

ОДИН

ЗВИВИСТА СТЕЖКА

Мій брат Ден був лише на 13 місяців, або на один клас школи, старшим за мене. У нас була одна кімната на двох, і ми, як водиться, постійно змагалися. Ми ненавиділи програвати. Особливо складно це було для мене, оскільки Денові вдавалося чи не все, що б він не робив. Коли я зрозумів, що не можу змагатися з ним на одному полі, то спробував знайти такі заняття, що не перетиналися б із уподобаннями брата. Якщо він збирався грати в теніс, то я обирав баскетбол. Але був у нас один спільний інтерес, в якому ми ніколи не змагалися. Я хотів бути підприємцем і був певен у цьому ще до того, як зрозумів, що означає це слово. А Ден щиро хотів допомогти. Я отримував величезне задоволення, генеруючи ідеї, а він насолоджувався, коли допомагав втілити їх у життя.

Ми відкрили свій перший бізнес, коли мені було десять. Денові було одинадцять, і він використав усю мудрість свого додаткового року

для успіху нашої операції. Ми називалися «Кейс Ентерпрайзес» і сподівалися, що ніхто не помітить, що ми ще замалі для керування автомобілем. Ми оголосили себе міжнародною фірмою, яка продавала товари поштою. Тоді ми стали ексклюзивними дистриб'юторами швейцарської годинникової компанії на Гаваях, та я не пам'ятаю, щоб ми продали хоча б одного годинника. Майже всі наші зусилля пішли на те, щоб стукати у двері до сусідів і продавати їм листівки. Більшість із них купували те, що ми продавали, лише із ввічливості. Але Денові було начхати. Він називав це нашою порівняльною перевагою. Казав, це складова нашого бренду. Ми говорили саме такими словами, і наші батьки, юрист і вчителька, не уявляли, звідки ми набралися такого. Коли я йшов до своєї кімнати, вони жартували, що я прямую до свого офісу.

Наші перші підприємства не давали великого зиску, проте забезпечили багатий досвід. А процес обмірковування нових бізнес-ідей чи нових способів продажу залишив у мені глибокий слід.

Коли я покинув Гаваї, щоб вступити до Коледжу Вільямса в штаті Массачусетс у 1976 році, то не припинив пошуків нових комерційних можливостей. Під час навчання я відкрив шість невеликих підприємств, включаючи доставку фруктових кошиків студентам у період підготовки до іспитів (за рахунок батьків, ясна річ). Зростав і мій інтерес до музичного бізнесу, тож я проводив багато часу в нью-йоркських клубах, таких як CBGB (аббревіатура для «кантрі, блюграс, блюз») у пошуках молодих талантів, яких я міг би возити по кампусах коледжів.

Я сумлінно ставився до занять і домашніх завдань, але саме позакласні обладунки були моєю справжньою пристрастю. Адміністрації та студентам Вільямса це не дуже сподобалося. В певний момент мій куратор сказав мені наодинці, що я витрачаю забагато часу на підприємницькі починання – біда буде. Пам'ятаю, він промовив: «Погляньте, скільки освітніх можливостей лежить перед вами. І краще б ви занурилися в навчання. А всі ці бізнесові пошуки відволікають вас і, щиро кажучи, несумісні з життям у кампусі». Він не був самотнім у таких міркуваннях. Пам'ятаю, як один зі студентів, що навчався зі мною, напосівся на мене в передовиці шкільної газети. «Клянуся, що ніколи не піду на вечірку, яку влаштовуватиме Стів Кейс, і ніколи не куплю альбому, записаного за його участі», – таким був початок статті. «Нічого особи-

стого, просто мені огидно, що у кампусі буває неприборканий капіталізм і що це нікого не обходить».

Впродовж останнього року у Вільямсі я відвідував комп'ютерні заняття початкового рівня. Я ненавидів їх – і майже завалив курс. То було ще за часів перфокарт, коли ти мав написати програму, а потім однести свої картки комусь, хто міг їх запустити. За декілька годин ти отримував результат, який зазвичай (принаймні для мене) зводився до знаходження помилки, і починай наново. Нудьга й низька оцінка в результаті ледь не завадили мені закінчити коледж. Та все ж мій досвід лишився зі мною. Перфокарти драгували, але, якщо використовувати їх належним чином, були напрочуд потужним інструментом. Ми розробляли дуже прості обчислювальні програми, примітивні як на сьогодні. Та ще тоді їхній потенціал був очевидним. Комп'ютери за секунди вирішували задачі, на які без них знадобилися б дні, навіть тижні. Хоч як докучали мені ці заняття, та вони стали визначальними в моєму житті. Саме тоді я почав розуміти потенціал комп'ютерів. Втім, якби я того року випадково не натрапив на книгу Тоффлера, то не певен, що пішов би обраним шляхом.

