

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
Пролог.....	11
1. Тайная идея.....	13
2. Специалисты на Риддаргатам.....	23
3. Рогсвед.....	38
4. Party Like It's 1999.....	45
5. Лучше, чем пиратство.....	56
6. «Куча денег».....	67
7. Вся музыка даром.....	75
8. Путь в США.....	93
9. Стив Джобс.....	107
10. Шон и Цук.....	123
11. «Зима близко».....	136
12. Spotify TV.....	152
13. Apple покупает Beats.....	167
14. При смерти.....	186
15. Тейлор Свифт и Jay-Z.....	192

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

16. Большие данные .....	205
17. Блестящая Швеция.....	221
18. Война за стриминг .....	243
19. Уолл-стрит.....	258
20. Почти звукозаписывающая компания.....	282
21. Дом, который построил Даниэль .....	300
Список источников.....	306

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Еще ни одной шведской компании не удавалось завоевать такой авторитет в поп-культуре. За 10 лет компания Spotify спасла звукозаписывающие корпорации от пиратов, модернизировала музыкальную индустрию и вынудила Apple, одну из крупнейших корпораций мира, поменять бизнес-модель. И если усилиями iTunes компакт-диски были разобраны на треки, то Spotify сумела популяризовать стриминг и создала новую технологию, способную предвидеть, какая музыка понравится именно вам. У каждого пользователя Spotify наверняка есть собственные плей-листы. Или же пользователь просто выбирает трек и доверяет функции радио скомпоновать плей-лист, основываясь на первоначальном выборе. Алгоритмы и сотрудники-кураторы точно знают, что нравится слушать миллионам пользователей. Люди совместно с алгоритмами быстро и легко создают для каждого персонализированное музыкальное впечатление. Скорее всего, пользователь даже не задумывается о звеньях этой цепочки. Она просто работает, и все. Пользователь остается клиентом сервиса, а Spotify все сильнее подминает под себя его привычки.

Spotify, крупнейшая IT-компания Европы, появилась на свет в 2006 году на юге Стокгольма, в районе Рогсвед. А к началу 2019-го она уже была стриминговым сервисом номер один в мире: более 207 миллионов пользователей из 79 стран. На Уолл-стрит компанию оценивают

в 230 миллиардов крон, она принадлежит к тому же классу, что и H&M. Spotify — еще одна шведская компания мирового уровня. А ведь в первые 12 лет своего существования она не принесла ни кроны прибыли. Каким же был этот захватывающий путь?

«Против гигантов» — это неофициальный рассказ о скромном стартапе, которому удалось увлечь за собой звукозаписывающие компании, заставить содрогнуться Apple и эффектно появиться на Уолл-стрит. Это рассказ о том, как неразговорчивый гик Даниэль Эк и его богатый компаньон Мартин Лорентсон вели переговоры с финансистами и набирали команду разработчиков. Вы проследите за судьбами героев и поймете, почему от перспективы, что люди смогут слушать всю музыку бесплатно, владельцы звукозаписывающих компаний встали на дыбы.

Юный Даниэль Эк пойдет дальше своего партнера и учителя — он откроет для Spotify дверь в мир двойной игры, интриг и раздутых эго. Важной частью истории станет извилистый путь Spotify в США. Компания попадет туда лишь после многолетних переговоров, которым будет всячески препятствовать легендарный основатель Apple Стив Джобс. Но на помощь шведу придут Шон Паркер, его друг и владелец пиратского ресурса Napster, и Марк Цукерберг, глава Facebook. Пока Даниэль Эк будет запускать Spotify в США, партнер Стива Джобса, музыкальный магнат Джимми Айовин отправится в Стокгольм, чтобы втайне набрать сотрудников для Beats Music — стримингового сервиса, который бросит вызов Spotify, а впоследствии будет продан главному конкуренту Даниэля, Apple Music. А еще из этой книги вы узнаете о том, как с треском провалился проект Spotify TV.

Путь Spotify с окраины Стокгольма на Уолл-стрит обойдется недешево. Владельцам придется выложить около

20 миллиардов крон. Часть капитала предоставят одна из крупнейших компаний Китая, близкий к Кремлю российский олигарх и несколько шведских венчурных фондов.

Первые десять лет Даниэль Эк будет тесно сотрудничать с музыкальной индустрией. И если Amazon будет пытаться продавить американских книготорговцев, а YouTube — «сливать» в интернет миллионы защищенных авторским правом файлов, то Spotify предпочтет работать официально, с признанными игроками. И только после выхода на биржу Даниэль Эк обратится к исполнителям напрямую, бросив вызов звукозаписывающим корпорациям. Но на этом драматические повороты сюжета не закончатся, поскольку Spotify лишь в начале пути — о чем упорно твердит ее генеральный директор.

У авторов этой книги не было возможности пообщаться с основателями компании. Однако в августе 2018 года, во время большой встречи руководства Spotify с экономическими обозревателями, мы воспользовались случаем и спросили у Даниэля Эка, в чем же главная причина успеха его компании, сумевшей стать лидером отрасли.

«Я назову две, — ответил он. — Первое: мы первыми сделали ставку на фриимиум\*, когда это считалось сомнительным. Второе: начав со Швеции и доказав жизнеспособность нашей модели, мы постепенно расширились в Европе — естественным образом, страна за страной. Именно это и подтолкнуло музыкальную индустрию к мысли, что будущее именно за нашей моделью».

