурацию под риск, — сказал Дор.

— Да.

— Значит, не строят одну универсальную машину.

— Судя по открытым материалам — нет.

Я откинулся назад.

Это раздражало.

Не потому, что решение было плохим.

Потому что оно было разумным.

• • •

Мы пригласили Ширу и Финансы.

Ноа разложила на доске то, что повторялось в интервью.

— Если убрать конкретные технологии, клиент покупает семь вещей.

Она написала:

1. НЕ ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ.

2. НЕ ПОТЕРЯТЬ СВЯЗЬ.

3. НЕ ПОТЕРЯТЬ ВРЕМЯ БЕЗ ПЛАНА.

4. ЗАЩИТИТЬ ЧЕЛОВЕКА.

5. ЗАЩИТИТЬ ГРУЗ.

6. ДОКАЗАТЬ, ЧТО ПРОИЗОШЛО.

7. ПРОДОЛЖИТЬ ПЕРЕВОЗКУ.

— Ни в одном пункте нет слова «броня», — сказала она.

— В четвёртом и пятом может быть.

— Может.

— Значит...

— Значит, иногда нужна физическая защита. Не значит, что физическая защита и есть продукт.

Дор посмотрел на меня.

Я ничего не сказал.

Он выглядел разочарованным.

• • •

В тот день мы говорили со страховщиком ещё раз.

На этот раз я присутствовал.

Ноа предупредила:

— Один вопрос за раз.

— Я умею разговаривать.

— Я знаю. Поэтому предупреждаю.

Страховщик оказался мужчиной лет пятидесяти, спокойным и почти скучным.

Мне понравился.

— Если мы хотим войти в этот сегмент, что вы захотите увидеть первым? — спросил я.

— Данные.

— Какие?

— Какие риски вы хотите покрывать.

— Допустим, физическое повреждение машины.

— Почему именно оно?

Я посмотрел на Ноа.

Она не улыбалась.

— Хорошо. Что вы считаете основными рисками?

— Я не считаю их за вас. Вы должны определить сценарии. Я скажу, какие из них мы готовы страховать и на каких условиях.

— То есть сначала модель риска.

— Да.

— Потом техника.

— Иногда техника вообще не нужна.

Это было уже второе «не нужна» за неделю.

Я записал.

— А если груз дорогой?

— Цена груза не всегда означает высокий физический риск. Иногда самый дорогой сценарий — задержка.

— А водитель?

— Отдельный риск.

— Связь?

— Отдельный.

— Доступ?

— Отдельный.

Я перестал искать одну большую проблему.

Перед нами было несколько проблем, которые в плохой день происходили одновременно.

• • •

После звонка я закрыл дверь переговорной.

— Давайте сделаем наоборот.

Дор посмотрел.

— Это опасное начало.

— Не будем спрашивать, какую машину построить. Спросим, какую гарантию мы хотим продавать.

Финансы нахмурился.

— Гарантию в юридическом смысле?

— Нет. Обещание клиенту.

Ноа взяла маркер.

— Формулируй.

Я подумал.

— Если перевозка сталкивается с заранее определённым классом инцидентов, груз не выпадает из управляемой системы.

Ноа записала.

Шира добавила:

— И человек.

Я кивнул.

— Человек тоже.

Дор сказал:

— Уже слишком длинно для рекламы.

— Мы не пишем рекламу.

— Хорошо.

Ноа разделила доску на четыре блока.

ЛЮДИ.

МАШИНА.

ДАННЫЕ.

ПРОЦЕДУРЫ.

— Теперь можно спрашивать, что должно быть в каждом.

Я подошёл к доске.

В блоке «машина» написал:

ЗАЩИЩЁННАЯ КАБИНА?

Потом:

ЗАЩИЩЁННЫЙ ГРУЗОВОЙ МОДУЛЬ?

РЕЗЕРВНАЯ ЭЛЕКТРИКА?

ДВА КАНАЛА СВЯЗИ?