Із наближенням випуску в 1980 році я втрачав можливість думати про будь-що, окрім галузі цифрових технологій, яка дедалі міцніше ставала на ноги. Я надсилав заявки до численних компаній, неодмінно додаючи до резюме супровідного листа, в якому із захватом віщував розквіт цифрової ери. Мало хто хотів взяти мене на роботу. Більшість листів лишилися без відповіді. Час від часу мене все-таки запрошували на співбесіди, та я рідко проходив навіть першу. Людей, здається, лякали мої химери, разом із перспективою винайняти прищелепуватого інфантильного юнака, якого аж ніяк не влаштує нормальна робота. Коли я отримав доволі відмов, то зрозумів, що заради майбутнього краще тримати язика за зубами, принаймні поки що. Культури стартапів тоді майже не існувало, інтернету, звичайно, теж. Якщо я хочу отримати роботу і корисний досвід, дійшов я висновку, мені потрібно приєднатися до великої компанії. Врешті-решт я прийняв робочу пропозицію від Procter & Gamble на вакансію у відділі бренд-менеджменту. То був чудовий вибір, як не крути. Я мав змогу набувати корисних навичок і водночас снити світом цифрових технологій.

Якщо Procter & Gamble щось і знав, то це те, як зробити продукт зрозумілим для пересічних людей. Коли з'явилися перші радіосеріали, Procter & Gamble побачив у цьому можливість прорекламувати цільовій аудиторії свою продукцію для прибирання. Тож вони почали спонсорувати подібні програми, від серіалу «Ма Перкінс» у 1933 році, який називали ще «Ма Перкінс, що належить Оксидолу» (Oxydol's Own Ma Perkins). Ті серіали називали «мільними операми». Коли люди перемкнулися з радіо на телебачення, те саме зробили і в Procter & Gamble. Люди, з якими я працював, були експертами у вподобаннях покупців, без упину займалися дослідженням та розвитком і постійно перебували в пошуку нестандартних способів, які допомогли б їхнім продуктам швидко отримати перевагу над конкурентами. В маркетингу вони були фахівцями світового масштабу і часто випереджали свій час. Саме Procter & Gamble першими надумали роздавати безкоштовні зразки, щоб заохотити спробувати їхню продукцію. Пізніше я скористався цією ідеєю, коли ми запустили пілотну програму AOL і позасипали народ безкоштовними пробними дисками.

Після двох років роботи у Procter & Gamble в Цинциннаті я переїхав до Канзасу, аби приєднатися до команди Pizza Hut як директор із розвитку нової піци. За все життя я не мав посади з кращою назвою.

У мене була подвійна мотивація: по-перше, мені пропонували суттєво вищу зарплатню та рівень відповідальності, а по-друге, така робота могла дати мені розуміння того, як працює компанія, більш схожа на приватне підприємство. Мережу Pizza Hut заснували у 1958 році два брати, Ден та Франк Карні, на той час студенти Вічитанського державного університету. Вона розрослася з однієї ятки в закутку Kellogg and Bluff до найбільшої національної мережі піци. Цього досягли завдяки наданню дозволу операторам франшиз на внесення змін. Такий підхід, знизу вгору, значно відрізнявся від стилю Procter & Gamble, згори вниз, і я хотів його зрозуміти.

Мої обов'язки нібито передбачали роботу на експериментальних кухнях у Вічиті. Але я відстояв необхідність вирушити в подорож, аби второпати, що відбувається в піцеріях по всій країні. Моя думка була така: незважаючи на те, що інновації можуть бути втілені у нашому закладі, більшість змін відбуваються поза його стінами. Я зібрав і очолив

передову команду, і ми помандрували Сполученими Штатами у пошуках нових ідей, які могли б запозичити для свого меню. Компанія відряджала мене в містя на кшталт Вашингтону, селила в готель Four Seasons в Джорджтауні й доручала дегустувати найкращу в місті піцу. Не найгірше життя, чи не так?