Даниэль, мы знаем, что тебе была не по душе идея этой книги. А еще мы знаем, как ты печешься о репутации Spotify. Поэтому по ходу работы мы поговорили со многими

---

\* Англ. freemium (free + premium), где free означает «бесплатный».

другими участниками этой истории. Среди них твои друзья, люди из руководства Spotify, инвесторы и авторитетные деятели музыкальной индустрии. Есть и те, кто напрямую конкурирует друг с другом. В целом у нас около 70 источников, но некоторые пожелали сохранить анонимность. Таким образом, нам даже удалось разжиться конфиденциальной информацией «для внутреннего пользования». Кроме того, мы долго и тщательно анализировали массу документов — годовые отчеты, перечни имущественных объектов и внутренние соглашения. Публикации в прессе, интервью и публичные выступления — твои собственные и твоих коллег — тоже послужили материалом для этой книги.

«Против гигантов» — это вдохновляющая история шведской команды, которая вопреки всему создала крупнейший в мире музыкальный стриминговый сервис.

*Свен Карлссон и Юнас Лейонхуфвуд  
Стокгольм, март 2019 г.*

# ПРОЛОГ

2010 год на исходе, а запуск Spotify в США задерживается. Даниэль Эк пытается понять, что происходит.

- Он звонит и дышит в трубку, — говорит Эк коллеге.
- Кто «он»?
- Стив Джобс.

Коллега сомневается:

- Дышит и молчит? А откуда ты знаешь, что это он?
- Знаю, и все.

Даниэль Эк начинает понимать, кто в музыкальной индустрии главный. О противостоянии с Apple он думает постоянно — по дороге на работу, во время частых поездок в Нью-Йорк и Лос-Анджелес. Над Spotify с 2006 года, с самого ее рождения витает тень Apple. К тому времени Стив Джобс владел крупнейшей в мире платформой по продаже цифровой музыки — уже были интернет-магазин iTunes и MP3-плеер iPod.

К концу 2010 года для Стива Джобса нет ничего важнее конкуренции между iOS и Android. Он считает мощный музыкальный потенциал Apple оружием в «священной войне» против мобильных систем Google. Загрузки — скачиваемые файлы, которые продаются поштучно, — это его метод прибрать к рукам музыку, не пуская ее в мир Android. А Даниэль Эк решит действовать наоборот... и выиграет. Spotify предлагает музыкальный стриминг на всех платформах — быстро и даже бесплатно для тех, кто готов терпеть рекламу.

Стив Джобс понимает: это сильно. Что, если шведы получат лицензию в США, а потом их возьмет да и купит Google?

Для Даниэля Эка американский рынок жизненно важен. Несколько лет упорного труда — и успех как будто близок. Он дружит с Марком Цукербергом. Договор с Universal Music, влиятельным лейблом звукозаписи, готов. Но руководство Universal не торопится его подписывать. Машина встала. Даниэль Эк понимает, что просто необходимо поговорить со Стивом Джобсом, и просит партнеров организовать встречу. Те обещают сделать все возможное.

Однако, насколько нам известно, Даниэль Эк так никогда и не встретится со своим противником из Apple. Этот тип из Купертино борется за свои интересы, хотя со здоровьем у него беда. А коллега Даниэля Эка так никогда и не узнает, действительно ли это Стив Джобс дышал в трубку: в Spotify царит нервная атмосфера недо-молвок. Впрочем, Даниэль Эк не впервые что-то скрывает от коллег.



# 1. ТАЙНАЯ ИДЕЯ

Осенью 2005 года Даниэль Эк идет домой через стокгольмский Васастан, обдумывая тайную бизнес-идею. У него есть план и возможный партнер, но действовать пока рано. Сейчас в кармане ни гроша. Нужна работа, нужны деньги.

Он направляется по Тегнергатан к пабу Man in the Moon. Он уже несколько лет в IT, и он устал. Он работает с утра до вечера, а то и до ночи, еще с гимназии. Редуют волосы, он плохо одет и выглядит старше своих 22 лет. Но все это неважно. У него великие идеи, и мыслями он далеко в будущем.

Интерьер паба — в британском стиле: деревянные панели, скамейки с зелеными кожаными подушками. Даниэль Эк пришел на собеседование с потенциальным работодателем. Ему кивает человек в очках, одетый в футболку и пиджак — Маттиас Микше, 37-летний IT-бизнесмен, новоиспеченный генеральный директор Stardoll, игрового сайта для девочек и девушек, где можно одевать виртуальных бумажных куколок. У Stardoll новые владельцы и все хорошо с посещаемостью. Теперь нужно нанять сотрудников, перестроить техническую платформу и вывести бизнес на международный уровень. Даниэль Эк рассуждает как зрелый профессионал, несмотря на возраст. Он уверен в себе и предлагает множество интересных идей.

— Пожалуй, мы возьмем тебя техническим директором, — говорит Маттиас Микше на прощание.

Даниэль улыбается и говорит, что согласен, но предпочел бы работать в качестве внештатного консультанта:

— У меня есть еще одна идея, я хотел бы ею заняться. И они обмениваются рукопожатием.

## *Light My Fire\**

---

Потенциального инвестора, готового вложиться в идею Даниэля Эка, зовут Мартин Лорентсон. Это 36-летний предприниматель из Бурсы с иронической полуулыбкой и прилизанными волосами. Если все пойдет как надо, Даниэль Эк быстро разбогатеет.