Дор поднял руку.

— Последнее уже не машина.

— Неважно.

— Впервые согласен.

Шира добавила:

ЭВАКУАЦИЯ.

ПРАВО ВОДИТЕЛЯ ОСТАНОВИТЬ МИССИЮ.

Я посмотрел.

— «Миссию»?

— Хотела написать «рейс», но вы уже неделю говорите так, будто запускаете спутник.

— Рейс.

Она зачеркнула.

ПРАВО ВОДИТЕЛЯ ОСТАНОВИТЬ РЕЙС.

Это осталось.

• • •

К вечеру доска была заполнена.

Не конструкцией.

Вопросами.

Какая защита нужна кабине?

Какая — грузу?

Какие повреждения машина должна выдерживать без потери управляемости?

Какие — без продолжения движения, но с безопасной остановкой?

Что происходит, если исчезает основной канал связи?

Как быстро приезжает резерв?

Кто принимает решение о смене маршрута?

Кто имеет право открыть грузовой отсек?

Что видит клиент?

Что видит страховщик?

Что видит водитель?

Я сделал фотографию.

Ноа спросила:

— Доволен?

— Нет.

— Почему?

— Потому что стало сложнее.

— Значит, исследование работает.

Дор надел куртку.

— Ты всё ещё хочешь строить машину?

Я посмотрел на блок «МАШИНА».

— Возможно.

— Уже лучше.

— Но если строить, она должна быть частью системы.

— Ещё лучше.

— И, возможно, модульной.

Он закрыл глаза.

— Вот на последнем слове ты снова начал.

— Я просто сказал «возможно».

— Для тебя это уже техническое задание.

• • •

Дома Эла сидела за столом с ноутбуком.

Рядом лежали распечатки.

Я поставил сумку.

— Работаете?

— Очевидно.

— Помочь?

Она посмотрела на меня.

— Чем?

Я открыл рот.

Закрыл.

— Не знаю.

— Прогресс.

Я сел напротив.

Она дочитала абзац.

— А ты?

— Мы сегодня выяснили, что нам, возможно, не нужна броня.

— Поздравляю.

— Ты даже не спросишь, что вместо неё?

— Спросила бы, если бы ты сам знал.

Я улыбнулся.

— Система.

— Это слово ничего не значит.

— Именно.

Она закрыла ноутбук.

— Тогда что значит?

Я рассказал.

Не про машину.

Про обещание.

Про то, что груз не должен исчезать из управляемой системы, когда что-то ломается.

Она слушала.

Потом спросила:

— А человек может исчезнуть из вашей системы?

— В каком смысле?

— Если водитель решит, что ехать дальше опасно, он может сказать «нет»?

Я вспомнил запись Ширы на доске.

— Должен.

— Тогда начинайте с этого.

— Почему?

— Потому что железо вы всегда будете считать. Человека — забудете первым.

Она снова открыла ноутбук.

Я смотрел на неё несколько секунд.

— Что?

— Ничего.

— Тогда не смотри.

Я достал телефон и дописал в заметку:

ЗАЩИТА = НЕ ТОЛЬКО СОХРАНИТЬ ГРУЗ.

На следующий день эта фраза стала первой строкой нового документа.

Название я поставил простое:

CRITICAL TRANSPORT — PROBLEM DEFINITION.

Не «машина».

Не «броня».

Пока — проблема.

Глава 8. Дор говорит «нет»

Документ занял девять страниц.

Дор прочитал его за двенадцать минут.

Потом закрыл.

— Нет.

Я посмотрел на часы.

— Ты даже не дочитал приложения.

— Дочитал.

— За двенадцать минут?

— Ты пишешь крупным шрифтом.

— Там двенадцатый.

— Для тебя крупный.

Ноа сидела у стены и делала вид, что проверяет почту.

Я знал этот вид.

Она ждала.

— Что именно «нет»? — спросил я.

— Собственное транспортное решение.

— Там не написано «собственное».

