

Я відчував потребу навчатися. А найкращий спосіб чогось навчитися – оточити себе людьми, які точно знають, як важко зробити щось велике; які мають гулі, що свідчать про їхній досвід. І якщо цей крок виявиться неправильним – що ж: зроблена помилка – це запорука того, що цієї помилки ви більше не зробите. Робите, лажаєте, вчитесь.

Головне – мати мету. Прагнути до чогось великого, важкого і важливого для вас. Тоді кожен крок, який ви ступаєте до цієї мети, навіть якщо оступитесь і впадете, просуватиме вас уперед.

І ви не можете пропустити жодного кроку – готових відповідей ніхто не дасть; шляху, де можна уникнути труднощів, не існує. Людина вчиться методом боротьби, що приносить результати: пробує щось робити, зазнає невдачі й наступного разу робить це інакше. На початку дорослого віку вам доводиться навчитися приймати це – ризик, на який ви йдете, може не виправдатися, проте ви все одно на нього наважуєтесь. Ви можете слухати наставників і прислухатися до порад, можете обирати шлях, ідучи чужими слідами, але ви нічого не навчитеся, поки не підете тим шляхом самостійно й не побачите, куди він вас приведе.

Іноді я виголошую промови перед випускниками шкіл – купкою 18-річних дітлахів, що вперше йдуть у широкий світ без супроводу дорослих.

Я кажу їм, що вони самі ухвалюють відсотків 25 з усіх своїх рішень. Щонайбільше.

Від народження і до моменту, коли ви залишаєте батьківський дім, практично всі рішення ухвалюють за вас, формують або зумовлюють ваші батьки.

І я кажу не лише про очевидні речі – які предмети вивчати чи яким видом спорту займатися. Я маю на увазі мільйони прихованих рішень, яким вам доведеться давати раду, коли поїдете з дому й почнете дбати про себе самі:

Якою зубною пастою користуватися?

Яким туалетним папером?

Де лежить кухонне начиння?

Як зберігати одяг?

Яку віру сповідувати?

Усі ці непомітні речі, про які ви навіть не задумувалися, поки росли, вже міцно вкорінені у вашому мозку.

Більшість дітей не задумується про ці рішення. Вони наслідують власних батьків. І коли ти дитина, це зазвичай добре. Це необхідно.

Але ж ви більше не дитина.

І коли з'їдете з батьківського дому, то потрапите в часовий проміжок – коротке, сяйливе, неймовірне вікно можливостей, – коли ухвалюватимете рішення, не зважаючи ні на кого. Ви нікому не зобов'язані – ні дружині чи чоловікові, ні дітям, ані батькам. Ви вільні. Вільні обирати те, що вам подобається.

Час бути сміливим.

Де ви житимете?

Де працюватимете?

Ким будете?

Батьки завжди матимуть що вам запропонувати, а ви вільні пристати на ці пропозиції чи пропустити їх повз вуха. Їхні судження забарвлені тим, чого вони хочуть для вас (найкращого, звісно, лише найкращого). Вам треба буде знайти інших людей – інших наставників, – що даватимуть вам корисні поради. Це може бути вчитель, двоюрідний брат чи сестра, тітка чи первісток близького друга сім'ї. Те, що ви тепер самі по собі, не значить, що ви маєте ухвалювати рішення, покладаючись лише на себе.

Тому що ось воно. Ваше вікно можливостей. Ваш час ризикувати.

Після 30 та 40 років для більшості людей вікно можливостей починає закриватися. Ваші рішення більше не можуть бути винятково вашими. Це теж добре – навіть чудово, – але інакше.

На ваші рішення впливають люди, що від вас залежать. Навіть якщо ви не маєте сім'ї, яку потрібно було б утримувати, у вас однаково рік за роком накопичується те, чим страшно ризикувати – друзі, активи, становище в суспільстві.