С тех пор, как в марте 2000-го лопнул пузырь доткомов, для IT-отрасли настали тяжелые времена. Но Мартину Лорентсону удалось найти нишу, где пока все благополучно. Вместе с компаньоном Феликсом Хагнё он руководит компанией Tradedoubler, которая занимается аффилированным (партнерским) маркетингом: это полуавтоматизированная торговля рекламными объявлениями. Программа отслеживает поведение пользователей, рекламодатель платит не за количество показов, а за результат.

Даниэль Эк окончил гимназию три года назад. Он уже успел поработать с похожим продуктом. В 2005 году он поручил нескольким программистам разработку системы, которую назвал Advertigo. Она умеет определять, какие объявления лучше подходят для того или иного рекламного места, а рекламодатель платит лишь в том случае,

---

\* Большинство названий разделов — цитаты из текстов популярных англоязычных песен. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

если размещение рекламы выливается в телефонный разговор с потенциальным клиентом. Конъюнктура растет, Даниэль Эк видит перспективы. Поэтому он заявляется в главный офис Tradedoubler, что недалеко от площади Норра Банторгет в Стокгольме, где и знакомится с Мартином.

Никакой официальной должности Мартин Лорентсон в Tradedoubler не занимает. Он просто создает в коллективе здоровую атмосферу и решает проблемы, если они возникают. Иногда его называют «летающим вратарем» компании. Сейчас осень 2005 года, и его цель — вывести Tradedoubler на биржу с капиталом в несколько миллиардов крон. А лет через семь заняться чем-нибудь еще.

Несмотря на большую — 14 лет — разницу в возрасте, Даниэль и Мартин быстро находят общий язык. Они обсуждают поисковики и бизнес на рекламном трафике. Оба уже давно разглядели потенциал пиринговых технологий, позволяющих передавать файлы напрямую от пользователя к пользователю, не гоня их через центральный сервер. У Даниэля и Мартина есть несколько общих друзей — Ульва Мартелиус, бывшая коллега Даниэля по интернет-компани Jajja, или Якоб де Гер, один из первых сотрудников Tradedoubler (Даниэль общается с ним и вне работы). В будущем, еще очень нескоро, Якоб де Гер продаст свою платежную систему iZettle американскому владельцу PayPal и станет IT-миллиардером.

Осенью 2005-го Мартин и Даниэль сходятся еще ближе. Постепенно Даниэль начинает развивать свою идею с передачей контента через пиринговые сети. Мартин Лорентсон готов приступить к ее реализации. Но сначала нужно оценить Tradedoubler и продать акции.

## *True Colors*

---

Где-то через месяц после собеседования в Васастане Даниэль Эк приступает к работе в Stardoll. Он нанимает нескольких проверенных программистов для обновления софта. В первую же неделю коллеги понимают: новый сотрудник очень одарен. Директор Маттиас Микше следит за его работой и рад, что не ошибся с выбором. Некоторым сотрудникам Даниэль кажется интровертом, который боится конфликтов. Он не носит рубашки, предпочитая джинсы и футболку. Иногда он забывает убрать за собой, и на общей кухне однажды появляется записка: «Даниэль Эк, мамы тут нет».

Но со временем Даниэля начинают ценить все больше и больше. Когда стеснительность отступает, оказывается, что он веселый и интересный. Благодаря его работе с сайтом число посетителей взлетает до небес. Всего за несколько месяцев stardoll.com становится крупнейшей игровой интернет-площадкой для девочек 10–17 лет. Еженедельно сайт посещают миллионы, а основной доход идет от продажи виртуальных нарядов и аксессуаров. Вдруг оказывается, что Маттиас Микше возглавляет один из самых успешных стартапов в Стокгольме. Он нанимает лучших специалистов из Королевского технологического института (КТН) и привлекает дополнительное финансирование — 10 миллионов долларов. Деньги дают мировые инвестиционные лидеры: Index Ventures (Лондон) и американская компания Sequoia Capital.

Несмотря на успехи, Даниэлю Эку не сидится на месте. Он решает оставить компанию и увести с собой нескольких коллег. Один из тех, кто ему симпатичен, — 27-летний директор по развитию Хенрик Торстенссон. Второй — арт-директор Кристиан Вильссон, долговязый ироничный

парень. Но в первую очередь он намерен сманить Андреаса Эна: у него косая челка, он обожает отутюженные рубашки известных брендов, и он потрясающий программист. Выпускник стокгольмской Немецкой школы, Андреас производит впечатление человека, идущего в ногу со временем. Еще студентом КТН он проходил практику в BEA Systems — компании по разработке софта из Кремниевой долины. Диплом он, впрочем, так и не защитил, а вместо этого устроился на работу в Stardoll, где и заинтересовался сторонним проектом Даниэля...

## *Paradise City*

---

8 ноября 2005 года Tradedoubler выходит на Стокгольмскую фондовую биржу, и Мартин Лорентсон продает свои акции за 96 миллионов крон. Его компаньон Феликс Хагнё, чья доля примерно вдвое больше, получает соответственно — около 200 миллионов.

До начала торгов основатели Tradedoubler встречаются с журналистами из *Dagens industri*, крупнейшей деловой газеты Швеции. Они позируют на гравийной дорожке у входа в офис на Норра Банторгет. Мартин Лорентсон одет в полосатый костюм и в полосатую же рубашку. Во время съемки он вынимает мобильный телефон. В правой руке у него стилус для экрана.