— Там написано «контролируемая конфигурация платформы с интегрированными системами». Это твой способ не писать «собственное».

— Это не одно и то же.

— Для бюджета — почти.

Я открыл документ.

— Мы доказали повторяемую проблему.

— Да.

— Клиенты готовы платить премию.

— Некоторые.

— Страховщики видят ценность.

— При условиях.

— Значит, надо проверить техническую модель.

— Да.

— Тогда почему «нет»?

Дор наклонился вперёд.

— Потому что ты уже перескочил через вопрос «кто должен это делать».

Я молчал.

— Мы логистическая компания, Ури. Мы умеем строить маршруты, операционные процессы, контроль, клиентские обязательства. Мы не умеем проектировать кабины. Не умеем

сертифицировать шасси. Не умеем производить силовые элементы. Не умеем управлять автомобильной гарантией.

- Можно нанять людей.
- Можно купить авиакомпанию.
- Зачем?
- Вот именно.

Ноа всё-таки подняла голову.

- Я бы не покупала.
- Спасибо, Ноа.
- Пожалуйста.

• • •

Я встал к доске.

— Если мы полностью зависим от чужого производителя, мы не контролируем критические характеристики.

- Какие?
- Пока не знаем.
- Тогда что ты хочешь контролировать?

Я остановился.

Дор продолжил:

— Вот мой вопрос. Не «можем ли мы построить». Конечно, можем. Если дать достаточно денег, времени и нанять правильных людей, можно построить почти что угодно. Почему это должно быть внутри нашей компании?

- Потому что продукт наш.
- Продукт — перевозка.
- Новый продукт может быть шире.
- Тогда докажи.

Тишина стала неприятной.

Ноа закрыла ноутбук.

- Я согласна с Дором.
- Сегодня какой-то праздник?
- Нет. Просто он прав.
- Что предлагаете?

— Разделить задачу, — сказала она. — Что является нашей интеллектуальной собственностью? Что является операционным know-how? Что можно купить? Что можно заказать? Что нужно контролировать контрактом, а не владением?

Дор кивнул.

— И главное — что случится с основным бизнесом, если Ури следующие восемнадцать месяцев будет строить себе завод.

- Я не говорил про завод.
- Пока.
- И восемнадцать месяцев ты придумал.
- Пока.

Я посмотрел на него.

- Ты специально меня раздражаешь?
- Иногда это дешевле консультанта.

• • •

Мы позвали Финансы.

Он пришёл с видом человека, который заранее знает, что разговор ему не понравится.

— Гипотетически, — сказал я, — если нам понадобится специальная транспортная платформа...

— Нет.

Я посмотрел.

— Ты тоже?

— Что тоже?

— Ничего. Продолжай.

— Если вы хотите купить готовые машины и доработать — один порядок цифр. Если хотите заказывать глубокую модификацию у производителя — другой. Если хотите разрабатывать собственную платформу — третий. Если хотите производство...

Дор посмотрел на меня.

— Я ничего не сказал.

Финансы продолжил:

— ...тогда сначала найдите другого финансового директора.

— Мы не строим завод.

— Хорошо.

— Пока, — сказал Дор.

— Замолчи.

Финансы открыл таблицу.

Даже верхняя граница первого сценария была заметной.

Третий выглядел так, будто мы решили проверить, насколько NorthBridge любит нас на самом деле.

— И это без ошибок? — спросил я.

— Это с ошибками. Просто я заранее добавил резерв.

— Какой?

— Для тебя.

Ноа засмеялась.

— Я увольняю всех.

— Дор будет CEO? — спросил Финансы.

Комната замолчала на полсекунды.

Слишком коротко, чтобы стать разговором.

Достаточно долго, чтобы я заметил.

Дор первым сказал:

— Не сегодня.

Финансы покраснел.

— Я пошутил.

— Я понял.

Я тоже улыбнулся.

Но внутри что-то зацепилось.

Не страх.