Я швидко зрозумів, як складно було перенести доробок експериментальної кухні до тисяч ресторанів, де шеф-кухарями були підлітки, яким бракувало досвіду. Безліч наших теоретично успішних ідей на практиці зазнали невдачі.

За тих часів одним із напрямків, який ми вивчали, була доставка додому. Це був 1982 рік, і хоча піца вже набула популярності, її доставка була не такою розповсюдженою. Ми працювали й над тим, щоб зробити піцу зручнішою для її споживання та транспортування. Ми витратили багато часу на міркування, чи будуть кальцоне й закриті піци прийнятним варіантом на виніс для тих, хто їсть похапцем. Цікаво відзначати, повертаючись думками в ті минулі дні, що те, на чому ми тоді зосередилися – зручність і портативність, – стало ключовим для компанії, до створення якої я долучився пізніше. Так само основним для мене стало прагнення зберігати простоту і приділяти увагу головному.

Я пропрацював у Pizza Hut лише рік. Моє захоплення Тоффлером не згасло, а запалало з новою силою. Я хотів належати до світу його проєкту. Я прагнув знайти двері, що вели до нього.

МІЙ ПЕРШИЙ СТАРТАП

Щасливий шанс випав мені в 1982 році, коли мій брат розповів про один стартап під назвою Control Video Corporation, або CVC, який намагався вивести ігрову індустрію, що розросталася, онлайн. На той момент Ден уже перетворився з генерального директора «Кейс Ентерпрайзес» на інвестиційного банкіра в Кремнієвій долині. Ми досі відчували пристрасть до підприємництва, яка охопила нас іще в дитинстві. З нас двох за ідеї досі відповідав я. Ден, як і раніше, намагався знайти спосіб втілити їх у життя. Коли Hambrecht & Quist (H&Q), компанія, на яку він працював, розмірковувала над тим, чи варто вкладати гроші в CVC, Ден попросив

мене проглянути бізнес-план і поділитися своїми враженнями. «Я вражений, – ось що я сказав йому, – і зацікавлений стати частиною цього». Зрештою Н&Q таки вклали гроші, а я став консультантом на неповний день у головному офісі CVC у передмісті Вашингтона.

Саме там я й зустрів Марка Шеріффа, прямолінійного техасця й блискучого інженера. Він був членом першої команди, що допомогла створити інтернет у 1970-х роках, а ще він був справжнім провидцем із неймовірним рівнем технічних навичок. Пізніше, в тому ж десятилітті, він об'єднався з підприємцем Біллом фон Мейстером, який щохвилини фонтанував ідеями, і разом вони створили дві компанії. Фон Мейстер був піонером телекомунікацій, який започаткував один з найперших онлайн-сервісів, The Source. Разом із Шеріффом фон Мейстер розробив бізнес-ідею під назвою Home Music Store. Випередивши на двадцять років Napster і майже на тридцять – Spotify, вони вдвох намагалися зробити музику доступною для людей. Коли ідею було анонсовано, вона викликала багато уваги в музичній індустрії, але для її запуску необхідно було подбати про збереження права власності. Водночас ті, хто спершу підтримував юридичну безпеку, наприклад, компанія Warner Music, відмовилися від угоди про надання музичних ліцензій молодому підприємству. «Якщо люди отримуватимуть музику через супутникові й кабельні антени з доставкою додому, – запевняв виконавчий директор Warner Music у 1981 році, – наші дистриб'ютори позбавляться будь-яких надходжень коштів».

«Роздрібні торговці загрожують повикидати наші записи на вулицю!» – кричав він.

Було зрозуміло, що Warner Music – непохитні. Але вони таки хотіли співпрацювати із Home Music Store і намагалися знайти компромісне рішення. Warner Music запропонували Маркові й Біллу випробувати свою технологію на іграх замість музики. «Поговоріть з Atari, – порадив їхній виконавчий директор. – Це відділення нашої спільної материнської компанії – Warner Communications».

Отже, фон Мейстер зробив на швидкості крутий віраж і переключив увагу на ігрові онлайн-сервіси під назвою GameLine. Ідея полягала в тому, щоб зробити ігровий картридж, схожий на картридж Atari, але із дротом, який під'єднуватиметься до телефонної лінії й дозволить

завантажувати ігри за місячну абонементну плату (примітивний Netflix для ігор).