Основатели Tradedoubler переводят деньги на Кипр, где за два месяца до этого каждый из них зарегистрировал собственный холдинг. В конце ноября Мартин Лорентсон помогает и Даниэлю Эку открыть компанию в налоговом раю. Фирма Мартина называется Rosello Company Limited, Даниэля — Instructus Limited. Совместного акционерного общества

у них пока нет. Но уже к концу 2005 года оба они готовы инвестировать в новый проект. Однако есть проблема — Мартин Лорентсон не может совершить прямую продажу всех своих акций Tradedoubler. И ему, и Феликсу Хагнэ придется ждать по меньшей мере полгода. Оба воспользуются шансом при первой же возможности. Феликс Хагнэ тоже станет участником тайного проекта Мартина и Даниэля.

## *Feeling Hot Hot Hot*

---

Зимой Мартин Лорентсон и Даниэль Эк часто встречаются после работы. Новоиспеченный multimиллионер спускается в метро и едет по зеленой ветке в Рогсвед, на эту железобетонную окраину, в гости к своему протеже. Они вместе смотрят фильм «Крестный отец» и ближе знакомятся друг с другом. Даниэль живет на пригорке над станцией метро в съемной квартире, в том же безликом трехэтажном доме по Стеваргатан, где прошло его детство. Мать Элизабет и отчим Хассе переехали, но по-прежнему числятся съемщиками. В сотне метров высятся башни многоквартирных домов. Невероятный контраст с живописным районом частных вилл Бураса, где в 1970-х рос Мартин.

Теперь Даниэль Эк обустроивает квартиру в Рогсведе по своему. Это нечто вроде штаба для будущего бизнеса. У него собственные серверы, он скачивает тонны пиратского контента. Машины гудят сутки напролет, в квартире жарко, как в тропиках. Они с Мартином иногда сидят перед компьютерами в одних трусах. Вскоре они договариваются, что у них будет за компания. Правда, Даниэль не совсем уверен, что может рассчитывать на Мартина, и гадает, что будет дальше.

— Я вношу 10 миллионов, — заявляет Мартин в один прекрасный день.

Потом Даниэль будет рассказывать, как у него поднялось настроение, когда он, проверяя состояние счета, обнаружил стартовый капитал. Энтузиазм Мартина заразителен. Миллионер от Tradedoubler по-прежнему ездит к Даниэлю на метро из центра. Они пытаются придумать название для компании — оригинальное, никем не занятое. Мартину слышится, что откуда-то из дальнего угла Даниэль кричит — «Spotify!». Он забывает слово в поисковик — результатов нет. Вскоре они покупают домен в международной зоне с этим именем. Впоследствии Даниэль будет уверять, что Мартину просто послышалось. Он не помнит, как сказал «Spotify». Но слово нравится обоим — потом они объяснят его как комбинацию «spot» — искать и «identify» — идентифицировать.

## ***Poker Face***

---

В начале 2006-го Даниэль часто обедает с коллегой Андреем Энмом, который постепенно начинает играть роль неформального лидера Stardoll. В ближайшие месяцы он станет помощником Даниэля — и его «естественным» преемником на посту технического директора.

Они подолгу беседуют о технологиях и новых бизнес-идеях. Даниэль не скрывает, что у него есть другие планы. Какие конкретно, не говорит, но охотно обсуждает возможности BitTorrent. Это усовершенствованный пиринговый сетевой протокол для файлообмена, позволяющий дробить файлы на множество маленьких частей и пересылать их между компьютерами пользователей. Так экономится

время и снижается нагрузка на жесткий диск. BitTorrent становится популярным благодаря The Pirate Bay — шведскому файлообменнику, который к тому времени уже популярен во всем мире. Даниэль Эк хочет сделать нечто подобное — но легально. Весной он раскрывает подробности, рассказав Андреасу Эну, что можно создать стриминговый сервис видео, музыки и прочего медиаконтента, который будет финансироваться за счет рекламы.

Одновременно Даниэль Эк дает своему коллеге Кристиану Вильссону два небольших поручения — не по основной работе. Первое — создать айдентикку для его компании Advertigo. Даниэль объясняет, что должен показать продукт представителю Google, с которым встречается в Арланде. Второе задание — создать логотип для некоей новой компании, которая «будет иметь отношение к стримингу». Даниэль вскользь упоминает, что обдумывает эту идею с одним человеком, но не сообщает, с кем именно. Важно, чтобы логотип был современным, в стиле «веб 2.0», подчеркивает Даниэль. Кристиан Вильссон, вдохновленный успехом Skype (к созданию которого тоже приложили руку шведы) и его фирменным стилем, выбирает для названия компании округлый веселенький шрифт. Над «o» в «Spotify» появляются три изогнутые линии-радиоволны, символизирующие стриминг. Светло-зеленый логотип готов за два рабочих дня, даже меньше. Дизайнер выставляет счет на 6 тысяч крон.

В марте 2006-го Даниэль Эк продает Advertigo компании Tradedoubler за 10 миллионов крон. Spotify по-прежнему находится на стадии идеи. Но теперь у Даниэля есть необходимый капитал.

В следующем месяце Даниэль переезжает из Рогсведа в кондоминиум на Хагагатан в Васастане, а в мае уходит



из Stardoll, чтобы полностью посвятить себя новой компании. Потом он будет рассказывать об этом праздном времени — когда, разбогатев, разъезжал всюду в спорткаре и стал завсегдатаем клубов на площади Стуреплан. Но девушки, на которых ему хотелось произвести впечатление, оказывались недалекими, и приключения заканчивались одним и тем же — он запирался у себя в загородном доме, по соседству с материнским, и брэнчал там на гитаре.