Скорее новая мысль, которую я пока не хотел рассматривать.

...

После обеда мы встретились с Амиром Леви.

He board.

Рабочий разговор.

Он прочитал problem definition заранее.

— Рынок интересный, — сказал он.

Я ждал продолжения.

— И?

— И ничего.

— Ты всегда так разговариваешь?

— Когда основатель ждёт от меня разрешения — да.

— Я не жду разрешения.

Амир посмотрел на Дора.

— Он ждёт?

— Он ждёт, чтобы вы сказали, что идея отличная.

— Спасибо.

Амир повернулся ко мне.

— Идея может быть отличной. Это не означает, что компания должна владеть каждым слоем решения.

— Если ключевой слой определяет качество...

— Тогда контролируйте спецификацию, данные, интеграцию, тестирование. Почему обязательно металл?

Я не ответил.

Он продолжил:

— Мы инвестировали в компанию, которая научилась масштабировать операционную дисциплину. Если следующая стадия требует промышленного партнёра — прекрасно. Если требует превратить management team в автомобильный концерн — у меня будут вопросы.

— А если партнёр не даст нужного?

— Тогда сначала докажите, что не даст.

Дор посмотрел на меня.

Сегодня все решили говорить одну и ту же фразу разными словами.

• • •

Вечером я вызвал Дору в маленькую переговорную.

— Ты действительно считаешь, что нам не надо делать ничего своего?

— Нет.

— Но ты сказал «нет».

— Я сказал «нет» тому, как ты поставил вопрос.

— Разница?

— Огромная.

Он сел.

— Я хочу, чтобы мы владели тем, что делает нас лучше. Но я не хочу владеть заводом только потому, что тебе неприятно зависеть от партнёра.

— Мне не неприятно зависеть.

Он посмотрел.

Я вздохнул.

— Хорошо. Неприятно.

— Вот.

— А тебе приятно?

— Нет. Но я предпочитаю правильную зависимость неправильной собственности.

Я усмехнулся.

— Красиво.

— Запиши.

— Не буду.

— Тогда я сам.

Он достал телефон.

Я бросил в него ручку.

Не попал.

• • •

Когда он ушёл, я снова открыл документ.

На первой странице стояло:

ЦЕЛЬ: СОЗДАТЬ КОНТРОЛИРУЕМУЮ ТРАНСПОРТНУЮ СИСТЕМУ ДЛЯ КРИТИЧЕСКИХ ГРУЗОВ.

Я удалил слово «создать».

Написал:

ЦЕЛЬ: ОБЕСПЕЧИТЬ.

Посмотрел.

Стало хуже для самолюбия.

Лучше для бизнеса.

Ниже добавил новый раздел:

MAKE / BUY / PARTNER.

И впервые допустил, что лучший вариант может оказаться не первым.

Глава 9. Atlas

Ноа начала с цифр.

— Atlas работает в девяти странах напрямую и ещё в нескольких через партнёров.

— «Нескольких» — это сколько?

— По открытым данным — неясно.

— Значит, не пишем.

Она кивнула.

На экране появился профиль компании.

Не империя.

Не тайная организация.

Большая международная логистическая группа.

Специализированные перевозки были только одним из направлений.

— Выручка? — спросил Дор.

Ноа показала диапазон из публичных источников.

Финансы присвистнул.

— С нами сравнивать бессмысленно.

— Почему? — спросил я.

— Потому что ты сейчас сравнишь.

— Я просто спросил.

— Ты всегда «просто спрашиваешь» перед тем, как придумать план на три года.

Ноа переключила слайд.

— Важнее другое. Они не продают одну технологию. Они продают сеть.

Сервисные партнёры.

Страховые соглашения.

Сертифицированные подрядчики.

Собственная телематика.

Стандарты экипажей.

Резервные мощности.

Региональные центры управления.

— То есть они уже делают то, что мы только описали, — сказал я.

— Частично.

— Что значит частично?