А на початку вашої кар'єри (і життєвого шляху) найгірше, що може статися, якщо піти на великий ризик, – це, мабуть, повернутися жити до батьків. І це не соромно. Кинути всі свої сили на щось і опинитися на лопатках – це найкращий спосіб швидко навчитися і з'ясувати, що ви хочете робити далі.

Ви можете налажати. Ваша компанія може зазнати краху. У вас може бути стільки метеликів у животі, що вам видасться, наче це харчове отруєння. І це нормально. Так і має бути. Якщо у вас в животі немає метеликів, то ви робите щось не так. Ви маєте дертися на гору, навіть якщо це означає ймовірність скотитися в прірву.

Зі свого першого колосального провалу я навчився куди більше, ніж зі свого першого успіху.

General Magic була експериментом. Не лише в тому, що ми робили – а робили ми дещо абсолютно, абсурдно, майже неймовірно нове, – а й у самій структурі компанії. Команда була неймовірна, геній на генії – так, що на «керівництво» ніхто не зважав. Визначеного процесу не було. Ми просто типу... робили всякі речі. Те, що, на думку нашого керівництва, було б класно зробити. І кожен виріб мав бути створений вручну, з нуля. Це ніби дати сотні ремісників купу листового металу, пластику та скла й наказати їм скласти автомобіль. Якось я робив проєкт, намагаючись з'ясувати, як підключати різні гаджети до нашого пристрою. Так я створив попередника порту *USB*. Потім мені доручили створити інфрачервону мережу, що з'єднувала би різні пристрої (як пульт дистанційного керування під'єднується до телевізора), тож я перевинайшов усі сім рівнів стеку протоколів. Дивно, але в мене вийшло. Інші інженери були в захваті та створили до цього ще й словесну гру. Вона стала

хітом у нашому офісі. Я був щасливий – на сьомому небі. Але зрештою досвідченіший інженер поглянув на результати мого кодування і спантеличено запитав, чому я створив мережевий протокол саме так. Я відповів, що не знав про те, що створюю мережевий протокол.

Помилка №2.

Я міг би просто прочитати книжку й зберегти собі робочі дні – але, народ, це було таке класне відчуття. Я зробив щось, чого світ ще не бачив, щось, що принесе користь, і зробив це так, як хотів сам.

Це було божевілля. Але було весело – особливо на початку, коли всі були зосереджені на гарному проведенні часу. Дрес-коду не було, як і правил для офісу. На Середньому Заході я звик зовсім до іншого. *General Magic*, ймовірно, була однією з перших компаній у Кремнієвій долині, яка збагнула, що працювати граючи – справді гарна ідея, адже на радісній роботі створюються радісні продукти.

Та ми, напевно, трохи з тою радістю перегнули. Якось серед ночі ми, як завжди, працювали в офісі, і я схопив велику рогатку на трьох (така ж є у кожному офісі, хіба ні?). Ми з двома співниками заклали у неї великий слайм, вистрілили й пробили гігантський отвір у великому вікні на третьому поверсі. Я боявся, що мене звільнять.

Натомість усі хіба посміялися.

Це була помилка №3.

Чотири роки я віддавав *General Magic*. Я вчився, лажав і працював, працював, працював. 90, 100, 120 годин на тиждень. Я ніколи не любив кави, тож виживав переважно на дієтичній колі. 10-12 бляшанок на день (до речі, відтоді я більше не торкався тієї отрути).

(Я не раджу працювати так багато. Ви не повинні вбиватися на роботі, і на жодній роботі не повинні від вас цього вимагати. Але якщо ви хочете довести, що чогось варті, навчитися

і зробити якомога більше, вам потрібно приділити цьому час. Затримуйтеся довше. Приходьте раніше. Час від часу працюйте у вихідні та свята. Не чекайте відпустки ще кілька місяців. Балансуючи між роботою та особистим життям, дозвольте терезам трохи переважити – нехай вами керує пристрасть до того, що ви створюєте.)