До січня 1993 року Марк та Біллі з головою поринули в ігровий бізнес і були готові оголосити про старт нового сервісу. Що вони й зробили на Міжнародній виставці споживацької електроніки (Consumer Electronics Show) в Лас-Вегасі, прив'язавши до даху готелю Tropicana величезну повітряну кулю із логотипом GameLine. За дев'ять місяців я перейшов у компанію на повний день, продукт саме виходив на ринок.

То був цілковитий провал.

Інтерес до відеоігор Atari дуже швидко згас. Після перших років активного зростання вони стали нікому не цікавими. Дистриб'ютори скасували замовлення на GameLine. Купа товару лишилася нерозпроданою. За одні вихідні ми тихцем спекалися десятків тисяч нереалізованих модемів GameLine, викинувши їх у сміттєві баки біля нашого офісу.

Прибутки GameLine були на 95% нижчими, ніж прогнозувалося, тож керівництво CVC вирішило зменшити ціни. Більшість працівників втратили роботу. Я починав наймолодшим співробітником відділу маркетингу, який складався з сімох осіб, а закінчив єдиним у відділі, та й то, підозрюю, через те, що моя зарплатня була найнижчою. Мої батьки були вкрай схвильовані — це була моя третя робота за рік, і скидалося на те, що невдовзі мені доведеться шукати четверту.

Той досвід був першим уроком із аналізу ринку й управління витратами, а також важливим досвідом невдачі. Але поки GameLine бився в передсмертних корчах, я не падав духом. Мої надії на GameLine не виправдалися, але моя переконаність у тому, що майбутнє за цифровими технологіями, нікуди не поділася. Я вірив, можливо наївно, що ми щось вигадаємо.

Аби уникнути банкрутства, ми почали шукати партнерів. Як людина, що раптом стала топ-менеджером, я постійно шукав можливості для нових угод, щоб утримати компанію на плаву. Після десятків безплідних розмов ми нарешті вклали угоду із BellSouth, які нещодавно остаточно відділилися від Ma Bell (корпорації AT&T), після того як антимонопольні закони зруйнували телефонну компанію. Фінансування BellSouth допомогло CVC протриматися ще рік, але ставало дедалі зрозуміліше, що наша стратегія використання модемів вузького призначення зазнала поразки.

На той час, коли наша продукція вийшла на ринок, вона вже була застарілою. Ми спроектували модем, який дозволяв лише завантажувати ігри. Ми могли надсилати їх споживачам, натомість вони не могли надсилати нам або один одному жодних даних. Модеми, які люди почали купувати в ті часи, могли й те, й інше. Те, у чому ми бачили головну перевагу CVC, виявилось її основним недоліком. Ми розробили ексклюзивну систему, яку ніхто не хотів запозичувати.

(ПЕРШЕ) ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ

Отже, ми вирішили облишити цю систему й підтримати виробництво модемів зі стандартною для своєї галузі технологією, а також розвиток ринку персональних комп'ютерів. Ми зрозуміли іронію – компанія модемів, чії модеми нічого не варті – й нагадали собі, що ніколи не збиралися робити бізнес на виробництві «заліза». Модем був лише засобом, що допомагав дістатися пункту призначення, а саме стати онлайн-сервісом для споживачів. Тож ми повернулися до своєї початкової місії, а з ринком апаратури розпрощалися взагалі. Натомість ми доклали всіх зусиль до розвитку своїх сильних сторін: створення простих у використанні програм та служб, які могли зняти з онлайн-світу завісу таємничості.

Також ми вирішили переглянути свою стратегію маркетингу й розповсюдження. Замість того, щоб напряму продавати сервіси людям, що було дорого й ризиковано, ми вирішили співпрацювати з виробниками комп'ютерів, щоб створити під торговою маркою продавця онлайн-сервіси, які ті, в свою чергу, могли б продавати клієнтам. Ми розробляли програми й сервіси, вони встановлювали їх на свої пристрої та виводили на ринок, а потім ми ділили прибутки.

Теоретично це мало добре спрацювати, і нам кортіло почати. Але щойно ми почали спілкуватися з потенційними партнерами, то зрозуміли, що у нас виникла проблема. Нам постійно відмовляли. Дехто не вірив, що попит на потрапляння до онлайн-світу буде великим. Ще хтось не хотів зв'язуватися з молододу компанією, особливо з огляду на те, що її продукт зазнав невдачі, а інвестори й кредитори були на неї злі.