— Их модель шире и местами проще. Они не обещают одинаковый уровень на всех маршрутах.

— Умно.

Ноа посмотрела на меня.

— Ты это сказал без боли?

— Немного больно.

Дор улыбнулся.

• • •

Мы разобрали три публичных кейса Atlas.

Первый — фармацевтика.

Там почти не было физической защиты.

Зато были резервирование температуры, два уровня мониторинга и заранее определённые точки замены тягача.

Второй — дорогое промышленное оборудование.

Усиленный контроль доступа, геозоны, сопровождение на части маршрута.

Третий — груз с повышенным риском хищения.

Там уже использовались специальные защищённые модули.

Не универсальная машина.

Модули.

Я вернулся к старой заметке.

МОДУЛЬНОСТЬ.

Дор увидел.

— Не начинай.

— Я ничего.

— Ты подчеркнул слово три раза.

— Оно важное.

— Оно опасное.

• • •

Ноа показала ещё один слайд.

ПРОВАЛЫ / ЖАЛОБЫ / ОГРАНИЧЕНИЯ.

— Наконец-то, — сказал я.

— Что?

— Что-то плохое.

— Ури.

— Я хочу понять слабости конкурента.

— Хорошо. Только не путай слабость с желанием, чтобы она была.

Она открыла отзывы клиентов, отраслевые отчёты и несколько публичных споров.

Atlas был не идеален.

На некоторых рынках — дорогой.

Иногда медленный в изменении стандартной процедуры.

Часть клиентов жаловалась на жёсткие контрактные рамки.

В одном случае интеграция данных с системой клиента заняла месяцы.

В другом локальный партнёр работал хуже центрального стандарта.

Я почувствовал знакомое движение внутри.

Вот.

Точка входа.

Ноа сразу сказала:

— Не спеши.

— Я ничего не сказал.

— У тебя опять лицо.

— Все слишком много говорят про моё лицо.

— Потому что оно участвует в стратегии.

Она показала последний слайд.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ.

Сеть.

Стандартизация.

Данные.

Страховая история.

Скорость развёртывания на существующих коридорах.

Капитал.

Я прочитал.

— Если мы выйдем с тем же продуктом, они нас задавят.

Финансы кивнул.

— Наконец-то хорошая новость.

— Почему хорошая?

— Значит, нельзя просто скопировать.

• • •

После встречи я попросил Ноа остаться.

— Кто у них отвечает за это направление?

— Не знаю.

— Узнай.

— Зачем?

— Хочу поговорить.

— С конкурентом?

— Да.

Она посмотрела на меня так, будто проверяла температуру.

— О чём?

— О рынке.

— Они тебе всё расскажут.

— Я не собираюсь спрашивать секреты.

— Тогда что?

— Как они определяют границы продукта. Что считают своим, что отдают партнёрам.

Где чаще ошибаются клиенты.

— И зачем им отвечать?

— Не знаю.

— Хороший план.

— Спроси.

Она вздохнула.

— Хорошо. Через отраслевой контакт. Без обещаний.

— Спасибо.

— Но если они откажут, ты не будешь звонить SEO напрямую.

— Я не знаю его номер.

— Это не ответ.

— Не буду.

Она вышла.

Я открыл сайт Atlas.

Не для того, чтобы искать SEO.

Почти.

• • •

Ответ пришёл через два дня.

Не СЕО.

Региональный директор по специальной логистике согласился на двадцатиминутный видеозвонок.

Ноа сидела рядом.

— Ты мне не доверяешь?

— Нет.

— Очень честно.

На экране появился мужчина по имени Марк.

После коротких приветствий он спросил:

— Вы рассматриваете вход в special-risk logistics?

Я не стал изображать случайный интерес.

— Да.

— Тогда мой первый совет: не начинайте с машины.

Ноа медленно повернула голову ко мне.

Я проигнорировал.

— Почему?

— Потому что машина — самый видимый элемент и поэтому основатели любят начинать с неё.