## *Good Vibrations*

---

Согласно официальной версии, Мартин Лорентсон и Даниэль Эк официально объявляют об открытии новой компании 1 апреля 2006 года — в этот день Мартину как раз исполнилось 37 лет. Примерно через две недели они оформляют бумаги и учреждают акционерное общество Spotify AB, которое ненадолго получает статус материнской компании. Когда все документы подписаны, Spotify становится их общей собственностью, которой они управляют через киприотскую фирму. Пазл стремительно складывается.

3 мая Tradedoubler сообщает, что Мартин Лорентсон продал половину оставшихся у него акций на сумму более 80 миллионов крон. Феликс Хагнэ продает свои акции и выручает почти вдвое больше. Чтобы успокоить рынок, учредители уверяют, что в ближайшие полгода не будут выставлять акции на продажу. Биржевой курс сначала падает, но спустя несколько месяцев восстанавливается и вскоре достигает новых высот. У двоих основателей Tradedoubler на руках более полумиллиарда крон. Даниэль Эк делает Андреасу Эну, своему преемнику в Stardoll,

серьезное предложение. «Мы открываем компанию, — общается он. — Хочешь с нами?»

Онлайн-куклы на подъеме, но от таких предложений не отказываются, и Андреас Эн становится первым техническим директором Spotify. Его уход оборачивается проблемой для генерального директора Stardoll Маттиаса Микше. В ближайшие годы ему придется вступить в неравную борьбу с Даниэлем Эком и Андреасом Эном за лучших IT-специалистов. А Stardoll утратит звание самого мощного стартапа Стокгольма.

## 2. СПЕЦИАЛИСТЫ НА РИДДАРГАТАН

Летом 2006 Даниэль Эк и Андреас Эн обзванивают друзей и знакомых в поисках сотрудников. Даниэлю удастся привлечь нескольких специалистов, которые помогли ему в Stardoll. Многие выпускники КТН готовы работать с Андреасом Эном, который в свое время был самым способным студентом на курсе.

В августе маленькая свежесобранная команда летит в Барселону — ввести мяч в игру. Они едят тапас и пьют красное вино. Даниэль Эк и Мартин Лорентсон объясняют, что намерены создать легальную торрент-платформу для музыки и, возможно, видео. Сервис должен быть бесплатным, поскольку только так можно справиться с пиратами. Очевидно, что продукт — это главное. Вопрос с коммерческими лицензиями можно отложить на потом.

Хорошо, что эти ребята в Барселоне понятия не имеют, как им будет сложно. Знали бы — возможно, и не стали бы братья. От одного слова «бесплатно» директора звукозаписывающих фирм будут закатывать глаза и качать головами. У основателей новой компании нет никакого опыта в переговорах о лицензионных правах. Они даже не представляют, какой единодушный отпор дадут им противники, когда речь пойдет о цифровой дистрибуции вообще и пиринговых технологиях в частности. Однако и сильных сторон у барселонской банды целых три. Первая — опыт и деньги Мартина

Лорентсона. Второй — чутье Даниэля Эка (это касается будущего продукта). И третий — способность Андреаса Эна привлечь к работе лучших специалистов Швеции. Первый офис Spotify размещается в квартире на Риддаргатан, 20, где нет ничего лишнего, все по делу.

На нижнем этаже под ними обувной бутик и ресторан: типичный Эстермальм с его роскошью. Офис примерно в квартале от театра Dramaten, а до площади Стуреплан — пять минут пешком. В первую неделю сотрудники распаковывают коробки из IKEA, собирают офисную мебель, устанавливают маркерные доски, подключают компьютеры и серверы. Никто и не предполагает, что со временем у компании будут сотни сотрудников и многомиллионный оборот.

## *You're the One That I Want*

---

Главного на тот момент торрент-эксперта Швеции зовут Людвиг Стригеус. Это 25-летний хакер-самоучка, который в одиночку создал µTorrent, один из наиболее популярных торрент-клиентов в мире. Легкий, как перышко, клиент (не случайно его название правильно читается «Микроторрент», от первой буквы греческого алфавита «мю», с которой начинается «микро-») используется для быстрого скачивания файлов через торрент-трекеры вроде The Pirate Bay.

Даниэль Эк и Мартин Лорентсон быстро понимают, что Людде, как все называют Людвига, станет ключевой фигурой для их проекта. Мартину удастся организовать встречу с Людде через своего старого знакомого из Буроса Никласа Иварссона, преуспевающего бизнесмена с обширными

связями. Никлас Иварссон — директор европейского департамента АТІ, компании, торгующей программным обеспечением для автомобильной промышленности. Как раз по работе он и познакомился с Людде. Никлас восхищается талантом молодого программиста, который легко анализирует любой чужой код и с ходу пишет собственные программы.

Еще в детстве Людвиг Стригеус разбирал всевозможные устройства, чтобы посмотреть, как они работают. Его мать любит рассказывать: еще дошкольником он успел починить посудомоечную машину до прихода ремонтника. Но однажды родители заметили, что у мальчика что-то не так с ногами. Врачи поставили диагноз — спинальная мышечная атрофия, неизлечимое заболевание, разрушающее тело. В 8 лет болезнь обострилась, и мальчику пришлось сесть в инвалидную коляску.