Нарешті ми знайшли людей, готових нас вислухати, в Commodore, на той час провідній компанії з виробництва домашніх комп'ютерів. Засновник Commodore був розлючений і невдовзі пішов, а компанія менеджерів, що залишилася, з усіх сил намагалася відшукати вірну стежку. Конкуренція посилювалася, і їм потрібно було зробити якийсь рішучий крок, знайти опору, яка дозволила б їм вистояти.

Очільник відділу стратегічного планування, Клів Сміт, захищав наші інтереси, але решта керівників вважали, що мати справи з SVC занадто ризиковано.

«Хлопці, у вас тонни багажу за плечима, і для нас це зайвий клопіт, – сказав Клів без еківоків. – Всі дуже поважають те, що ви намагаєтеся зробити, але ніхто не хоче злягатися з SVC. Це завеликий ризик».

Я попросив його поради. Чи можна було взагалі щось із цим зробити? Чи є у нас другий шанс? На іншому кінці дроту запала тиша. Я був упевнений, що ми приречені, а він просто не знає, як про це сказати.

«Не знаю, Стіве, – нарешті відповів він. – Ви не думали про те, щоб створити нову компанію?»

Як не дивно, ні. Але коли він про це сказав, стало очевидним, що це і є вихід. Нова компанія означатиме не тільки нове ім'я. Нова компанія – це нова балансова відомість і незаплямована репутація. Це можливість усе почати з чистого аркуша. Все, що нам потрібно було зробити, це запатентувати програмне забезпечення, зроблене для SVC, перемістити нашу команду до нової компанії і ліквідувати попередню.

Влітку 1985-го, просто перед моїм двадцять сьомим днем народження, ми скористалися порадою Кліва й створили нову компанію Quantum Computer Services. Ми взяли в довгострокову оренду офісне приміщення SVC в Тайсонс Корнер (Вірджинія) й запросили до себе більшу частину команди. Я приєднався до Марка Шеріффа та Джима Кімсі, ще одного з керівників SVC, в якості співзасновника Quantum.

Джим був справді колоритною особистістю. Як і багато хто з нас, він прийшов у компанію без жодного професійного досвіду в сфері технологій. Він володів мережею барів і ресторанів у Вашингтоні й вів відповідний спосіб життя. Випускник Військової академії США, ветеран війни у В'єтнамі, який відслужив там два обов'язкових терміни, Джим висловлювався реченнями, перенасиченими епітетами й часто непослідовни-

ми. Він любив цитувати історичних особистостей. Найбільше йому подобався Ніцше. Мабуть, я принаймні сто разів чув з його вуст: «Те, що не вбиває тебе, робить тебе сильнішим». Він був на двадцять років старший за більшість із нас і зовні виглядав єдиним дорослим у нашій компанії. Наші інвестори називали його «старший наглядач». Це відіграло важливу роль у ті дні, коли компанії двадцятилітніх ще не вважалися авторитетною силою.

Френк Кофілд, один із найкращих друзів Джима й співзасновник молодій фірми, відкритої на венчурний капітал, яка називалася Kleiner Perkins Caufield Byers (КРСВ), поговорив із Джимом про CVC. Джима надихнуло бачення GameLine і він викупив франшизу для столичного регіону. Коли КРСВ об'єдналися із Н&Q як перші вкладники в CVC, Френк став одним із директорів. А коли виникли проблеми із GameLine, Френк попросив Джима втрутитися й спробувати стабілізувати ситуацію, щоб захистити вкладення КРСВ. Джим погодився попри те, що насправді не розумів суті технології, та й не хотів розуміти. Він дивився на це як на тимчасову роботу, вважаючи, що допомагатиме лише кілька місяців, роблячи ласку другові. Але закінчилося тим, що він опікувався цим більше десяти років.

Без Джима у нас не було б можливості здобути необхідний для виживання капітал. А без Марка ми не змогли б розробити основну технологію нашого продукту. Я розробляв стратегію й опікувався просуванням, пропонуючи ідеї, шукаючи партнерів, розробляючи видимі споживачу аспекти продукту, а також брендинг і ключові повідомлення. То була бездоганна комбінація навичок, що чудово доповнювали одна одну. Й ми сподівалися, що це змусить людей повірити в нас, в першу чергу тому, що нам було необхідно заробити певний капітал, аби зрушити з мертвої точки.