— А с чего начинаете вы?

— С обязательства перед клиентом. Потом — сценарии отказа. Потом — сеть восстановления. Техника появляется позже.

Я посмотрел на Ноа.

Она смотрела в экран.

Предательница.

— А где вы считаете нужным владеть активом? — спросил я.

— Там, где рынок не даёт нужного стандарта или где экономика владения лучше. В остальных местах — контракты и контроль.

Дор сказал бы то же самое.

Мне стало ещё неприятнее.

— Что чаще всего недооценивают новые игроки?

Марк подумал.

— Обслуживание после инцидента.

— В каком смысле?

— Все проектируют, как не допустить проблему. Мало кто проектирует, что делать через двадцать минут после неё. Где будет водитель. Где будет груз. Кто имеет полномочия. Что увидит клиент. Что скажет страховщик. Какая машина приедет на замену.

Я записал.

— И второе?

— Они думают, что безопасность — это максимум защиты. На практике безопасность — это достаточная защита без уничтожения экономики маршрута.

Вот это было важнее.

— Спасибо.

— Не за что. Возможно, через год мы будем конкурировать.

— Возможно.

Он улыбнулся.

— Тогда тем более полезно, чтобы вы не сделали глупость и не испортили рынок.

Звонок закончился.

Я несколько секунд смотрел на чёрный экран.

Ноа спросила:

— Ну?
— Он мне не нравится.
— Почему?
— Потому что говорит разумные вещи.

• • •

В тот же вечер Дор принёс предложение от потенциального клиента.

Не огромное.

Но регулярное.

Маршрут требовал больше, чем наш текущий стандарт, и меньше, чем полный специальный контур Atlas.

— Они готовы участвовать в пилоте требований, — сказал он. — Не перевозке. В разработке спецификации.

— Бесплатно?
— Они дают время своих людей. Мы — своё.
— Почему мы?
— Потому что Atlas для них слишком тяжёлый и дорогой.

Я посмотрел на него.

Вот она.

Не слабость Atlas.

Не ошибка.

Просто сегмент, где их масштаб был избыточным.

— Это уже интереснее.

— Да.

— Что нужно от нас?

— Через две недели — концепция. Без обещания техники.

— Две недели?

— Да.

— Мало.

— Поэтому я согласился.

— Ты согласился без меня?

— На исследовательскую встречу. В моих полномочиях.

Я хотел автоматически спросить, почему он не позвонил.

Не спросил.

То, чему я научился раньше, всё ещё должно было что-то значить.

— Хорошо.

Дор задержался у двери.

— Кстати, завтра board.

— Знаю.

— Амир видел наш problem definition.

— И?

— Хочет понять, сколько денег ты собираешься потратить на любопытство.

— Немного.

Дор рассмеялся.

— Я ему так и передам.

• • •

Поздно вечером я снова открыл документ.

В разделе «конкуренты» написал:

ATLAS — НЕ ВРАГ. ЭТАЛОН / КОНКУРЕНТ / ВОЗМОЖНЫЙ ПАРТНЁР.

Посмотрел.

Слово «партнёр» хотелось удалить.

Оставил.

Потом ниже:

НАШЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НЕ МОЖЕТ БЫТЬ «МЫ СДЕЛАЕМ ТО ЖЕ САМОЕ».

Это было очевидно.

И поэтому важно.

На следующий день нам предстояло попросить board дать деньги не на продукт.

На право выяснить, есть ли у нас продукт вообще.

Глава 10. Разрешение на ошибку

Board начался в 9:00.

В 9:07 я уже хотел спорить.

Амир Леви вывел на экран первую страницу нашего документа.

CRITICAL TRANSPORT — FEASIBILITY PROPOSAL.

— Сколько? — спросил он.

Финансы назвал сумму.

Никто не вздрогнул.

Это было хуже, чем если бы вздрогнули.

Независимый директор пролистал материалы.

— И что мы получим за эти деньги?