Первый компьютер Людвиг Стригеуса — Commodore VIC-20. Потом у него появляется настоящий РС, он осваивает бейсик и начинает писать простые программы и игры. В подростковом возрасте становится хакером. В частности, клонирует Scumm, популярный в конце 1980-х скриптовый язык для компьютерных игр. У Scumm закрытые исходники, но Людвигу Стригеусу удается проанализировать ассемблерный код, то есть инструкции, прошедшие через компилятор и переведенные на язык, понятный только процессору. Строка за строкой он вскрывает смысл кода, переводя его обратно на «человекопонятный» язык программирования. На это уходит несколько лет, но в итоге он создает движок, который называет ScummVM, — код, позволяющий запускать игры Scumm на любой платформе. У клона открытый код, так что теперь работать с ним может любой желающий. Такие эксперименты приносят Людвигу Стригеусу славу феноменального программиста-одиночки. Ему

нравится писать на C++ (это старый язык, он куда сложнее, чем Java или C#), он создает быстрые и легкие программы. Когда в 2005 году µTorrent только-только вышел, файл весил всего 50 килобайт, примерно вдвое меньше, чем фотография с низким разрешением.

Однажды в середине 2006 года Даниэль Эк и Мартин Лорентсон появляются в гётеборгском офисе ATI. Никлас Иварссон знакомит их со Стригеусом, и двое учредителей рассказывают Людде о своих планах. Основой Spotify будет технология BitTorrent. Людвигу Стригеусу это нравится, но он сомневается. Дуэт Spotify не делает особых ставок на µTorrent. К тому же за молодым программистом уже наблюдают две американские компании — BitTorrent, Inc., основанная легендарным Брэмом Коэном, разработчиком протокола, и Azureus: ее собственный торрент-клиент популярен, но не так быстр, как у Людде.

## *Can't Buy Me Love*

---

На дворе осень 2006 года, и Людвиг Стригеус должен принять решение. Продать µTorrent компании Spotify и начать работать на нее — или согласиться на одно из двух других предложений. Представитель Azureus прилетает в Гётеборг и приглашает его на ужин в Elite Hotel. BitTorrent, Inc. отправляет его на кинофестиваль в Канны, оплачивая все расходы. Spotify также регулярно выходит на связь. Все в нетерпении. Заранее определить, какая ставка сыграет, не помогают даже аналитические способности Людде. Слишком много вопросов.

Azureus вскоре присылает длинный договор — мало-понятный язык американского коммерческого права,

страницы и страницы казуистики. Людвиг Стригеуса беспокоят возможные юридические последствия продажи. Ведь программой пользуются, чтобы нелегально скачивать контент. Несколько месяцев назад в Швеции к владельцам The Pirate Bay приходила полиция. А если и ему предъявят иск?

В конце концов Людвиг Стригеус выбирает Spotify. Это будет надежнее всего — работать на шведскую компанию, вместе с лично знакомыми коллегами... В следующем году он покинет родительский дом и переселится в отдельную специально оборудованную квартиру в Гётеборге. А пока живет в бизнес-отеле и начинает трудиться на Spotify полный рабочий день.

В середине октября 2006 года сделка завершается. Никлас Иварссон также покидает АТІ ради Spotify. Вскоре он будет совершенно незаменим в безнадежных переговорах со звукозаписывающими компаниями. Spotify выплачивает Людвигу Стригеусу большую сумму наличными и делает своим акционером с четвертой по величине долей.

Мартин Лорентсон — 42,8%

Даниэль Эк — 42,8%

Феликс Хагнё — 9,5%

Людвиг Стригеус — 4,9%

— *Полный список владельцев Spotify на апрель 2007 года.*

Спустя несколько недель Spotify перепродает µTorrent компании BitTorrent, Inc. Прибыль идет на финансирование деятельности стриминговой компании. В последующие годы доля Людвиг Стригеуса в Spotify будет размываться — появятся и новые инвесторы. Но когда через 12 лет компания выйдет на биржу, станет ясно, что решение,

которое Людвиг Стригеус принял в 2006-м, сделало его миллиардером.

## *Indestructible*

---

Требования Даниэля Эка к Андреасу Эну однозначны. Музыкальный плеер Spotify просто обязан быть быстрым, как молния. Он ни в коем случае не должен зависать, как многие другие современные плееры. Пусть музыка течет, как вода из крана. На Риддаргатан не признают задержек из-за «буферизации». «Ждать не круто» — гласит слоган одной из первых версий [spotify.com](http://spotify.com).

Плеер основан на торрент-технологии. Слушателю помогают загружать музыку: небольшие фрагменты каждой композиции плеер берет с «соседних» компьютеров в сети. Так Spotify перекладывает бремя трансляции на самих слушателей. В отличие от The Pirate Bay, Spotify планирует делиться доходами от рекламы с исполнителями и звукозаписывающими компаниями. Но клиенты ничего платить не должны.

«Наш сервис существует за счет рекламы, поэтому он бесплатный», — говорится на сайте задолго до запуска собственно сервиса. У Андреаса Эна высокие требования к технической компетенции сотрудников, он постоянно расширяет команду. В октябре 2006 года технический директор звонит 27-летнему аспиранту Фредрику Ниемеле с предложением работы. Это компьютерщик из Верхнего Норрланда, он носит длинные волосы, убранные в хвост, и эспаньолку. В свободное время он капитан университетской команды КТН по программированию, которая через год станет чемпионом мира.