Ми зустрілися з нашими інвесторами з CVC й презентували їм план. Вони були заінтриговані, хоча досі ставилися до нас скептично. Оскільки вони щойно втратили гроші, вкладені в нашу попередню ідею, то очікували

отримати значно більшу частку, якщо вже й наважаться ризикнути поставити на нашу команду знов. Вони хотіли не просто отримати прибуток із вкладених грошей, їм потрібна була компенсація за розтринькані інвестиції. Ми не хотіли віддавати таку велику частку компанії, але знали, що вибору в нас майже немає. В 1985-му світ технічних стартапів був ще молодий, і важко було знайти інвесторів, готових ризикнути. Якби ми не вклали угоду тоді, то нам довелося б вийти з бізнесу.

Вся система важелів була у наших інвесторів, і вони скористалися нею в своїх інтересах. Вони склали таку угоду, за якою володіли фактично всією компанією, надаючи можливість керівництву отримати її частину назад через певний час, якщо справи йтимуть добре. Щиро кажучи, здається, мені ніколи не належало більше трьох відсотків. Та це не мало значення. Це ніколи не було заради грошей. Це було заради ідеї. Мені не подобалася угода, яку нам нав'язали інвестори, але я був щасливий, що наше бачення втілюється в життя – а також був радий ще раз спостерігати за тим, як вибудовується бізнес.

Нам вдалося запустити Quantum, вклавши додатково лише один мільйон доларів, здебільшого завдяки використанню можливостей партнерів для здешевлення маркетингу наших товарів. Ми модифікували нашу пропозицію для кожної з компаній – виробників комп'ютерів і почали з малого. Наша перша угода була з Commodore: ми домовилися створити ігровий онлайн-центр Q-Link для великого кола користувачів комп'ютерів Commodore 64. Це допомогло нам спільно з RadioShack створити PC-Link, сервіс для завантажування, для якого використовувався їхній графічний інтерфейс. Пізніше ми переконали IBM поспівпрацювати з нами під час створення освітньої служби Promenade. У кожній компанії був свій унікальний бренд й ідеально пристосована пропозиція, але ми цілком і повністю брали розробку й підтримку їхніх онлайн-служб на себе.

Цього разу все спрацювало як треба. Нам вдалося зберегти низький рівень витрат, і ми отримали прибуток на другий рік після старту. І хоча зростання було й незначним, зате стабільним. Ми були переконані, що найкращим способом надати компанії прискорення було заручитися надійним співробітництвом із великою компанією – тож ми поклали око на Apple.

КОРОЛІ КУПЕРТИНО

Я зняв квартиру в Сан-Франциско в 1987-му й щодня ходив до головного офісу Apple протягом півроку. Я довго й нудно вмовляв кожного, кого міг, намагаючись зацікавити їх онлайн-ринком, що тільки-но зароджувався. Я змінював наш план в залежності від того, з якою командою говорив, намагався знайти вагомі причини, щоб вони захотіли з нами співпрацювати. Зрештою, моєю пропозицію зацікавився відділ, що, певно, мав у компанії найменший вплив: відділ роботи з клієнтами.

Я сказав їм просто: «Якщо ви впровадите цю службу, зв'язавши її з вашими комп'ютерами, вона забезпечить вам дешевший і кращий спосіб клієнтської підтримки, ніж тепер, коли вам доводиться тримати величезну кількість людей, що мусять відповідати на дзвінки в кол-центрах. О, і до речі, – продовжував я, – на додачу до вдосконалення процесу роботи з клієнтами ми можемо надати цілий ряд інших сервісів, цікавих для користувачів, що дозволить Apple вирізнитися з-поміж інших».

Така пропозиція видалася їм слушною. Люди, з якими я мав справу, вважали це стратегічним кроком, способом закріпити своє місце в компанії. З одного боку, вони розуміли, що метою співпраці начебто було покращення клієнтської підтримки. Та водночас вони бачили й подальшу перспективу, і якби онлайн-служба запрацювала як годиться, це дало б змогу перетворити відділ роботи з клієнтами з того, що виснажує бюджет компанії, на той, що приносить їй прибуток. То був крок до прискорення кар'єрного руху. Отже, ми, здається, були взаємно вмотивовані до співпраці.