Я ответил:

— Решение, стоит ли компании входить в этот сегмент.

— То есть продукта не будет?

— Не обязательно.

— Прототипа?

— Не обязательно.

— Контракта?

— Не обещаю.

Он посмотрел на меня.

— Очень вдохновляющая инвестиционная презентация.

— Зато честная.

Дор сидел справа от меня.

Ноа — чуть дальше, как приглашённый руководитель проекта.

Амир спросил:

— Что должно быть доказано?

Ноа открыла следующий слайд.

— Четыре вещи. Повторяемый спрос. Экономика. Техническая реализуемость. И способность компании войти в этот рынок, не разрушив основной бизнес.

— Пятое, — сказал Дор. — Нужно понять, чем мы будем отличаться от Atlas.

Я кивнул.

Независимый директор посмотрел на меня.

— А что ты хочешь доказать?

Вопрос был поставлен специально.

Я это понял.

— Что проект стоит делать.

— Вот поэтому у нас и есть board.

...

Амир не спорил с рынком.

Он спорил с размером неопределённости.

— У вас нет финальной спецификации.

— Да.
— Нет промышленного партнёра.
— Да.
— Нет подтверждённой страховой модели.
— Да.
— Нет сертификационного маршрута.
— Пока нет.
— Нет человека, который отвечает за инженерную часть.
— Найдём.
— И ты просишь деньги.
— На то, чтобы всё это выяснить.
Амир откинулся назад.
— Тогда я не хочу финансировать продукт.
— Я тоже.
Он посмотрел на меня.
— Правда?
— Да.
— Хорошо. Тогда финансируем право ошибиться дёшево.
Фраза сразу изменила комнату.

Финансы поднял глаза.

Дор перестал крутить ручку.

— Что значит «дёшево»? — спросил я.

Амир назвал сумму.

Она была ниже нашей заявки.

Сильно.

— Этого недостаточно.

— Для производства — да.

— Для нормального feasibility тоже мало.

— Тогда сократи объём.

— Мы потеряем качество проверки.

— Или перестанешь проверять то, что пока не нужно.

Я посмотрел на Ноа.

Она не спасала.

— Например? — спросил я.

Амир перечислил:

никакой собственной производственной линии;

никакой покупки тяжёлого оборудования;

никаких долгосрочных обязательств с поставщиками;

никакого найма большой инженерной команды;

никаких клиентских обещаний о готовом продукте.

— А что можно?

— Исследование. Спецификация. Инженерные консультации. Тесты компонентов. Работа с потенциальными промышленными партнёрами. Страховщики. Клиенты. Макет, если действительно понадобится.

Я помолчал.

— И срок?

— Девяносто дней.

— Мало.

— Для ответа «идём дальше или нет» — достаточно.

— А если ответ будет «нужно ещё время»?

— Тогда покажете, что именно узнали за эти девяносто дней.

Независимый директор добавил:

— И что оказалось неверным.

Вот это было важнее.

Не только что подтвердилось.

Что оказалось неверным.

• • •

Мы вышли на перерыв.

Я взял кофе.

Дор встал рядом.

— Ты сейчас будешь пытаться выбить ещё двадцать процентов бюджета?

— Да.

— Не надо.

— Почему?

— Потому что ограничение полезное.

— Полезное тебе.

— Тебе тоже.

— Я не люблю искусственные ограничения.

— Деньги вообще довольно искусственная конструкция.

Я посмотрел.

— Ты готовился?

— Нет. Просто сегодня особенно хорош.

Ноа подошла с водой.

— Я бы согласилась.

— Конечно.

— Ури, нам дали ровно то, что мы просили по смыслу.

— Мы просили больше денег.

— По смыслу.

— Ненавижу эту фразу.

— Знаю.

Она посмотрела на меня.

— Если за девяносто дней мы не можем доказать, что проблема заслуживает следующего шага, нам не нужен больший бюджет.

— А если не успеем из-за внешних сроков?