За ужином в Васастане Андреас Эн описывает будущее Spotify. Цель — создать «независимую» стриминговую платформу. Для начала это будет музыка. Но вскоре появится возможность для стриминга телепередач, фильмов и всего прочего. Андреас Эн производит сильное впечатление на Фредрика Ниемеле. Норрландцу очень нравится возможность применить собственные знания и решить актуальную задачу. А борьба между звукозаписывающими компаниями и торрент-трекерами — животрепещущая тема. Кроме того, он с уважением относится к своим одноклассникам по КТН, уже работающим в Spotify. И Фредрик Ниемеле решается на подработку в качестве «технического консультанта». Через несколько месяцев он уже занят в Spotify полный рабочий день. А потом начинает задерживаться и по вечерам... Поздно ночью уезжает на такси домой, в стокгольмский район Ринкебю, спит у себя несколько часов — и возвращается на работу на метро. Даниэль Эк быстро понимает, что талантливый программист — кандидат в руководители.

## *We Are Family*

---

Квартира на Риддаргатан быстро становится вторым домом для молодых людей, которые занимаются новым продуктом. Большинству около двадцати пяти, и это их вторая, от силы третья работа в жизни. Приходят утром, задерживаются допоздна. Дежурная шутка — комментарий «Полсмены!», когда кто-то уходит вовремя. Они играют в настольный футбол и иногда в покер.

В большой комнате за каморкой с гудящими серверами сидит бэкэнд-команда. Здесь шторы в цветочек и маркерная

доска. Фредрик Ниемеле занимается прежде всего стриминговой технологией. Другие работают над музыкальной базой и рекламной системой. Разработчик Магнус Хульт отвечает за метаданные — связывает вместе треки, исполнителей и альбомы. Музыка каталогизируется, как книги в библиотеке. Запрос по имени музыканта или названию композиции позволяет находить и другие произведения этого же музыканта. Видны также каверы, гостевые появления и другие проекты того же продюсера. Впоследствии Spotify приобретет информативные тексты и станет своеобразной музыкальной энциклопедией. А потом появятся еще и предиктивные алгоритмы, способные предсказывать: если ты слушаешь Бейонсе, тебе с большой вероятностью понравится и Рианна.

В комнате поменьше сидят фронтенд-разработчики: они отвечают за то, что видит пользователь музыкального плеера. Дело Расмуса Андерссона — навести красоту: он придумывает для Spotify первую графическую оболочку. В Гётеборге самоучка Людвиг Стригеус самостоятельно разрабатывает Spotify-клиент под Windows, а затем и под Mac. Он регулярно приезжает в Стокгольм на встречи с коллегами.

В третьей комнате разместились остальные сотрудники компании. Здесь сидит Даниэль Эк (если он не на переговорах со звукозаписывающими компаниями) и юрист Spotify Петра Ханссон. В феврале 2007 года подключается директор по продажам Джонатан Форстер. Вскоре ему придется поломать голову над тем, как продемонстрировать рекламодателям преимущества таргетированной рекламы. «You can't sell steak to people who want ground beef», — доказывает британец коллегам. Не пытайтесь продавать стейк тем, кому нужен фарш.

Мартин Лорентсон отвечает за контакты с финансовым рынком. Он очень занятой человек и обычно уходит в районе обеда. Время от времени появляется в офисе и поддразнивает работающих.

— Привет! Ну что, сидите-бездельничаете? — интересуется он.

Программисты смеются. Понятно, что он занимается чем-то ужасно важным, но чем именно, никто не знает.

## *Slice Me Nice*

---

Программисты Spotify всерьез намерены создать первоклассный продукт. Пользователь должен мгновенно находить нужный трек и слушать его без задержки звука. Все крутится вокруг скорости, и всплывает цифра: 200 миллисекунд. Фредрик Ниемеле определяет: если музыка начинает звучать в течение 0,2 секунды, это воспринимается как «немедленно». Пропускная способность сети уже позволяет загружать треки быстрее, чем проигрывать их. Поэтому должна быть возможность начать воспроизведение трека, пока загружается его остальная часть.

Проблема с торрент-технологией в том, что фрагменты поступают беспорядочно. А если заставить протокол начинать с первых частей, все идет значительно медленнее. Именно эту задачу и решает команда Андреаса Эна. Комната с окнами на Риддаргатан и шторами в цветочек начинает походить на конференц-зал. Несколько недель обсуждений, постоянно исчерканная маркерная доска — и разработчикам, похоже, удастся найти элегантное решение. Существующая торрент-система режет файлы «по высоте» — как хлеб для тостера. Только когда все фрагменты на месте,

можно проиграть трек слева направо. Но если разрезать файл как булку для гамбургера, то есть послойно, «в ширину», каждый фрагмент будет представлять собой горизонтальную часть целого трека, от начала и до конца. В этом случае протокол может брать фрагменты и не по порядку. Треки начинают проигрываться сразу. Команда программистов не верит своим глазам: идея заработала с ходу, с первой попытки. Их серверы передают фрагменты — и сразу можно слушать музыку.

Но плеер должен работать и при нестабильном подключении. Поэтому программисты придумывают систему, которая загружает или буферизирует те треки, которые, как предполагается, пользователь захочет прослушать дальше. Всегда сложнее предугадать самый первый трек после текущего. Но если он есть в плей-листе, то остальные треки — кандидаты на скачивание — загружаются заранее и ждут очереди в кэше компьютера.