Я не один рік щодуху біг у напрямку, на який мені вказували, – і ми рухалися в усіх напрямках одночасно. Якби мої кумири сказали видертися на цей пагорб, я, Богом клянусь, зробив би його своїм Еверестом і чинив би все, аби справити на них враження. Я мав 100%-ву певність, що пристрій, який ми створимо, змінить хід історії, як ніщо досі. Таку певність мали всі. А тоді запуск відклали. І ще раз відклали. І ще. І ще. Ми мали достатньо грошей, і уваги преси, і захмарних очікувань, тому продукт просто розвивався далі й далі. Він ніколи не був достатньо добрий, наших зусиль ніколи не було достатньо. Раптом звідкись почали вилазити наші конкуренти. Ми створювали приватну мережеву систему, якою користувалися великі телекомунікаційні компанії, як-от *AT&T*, саме тоді, коли інтернет набував широкого поширення і ставав доступним кожному. Щоб підтримувати амбітний досвід користування (*UX*), про який мріяли Енді й Білл, а також графіку та піктограми Сьюзен Кер, нашому процесору бракувало потужностей. Сьюзен – геніальна художниця, яка створила оригінальну візуальну мову для *Mac* і цілий світ неймовірної краси для *Magic Link*. А тоді виявилось: щоразу, як ви торкаєтесь екрана, бісова штука зависає. Тестувальники були розчаровані через тривале очікування, глюки в роботі й неспроможність зрозуміти, чи то вони зробили щось не те, чи пристрій просто перестав працювати. Список несправностей щодня дошав.

Помилка №4 через помилку №4000.

Коли ж 1994 року ми врешті випустили продукт, це був не *Pocket Crystal*. Це був *Sony Magic Link*.



зобр.
1.1.1

Magic Link, що продавався за роздрібною ціною 800 доларів, важив близько 700 грамів і мав чималі габарити — 19,6 x 14,2 см. Він містив у собі телефон, електронну пошту, можливість завантаження застосунків та ігор, а також купівлі авіаквитків, анімовані емодзі та революційну технологію. Щось подібне на iPhone.

Він був глибоко недосконалий і в дивний спосіб завис між минулим і майбутнім — мав водночас і анімовані емодзі, і маленький принтер для факсів. Та попри все він був абсолютно, гранично, дочасно дивовижний. Перший крок в інший світ, де кожен може брати комп'ютер, куди забажає. Усі мої зусилля, нестача сну, навантаження на тіло й вплив на стосунки з батьками були того варті. Я неймовірно цим пишався. Був у захваті від того, що створила наша команда. Я й досі в захваті.

А тоді виявилось, що його не купують.

Після усіх тих днів і ночей, проведених у офісі, я прокинувся і не міг встати з ліжка. Грудну клітку стискало від усвідомлення. Геть уся наша робота зазнала фіаско. Буквально все.

І я таки знав чому.

У час, коли розгорталася вся ця історія з *General Magic*, я вже не був простим інженером з діагностики. Я працював із кремнієм, над розробкою апаратного, а також з архітектурою та дизайном програмного забезпечення. Коли все пішло під укіс, я наважився почати спілкування з відділами продажу й маркетингу, вивчати психографіку та брендинг й нарешті зрозумів важливість керівництва, процесів та обмежень. За чотири роки я збагнув: перш ніж написати рядок коду, потрібно дуже багато осмислити. І це осмислення виявилось таким захопливим. Ось чим я хотів займатися.

Величезне потрясіння через наш командний і мій особистий провал, через те, що вся моя робота пішла прахом, у дивовижний спосіб показало мені шлях, яким я хотів іти: *General Magic* створювала неймовірні технології, але не продукт, що розв'язував би проблеми реальних людей. Але я думав, що зумію створити такий продукт.

У молодості, коли ви думаєте, що знаєте все, а тоді раптом усвідомлюєте, що гадки не маєте, що робите, хочеться знайти саме його: місце, де можна багато працювати, щоб навчитися якомога більше в людей, здатних на щось велике. І хай навіть цей досвід добряче вас потіпає, та сила цього удару виштовхне вас на новий рівень вашого життя. А далі ви збагнете, що робити.