— Тогда это тоже информация.

Я отпил кофе.

Всё было слишком разумно.

• • •

После перерыва board утвердил проект.

Но не тот, который я принёс.

Название оставили рабочее.

Бюджет урезали.

Срок — девяносто дней.

Руководитель бизнес-части — Ноа.

Операционная оценка — Дор.

Финансовая — Финансы.

Инженерная — пока внешний контур.

Я поднял руку.

— Что значит «внешний контур»?

Амир ответил:

— До отдельного решения компания не создаёт собственную инженерную организацию.

— Нам всё равно нужен технический лидер.

— Найдите.

— В штат?

— Не обязательно.

— А если нужен?

— Вернётесь.

Я кивнул.

Потом увидел последний пункт.

FOUNDER AUTHORITY: NO UNILATERAL COMMITMENT ABOVE APPROVED
FEASIBILITY SCOPE.

— Это обязательно?

Независимый директор сказал:

— Особенно это.

— Я CEO.

— Именно.

Комната замолчала.

Не конфликт.

Просто граница.

Я прочитал пункт ещё раз.

Он не запрещал мне руководить компанией.

Он запрещал мне превратить исследование в новый бизнес одной подписью.

Несколько лет назад я бы воспринял это как недоверие.

Сейчас воспринял как раздражение.

Наверное, тоже прогресс.

— Хорошо, — сказал я.

Амир поднял брови.

— Всё?

— А что?

— Я приготовил ещё три аргумента.

— Сохрани на следующий board.

• • •

После заседания Ноа создала новый проектный канал.

Название:

СТ-90.

Я написал:

Почему 90?

Она ответила:

Потому что у нас 90 дней.

Я:

Скучно.

Она:

Идеально.

Через минуту Шира добавила:

Кого ищем?

Ноа:

Инженера, который сначала скажет нам, почему идея плохая.

Дор:

Таких у нас уже много.

Я:

Очень смешно.

Шира:

Требования?

Я начал писать.

Опыт тяжёлых транспортных систем.

Сертификация.

Интеграция электроники.

Работа с производителями.

Полевые испытания.

Потом остановился.

Добавил:

Способность спорить с СЕО.

Дор поставил реакцию.

Ноа тоже.

Шира написала:

Это сильно сужает рынок.

Я закрыл телефон.

• • •

Вечером Эла спросила:

— Дали деньги?

— Да.

— Сколько?

— Меньше, чем хотел.

— Значит, достаточно.

— Почему все сегодня на одной стороне?

— Потому что тебя любят.

— Очень странно проявляют.

Она поставила передо мной тарелку.

— Что теперь?

— Девяносто дней, чтобы доказать, что мы не придумали красивую проблему.

— А если придумали?

Я пожал плечами.

— Закроем проект.

Она посмотрела внимательно.

— Ты сможешь?

— Конечно.

— Ури.

Я вздохнул.

— Не знаю.

— Вот это уже честнее.

Я ел молча.

Потом сказал:

— Но если данные скажут «нет», придётся.

— Тогда, может быть, именно это и есть ваш первый тест.

— Не техника?

— Нет. Ты.

Я хотел пошутить.

Не получилось.

На следующий день СТ-90 официально стартовал.

В бюджете не было строки «победа».

Только девяносто дней на то, чтобы выяснить, заслуживает ли идея девяносто первый.

Глава 11. Чужие руки

На третий день СТ-90 у нас было семь потенциальных промышленных партнёров.

На пятый — три.

На шестой — один с половиной.

— Как может быть половина компании? — спросил я.

Ноа ответила:

— Они готовы продавать компоненты. Не готовы отвечать за интеграцию.

— Тогда это ноль.

— Вот поэтому ты не ведёшь таблицу.

Дор открыл профиль первого кандидата.

Крупный производитель тяжёлых шасси.

Хорошая сервисная сеть.

Слабая готовность к нестандартным модификациям.

Второй — специализированный интегратор.

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.