Разработчики пошли на хитрость: стриминг непрогнозируемо выбранного трека напрямую с собственных быстрых серверов Spotify. Только после начала прослушивания пользователя переключают на пиринговую модель с загрузкой через других слушателей в сети. Еще одна уловка — загрузить любимые треки слушателя и оставить их в памяти компьютера. Это тоже защита от задержек при воспроизведении. Иными словами, Spotify создает своеобразный гибридный протокол.

Это торрент-сеть, дополненная центральным сервером, плюс множество собственных «фишек». Система практически безупречна. Первая демоверсия Spotify готова в январе 2007-го. Примерно в это время Фредрик Ниемеле становится директором по продукту. Каждый, кто тестирует систему, считает, что это магия. Да и сами программисты

не до конца верят, что у них все получилось. За несколько месяцев они создали лучший продукт на рынке. «Это просто бомба!» — восторженно отзывается один из первых поклонников.

Почти все треки Spotify — пиратские музыкальные файлы с торрент-трекеров вроде The Pirate Bay. Ирония налицо. Но что же делать? Купить миллионы треков на iTunes? Но все равно это не даст никакого законного права транслировать музыку. Впрочем, пока Spotify заканчивает разработку продукта, подает заявку на патент и ведет переговоры со звукозаписывающими компаниями на предмет лицензий, все должно устроиться. Команда надеется, если повезет, запустить проект осенью 2007 года.

## ***Police & Thieves***

---

А пока Spotify работает над плеером, зреет ненависть звукозаписывающей индустрии к файлообменным сетям. Пер Сундин, директор Sony BMG по Скандинавии, за ужином в Стокгольме в очередной раз поднимает эту тему.

— То есть вы хотите сказать, что воруете у собственной семьи? — вопрошает 43-летний босс звукозаписывающей компании, нависая над столом.

Новые знакомые пригласили его на ужин вместе с женой Дженни. Но разговор о пиратстве снова испортил хороший вечер. Дженни закатывает глаза. Как только ее супруг сообщает, чем занят, вечно начинается один и тот же спор.

— Да, но ведь все скачивают. И мы скачиваем. Мы больше не покупаем диски...

Когда очередной собеседник заявляет нечто подобное, Пер Сундин вскипает. Он знает, что дома его снова будет

пилить жена, но сдержаться не может. К потоку обвинений он готов.

— А если ваши дети начнут красть в киосках? Это ведь тоже просто и, следовательно, хорошо? А на что, по-вашему, должны жить артисты?

Пиратство уже много лет душит индустрию звукозаписи. Перу Сундину и самому пришлось в несколько приемов сокращать персонал. Когда иностранные руководители Sony BMG спрашивают у него, почему в Швеции так популярны файлообменные сети, он ссылается на запоздавший запуск iTunes. Музыкальный магазин Apple официально открылся в Швеции в 2005 году — но к этому времени уже есть KaZaA, The Pirate Bay и µTorrent. И то, и другое, и третье придумано в Швеции.

Если этого недостаточно, вот еще два объяснения. Первое — это шведская государственная программа поддержки домашней компьютеризации. Второе — многолетние усилия шведских властей по созданию широкополосного доступа в сеть. О такой скорости домашнего интернета американские пользователи могут только мечтать.

В сентябре 2006 года в связи с выборами в риксдаг ситуация становится для Пера Сундина по-настоящему критической. Пиратская партия Швеции только-только появилась, но уже имеет некоторый успех. А две крупнейшие партии, похоже, не воспринимают вопрос о пиратстве всерьез.

«Надо добиться, чтобы молодые люди, скачивающие пиратский продукт, не считали себя преступниками», — заявляет премьер-министр Йоран Перссон в прямом эфире во время дебатов за две недели до выборов. Колеблется даже лидер Умеренной коалиционной партии Швеции Фредрик Райнфельдт. Во время телепередачи Перу Сундину звонит его мать: «Ты смотришь дебаты? Хватит заниматься звукозаписью!»

И Пер Сундин действительно сменит работу. Он станет директором шведского департамента Universal Music, и со временем в музыкальной индустрии Швеции его голос станет решающим. Но вскоре на радарх появится Spotify...

## **Save Tonight**

---

Март 2007 года, поздний вечер, несколько программистов Spotify все еще в офисе. После полуночи Андреас Эн, Фредрик Ниемеле и разработчик Маттиас де Заленски соединяют бэкэнд и фронтенд плеера. Когда нужно зарегистрировать первый аккаунт, Андреас и Фредрик обмениваются взглядами. И спустя мгновение Фредрик уступает тому, кто его нанял. «Техдиректор важнее продукта», — говорит он.

Андреас Эн прекрасно помнит, как стал самым первым пользователем Spotify. Вскоре их уже больше. Со временем инвайты на бета-тестирование Spotify становятся так популярны, что поговаривают, будто в кампусе КТН ими даже приторговывают. Но некоторые получают доступ к плееру бесплатно. Созданием пиара в соответствующих городских кругах, а также контактами с журналистами занимается София Бендз. До этого она работала в пиар-агентстве Prime.

Людвиг Стригеус и Расмус Андерссон сумели создать красивый и удобный клиент. Можно искать треки и составлять плей-листы. Есть отдельные страницы для исполнителей и альбомов, связанные перекрестными ссылками. Музыка начинает звучать немедленно и хранится в зашифрованном виде в кэше компьютера. Ключ для дешифровки не сохраняется, его можно получить только через сеть. У пользователя есть доступ к музыке, но он ею не владеет.