Якби Стів Джобс працював у Apple в ті часи, я підозрюю, що угоду так ніколи й не було б підписано. Стів ніколи б не дозволив скористатися ім'ям Apple, як і не припустив би, щоб такі важливі рішення приймали робітники нижчої ланки. Але Apple скоротив Стіва двома роками раніше, тож ми отримали шанс. Через шість місяців після того, як я переїхав до Сан-Франциско, ми нарешті підписали угоду про розробку служби. Вона мала називатися AppleLink Personal Edition.

Я повернувся назад у Вашингтон, де команда привітала мене, як вітають героя-завойовника. Те, що ми задокументували партнерство

з Apple і переконали їх наділити наш продукт їхнім брендовим ім'ям, було для нас несподіваним успіхом. Завдяки зацікавленості та схваленню Apple ми могли залучити до \$5 млн фінансування – більше, ніж нам будь-коли вдавалося. Ми відкрили офіс у Купертіно, неподалік від штаб-квартири Apple, щоб наші співробітники були в безпосередній взаємодії з їхніми. Ми активно винаймали нових людей, щоб успішно впоратися із запуском служби для Apple, який мав бути наймасштабнішим з усіх.

Коли перший прототип програми був готовий, мені випала нагода поспілкуватися з Аланом Кеєм, одним із піонерів початку комп'ютерної ери, й отримати його рекомендації. В 1970-х Кей був членом команди Xerox PARC (Palo Alto Research Center), відповідальним за розробку мови програмування Smalltalk, яку збиралися використовувати для об'єднання комп'ютерів у мережу і яка пізніше надихнула Apple на створення комп'ютерів Macintosh.

Коли я з ним познайомився, він був провідним дослідником Apple і жив у Лос-Анджелесі. Я прилетів, щоб дізнатися, що він думає про наш дизайн, і попросити поради щодо того, як зробити управління програмами більш інтуїтивним – саме це й було його (і Apple) спеціалізацією. Для мене то була честь – бути поряд зі справжньою легендою. Але виявилось, що то був один із дуже небагатьох хороших днів нашої співпраці з Apple. «Медовий місяць» закінчився надто швидко.

Ми витратили рік на розробку служби AppleLink і взяли курс на амбітний і дорогий запуск. Але від самого початку порозуміння між нашими компаніями не було. Apple хотів продавати програмне забезпечення і обмежити розповсюдження авторизованими Apple-кранціями. Ми вважали, що такий підхід неприйнятний і геть суперечить усій нашій стратегії. Ми хотіли розповсюджувати програми безкоштовно: у великій кількості точок роздрібної торгівлі, за замовчуванням встановленими на комп'ютери Apple, в комплекті з журналами та модемами, надсилати поштою. Ми хотіли зробити першу пробну версію безкоштовною, щоб було простіше переконати людей скористатися нашим сервісом. Звісно, нам були потрібні клієнти, готові платити, – але саме для цього можливість спробувати наші служби мала стати максимально доступною для споживача. Яка ж іронія долі у тому, що за двадцять років Apple до-

сягне успіху завдяки безкоштовним додаткам в їхньому App Store. Ми сперечалися з піною на вустах, коли захищали різні маркетингові підходи, але не знаходили точок перетину. Через це зростав рівень фрустрації й недовіри, а ставлення до нас в Apple ставало дедалі скептичнішим.

Якось я запізнився до офісу: біля аеропорту Даллеса стався нещасний випадок, утворилися багатокілометрові затори. Коли нарешті прийшов, побачив на столі записку від моєї асистентки з поміткою терміново. Зі мною хотів поговорити топ-менеджер Apple, написала вона, і голос у нього був незадоволений. На перший погляд, у цьому повідомленні не було нічого такого. Ми постійно сперечалися з Apple, і я наслухався різного від їхнього керівництва. Я не зрозумів, що вони просять про розлучення.

— Слухай, Кейс, це край, — жорстко сказав менеджер, коли я нарешті перетелефонував йому. — То була помилка, нам слід скасувати угоду. Ми виходимо з гри. Все скінчено.

Я намагався переконати його, з'ясувати, чи є альтернативи, але вимовляючи всі ці слова, розумів, що вони марні. Ми ніколи не дивитимемося на стратегію однаково, і кожна сторона була впевнена, що помиляється інша.

То був кінець. Справді кінець. І ніхто з нас не розумів, що робити далі.